



Week-end
Le Cap Ferret,
sur un fil

Les Echos



Un cap sur un fil

Exquis
Le rêve romain
de Maria
Grazia Chiuri



Série d'été
La nouvelle vie
de Caen sous
l'ère Mbappé



Le risque de récession s'éloigne

- La Banque de France a revu à la hausse sa prévision de croissance pour le deuxième trimestre.
- Les entreprises résistent tant bien que mal à l'impact de la guerre dans le Golfe et aux canicules successives.
- Mais les défaillances ont encore battu un nouveau record au premier semestre.

// PAGE 5

grand entretien

« Nous atteindrons
le sommet
de l'Everest
avant les fintechs »

Serge Magdeleine explique
comment LCL, filiale du Crédit
Agricole, s'adapte à la transfor-
mation numérique // P. 14

Retraites Playdoyer
pour une revalorisation
à minima des pensions // P. 4



Défense
Le spécialiste
des hors-bord

autonomes Kraken valo-
risé 1 milliard d'euros // P. 18

Le difficile démarrage de l'éolien flottant



ÉNERGIE Après des années de retard, les éoliennes posées sur une base flottante ancrée aux fonds marins par des câbles et non fixées sur le plateau continental, au large de Leucate (Aude) et du Barcarès (Pyrénées-Orientales), s'appêtent à produire à pleine puissance dès ce vendredi. Elles alimenteront pendant vingt ans 50.000 habitants en énergie « renouvelable, locale et décarbonée », avec une production annuelle de 110.000 MWh. Un démarrage qui sera suivi de près par le secteur, alors que son équilibre économique paraît incertain. Le gouvernement s'appête à lancer en octobre un appel d'offres majeur d'éolien en mer (AO10) d'une puissance totale de 10 GW, dont la moitié en flottant sur des sites allant de la Manche au golfe du Lion en passant par la Bretagne et Oléron. // PAGES 16-17

l'éditorial

Un déficit qui ne fait jamais relâche

Le régime d'assurance-chômage des intermittents du spectacle est depuis toujours un symbole éclatant de notre désintérêt pour le redressement des finances publiques. Au nom de la défense de la fameuse « exception culturelle », nous acceptons une situation invraisemblable : des recettes à hauteur de 500 millions d'euros, des dépenses de 1,9 milliard, et par conséquent un déficit de 1,4 milliard pour... 140.000 allocataires !

La dérive se creuse d'année en année, fruit tout bonnement de la peur des mouvements de grève dans les théâtres, les tournages de cinéma et les festivals pendant l'été. L'Etat, le patronat et les syndicats gèrent un statu quo qui conduit à ce que des millions de salariés prennent en charge les règles avantageuses de ce secteur - même si c'est indirectement puisque seules les entreprises paient désormais les cotisations chômage.

C'est la vitalité culturelle, unique en Europe, qui est en cause, entend-on. Le prix en est élevé, mais cela en vaut la peine, ajoute-t-on. Peut-être. Oui, cela semble être un choix collectif. Mais c'est dans ce cas à l'Etat lui-même de financer les périodes non travaillées des salariés du secteur, sur son budget. Pour que tout le monde y contribue via l'impôt, et pas seulement les salariés du privé par un moindre revenu net.

Le camp patronal n'a pas les mains propres sur ce sujet. Trop d'entreprises, y compris solides, qui pourraient salarier leurs personnels s'appuient sur les annexes VIII et X pour réduire leurs coûts sur le dos de la collectivité. Les organisations nationales n'ont jamais réussi à ramener dans le droit chemin le patronat du spectacle, qui fonctionne en duo avec la CGT du secteur. Régime spécial, le qualificatif ne concerne pas que les retraites.

— Dominique Seux

Le Pen domine la course à l'Elysée, Philippe est son meilleur challenger

SONDAGE A peine déclarée candidate et déjà grande favorite. Redevenue éligible après la confirmation de sa condamnation en appel, mardi, Marine Le Pen démarre sa campagne en vue de la présidentielle avec une très confortable

avance. Elle obtient entre 34 % et 36 % des intentions de vote dans un premier sondage OpinionWay pour « Les Echos ». Un score qui la place très loin devant ses challengers. Dans le bloc central, Edouard Philippe prend l'avantage sur

Gabriel Attal et Bruno Retailleau. Et à gauche, Jean-Luc Mélenchon domine le jeu. Le pouvoir d'achat, la santé et la sécurité sont les trois principaux sujets de préoccupation des Français pour le scrutin du printemps 2027. // PAGES 2-3

Les escroqueries à l'assurance ont à nouveau progressé en 2025

ASSURANCE Dans son dernier rapport d'activité, l'Agence de lutte contre la fraude à l'assurance (Alfa) relève une nouvelle hausse significative des escroqueries. En 2025, les sinistres frauduleux identifiés par les assureurs ont augmenté de

près de 5 %, pour un montant total de 947 millions d'euros. Un an plus tôt, ce chiffre avait déjà progressé de près de 30 %. Tous les secteurs sont concernés, mais l'assurance-dommages (auto et habitation) concentre l'essentiel des arnaques

repérées (626 millions). En prévoyance (invalidité, décès), le préjudice atteint 182 millions. En santé, où les fraudes touchent surtout l'optique et les soins dentaires, il se chiffre à 112 millions.

// PAGE 28

Présidentielle : Le Pen largement en tête, Philippe bien placé à droite et au centre

POLITIQUE

La condamnation de la candidate du RN ne pèse pas sur les intentions de vote en sa faveur.

Grégoire Poussielgue

Marine Le Pen fait la course en tête. Tout juste déclarée candidate après être redevenue éligible à la suite de la décision de justice rendue mardi, et ce, malgré la confirmation de sa condamnation en appel, celle qui a déjà trois courses à l'Elysée derrière elle survole les intentions de vote mesurées par OpinionWay pour « Les Echos » et Radio Classique. Selon les configurations, la candidate du Rassemblement national (RN) récolte entre 34 % et 36 % des suffrages, très loin devant ses challengers.

« Marine Le Pen se retrouve à des niveaux comparables aux meilleurs niveaux de Jordan Bardella, quand il était mesuré. Il n'y a pas eu d'effet négatif de sa condamnation. Au contraire, sa déclaration de candidature a joué de façon positive. L'événement a été sa déclaration de candidature, pas sa condamnation », analyse Bruno Jeanbart, vice-président d'OpinionWay.

Retailleau ne décolle pas

Marine Le Pen attaque les mois de campagne qui restent en position de force. Elle est en tête dans toutes les classes d'âge (sauf chez les 18-24 ans, qui optent très majoritairement pour Jean-Luc Mélenchon), dépassant même 50 % chez les 50-64 ans quand Gabriel Attal est le seul candidat du centre droit.

« La candidate du RN a une capacité à agréger des électeurs larges. Elle a la base la plus large en touchant toutes les catégories de la population », ajoute le sondeur. Pour Marine Le Pen, la question ne sera pas celle du premier tour, mais plutôt celle de briser son plafond de verre au second tour.

Au sein du bloc central, Edouard Philippe consolide son avantage. Le maire du Havre, qui a organisé dimanche dernier son premier meeting de campagne, se place largement devant Gabriel Attal - 18 % contre 7 % - quand les deux hommes sont candidats, et fait mieux que lui s'il n'y a qu'une candidature du centre droit. Dans ce cas de figure, Edouard Philippe atteint 22 %, contre 16 % pour Gabriel Attal.

Dans tous les cas de figure, le président d'Horizons mobilise plus l'électorat macroniste (Renaissance et alliés) ainsi que celui des Républicains (LR). « Plus que Gabriel Attal, Edouard Philippe apparaît comme étant susceptible d'emporter l'élection et le moins sus-

ceptible de se rallier à un autre candidat. Il y a plus de doutes sur la candidature de Gabriel Attal », estime Bruno Jeanbart. Interrogés sur les candidats susceptibles de se rallier à un autre candidat avant l'élection, les sondés donnent à Gabriel Attal le plus haut score de toutes les personnalités testées : 47 %.

Quant à Bruno Retailleau, sa candidature ne décolle toujours pas. Les intentions de vote du patron des LR oscillent entre 8 % et 12 %. Ce meilleur score est atteint quand Gabriel Attal est le seul candidat de la droite et du centre, ce qui signifie que Bruno Retailleau ne capterait qu'une partie de l'électorat d'Edouard Philippe si ce dernier était amené à ne pas se présenter.

Mélenchon domine à gauche

A gauche, Jean-Luc Mélenchon domine presque sans partage. Avec des intentions de vote qui se situent entre 13 % et 15 % en fonction des scénarios, le leader de la France insoumise fait mieux que Raphaël Glucksmann, Marine Tondelier ou encore Fabien Roussel.

« Jean-Luc Mélenchon a une base solide, mais ce sera compliqué pour lui d'élargir son socle. Seuls 18 % des Français considèrent qu'il est un bon candidat et 17 % estiment qu'il ferait un bon président de la République », constate Bruno Jeanbart. Cela étant, la gauche non mélenchoniste montre toutes ses difficultés à s'organiser et à trouver un candidat qui pourrait concurrencer Jean-Luc Mélenchon. Aucun candidat ne réussit à se rendre attractif aux yeux des électeurs.

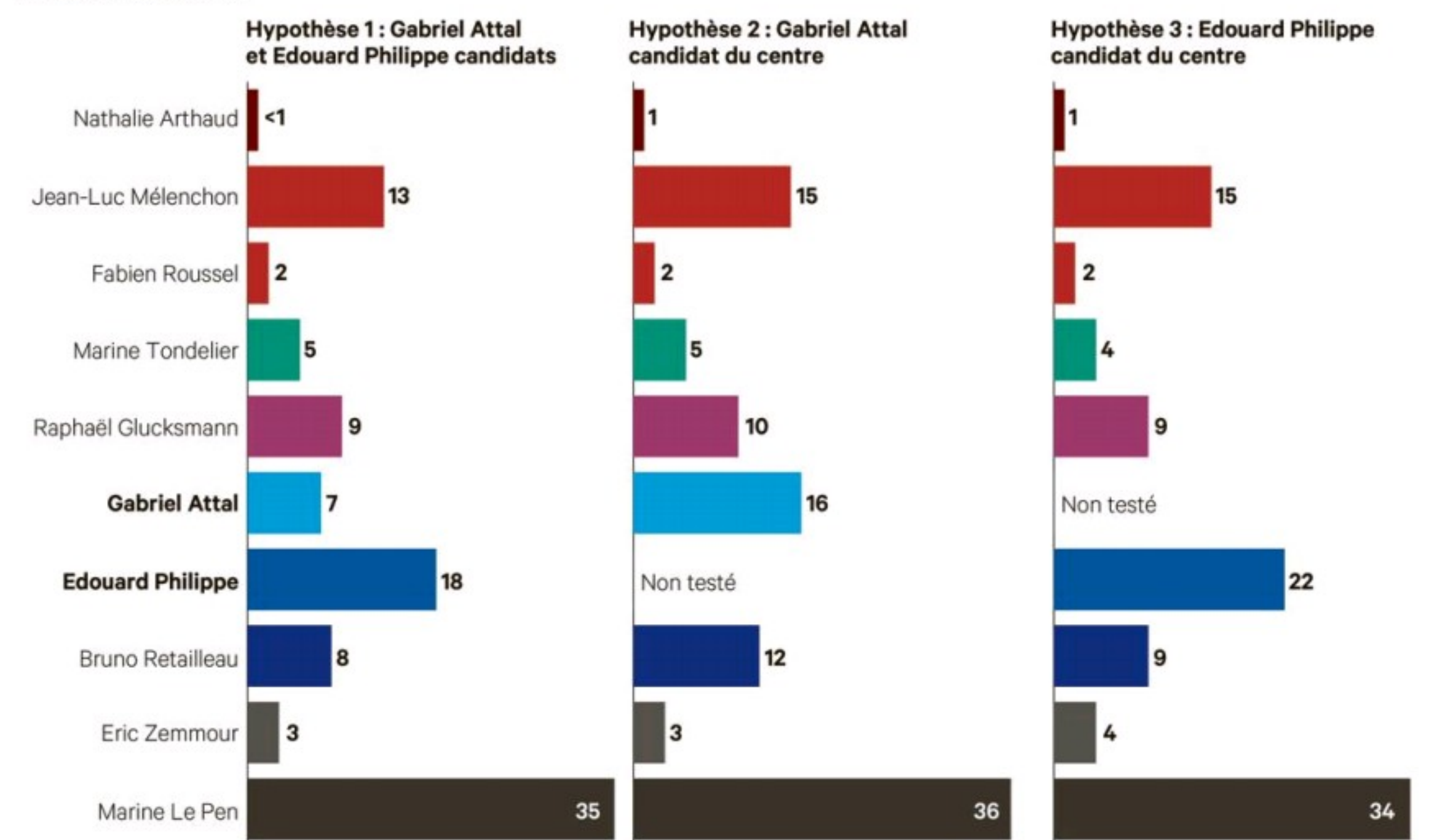
Le premier tour est encore loin et cela se ressent. Seul un Français sur deux déclare avoir de l'intérêt pour la campagne. « Au fil des mois, les électeurs vont entrer dans la campagne et ces électeurs seront décisifs », estime Bruno Jeanbart.

Mais deux constats peuvent aussi être faits à ce stade : d'abord, les Français, à une écrasante majorité (83 %), estiment qu'il y a trop de candidats. Si le RN et LFI ont choisi leur champion qui ne souffre d'aucune contestation, ce n'est pas le cas au sein du bloc central (deux candidats déclarés) et encore moins à droite et à gauche. Le seul avantage de cette offre pléthorique est quelle donne le sentiment que tous ces candidats présentent « des choix politiques réellement différents ». Une courte majorité (52 %) de Français le pense.

Ensuite, ils sont pessimistes : seules 29 % des personnes interrogées estiment que cette élection « suscite de l'espoir ». « Il n'y a pas de sentiment d'une élection qui offre des perspectives au pays, même si on est très tôt dans la campagne. L'offre électorale ne donne pas envie », conclut Bruno Jeanbart. ■

Les intentions de vote au premier tour de l'élection présidentielle, selon trois scénarios

Intentions de vote, en %



Sondage mené en ligne sur un échantillon de 1042 personnes représentatif de la population française du 8 au 9 juillet 2026. 15 % des sondés ne se sont pas prononcés. *LES ECHOS / SOURCE : OPINIONWAY POUR LES ECHOS*

Le Pen, sondages et tétanie

Trois lames pour un grand coup sur la tête : la candidature Le Pen, la force de son ticket avec Bardella, les premiers sondages. Vent de défaitisme dans l'espace central.

Les vacances approchent, le foot passionne, et pourtant, partout où le journaliste tourne la tête depuis deux jours, le même constat de défaitisme. « Elle va gagner », soufflent le ministre, le parlementaire, le responsable de parti. Même pas la peine de préciser son nom, tout le monde a compris. La candidature de Marine Le Pen et la façon dont elle a temporairement réussi à se sortir du guépier judiciaire viennent d'agir comme une douche froide sur le champ politique hors extrêmes. « Je suis effaré par les citations anonymes de notre camp qui disent qu'elle est invincible, trumpiste à visage félin puisqu'elle aime les chats, comme si on voulait la faire gagner », s'inquiète un philippiste. Le deuxième coup est venu dans la foulée, celui des sondages qui montrent deux choses : une dynamique au RN et même côté LFI, un grand plat sur l'espace droite-centre

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE de Cécile Cornudet



gauche. « Rien ne bouge, il n'y a aucun déclic », dit un conseiller à propos d'Edouard Philippe et de Gabriel Attal. « Or ils dépensent beaucoup d'argent, contrairement au RN. » A gauche, Raphaël Glucksmann faiblit. Les candidats en lice « suscitent de l'espoir » pour 49 % des électeurs RN sondés par OpinionWay, 37 % des LFI, moins de 30 % pour les autres. Tout est dit. Les instituts qui sondent le deuxième tour voient Marine Le Pen l'emporter largement, quel que soit l'adversaire. Dans la campagne 2022, seul un sondage l'avait donnée l'emportant ric-rac. Il y a des chiffres qui rendent groggy.

Passé le choc, quelques signes sont positifs. « Ceux qui ont les deux plus fortes dynamiques sont aussi ceux qui suscitent le plus de rejet », observe Gilles Le Gendre, ex-député macroniste. Il y a donc la place pour une stratégie défensive, pour peu que l'affiche centrale se clarifie et que certains renoncent. Edouard Philippe attend ce moment, même s'il s'agirait plus d'un « vote de raison que de passion », reconnaît un de ses soutiens. Gabriel Attal espère le conjurer : activisme tout l'été, le vrai antisystème c'est moi, clame-t-il. En règle générale, le duo Le Pen-Bardella est jugé comme « puissant car ancien et évident » par ses adversaires, mais Jordan Bardella qui « ne semble pas dans son assiette » commence à être identifié comme un possible maillon faible. « En tout cas, les milieux économiques sont réfractaires, observe un proche d'Emmanuel Macron. Marine Le Pen est inenvisageable pour

eux, alors que Jordan Bardella pouvait être une option. Ils vont aller voir d'autres chevaux. » Avec quels effets ? Difficile à dire.

Il y a la place pour une stratégie défensive, pour peu que l'affiche centrale se clarifie et que certains renoncent.

D'autant qu'elle sera sans doute mieux à même que son poulain d'activer le ressort « peuple contre élites », si difficile à contrer pour les partis de gouvernement. Xavier Bertrand y voit une chance pour lui, fibre sociale et victorieux du RN dans sa région. Il n'est pas le seul. L'absence de dynamique attise les ambitions. Les extrêmes risquent d'adorer. ccornudet@lesechos.fr

Le pouvoir d'achat, la première préoccupation des Français

Suivent le système de santé, puis, la sécurité, selon le sondage OpinionWay pour « Les Echos ».

Isabelle Ficek

Les Français ont-ils déjà la tête à la présidentielle ? Selon la première vague de notre sondage PrésiTrack OpinionWay pour « Les Echos » et Radio Classique, la France est coupée en deux : une moitié dit s'y intéresser, l'autre pas. « Pour beaucoup de Français, la campagne n'a pas commencé. Les choses vont changer au fur et à mesure que l'on s'approchera de l'échéance, ce qui aura aussi une incidence sur les intentions de

vote. Mais là, entre les sujets énergétiques, quotidiens, la canicule... les Français sont sur bien autre chose », relève Bruno Jeanbart, vice-président d'OpinionWay.

A noter, les catégories populaires sont un peu plus éloignées aujourd'hui de la campagne que les catégories sociales favorisées (45 % s'y intéressent, contre 58 % chez les CSP+). Surtout, il y a une surmobilisation dans les électeurs radicaux (LFI et RN). Il faut dire que pour eux, l'offre politique est connue. Mais interrogés sur les enjeux qui compteront le plus, les Français placent à nouveau le pouvoir d'achat en tête et très largement, à 62 %. « On est toujours dans une période où le pouvoir

d'achat est la priorité, et nettement. D'autant plus que la récente remontée des prix de l'essence a réactivé la thématique chez les Français », analyse le sondeur.

La dette et les déficits devant l'environnement

Suivent le système de santé, à 57 % puis, sur la troisième marche du podium, la sécurité, à 52 %. Mais ce podium et les marches suivantes - immigration (44 %), retraites (42 %), dette et déficits (41 %) - cachent une polarisation très forte des préoccupations selon les électeurs.

« Les priorités sont très segmentées. A gauche viennent d'abord le pouvoir d'achat et la protection

sociale, la santé et les retraites, alors que les thèmes régaliens sont très absents, explique Bruno Jeanbart. A droite, c'est d'abord le pouvoir d'achat et la sécurité. » En revanche, au centre, dans l'électorat de la

« L'enjeu de la dette et des déficits était absent en 2017 et en 2022. »

BRUNO JEANBART
Vice-président d'OpinionWay

majorité présidentielle, l'enjeu numéro un est celui de la dette et des déficits, à 60 %. Chez les électeurs de Jean-Luc Mélenchon, ce score tombe à 14 %.

« Il y a des territoires très marqués, des différences importantes sur un enjeu qui pèse au total chez les Français, puisqu'il est à 41 %, en sixième position, pointe Bruno Jeanbart. L'enjeu de la dette et des déficits était absent en 2017 et en 2022. Là, il arrive devant l'environnement [37 %, en septième position, NDRL], alors même que nous sommes en pleine canicule. » L'emploi, lui, bien que le taux de chômage soit remonté, reste encore loin derrière, à 29 %.

Si pour s'informer, il est dit que les Français le font beaucoup sur les réseaux sociaux, l'enquête montre qu'ils ne leur accordent pas spontanément confiance pour s'informer sur la présidentielle. Ce sont les conversations avec les proches auxquelles les Français accordent le plus leur confiance (62 %).

Mais les médias traditionnels arrivent juste derrière et en tête la radio (56 %), la presse écrite et la télévision (52 % ex æquo). Seuls 21 % d'entre eux accordent leur confiance à des outils d'intelligence artificielle et 16 % aux réseaux sociaux. Une proportion qui monte à 36 % chez les 18-24 ans et à 42 % chez les 25-34 ans... ■

Un atterrissage compliqué pour Jordan Bardella

Le jeune président du RN, qui se voyait déjà candidat à la présidentielle 2027 pour son parti, doit retrouver ses marques dans le costume de futur Premier ministre, qui lui est promis si Marine Le Pen est élue.

Anne Feitz

« Jordan Bardella ne fait pas la gueule ! Il se prépare à devenir Premier ministre, ça ne donne pas forcément envie de sourire vu l'état du pays... » Interrogé sur RMC, Sébastien Chenu n'est pas le seul à avoir dû répondre sur les plateaux à des questions sur le visage fermé de Jordan Bardella, en déplacement mercredi aux côtés de Marine Le Pen à La Flèche (Sarthe).

En quelques secondes, mardi, alors que la « candidate naturelle » du Rassemblement national décidait de se pourvoir en cassation et de se présenter à la présidentielle de 2027, le jeune président du parti d'extrême droite a lui aussi vu son destin basculer. En quelques secondes, il a dû troquer son costume de présidentiable, donné en tête dans tous les sondages d'intentions de vote au premier tour, pour celui de Premier ministre putatif.

Depuis plus d'un an, il se préparait, travaillait d'arrache-pied pour être à la hauteur, s'était habitué aux cris de « Jordan président » lors de ses déambulations ou dans les meetings. A 30 ans à peine, il multipliait

les grandes interviews télévisées et les déplacements internationaux, tentant de se façonner une stature de chef d'Etat, comme en Pologne il y a encore quelques semaines.

Ceux qui l'ont croisé à la veille du 7 juillet en témoignent : il s'y voyait. Il faut dire que le scénario le plus probable n'était pas celui d'une candidature de Marine Le Pen, y compris en interne. « C'était loin d'être écrit... » souffle un cadre mariniste de longue date.

Lors de leur sortie précédente en duo, à Liévin, rayonnant, Jordan Bardella avait assuré Marine Le Pen de son « soutien » et de son « amitié ». Le 6 juillet, il lui adressait encore un long message en forme d'hommage sur les réseaux sociaux, pour lui

redire sa fidélité. Depuis la décision de candidature, en revanche, aucun message personnel à l'adresse de son aînée sur les réseaux. Tout juste a-t-il fait suivre ses messages de candidature. Le contraste a frappé les esprits. « Jordan Bardella a atteint une popularité remarquable pour son âge, je pense que dans sa tête la fusée a déjà décollé. Il va lui falloir revenir sur le pas de tir », assurait aux « Echos » le politologue Bruno Cautrès, chercheur au Cevipof, peu avant le 7 juillet. « Il est déçu, ce sera compliqué pour lui de remonter à cheval », dit aussi un de ses alliés.

Ratisser plus large

Au sein du parti, on préfère relativiser. « Il a subi une forte mise en tension en se préparant à affronter les attaques très dures liées à une campagne, alors forcément aujourd'hui cette tension se relâche un peu », veut croire un fidèle conseiller de Marine Le Pen. « Mais il va revenir à un niveau normal pour dérouler la campagne. Premier ministre, il y a pire comme lot de consolation... »

Le RN mise en tout cas fermement sur le « ticket gagnant » vanté par Marine Le Pen mardi soir sur TF1, façon tandem à l'américaine. La candidate a d'ailleurs longuement pris soin de mettre son dauphin en avant. « Un duo, cela permettra d'être plus efficace les premières semaines, Marine Le Pen n'aura pas besoin de convaincre son Premier ministre du bien-fondé de son programme... » avance le même conseiller. Mais



Jordan Bardella est apparu le visage fermé lors de son déplacement, mercredi, aux côtés de Marine Le Pen à La Flèche. Photo Fred Tanneau/AFP

surtout, « cela permettra de ratisser plus large au niveau électoral : ceux qui préféreraient Marine sont heureux, et ceux qui préféreraient Jordan l'auront en Premier ministre ! » poursuit-il.

Avec l'« ethos de droite » qu'il revendique volontiers et son image plus libérale économiquement, Jordan Bardella serait plus susceptible d'élargir la base électorale du parti, et d'obtenir une majorité à l'Assemblée nationale lors des législatives qui suivront la présidentielle, espère-t-on en interne. Encore faudra-

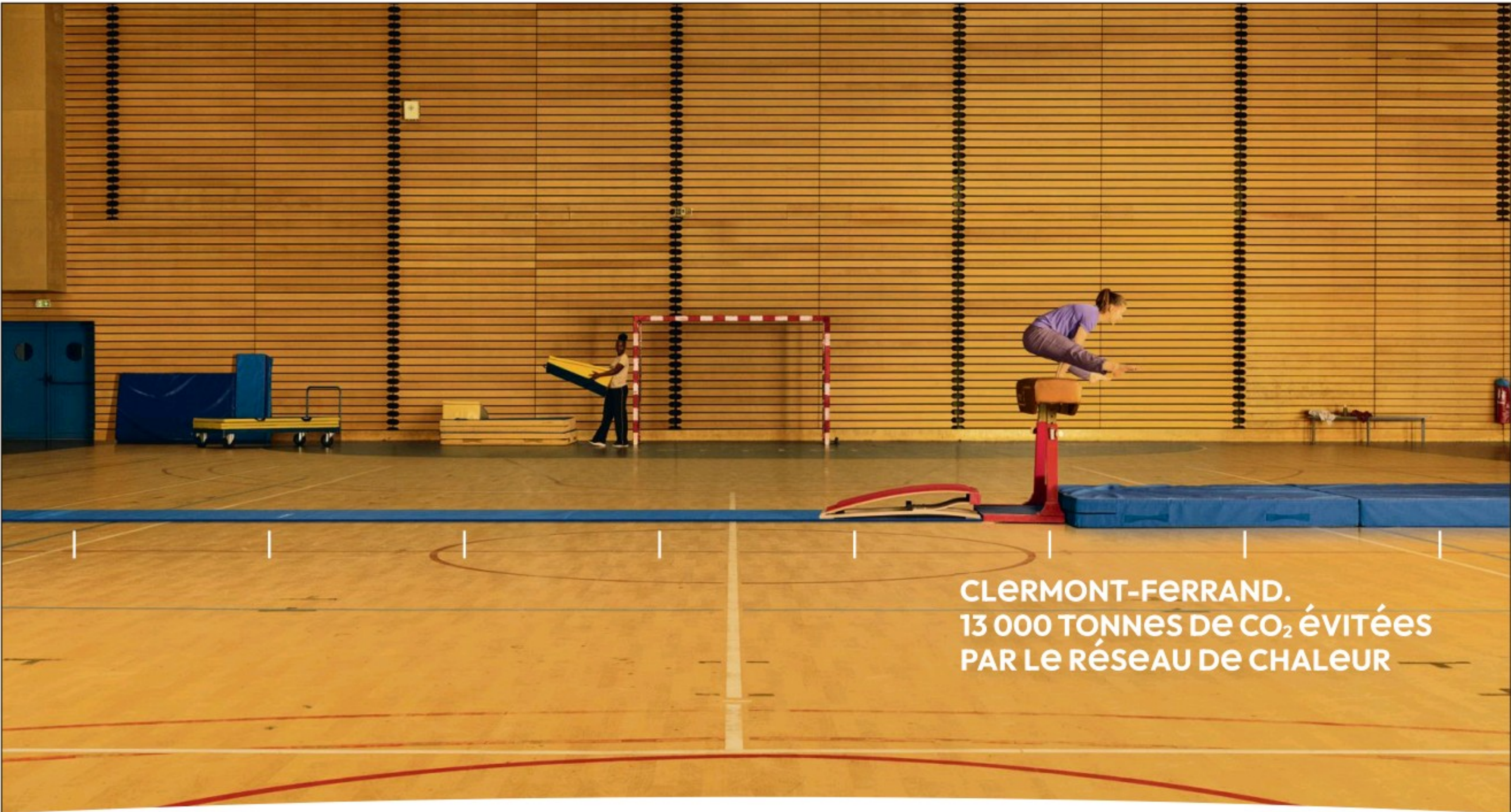
t-il que ses positions ne s'écartent pas trop de la ligne du parti.

Beaucoup au sein du parti se disent aussi soulagés, convaincus que le RN a plus de chances d'accéder à l'Elysée avec Marine Le Pen. « Le ticket marche mieux dans ce sens-là que dans l'autre », reconnaît aujourd'hui un cadre. « On a bien vu les cafouillages sur les plateaux sur le rôle de "la patronne" si Jordan Bardella avait été candidat... ça aurait été compliqué à gérer. » Ils le disent moins ouvertement, mais tout comme leurs adversaires politiques,

de nombreux cadres et élus RN estiment qu'elle sera plus difficile à battre. Alors qu'avant le 7 juillet, les sondages plaçaient quasiment tous Jordan Bardella devant Marine Le Pen au premier tour de la présidentielle (à 34-37 % pour lui, contre 32-33 % pour elle), cet avantage a été effacé du jour au lendemain. L'enquête OpinionWay pour « Les Echos » et Radio Classique, parue jeudi, crédite la cheffe de file du RN de 34 % à 36 % selon les hypothèses. En tête, et de loin, devant tous les autres candidats. ■

« Bardella a atteint une popularité remarquable pour son âge, je pense que dans sa tête la fusée a déjà décollé. Il va lui falloir revenir sur le pas de tir. »

BRUNO CAUTRÈS
Chercheur au Cevipof



CLERMONT-FERRAND.
13 000 TONNES DE CO₂ ÉVITÉES
PAR LE RÉSEAU DE CHALEUR

ICI AUSSI, LES ÉNERGIES RENOUVELABLES GÈNÈRENT PLUS QUE DE L'ÉNERGIE.

Le réseau de chaleur d'ENGIE avec Clermont Auvergne Métropole à Clermont-Ferrand⁽¹⁾ (Auvergne-Rhône-Alpes) fournit du chauffage à 487 500 m² de bâtiments et permet d'éviter l'émission de 13 000 tonnes de CO₂ par an⁽²⁾. Avec ENGIE, acteur majeur des réseaux de chaleur, la transition énergétique profite à tous et aux territoires. #AgissonsEnsemble

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

(1) 80 % de la chaleur produite pour ce réseau provient des énergies renouvelables. (2) Moyenne sur plusieurs années de la comparaison énergétique par rapport à des alimentations en chaudières à gaz à haut rendement pour les abonnés du réseau. L'utilisation de la biomasse – une énergie renouvelable – plutôt que des énergies fossiles pour produire la chaleur délivrée par le réseau permet d'éviter des émissions de CO₂. Plus d'informations sur [rezomee.fr/energie-clermont-ferrand-avenir/mix-energetique](https://www.rezomee.fr/energie-clermont-ferrand-avenir/mix-energetique). ENGIE : SA AU CAPITAL DE 2 542 427 868 € - RCS NANTERRE 542 107 651. © Nicolas Pollet-Villard.



Nouveau plaidoyer pour un coup de frein sur les pensions de retraites

SOCIAL

Le Comité de suivi des retraites plaide pour ne pas faire progresser les pensions au rythme de l'inflation dans les prochaines années.

Solenn Poullennec

Comme un air de vade-mecum pour les aspirants à la présidence de la République. Pour redresser le système des retraites, les prochains gouvernements devraient mettre un coup de frein sur les revalorisations de pensions, préserver la réforme de 2023, se garder d'abandonner à la légère l'âge légal et mettre en place une règle d'or, avancent des experts dans un rapport publié jeudi.

Face à un système de pension dont la situation est jugée « préoccupante d'ici à 2045 et alarmante à plus long terme », le dit Comité de suivi des retraites (CSR), placé auprès du Premier ministre, appelle à faire progresser les retraites moins que l'inflation dans les prochaines années. Avec au moins 2 points de sous-indexation au total jusqu'en 2030.

Une différenciation à manier avec précaution
Déjà formulée l'an dernier, cette recommandation pourrait se retrouver au cœur des débats budgétaires à l'heure où le gouvernement cherche à redresser les finances publiques parties à la dérive. Elle serait cependant d'être difficile à faire adopter par un Parlement très divisé. L'an dernier, le projet de budget prévoyait d'ailleurs de geler les pensions entre autres prestations sociales, mais la mesure avait fini par être sacrifiée sur l'autel d'un compromis parlementaire.

Si le sujet revient sur la table, il est fort probable que des parlementaires proposent de préserver les retraités les plus modestes. Une telle « indexation différenciée » peut être « envisageable ponctuellement » pour le CSR mais ne peut pas être récurrente « pour des raisons juridiques et consubstantielles à un système de retraite contributif », prévient-il.

S'il ne s'agit pas d'une « recommandation » en tant que tel, le comité « soutient » une poursuite de la montée en charge de la réforme des retraites de 2023. L'an dernier, les socialistes ont arraché sa « suspension » – en réalité un décalage dans le temps du relèvement de l'âge légal à 64 ans (au prix de 13 milliards d'euros de dette, relève le CSR). A l'approche de l'élection présidentielle, certains politiques

pourraient être tentés de défendre un gel définitif de l'âge légal et la durée de cotisation après 2028. « Il ne faut pas interrompre la réforme de 2023, il faut la reprendre », insiste Franck von Lennep, le président du CSR. Car celle-ci a non seulement le mérite de redresser les comptes du système mais encore a « des effets positifs pour l'économie dans son ensemble », plaide le CSR.

Le comité glisse au passage que, pour améliorer encore les comptes, il serait « envisageable » de resserrer les conditions d'accès aux départs anticipés pour carrière longue. En revanche, le levier d'une hausse de cotisations « est à manier avec la plus extrême prudence », dicit le CSR, rappelant qu'il est déjà élevé et renvoyant à l'impact macroéconomique négatif, déjà mis en avant dans le rapport du Conseil d'orientation des retraites.

Alors que Gabriel Attal ou Jordan Bardella ont évoqué l'idée de supprimer l'âge légal, le CSR souligne que « derrière l'apparente simplicité »

d'une telle réforme « une ou plusieurs références à des âges demeurent en tout état de cause nécessaires pour des raisons d'équité ».

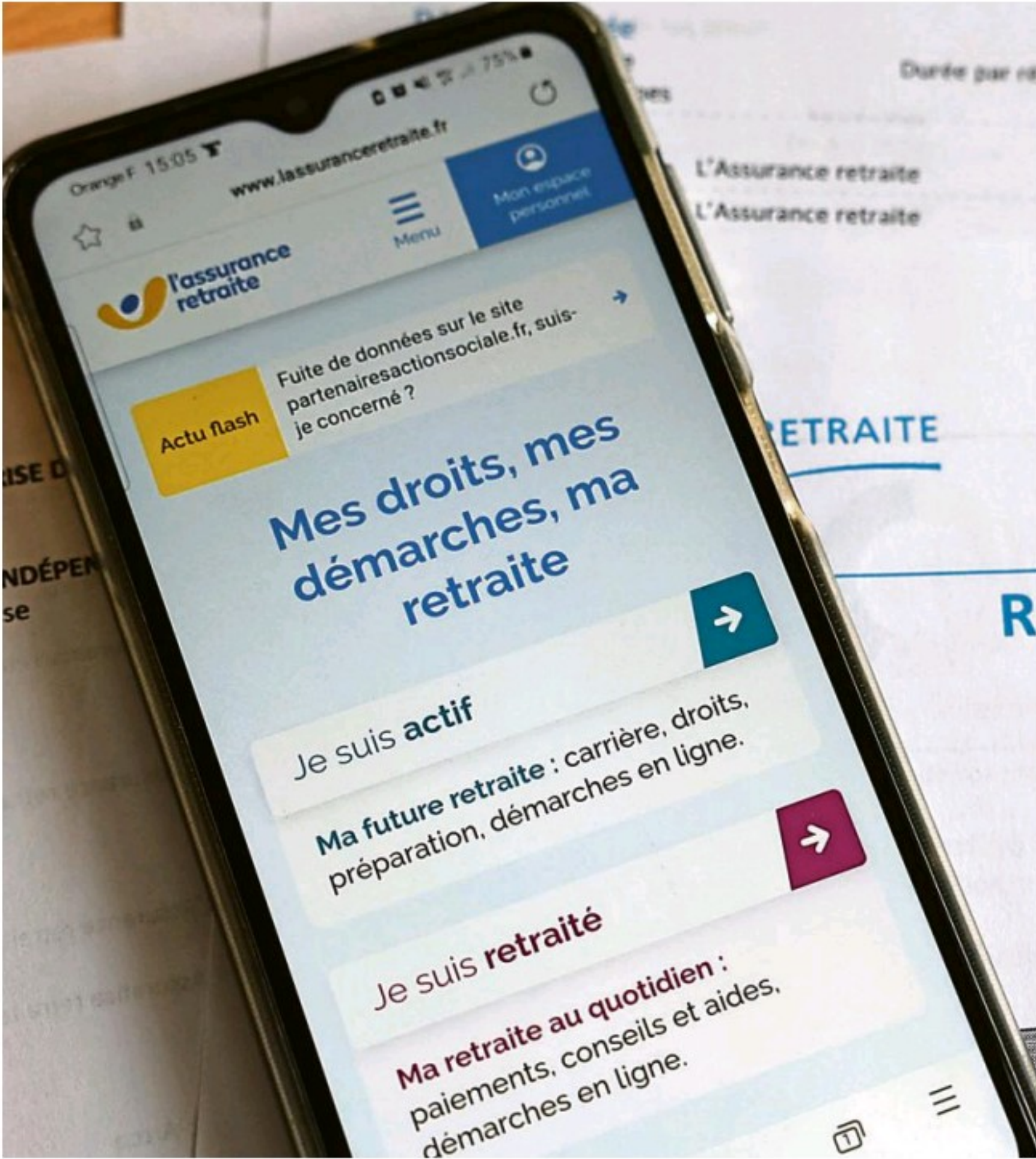
Non seulement sans âge d'ouverture des droits, il faudrait allonger la durée de cotisation, mais il faudrait aussi prévoir des décotes élevées sur les pensions pour contrôler les départs précoces. Le risque serait, suggère le CSR, que l'économie, le système de retraite, voire les assurés soient perdants.

Règle d'or
Insistant sur le poids très important du régime général couvrant les salariés du secteur privé dans le déficit global du système de pensions, le comité propose encore (sans recommander) de prévoir un pilotage sur plusieurs années, avec une « règle d'or » de respect de l'équilibre financier.

Le Parlement voterait une trajectoire de référence de hausse de l'âge de cessation d'activité pour respecter l'équilibre. Un comité d'alerte

vérifierait chaque année que tout est dans les clous et des correcteurs automatiques (de type sous-indexation des pensions) pourraient se déclencher s'il tire la sonnette d'alarme. Si l'idée de confier davantage de pouvoirs aux partenaires sociaux dans le pilotage des retraites revient régulièrement dans le débat et dans la bouche d'aspirants à la présidence, comme Edouard Philippe ou Gabriel Attal, le comité se montre assez réservé tout en se défendant d'avoir une « position tranchée » sur la question.

Les experts relèvent en tous les cas que les réformes en matière de retraite ont des conséquences telles sur l'économie et les finances publiques qu'il paraît impossible de mettre les politiques sur la touche. Toute délégation aux partenaires sociaux devrait donc être très encadrée. Et de noter que la réforme des retraites annoncée en Allemagne est assumée par les politiques en dépit de la forte culture du dialogue social dans le pays. ■



Le Comité de suivi des retraites juge prioritaire d'assurer l'équilibre du régime général dont le poids dans le déficit du système est très important. Photo Hans Lucas via AFP

Le déficit du régime des intermittents s'envole

SOCIAL

Le déficit du régime des intermittents du spectacle a atteint 1,4 milliard d'euros en 2025, en hausse de 400 millions sur dix ans.

Alain Ruello

En attendant de savoir si Matignon va ponctionner une nouvelle fois dans ses caisses, l'Unédic a eu loisir de se pencher sur une autre source de tracas qui oppose depuis des lustres le patronat aux syndicats, CGT surtout : l'évolution du déficit de l'indemnisation des intermittents du spectacle, qui a atteint 1,4 milliard d'euros en 2025. Soit 400 millions de plus en dix ans.

Réuni mercredi, le bureau de l'association paritaire qui gère le régime d'assurance-chômage a dû se prononcer sur une actualisation des métiers et fonctions relevant de l'annexe 8 au règlement de l'Unédic, celle qui traite des ouvriers et techniciens du spectacle. Il s'agissait notamment d'intégrer des professionnels de festival de cinéma et d'audiovisuel en vertu d'un accord de branche passé fin 2024.

« Pas le moment »
Résultat ? L'intégration a été renvoyée sine die. Non pas que l'impact financier soit hors d'atteinte : les services de l'Unédic l'ont chiffré à 22 millions au maximum par an s'agissant de 2.000 personnes au plus, chiffre estimé faute de données fiables.

C'est plutôt une question de principe que le patronat a brandie : même limité, un élargissement enverrait un mauvais signal, s'agissant d'un régime spécifique d'indemnisation critiqué pour sa générosité et son coût exorbitant. « Ce n'est pas le moment », lance-t-on dans les rangs patronaux, alors que le chômage augmente.

Pour rappel, les intermittents sont embauchés en CDD ou en CDD d'usage, souvent de courte durée avec donc de fréquentes périodes d'intercontrat. Pour bénéficier d'une indemnisation, ils doivent justifier d'au moins 507 heures de travail dans les métiers du spectacle durant les douze mois précédant leur dernière fin de contrat. Si c'est le cas, la couverture est de douze mois sachant que la majorité d'entre eux travaillent chaque mois et

cumulent donc revenus et une partie de leur allocation.

Pour éclairer les échanges, les membres du bureau ont pu prendre connaissance d'un tableau retraçant l'évolution de 2014 à 2025 des dépenses et recettes des deux annexes. Il en ressort que le déficit, stable autour de 1 milliard jusqu'en 2019, s'est aggravé de 100 millions environ par an depuis 2022 pour atteindre 1,42 milliard l'année dernière. Un record si l'on met de côté la période Covid durant laquelle les intermittents ont bénéficié d'une prolongation automatique de leurs droits.

Comment expliquer cette tendance ? Essentiellement par l'augmentation du nombre d'intermittents indemnisés, passé de 92.400 début 2014 à près de 126.000 fin 2025. Les conditions d'indemnisation, pour une allocation moyenne versée de 1.200 euros environ par mois, n'ont pas changé. Et pour cause. La loi prévoit qu'à chaque négociation d'une convention d'assurance-chômage, une négociation dite « enchâssée » spécifique aux annexes 8 et 10 doit se tenir, mais ces négociations ne débouchent jamais.

Relais médiatiques
Le patronat a beau jouer des coudes affirmant que les intermittents doivent participer aux économies comme tous les chômeurs, il finit toujours par reculer. Le gouvernement ne se montre pas plus enclin à battre le fer avec une profession qui se mobilise comme un seul homme avec de nombreux relais médiatiques.

Le Medef en a remis une couche dans son plan pour redresser les finances publiques récemment présenté. Estimant que c'est au ministère de la Culture d'assumer le soutien à une profession importante économiquement et pour le rayonnement du pays, l'organisation patronale préconise une « révision » du dispositif pour le « rapprocher du droit commun ». Économie attendue : 400 millions d'euros dès 2027.

Tout cela irrite Denis Gravouil de la CGT, fer de lance de la défense des professionnels du spectacle. Le régime des intermittents n'est pas plus déficitaire que celui des salariés en CDD s'il en existait un, rétorque-t-il, soulignant que les dépenses en question ne représentent « que » 5 % de toutes les allocations versées par l'assurance-chômage. ■

Le taux de pauvreté est toujours à un niveau record

SOCIAL

Les chômeurs et familles monoparentales restent les plus touchés par la pauvreté.

Antoine Goullin

Près de 10 millions de Français vivent toujours sous le seuil de pauvreté. Malgré un léger redressement du niveau de vie et un recul de l'inflation en 2024, l'Insee a dressé jeudi le constat d'une situation particulièrement grave, avec un taux de pau-

vreté et d'inégalités de niveau de vie atteignant des niveaux historiques. L'étude de l'institut de la statistique, qui porte sur les personnes vivant dans un logement ordinaire en France métropolitaine (excluant notamment les sans-abri et les personnes vivant en logement mobile), relève que 9,8 millions de Français vivent avec moins de 1.337 euros par mois. A 15,4 %, le taux de pauvreté reste stable par rapport à 2023, et demeure donc à son plus haut niveau depuis 1996, date de début de cette série de notes.

Autre constat alarmant : les inégalités de niveau de vie ont atteint leur plus haut niveau depuis trente ans, notamment sous l'effet de la progression des revenus des ménages les plus aisés. En 2024, le niveau de vie progresse pour l'ensemble de la population, porté par le ralentissement de l'inflation et les revalori-

sations du salaire minimum, des pensions de retraite et des prestations sociales. Cette amélioration ne suffit toutefois pas à faire reculer la pauvreté : les revenus des ménages les plus modestes augmentent au même rythme que le niveau de vie médian, qui sert de référence pour fixer le seuil de pauvreté.

L'intensité de la pauvreté augmente
Plus inquiétant encore, la pauvreté s'est intensifiée. La moitié des personnes pauvres vivent avec moins de 1.074 euros par mois, soit un niveau inférieur de 19,7 % au seuil de pauvreté fixé à 1.337 euros. Cet écart, appelé « intensité de la pauvreté », mesure la profondeur de la précarité : il progresse de 0,5 point en un an, signe que les personnes les plus fragiles restent davantage éloignées du niveau de vie médian.

Les chômeurs restent les plus durement touchés par la pauvreté, avec un taux stable de 36,1 % en 2024. Ils sont suivis des familles monoparentales (34 %), dont la situation s'améliore légèrement, mais reste nettement plus dégradée qu'avant la poussée inflationniste. Les enfants demeurent particulièrement exposés : 22,4 % vivent sous le seuil de pauvreté.

À l'inverse, les retraités voient leur situation s'améliorer grâce à la reva-

loration des pensions. Leur taux de pauvreté recule à 10,4 %, retrouvant le niveau de celui des actifs.

L'Insee met également en lumière un creusement inédit des inégalités de niveau de vie en France. L'indice de Gini, indicateur d'inégalités, augmente pour la deuxième année d'affilée à 0,302, un record. Une dynamique portée, selon l'Insee, par la hausse des revenus de la part la plus aisée de la population. L'écart entre ces derniers et les ménages les plus modestes a atteint en 2024 un niveau jamais observé : les 20 % de Français les plus aisés ont ainsi perçu 4,6 fois plus de revenus que les 20 % les plus modestes.

Malgré l'amélioration générale du niveau de vie observée en 2024, la reprise profite donc de manière inégale aux différentes catégories de population, renforçant une fracture sociale déjà marquée. ■

LesEchos

SUR

inter

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

-10,4 %

LE RECUL DU TAUX DE PAUVRETÉ DES RETRAITÉS en 2024, par rapport à 2023. Cette baisse est due à la revalorisation des pensions.

L'économie tricolore résiste mieux que prévu à la guerre en Iran et à la canicule

CONJONCTURE

La Banque de France estime que le PIB pourrait finalement progresser de 0,2 %.

Jusqu'à présent, elle anticipait une croissance zéro au deuxième trimestre.

Claude Fouquet

La reprise des hostilités entre l'Iran et les Etats-Unis risque-t-elle de gripper à nouveau l'économie ? S'il est trop tôt pour le dire, alors que Washington et Téhéran viennent d'échanger des frappes, on ne peut que s'interroger. Car, selon la Banque de France, qui a publié jeudi son enquête mensuelle de conjoncture au mois de juin, l'activité se « raffermirait nettement dans l'industrie et rebondit dans les services marchands et le bâtiment ».

Une bonne nouvelle pour les experts de l'institut d'émission, qui sont plus optimistes pour le PIB de l'Hexagone. Alors qu'ils préoyaient jusqu'à maintenant une croissance nulle au deuxième trimestre, ils tablent désormais sur une hausse de 0,2 %. Suffisamment pour espérer revoir à la hausse, à l'automne prochain, la prévision actuelle de la Banque de France qui table sur une croissance de 0,5 % sur l'ensemble de l'année. Mais pas assez pour être certain de rejoindre celle du gouvernement, qui retient l'idée d'une hausse de 0,7 % du PIB cette année.

La canicule a pesé sur le quotidien de nombreuses entreprises, tant en France que dans le reste de l'Europe.

Pour l'heure, les yeux sans doute toujours rivés sur le ciel et le détroit d'Ormuz, les experts de la Banque de France et ceux du gouvernement peuvent esquisser un sourire. Car les choses se sont finalement moins mal passées qu'on pouvait le craindre en juin. Après un mois de mai pendant lequel les jours fériés et leur cortège de ponts ont pénalisé l'activité, le mois de juin s'est plutôt bien déroulé. En dépit d'une canicule sans précédent, qui a pesé sur le quotidien de nombreuses entreprises, tant en France que dans le reste de l'Europe.

Elle n'a pas été neutre pour certains secteurs, mais les plus exposés ont montré qu'ils étaient capables de s'adapter rapidement, en recourant notamment à des aménagements d'horaires. Ce qui leur a permis, peu ou prou, de conserver des volumes d'activité

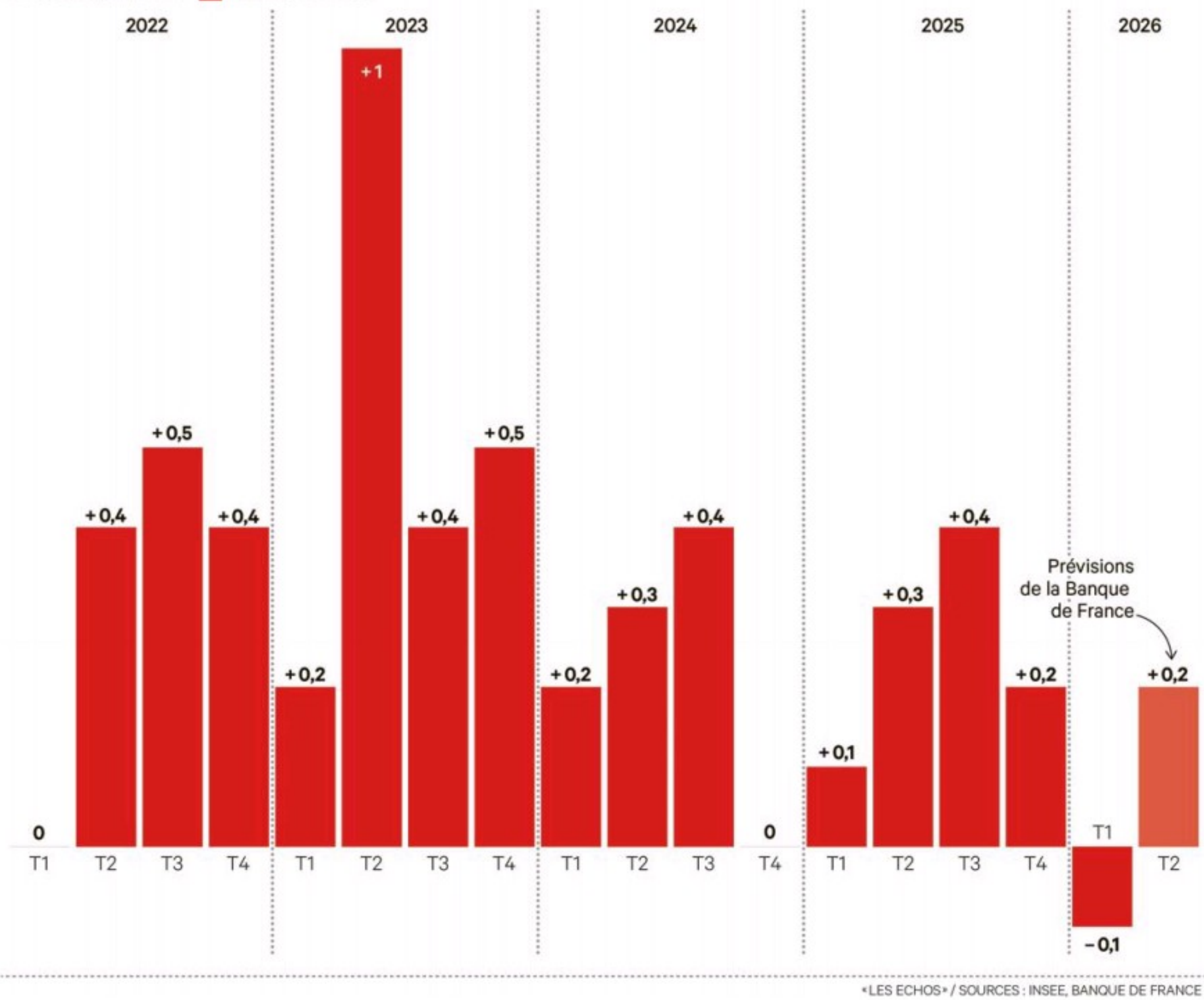
proches de la normale. Et si des secteurs comme l'agriculture, le bâtiment ou la restauration ont été particulièrement pénalisés, d'autres ont connu un regain d'activité grâce à cette vague de chaleur.

Scénario catastrophe
C'est notamment le cas de l'agroalimentaire, qui a connu une hausse de ses ventes de produits frais, de glaces et de boisson, mais aussi de l'hôtellerie, qui a sans doute bénéficié d'un surplus de réservations de chambres par des Français à la recherche d'air conditionné. Enfin, dans le bâtiment, une activité qui semble avoir été gagnante : celle des entreprises de second œuvre qui ont connu une accélération de la demande de pose de climatisation. Cette dynamique retrouvée dans de nombreuses entreprises françaises pourrait se poursuivre en juillet. « L'activité progresserait dans l'industrie et les services, et très modestement dans le bâtiment », explique la Banque de France en se fondant sur les réponses des 8.500 entreprises interrogées entre le 26 juin et le 3 juillet.

Sauf à imaginer le scénario catastrophe où les nouvelles tensions au Moyen-Orient déboucheraient sur un embrasement dans la région. Dans ce cas, il y a fort à parier que les entreprises seraient de nouveau confrontées à des difficultés d'approvisionnement, une reprise de la hausse des prix des matières premières et de l'énergie. Les prix de vente, dont la progression s'est modérée en juin, pourraient alors repartir à la hausse plus vivement que ne l'anticipaient les chefs d'entreprise. Un regain d'inflation qui se ferait au grand dam du portefeuille des Français. ■

La Banque de France prévoit une croissance à 0,2 %

Variation du PIB, en % ■ Chiffres de l'Insee



■ LES ECHOS / SOURCES : INSEE, BANQUE DE FRANCE

Près de 80 % des TPE-PME sont impactées par le conflit

Selon le baromètre semestriel publié par Bpifrance Le Lab, la hausse des coûts et les retards d'approvisionnement affectent d'ores et déjà l'activité des entreprises. Parmi les secteurs concernés, l'industrie montre une surprenante résilience.

Marion Kindermans

Plus de quatre mois après son déclenchement, le conflit au Moyen-Orient commence à écorner sérieusement la capacité de résistance des TPE-PME françaises. D'après le dernier baromètre semestriel de Bpifrance Le Lab, publié jeudi matin, ce sont désormais 8 dirigeants sur 10 (79 %) qui se disent impactés (dont 41 % très fortement) par les conséquences de la guerre et les stop-and-go sur le détroit d'Ormuz.

Parmi les 5.000 chefs d'entreprises sondés entre le 5 mai et le 18 juin 2026, 69 % évoquent le prix du pétrole comme principal facteur de détérioration, en particulier dans le secteur des transports et de la construction, suivis par la hausse du prix des intrants (matières premières) et les problématiques d'approvisionnement (délais et prix du transport), qui percutent notamment l'industrie.

A mesure que le conflit dure, l'inquiétude s'amplifie puisque lors de la dernière enquête réalisée mi-avril par la banque publique, les dirigeants étaient six sur dix (62 %) à ressentir un impact négatif de la crise (dont 25 % un impact important).

Mais la guerre en Iran n'est pas la seule à tendre les perspectives économiques des TPE-PME. La faiblesse persistante de la demande continue à peser sur les carnets de commandes, qui restent peu rem-

plis au premier semestre 2026 : l'indicateur se situe à -20, quasi stable sur un an mais en deçà de 7 points par rapport à la moyenne de long terme 2020-2025. « Pour les six prochains mois, il continue à baisser » indique-t-on chez Bpifrance, expliquant des niveaux d'activité et d'embauches « en berne ». Niveau investissement, 38 % seulement des dirigeants comptent investir en 2026, comme en 2025 (un point bas depuis 2002, hors crise sanitaire).

Résistance de l'industrie

Les secteurs ne sont pas tous logés à la même enseigne. Parmi les relatives bonnes surprises, les transports et l'industrie se démarquent de la morosité ambiante, avec des indicateurs d'activité prévisionnelle pour 2026 qui se redressent (respectivement +9 et +14 points), même s'ils restent en deçà de la moyenne historique. En revanche,

le commerce et la construction devraient rester « à un niveau assez dégradé », tandis que le tourisme et les services anticipent eux, une franche baisse de leur activité.

Jusqu'à quel point les entreprises pourront-elles résister à ce nouveau choc ? Selon Bpifrance Le Lab, la trésorerie des entreprises, qui jusqu'alors semblait assez solide pour absorber les crises, se tend. Sur ce premier semestre, l'indicateur sur le niveau de trésorerie est en recul de 3 points (situé encore sous la moyenne de long terme), 31 % des dirigeants la jugeant difficile. Elle se tendrait encore un peu plus dans les six mois à venir. « Mais 84 % des TPE-PME jugent leur trésorerie suffisante tant que le conflit ne s'éternise pas ni ne s'aggrave », précise Sabrina El Kasmi, responsable du pôle conjoncture.

En réaction à la flambée des coûts, si 17 % des dirigeants sondés comptent augmenter en totalité

leur prix de vente (ils sont 24 % dans l'industrie), 34 % n'en feront rien, dégradant automatiquement leurs marges. Le solde d'opinion sur l'évolution de la rentabilité perd du coup 4 points sur un an, à -11, l'industrie étant le seul secteur où l'indicateur se redresse. « La hausse des prix porte surtout sur le pétrole, et non sur le gaz et l'électricité, le choc de coût sur l'industrie n'a donc rien à voir avec 2022 », décrypte Baptiste Thornary, responsable des études économiques et de la conjoncture, qui souligne par ailleurs les vents porteurs pour l'aéronautique, la défense, l'électronique, pour expliquer la relative résistance de l'industrie face à cette crise.

C'est toutefois l'année 2027 qui focalise l'inquiétude. « Les entreprises peuvent encore compter sur leur trésorerie cette année, les inquiétudes sont plus vives après si le conflit au Moyen-Orient perdure », alerte l'expert. ■

Les défaillances d'entreprises battent un nouveau record

Selon le baromètre des administrateurs et mandataires judiciaires, plus de 36.600 procédures collectives ont été enregistrées au premier semestre. Tous les secteurs sont concernés.

C'est un nouveau record historique sur le front des défaillances d'entreprises. Selon les données collectées par le Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires (CNAJMJ), publié en exclusivité par « Les Echos », 36.636 procédures collectives (sauvegardes, redressements et liquidations judiciaires) ont été enregistrées au premier semestre, soit une hausse de 4,1 % par rapport aux six

premiers mois de l'année dernière (35.195). L'accélération se poursuit, après la hausse de 3,8 % des défaillances enregistrée entre les premiers semestres 2024 et 2025. Plus de 106.000 emplois sont aujourd'hui menacés.

L'accalmie qui semblait se dessiner sur les derniers mois de 2025 est à oublier, la guerre au Moyen-Orient et le blocage du détroit d'Ormuz ayant douché les espoirs d'éclaircie. Encore une fois, c'est la comparaison avec la période pré-Covid qui est la plus éclairante : par rapport aux 26.784 défaillances enregistrées au premier semestre 2019, la hausse atteint 36,8 %.

« Nous restons mois après mois sur un plateau extrêmement élevé et

aucun mouvement n'indique que cela va changer », prévient Florence Tulier-Polge, qui préside le CNAJMJ. « Nous ne sommes plus sur le rattrapage d'après-pandémie et la fin du "quoi qu'il en coûte", comme cela a pu être le cas jusqu'en 2024. Désormais, les dossiers montrent des entreprises confrontées à des difficultés de tous ordres », observe-t-elle, soulignant qu'« aucun secteur n'est revenu à son niveau d'avant-crise sanitaire ».

« Point d'alerte »

En mettant la focale sur les entreprises de plus de 10 salariés (qui représentent 5,6 % des défaillances au premier semestre mais dont l'impact est lourd en termes d'emplois et de vie des territoires), le

baromètre pointe la fragilisation de l'industrie manufacturière. Les défaillances dans ce secteur continuent leur poussée (+8,1 % par rap-

« Nous restons mois après mois sur un plateau extrêmement élevé et aucun mouvement n'indique que cela va changer. »

FLORENCE TULIER-POLGE
Présidente du CNAJMJ

port au premier semestre de 2025, mais +47 % par rapport à 2019). « C'est un point d'alerte. C'est le secteur où on a compté le plus de dossiers (307) sur ces six derniers mois », insiste Florence Tulier-Polge.

Les dégâts perdurent sur cette même taille d'entreprises dans l'hôtellerie-restauration, même si la hausse se tasse, ainsi que de manière massive dans l'agriculture et la sylviculture (+60 % par rapport à 2025 et +167 % par rapport à 2019). « La crise viticole s'est installée, la Gironde représentant à elle seule la moitié des défaillances viticoles de la France. » La construction continue également de souffrir. « On se rapproche des 70.000 défaillances pour 2026. On va largement dépasser les

niveaux que l'on estimait record dans notre métier lors des pires années de la crise financière en 2008-2009 », estime Florence Tulier-Polge.

Un autre sujet de préoccupation se dégage, aux yeux des administrateurs et des mandataires judiciaires, professionnels qui accompagnent les entreprises en difficulté : la relative baisse du nombre de procédures de prévention (4.342 mandats ad hoc et conciliations au premier semestre 2026, contre 4.806 un an plus tôt). Alors que, sous la pression des pouvoirs publics et des tribunaux de commerce, ils avaient quasiment doublé depuis l'avant-Covid, offrant plus de chances aux entreprises de s'en sortir, « ils semblent avoir atteint un plateau ». — M. K.

Un premier bilan sur les impacts du changement climatique

ENVIRONNEMENT

Le ministère de la Transition écologique a publié jeudi pour la première fois un bilan des impacts du changement climatique en France, qui a vocation à devenir annuel.

L'année 2025 est une parfaite configuration de ce qui nous attend dans le futur, selon le ministère.

Marie Bellan

On reproche souvent aux climatologues d'être trop abstraits ou trop théoriques dans leur présentation des impacts du changement climatique. Le seuil de +1,5 °C de réchauffement à ne pas dépasser d'ici à la fin du siècle reste un marqueur fort, mais qui peine à illustrer la violence des conséquences du réchauffement climatique sur nos vies quotidiennes.

Le bilan publié jeudi par le ministère de la Transition écologique sur les impacts du changement climatique de l'année 2025 est à ce titre bienvenu car il donne toute une série d'indicateurs variés qui permettent d'en cerner les conséquences sous tous les aspects.

Ce rapport, dont c'est la première édition, fait suite à une recommandation du Haut Conseil pour le cli-

mat et « répond à une exigence simple : documenter, année après année, ce que le dérèglement climatique produit concrètement sur notre territoire », rappelle la ministre de la Transition écologique Monique Barbut en préambule.

Parmi les faits les plus marquants, le rapport rappelle ce que chacun garde en mémoire : l'année 2025 a été particulièrement chaude, avec deux vagues de chaleur en juin et août, qui la classent parmi les quatre années les plus chaudes jamais observées en France avec un écart de + 2,4 °C par rapport à la période préindustrielle.

Au total, l'été 2025 a été marqué par 27 jours de vagues de chaleur. Or selon le scénario tendanciel, environ 20 jours de chaleur en moyenne sont attendus par an d'ici à 2050, et environ 40 à l'horizon 2100. « En termes de jours de vague de chaleur, une année telle que 2025 deviendrait ainsi courante d'ici à 2050 », note le rapport.

Canicules, sécheresses et inondations

Sur cette période de l'été 2025, 80 % de la population en France hexagonale a connu au moins un épisode caniculaire. Ce chiffre est nettement supérieur à 2024 (39 %) et il montre qu'aucun territoire, y compris dans le nord de la France, n'est à l'abri des canicules.

« L'année 2025 est très représentative de ce que l'on va vivre dans le futur, on a à la fois des canicules, des sécheresses, des inondations, tous les phénomènes possibles arrivent en France et aucun territoire et aucun

secteur d'activité ne seront épargnés », prévient la cheffe de bureau de l'adaptation au changement climatique à la Direction générale de l'énergie et du climat (DGECL).

Au total, l'été 2025 a été marqué par 27 jours de vagues de chaleur.

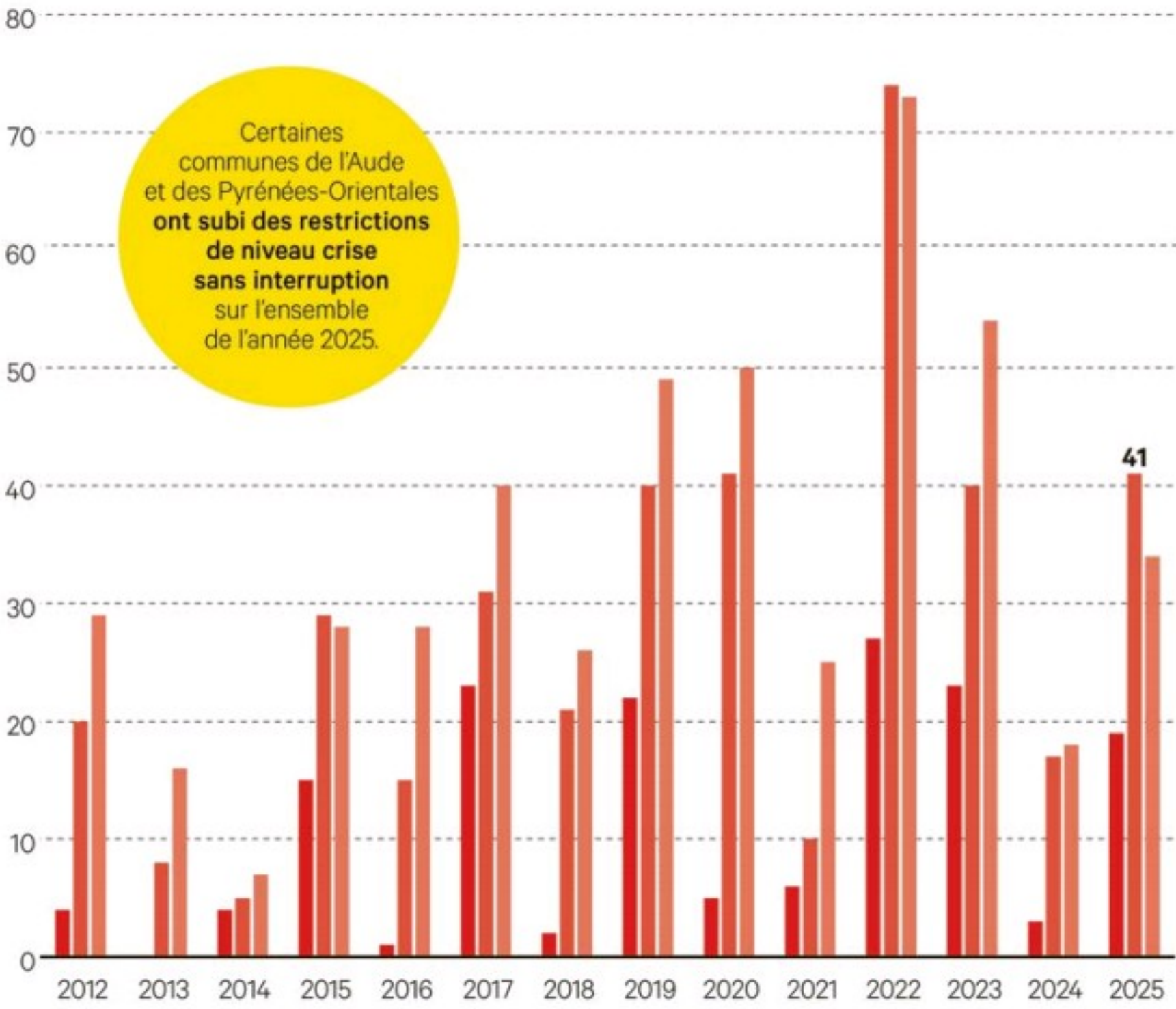
Selon le scénario tendanciel, environ 20 jours de chaleur en moyenne sont attendus par an d'ici à 2050, et environ 40 à l'horizon 2100.

Alors que le bilan sanitaire des trois vagues de chaleur que nous venons de connaître et que nous subissons toujours ne sera connu que dans plusieurs semaines, le rapport revient sur la surmortalité des années passées. Entre 2014 et 2025, la chaleur a causé plus de 47.000 décès en France, dont 70 % sont survenus chez des personnes de 75 ans et plus. Pour le seul été 2025, 5.700 décès ont été recensés, dont 1.900 durant les deux épisodes de canicule.

Les impacts sont aussi éducatifs et économiques : plus de 2.500 écoles ont été fermées entre fin juin et début juillet, plusieurs réacteurs nucléaires ont été mis à l'arrêt, plus de 20.000 clients d'Enedis ont été privés d'électricité entre le 1^{er} et le

Le nombre de départements touchés par des arrêtés de restriction des usages de l'eau pendant l'été, en niveau crise*

■ Juillet ■ Août ■ Septembre



*Niveau crise : interdiction totale ou partielle des prélèvements en eau pour l'agriculture, les espaces publics et de nombreux usages domestiques

LES ECHOS / SOURCES : MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, SDES, VIGI-EAU

2 juillet 2025, 300 incidents ont eu lieu sur le réseau SNCF à ces mêmes dates. Des situations qui se reproduisent aujourd'hui avec une implacable régularité.

Un coût à consolider

Pour prendre la mesure des conséquences, il faut aussi rappeler que 78 départements ont connu des restrictions d'usage de l'eau à la fin du mois d'août 2025, que 459 communes ont été reconnues en catastro-

phe naturelle du fait du retrait gonflement d'argile, ou encore que 30.500 hectares de végétation ont brûlés lors d'incendies et de feux de forêt. Le rapport explore aussi la fonte des glaciers, les canicules marines, la date des vendanges ou encore les rendements agricoles. Une panoplie d'indicateurs qui montre combien le réchauffement climatique ne se résume pas à une simple élévation passagère des températures.

Le coût de tous ces événements hors norme doit encore être consolidé ; le rapport avance le chiffre de 5,2 milliards en 2025, mais sans distinguer la part qui revient précisément au changement climatique. C'est un travail qui a été confié au Haut-Commissariat à la stratégie et au plan et qui est encore en cours. Météo-France doit aussi mettre en ligne d'ici à la fin de l'année un portail national des impacts du changement climatique. ■

Le recrutement des enseignants « reprend des couleurs »

ÉDUCATION

Le ministre de l'Éducation nationale a salué jeudi la hausse de lauréats aux concours de l'enseignement.

Les fruits pour lui d'une réforme qui, selon les syndicats, ne règle pas les tensions de la profession.

Sevil Demir

Le recrutement des enseignants, après des années de crise, « reprend des couleurs », affirmait jeudi matin Edouard Geffray au micro de RMC. La semaine dernière, le ministre de l'Éducation nationale affirmait déjà dans le quotidien « La Montagne » que « la courbe est en train de s'inverser » et que le nombre de pos-

tes non pourvus se réduisait. Ils sont 24.351 candidats admis pour 25.043 postes ouverts contre 16.311 l'année dernière pour 18.000, soit 49,3 % de plus pour 40 % de places supplémentaires, se félicite le ministre.

Une différence notable, permise par la réforme des concours de l'enseignement, auquel 77 % de candidats supplémentaires se sont inscrits. Ce sont 98,5 % des postes dans le premier degré qui seront pourvus au niveau national pour la session 2026, alors que ce chiffre était de 92,1 % en 2025.

Pour la première fois et jusqu'en 2027, les étudiants en fin de master comme ceux en fin de licence ont pu candidater pour rejoindre le vivier de futurs enseignants en premier degré (écoles maternelles et primaires) comme dans le second (collèges et lycées). Jusque-là, seul le concours au niveau master, qui devrait disparaître en 2028, permettait d'entrer dans les métiers de l'enseignement.

Des chiffres d'admission qui se veulent encourageants. Parmi les exemples, le ministre a cité les académies de Créteil ou de Mayotte, où le recrutement de professeurs des écoles est pourvu à 100 %. Dans le second degré, des disciplines moins pourvues l'année dernière trouvent preneurs, comme les mathématiques (74 % de postes pourvus contre 93 % cette année) ou les lettres modernes (88 % en 2025 contre 96 % cette année).

Bilan en « trompe-l'œil »

Cette première double session « pouvait susciter un certain nombre d'interrogations, que nous sommes donc en mesure de lever » affirme le ministre. Les aspirants professeurs lauréats du concours à bac +3 sont la grande majorité des admis (53 %). Ils vont pouvoir suivre deux années professionnalisantes mais surtout rémunérées (1.400 euros en master 1 et 1.800 euros en master 2) dans un Master enseignement et éducation (M2E), pour une « entrée dans le

métier beaucoup plus progressive et sécurisée ». Pour les syndicats, la prudence doit rester de mise. « Il faut attendre la fin de la période transitoire pour dresser un bilan objectif et savoir si la réforme attire plus d'étudiants », explique Sophie Vénétitay, secrétaire générale du Snes-FSU, principal syndicat du second degré. Pour elle, le bilan est encore en « trompe-l'œil » : « Il est assez logique qu'il y ait plus de candidats puisque deux concours existent. L'inverse aurait inquiété ».

La baisse des postes proposés aux concours a déjà réduit le nombre de places à prendre depuis plusieurs années (415 depuis l'année dernière), soulignent les syndicats. « L'offre de postes dans certains concours, comme à Versailles ou Créteil était déjà sous calibre depuis des années », glisse Matthieu Drouhin, secrétaire national du SE-Unsa. Si la nouvelle voie d'entrée au concours aide toutefois, selon lui, à calmer la crise des vocations, elle n'épuise pas le sujet de la rémunération ou d'un

meilleur cadre général. Si la réforme, donc, a pu participer à l'attractivité du métier, l'après reste une source de doutes. Il demeure difficile de se projeter sur le nombre par catégorie et les répartitions académiques des futurs stagiaires.

Les affectations peuvent décourager voire pousser à abandonner la formation, notamment chez ceux en réorientation professionnelle ou avec des obligations personnelles et familiales. Aussi, pour Sophie Vénétitay, « la réforme ne prend pas la mesure de l'ensemble des raisons qui nuisent à l'attractivité, comme les salaires ou les condi-

tions de travail. Ils seront certes payés pendant les études, mais il faut s'attaquer au chantier de l'après ».

Risque de déqualification

Le ministre s'est réjoui des premiers résultats de la licence de professorat des écoles qui, sur Parcoursup « a considérablement attiré » avec, selon lui, « dix candidats pour une place ». Un tel chiffre se traduira dit-il, par « l'alimentation d'un vivier régulier et suffisant ». Matthieu Drouhin constate qu'un tiers d'étudiants non lauréats du concours bac +3 ont été refusés en M2E. « Si l'on ne leur permet pas de poursuivre leurs études, on risque de perdre le même vivier que l'on espérait ».

Autre crainte des syndicats : le niveau de connaissance de la discipline. Pour Sophie Vénétitay « on enseigne bien ce que l'on maîtrise bien » et, sans recul sur le degré de formation sur la matière enseignée aux futurs étudiants en M2E, une déqualification du métier de l'enseignant n'est pas à exclure. ■

53 %

DES ADMIS

au concours sont titulaires d'un bac+3. Ils vont suivre deux années rémunérées en Master enseignement et éducation.



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

En direct sur Europe 1 et CNEWS

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

Jean-Philippe Tanguy

Député et Conseiller régional Rassemblement national de la Somme

Les Echos

C NEWS

Europe 1

Merz veut lutter contre la flambée des arrêts maladie

ALLEMAGNE

Le chancelier veut imposer des contrôles plus stricts pour lutter contre l'absentéisme.

Les professionnels de santé alertent sur les risques d'engorgement des cabinets médicaux.

Thibaut Madelin
— Bureau de Berlin

Il en a presque fait un combat personnel, mais pourrait se prendre les pieds dans le tapis. Alerté par les entreprises sur la montée inquiétante de l'absentéisme en Allemagne, Friedrich Merz a annoncé début juillet un resserrement des règles de remboursement des arrêts maladie, recevant une volée de bois vert des professions de santé. « Nous n'acceptons pas les taux d'absentéisme élevés, qui ont fortement augmenté depuis le coronavirus », a déclaré le chancelier en présentant une série de mesures que son gouvernement veut adopter pour remettre l'économie sur les rails. Le gouvernement va s'attaquer à une partie du problème dans le

cadre d'une réforme de la santé qui doit être adoptée vendredi par le Bundestag pour combler un déficit structurel, avec l'introduction d'un arrêt maladie partiel. L'idée ? Que les assurés en incapacité de travailler puissent exercer leur activité professionnelle antérieure à hauteur de 25, 50 ou 75 % de leur temps de travail hebdomadaire habituel, à condition qu'il se sentent en état de le faire. Mais cette mesure ne devrait rapporter que 73 millions d'euros en 2027. Pour endiguer le problème, la coalition entre les conservateurs du chancelier (CDU-CSU) et le social-démocrate (SPD) de centre gauche veut supprimer les arrêts de travail par téléconsultation et introduire une obligation de présenter un certificat d'incapacité dès le premier jour de la maladie. Actuellement, cette obligation intervient après le troisième jour. Certains responsables estiment que, dans le doute, ce délai invite les salariés à rester au lit plutôt que d'aller au bureau ou à l'usine. « Je pars d'abord du principe que toute personne qui ne vient pas travailler est également malade », a déclaré la semaine dernière le chef de la chancellerie Thorsten Frei. Mais le fait est aussi que le nombre de jours d'arrêt maladie en Allemagne est environ deux fois plus élevé qu'en

France, et qu'il a massivement augmenté ces dernières années ». A vrai dire, les deux pays partagent le même problème. Selon les chiffres de l'OCDE, les absences pour maladie représentaient en 2025 en moyenne 3,5 semaines par salarié en Allemagne, contre 4,1 en France. **Système généreux** Les comparaisons internationales sont périlleuses, car les sources nationales ne retiennent pas les mêmes critères d'absentéisme, mais la tendance de fond est la même partout : elle monte, et la facture aussi. Selon la loi allemande, les salariés ont droit au maintien de leur rémunération par l'employeur en cas d'incapacité de travail pour cause de maladie pour une durée de six semaines. L'institut d'économie IW Cologne, proche du patronat, a chiffré ce coût pour les entreprises à 82 milliards d'euros en 2024 – plus du double qu'en 2010... Après six semaines, ce sont les caisses d'assurance maladie qui prennent le relais. Compte tenu du développement des maladies chroniques ou psychiques, et du vieillissement de la population active, leur facture a elle aussi explosé, passant de 8,5 milliards d'euros en 2014 à 16,5 milliards en 2024. « Cela représente une augmentation de plus de



Parmi les mesures controversées figure la suppression des arrêts de travail par téléconsultation, qui obligerait de fait les patients à se rendre chez leur médecin. Photo Thomas Banneyer/DPA

90 %, alors que les dépenses de prestations de l'assurance maladie publique (GKV) ont globalement augmenté d'environ 60 % au cours de la même période », note la Commission sur le financement de la santé dans un récent rapport. L'interdiction des téléconsultations, couplée à l'obligation de certificat médical au premier jour, peut-elle résoudre le problème ? Cela frise la folie « d'envoyer des mil-

liers de personnes supplémentaires dans les cabinets médicaux juste pour remplir des formulaires », déplore l'Association des médecins des caisses d'assurance maladie. Le gouvernement semble d'ailleurs hésitant. « La mise en œuvre de cette réglementation reste bien sûr encore à définir », indique un porte-parole. Reste que le système allemand est particulièrement généreux, selon la Commission d'experts. D'une part, il

garantit le maintien du salaire dès le premier jour de maladie, contrairement à la France, qui prévoit trois jours de carence pendant lesquels les personnes concernées ne perçoivent aucune rémunération. Par ailleurs, après six semaines, les indemnités journalières de maladie représentent un niveau de couverture de 70 % du salaire brut en Allemagne, contre une couverture de base de 50 % en France. ■

Manchester promu nouveau centre de pouvoir économique

ROYAUME-UNI

Andy Burnham, qui s'apprête à devenir Premier ministre, promet une décentralisation inédite.

Son projet phare : créer à Manchester un centre dédié à la croissance économique régionale, baptisé « Number 10 North ».

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

Est-ce la chaleur inhabituelle dans le sud de l'Angleterre ? La vie politique du Royaume-Uni se retrouve dans un drôle de hiatus depuis la

démission du Premier ministre Keir Starmer. Pas seulement parce que le leader populiste Nigel Farage, à la fois démissionnaire de son poste de député et dans le même temps candidat à sa propre succession, risque d'avoir face à lui seulement un candidat parodique, le Comte Binface (« tête de pou-belle », le déguisement sous lequel il se présente à diverses élections), les autres partis s'apprêtant à boycotter le scrutin. Mais aussi parce qu'il y a une vacance au 10 Downing Street. Le passage de relais entre Keir Starmer et Andy Burnham traîne en longueur. C'est jeudi que s'ouvrait la période pendant laquelle les députés travaillistes peuvent se porter candidat à la succession de Keir Starmer. Or sauf immense coup de théâtre, Andy Burnham sera le seul à le faire. Il n'est cependant pas

attendu au 10 Downing Street avant le 20 juillet et, fait rare, rien n'a filtré au sujet de ses futurs ministères. C'est dans ce contexte inhabituel que Westminster se prépare à une initiative également inédite, celle du transfert d'une partie des équipes du 10, Downing Street, le siège et la résidence du Premier ministre, à Manchester, la ville dont Andy Burnham était le maire, dans un nouveau département baptisé « Number 10 North ». **Marqueur politique** Si Andy Burnham a réaffirmé ces derniers jours une approche favorable à un rapprochement avec l'UE, qui devrait s'inscrire dans les pas de celle de Keir Starmer, ce projet de délocalisation est son premier vrai marqueur politique. Il n'a pas le droit à l'erreur, alors qu'il fait déjà face à un certain scepticisme.

Lors de son premier discours en tant que futur Premier ministre, Andy Burnham a ainsi promis « le plus grand rééquilibrage des pouvoirs que [le Royaume-Uni] ait jamais connu », à la faveur d'un vaste effort de décentralisation. Il a expliqué que dans ce cadre, Number 10 North serait « le centre nerveux d'une Grande-Bretagne repensée ». Les premiers contours de cette autorité se précisent. Selon la presse britannique, ce serait un département dédié à la croissance économique nationale, via les régions. « Elle serait chargée de travailler avec chacun des ministères ainsi que les maires pour élaborer et mettre en place une stratégie de croissance sur le long terme », explique un proche d'Andy Burnham au « Financial Times ». Andy Burnham y passerait un ou deux jours par semaine. L'adminis-

tration serait déjà en quête d'un bâtiment pour l'abriter. L'entité serait dirigée opérationnellement par Caroline Simpson, son bras droit au Grand Manchester. Il est cependant question d'y placer aussi **Pour Andy Burnham, Number 10 North doit être « le centre nerveux d'une Grande-Bretagne repensée. »** le futur vice-Premier ministre lorsqu'il ou elle sera nommé, afin de donner du poids politique à cette antenne du pouvoir. Un des enjeux, pour réussir à encourager la croissance économique, est en effet de dépasser les

résistances de l'administration, en particulier de la partie du Trésor qui veille à l'équilibre des comptes publics et est souvent accusée de brider les initiatives. Placer une partie de l'administration à Manchester est une bonne nouvelle pour cette ville mais n'est pas en soi une décentralisation, laquelle dépend davantage des prérogatives de tous les échelons locaux. En outre, l'équilibre avec l'équipe du futur chancelier de l'Echiquier, qui a également la croissance dans ses prérogatives, est à trouver. Enfin, selon les plus critiques, générer de la croissance passe surtout par lâcher la bride aux entreprises. Il va sans dire que les détails des pouvoirs et lettres de mission du Number 10 North sont – presque – aussi attendus outre-Manche que la fin de la canicule. ■

L'Espagne reste calme face aux nouvelles menaces de Trump

ESPAGNE

Lors du sommet de l'Otan, le président américain a critiqué les trop faibles dépenses de défense de Madrid

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

« C'est un partenaire terrible. » Donald Trump s'en est pris de nouveau à l'Espagne, mercredi lors du sommet de l'Otan à Ankara. Devant la presse, le président américain a attaqué la position de Madrid concernant ses dépenses de défense et a

menacé de rompre tout commerce bilatéral. « Je ne veux plus rien avoir à faire avec eux. C'est une cause perdue », a-t-il ajouté. Le gouvernement espagnol a rapidement réagi aux propos de Trump. Il assure accueillir ces déclarations avec « tranquillité et normalité », en veillant à ne pas entrer dans la polémique. Il s'est contenté, en réponse, d'insister sur les « magnifiques relations sociales, culturelles et économiques » entre les deux pays. En dépit de ces efforts pour dédramatiser la situation, le président américain a employé un ton plus menaçant que jamais, ordonnant au secrétaire au Trésor, Scott Bessent, de « couper tout commerce, même les visites » avec l'Espagne,

qualifiée d'« allié horrible » au sein de l'Otan. « Elle ne participe pas et ne veut pas payer », a-t-il affirmé, alors que le secrétaire général de l'Alliance, Mark Rutte, a au contraire mentionné explicitement l'effort espagnol, en insistant sur « l'énorme avancée » du pays l'an dernier pour arriver à 2 % de son PIB en dépenses de défense. **Le refus des 5 % du PIB** Le Premier ministre espagnol, Pedro Sanchez, se savait dans l'œil du cyclone depuis qu'il avait refusé l'engagement de consacrer 5 % du PIB à la défense, en juin 2025 à La Haye. La colère du président américain est montée d'un cran en mars dernier, lorsqu'il s'était opposé à l'usage des deux bases

militaires américaines sur le sol espagnol pour des attaques contre l'Iran. Le leader espagnol s'était préparé aux foudres de Donald Trump. Il était arrivé à Ankara prêt à démontrer que le pays a honoré ses promesses en matière de capacités militaires et que ses troupes sont déployées sur la Baltique ainsi que sur le flanc oriental de l'Europe. « Nous avons largement fait notre part », a affirmé Pedro Sanchez. Le Premier ministre espagnol a ainsi assuré que l'Espagne pourra respecter ses engagements envers l'Otan avec 2,1 % de son PIB en défense. Il a pu, semble-t-il, exposer ses arguments face au président américain et affiche calme et patience. Il assure même avoir eu le

temps, en fin de réunion, d'un échange informel « sans tension » avec lui, « pour parler football, Coupe du monde et golf ». **« Droits de douane exorbitants »** Les imprécations de Donald Trump ne sont pas nouvelles. En juin 2025, à La Haye, il avait déjà menacé l'Espagne de lui imposer des « droits de douane exorbitants » et, en avril 2026, il prétendait sortir le pays de l'Otan. S'il n'a pas mis ses menaces à exécution, c'est surtout parce qu'elles sont compliquées à mettre en œuvre. D'une part, parce que Washington n'a pas les pouvoirs pour expulser un membre de l'Otan, d'autre part parce que les relations commerciales avec les

Etats de l'UE sont gérées par la Commission européenne. Or les règles sont claires : on ne peut pas rompre les relations avec un seul membre de l'Union. A Madrid, on signale aussi que rompre le commerce avec l'Espagne serait une mauvaise affaire car la balance commerciale joue en faveur des Etats-Unis. En cas de rupture, ce sont les entreprises américaines qui seraient les plus pénalisées. Quelque 17 milliards d'euros par an de ventes d'huile d'olive, de jambon ibérique, de vin et de machinerie sont en jeu. Mais les pertes pourraient être presque deux fois plus importantes côté américain, où le volume des ventes vers l'Espagne atteint 30 milliards d'euros. ■

Le défi de la montée en cadence des systèmes antimissiles Patriot

GUERRE EN UKRAINE

Donald Trump a donné son accord pour que les Ukrainiens produisent les missiles américains.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York

Volodymyr Zelensky a obtenu gain de cause auprès de Donald Trump, mercredi, au sommet de l'Otan à Ankara. Le président des États-Unis a promis de lui livrer « quelques » missiles intercepteurs Patriot. Sans défense contre les missiles balistiques russes, Kiev a besoin d'urgence de nouvelles munitions. Donald Trump a également donné son feu vert à la production de ces armes sur le sol européen.

Juste avant d'entrer en réunion bilatérale avec son homologue ukrainien, l'Américain a confié aux journalistes qu'il avait pris cette décision sans concertation : « Mon petit doigt me dit que nous allons leur donner le droit de fabriquer des Patriot ; nous leur montrerons comment faire... Nous n'avons pas encore informé l'entreprise, mais ça va marcher », a-t-il ainsi lâché. Selon lui, l'Ukraine sera en mesure de livrer les premières unités « assez vite ».

Deux groupes de défense américains disposent des droits principaux sur cette technologie : RTX, le fournisseur des systèmes Patriot, des radars et des intercepteurs PAC-2, et Lockheed Martin, sous-traitant au second degré et chef de file de la production des missiles de dernière génération Patriot Advanced Capability-3 (PAC-3).

Le cours de Bourse de Lockheed Martin s'affichait en baisse mercredi au New York Stock Exchange. Mais cela reflète surtout les doutes des investisseurs après l'acquisition du spécialiste de la défense sous-marine Ultra Maritime pour 3,45 milliards de dollars, annoncée lundi.

L'industriel devrait plutôt profiter d'un accord international de



Cet accord de licence devrait aider Lockheed Martin à tripler sa production. Ici le lanceur M903 du système de missiles sol-air Patriot. Photo Jean-christian Tirat/Sipa

licence. Le géant américain de la défense s'est en effet engagé en janvier auprès du gouvernement Trump à tripler la production de PAC-3. Elle passerait de 600 unités par an en 2025 à 2.000 unités en 2033. En avril, le département de la Défense a passé une commande initiale de 4,7 milliards de dollars pour aider son fournisseur à monter en régime.

Des précédents au Japon et en Allemagne
Le coût moyen d'un PAC-3 avoisine 4 millions de dollars, et 5 ou 6 millions pour les versions de pointe PAC-3 MSE. C'est cher, mais c'est quasiment le seul moyen d'arrêter des missiles balistiques ultrarapides, qui peuvent voler à mach 7, ou des missiles hypersoniques à la trajectoire imprévisible.

La volonté politique est là. Cependant, même si Lockheed Martin se retrouve les manches, les usines vont avoir du mal à suivre le rythme de la demande. Le groupe doit livrer 16 pays clients en plus de l'Améri-

que. Au printemps, les États-Unis ont absorbé toute la production et beaucoup de stocks dans le cadre de leur conflit avec l'Iran. D'après le Center for Strategic and International Studies, il faudra au moins deux ans pour restaurer l'inventaire à son niveau d'avant-guerre.

Lockheed Martin a donc intérêt à multiplier les implantations pour accélérer, ce qui lui permettra de toucher des revenus sous licence. La production a déjà été externalisée au Japon. En novembre, Mitsubishi Heavy Industries a livré ses premiers PAC-3, vingt et un ans après que les deux pays ont passé un accord de licence, et dix-huit ans après le lancement du chantier.

L'Allemagne, la Pologne et l'Ukraine ont récemment demandé à pouvoir produire des PAC-3. Fin 2023, la branche allemande du missileur MBDA a été autorisée à fabriquer des PAC-2, sous licence avec RTX, avec pour objectif de livrer à partir de 2027.

Mardi, le secrétariat à la Guerre a annoncé, à Ankara, la création d'une

coentreprise entre Lockheed Martin et Rheinmetall pour ouvrir un centre de maintenance européen des armements du groupe américain. Le site n'a pas encore été désigné, mais il pourrait rapidement se transformer en usine de fabrication délocalisée des intercepteurs PAC-3.

Quant aux Ukrainiens, ils sont motivés. Et ils ont démontré leur génie militaire, en parvenant à déconstruire les armements existants pour concevoir des versions pas chères, en les produisant en masse, rapidement, et en les faisant évoluer en permanence.

Bien sûr, il faudra attendre des mois, voire des années, pour que ce transfert de technologie débouche sur des intercepteurs. Et les groupes de défense américains, moins agiles que les inventeurs ukrainiens, vont probablement verrouiller autant que possible leur propriété intellectuelle. Mais l'addition de nouvelles capacités industrielles devrait rassurer les États-Unis et leur permettre de puiser dans leurs stocks pour vendre à Kiev. ■

L'Europe occidentale a vécu le mois de juin le plus chaud de son histoire

EUROPE

Les océans du globe ont eux aussi connu les températures les plus élevées jamais observées en juin, dans un contexte d'arrivée du phénomène El Niño, qui se développe et devrait s'intensifier dans le Pacifique tropical. La Méditerranée a connu sa propre vague de chaleur marine record et les côtes atlantiques du continent ont également été touchées, mettant les écosystèmes en danger.

Les records tombent les uns après les autres : le mois de juin 2026 a été le plus chaud enregistré en Europe occidentale dans l'histoire, a dévoilé jeudi l'observatoire climatique de l'UE Copernicus. On pouvait s'y attendre après la canicule qui a battu tous les records fin juin.

Ces derniers jours déjà, plusieurs pays avaient annoncé leurs records respectifs : la France le mois de juin le plus chaud, l'Espagne le premier semestre le plus chaud de son histoire... La température moyenne en Europe occidentale a ainsi atteint 20,74 °C en juin, soit plus de 3 °C au-dessus de la norme de la période 1991-2020, a détaillé Copernicus dans un rapport mensuel, battant le précédent record de la région, établi en juin 2025.

Il s'agit aussi du deuxième mois de juin le plus chaud jamais enregistré, tant à l'échelle mondiale qu'en Europe dans son ensemble, a précisé Copernicus. Les températures mondiales ont en effet dépassé en juin 19,39 °C la moyenne estimée de

l'ère préindustrielle, période couvrant les années 1850 à 1900.

Les océans du globe ont eux aussi connu les températures les plus élevées jamais observées en juin, dans un contexte d'arrivée du phénomène El Niño, qui se développe et devrait s'intensifier dans le Pacifique tropical. La Méditerranée a connu sa propre vague de chaleur marine record et les côtes atlantiques du continent ont également été touchées, mettant les écosystèmes en danger.

Trois vagues de chaleur
Ce rapport intervient au moment où une troisième vague de chaleur intenses frappe l'Europe cette semaine, après celles de mai et de juin. En France, mercredi après-midi, les températures ont fréquemment atteint les 38 à 41 °C de l'ouest de la région Paca à la moyenne vallée du Rhône et au Languedoc-Roussillon. Il n'a jamais fait aussi chaud, tous mois confondus, à la station historique de Marseille-Marignane (Bouches-du-Rhône), qui a atteint pour la première fois les 40,5 °C, tout comme à Canet-en-Roussillon (41,4 °C) ou Sète (41,0 °C).

Les fortes chaleurs, avec 67 départements en vigilance orange, gagnent du terrain vers le nord et l'est, et jeudi, cinq départements supplémentaires passeront en orange canicule, indique Météo-

France, qui prévoit que cet « épisode caniculaire sévère et durable » se prolonge « très probablement jusqu'au week-end prochain inclus ».

« Le changement climatique est en train de passer du statut de problème futur abstrait et statistique, dont on prend connaissance dans des rapports, à celui d'une réalité concrète et perturbatrice de la vie quotidienne », a déclaré auprès de l'AFP Samantha Burgess, responsable stratégique des questions climatiques au Centre européen pour les prévisions météorologiques à moyen terme (CEPMET), une organisation intergouvernementale qui gère Copernicus.

Selon elle, « l'Europe se réchauffe bien plus vite que la moyenne mondiale », mettant en avant les changements de circulation atmosphérique comme l'une des causes. « Les changements observés dans la circulation atmosphérique indiquent que ce phénomène va se multiplier en Europe à l'avenir. Nous assisterons donc à davantage de vagues de chaleur dans un monde plus chaud. Elles seront plus intenses, dureront plus longtemps et toucheront davantage de zones géographiques », a-t-elle ajouté, appelant à parvenir à une émission nette de gaz à effet de serre à zéro « dès que possible ».

La canicule du mois de juin a été particulièrement rude pour l'Europe, où un « dôme de chaleur »

– un système de haute pression agissant comme un couvercle sur une marmite en ébullition – s'est installé durant plusieurs jours. Elle « a contribué à de graves répercussions sur la santé, notamment des décès liés à la chaleur », principalement en France, en Espagne et en Belgique, a indiqué Copernicus.

L'influence du changement climatique

La sécheresse a contribué à la propagation des feux de forêt dans la péninsule Ibérique et le sud de la France, a ajouté Copernicus, mettant aussi en avant les conséquences sur la pêche et la productivité au sens large, avec des effets « énormes », selon Samantha Burgess.

World Weather Attribution, un réseau de climatologues, a estimé le mois dernier que la vague de chaleur qui a frappé l'Europe en juin était la « plus intense jamais enregistrée ». Ce réseau produit cette estimation sur la base d'une prévision sur trois jours des températures maximales moyennes dans la région étudiée, et non sur des relevés effectifs de températures constatées. Une telle vague aurait été « pratiquement impossible » sans l'influence du changement climatique, ont-ils déclaré. Un phénomène similaire survenu en juin 2003 aurait été plus frais d'environ 2 °C. — J. B. (avec agences)

L'Inde cherche à tout prix à produire plus de pétrole et de gaz

ASIE DU SUD

L'Inde veut relancer l'exploration de gisements offshore pour réduire sa dépendance aux hydrocarbures importés, mise au jour par le blocage du détroit d'Ormuz.

Clément Perruche
— Correspondant à New Delhi

Réduire la dépendance aux hydrocarbures importés. C'est le nouvel objectif de l'Inde. Le géant asiatique importe quasiment 90 % du pétrole qu'il consomme. C'est 50 % pour le gaz. Une dépendance qui s'est brutalement rappelée aux Indiens avec le blocage du détroit d'Ormuz, par lequel transite 55 % du pétrole et 90 % du gaz importés par l'Inde.

Le verrouillage du détroit a mis sous tension l'approvisionnement énergétique de l'Inde. New Delhi a dû trouver en urgence de nouveaux fournisseurs pour remplacer le pétrole qui venait jusqu'ici des pays du Golfe. De 27, le nombre de ses fournisseurs est passé à 41. L'Inde a repris ses achats de pétrole auprès de l'Iran et du Venezuela, lesquels avaient dû cesser en raison de la menace posée par les sanctions américaines.

Situation plus tendue pour le gaz

L'Inde s'est aussi remise à acheter du pétrole à la Russie. New Delhi avait réduit ses achats auprès de Moscou en raison de la pression exercée par Trump et ses droits de douane. Si la panne sèche a été évitée, l'Inde a cependant vu sa facture énergétique flamber, avec des conséquences en cascade, notamment sur les comptes publics et sur la roupie, qui a dégringolé par rapport au dollar.

La situation était plus tendue pour le gaz. Ne disposant pas de réserves de la même ampleur que pour le pétrole et le nombre de fournisseurs étant plus limités, New Delhi a été contraint de rationner les industriels et le secteur hôtelier en gaz afin de servir en priorité les ménages. Cela n'a pas empêché l'approvisionnement des familles indiennes d'être perturbé, avec des délais pour obtenir des bouteilles de gaz bien supérieures à la normale.

Pour éviter que ne se répète ce scénario, qui aurait bien pu entraîner une crise sociale majeure en Inde, New Delhi

espère limiter sa dépendance au pétrole importé en augmentant sa production domestique de pétrole et de gaz. « Nous avons lancé des appels d'offres pour l'attribution de nouveaux permis d'exploration sur 250.000 km² », a expliqué, le week-end dernier, Hardeep Singh Puri, le ministre du Pétrole et du Gaz naturel, auprès de l'AFP.

Le géant asiatique est pour l'instant un très modeste producteur de pétrole. Quand l'Arabie saoudite produit 556 millions de mètres cubes par an, la production indienne atteint les 26 millions de mètres cubes, selon les statistiques du ministère. Cela représente environ 500.000 barils par jour. Soit à peine 10 % des besoins de l'Inde, qui se chiffrent à 5,6 millions de barils quotidiens.

L'Inde s'est remise à acheter du pétrole à la Russie.

New Delhi avait réduit ses achats auprès de Moscou en raison de la pression exercée par Trump et ses droits de douane.

L'Inde voudrait cependant augmenter la production domestique pour réduire sa dépendance vis-à-vis de l'étranger. Un souhait déjà exprimé l'été dernier par Narendra Modi. Le Premier ministre avait annoncé, le jour de l'indépendance, le lancement de « Samudra Manthan », une mission destinée à « trouver des réserves de pétrole et de gaz sous la mer ».

Exploration de zones sous-marines

Pour l'instant, le pétrole extrait par l'Inde provient de gisements offshore situés au large de Bombay ou de puits situés dans les États du Rajasthan et du Gujarat, dans l'ouest du pays, ainsi que dans l'État d'Assam, situé dans le Nord-Est. Les espoirs des autorités indiennes se concentrent désormais sur les environs de l'archipel des Andaman-et-Nicobar, situé dans la partie orientale de l'océan Indien, non loin de la Thaïlande et de l'Indonésie.

Les recherches d'hydrocarbures autour de cet archipel à l'écosystème fragile ont déjà commencé. Au mois de juin, Hardeep Singh Puri a posté sur les réseaux sociaux une vidéo montrant une torchère en feu (signe de la présence d'hydrocarbures) à bord d'une plateforme appartenant à la compagnie Oil India, construite à 15 km de l'archipel. « Un grand nombre de puits en eaux profondes et ultraprofondes sont prévus dans nos bassins offshore pour pleinement exploiter nos réserves en hydrocarbures », avait déclaré le ministre en parlant d'un « océan d'opportunités énergétiques ».

Au total, l'Inde prévoit d'investir 10 milliards de dollars afin d'explorer une zone maritime de 1 million de kilomètres carrés, soit deux fois la surface de la France métropolitaine. Il faudra cependant des années et des milliards de dollars d'investissements avant que ces réserves ne soient exploitées par les compagnies pétrolières indiennes. ■

Les chiffres clés

556

MILLIONS DE MÈTRES CUBES

La production annuelle de pétrole de l'Arabie saoudite.

26

MILLIONS DE MÈTRES CUBES

La production annuelle de pétrole de l'Inde. Soit 500.000 barils par jour, alors que les besoins du pays s'élèvent à 5,6 millions de barils par jour.

idées



Illustration Boll pour « Les Echos »

Ce qu'il reste à faire dans la souveraineté numérique

L'ANALYSE
de Romain Gueugneau

Dans les milieux politique et économique, le sujet est devenu aussi brûlant que celui du réchauffement climatique, depuis les récentes restrictions d'accès aux modèles IA américains les plus avancés. Mais la souveraineté numérique européenne promet d'être encore un long chemin.

Li se passe quelque chose. La semaine dernière, à Paris, la souveraineté numérique tenait salon. Pendant deux jours, des start-up, des grandes entreprises, des administrations sont venues débattre du nouveau sujet à la mode. Une première. On y a parlé de la dépendance des organisations aux fournisseurs extra-européens, mais aussi des solutions pour accélérer l'autonomie stratégique. La teneur des discussions était sensiblement la même quelques jours plus tôt à VivaTech. La souveraineté numérique s'était invitée sur tous les stands et dans toutes les conversations du Salon coorganisé par le groupe Les Echos - Le Parisien.

Sur le ring politique, le sujet est venu rivaliser avec celui, pourtant brûlant, de l'adaptation au changement climatique. Chaque néocandidat à la présidentielle y va de sa proposition pour limiter la dépendance aux géants de la tech américains. La souveraineté numérique a même offert l'occasion à la France et à l'Allemagne de renouer des liens d'amitié, pourtant distendus par l'échec du projet d'avion de combat SCAF.

La thématique n'est pas nouvelle. En Europe, les entreprises, les administrations et les particuliers sont conscients de cette dépendance accrue aux technologies et aux services américains, qui coûte 265 milliards d'euros par an. C'était déjà vrai

dans un monde sans OpenAI ou Anthropic, ça l'est encore plus depuis l'explosion de l'IA et des usages qui l'accompagnent.

L'épisode de l'« Anthropic ban », en juin, a servi d'électrochoc. En interdisant l'accès aux modèles les plus perfectionnés de la pépite californienne, l'administration Trump a signifié que les États-Unis pouvaient décider eux-mêmes à quel rythme technologique le reste du monde pouvait avancer. « Le président américain est le meilleur allié de l'Europe dans sa quête de souveraineté. Et c'est clairement l'une des dynamiques de ce mouvement », observe Gilles Babinet, entrepreneur et président de la mission Café IA. « Le momentum s'est construit progressivement, depuis plusieurs années, mais il éclate

« Les Allemands se rendent compte [...] qu'il faudra user du déficit pour maintenir le rythme d'investissements. »

PHILIPPE LATOMBE
Député de la Vendée

au grand jour avec ce « kill switch », abonde Damien Lucas, le patron de Scaleway.

Reste à savoir comment transformer cette prise de conscience en actes concrets. Cela passera notamment par un recours accru au made in Europe. « Les solutions existent, car l'écosystème tech s'est largement développé », rappelle Paul-François Fournier, directeur exécutif de l'innovation chez Bpifrance.

« Acheter européen »

En France, le champion de l'IA Mistral fait office de porte-étendard de la souveraineté, présent sur tous les Salons, cité par tous les politiques, et choisi par un nombre croissant de grandes entreprises. D'autres acteurs comme l'hébergeur OVH, le fournisseur de cloud Scaleway ou la start-up ChapsVision, récemment sélectionnée pour remplacer l'américain Palantir à la DGSI, s'illustrent aussi comme des alternatives crédibles dans leur domaine.

« Il faut s'engager à acheter européen. Ce sont les commandes, les contrats qui aideront nos entreprises à grandir et à proposer des solutions toujours plus efficaces », plaide Damien Lucas, qui se félicite déjà de voir des grands groupes comme LVMH (propriétaire du groupe Les Echos - Le Parisien), la MAIF, la RATP mais aussi ChapsVision opter pour les services de Scaleway.

Le groupe, dont Xavier Niel est l'unique actionnaire, a également pris part au projet à 10 milliards d'euros d'une giga-usine IA, porté par un consortium d'entreprises françaises dans lequel figurent aussi Orange, Bull, Ardian et Capgemini. Objectif : bâtir des capacités de calcul IA en France, dans le cadre d'un futur appel d'offres européen de cloud souverain.

Si les intentions sont bonnes, difficile d'imaginer une industrie de l'IA totalement autonome, notamment dans les puces. « Il ne faut pas croire qu'on fera émerger un Nvidia ou un TSMC européen. C'est illusoire, reconnaît un expert des semi-conducteurs. Mais il existe des acteurs comme STMicroelectronics, Infineon ou Soitec, qui ont des atouts à faire valoir. On peut créer une forme d'interdépendance, qui aura de la valeur. » Le leadership du néerlandais ASML, qui fournit les machines nécessaires à produire des puces IA, peut servir à ce titre de levier de négociation.

L'autre grand sujet à régler sera celui du financement. La course à l'IA est aussi une course aux investissements, qui se chiffrent en centaines de milliards de dollars chaque année chez les géants américains de la tech. Et sur ce point, les lignes sont aussi en train de bouger. Si le plan d'investissement de 200 milliards d'euros dégagé par Bruxelles peut

paraître « maigre », il pourrait être complété à l'avenir par l'abondante épargne européenne.

L'union des marchés de capitaux, vieux serpent de mer de la construction européenne, pourrait bel et bien voir le jour grâce à l'urgence de l'investissement dans l'IA. Longtemps opposée au projet, l'Allemagne est maintenant disposée à faciliter la mobilisation des quelque 37.000 milliards d'euros d'épargne des ménages européens.

« Ça commence à bouger, et c'est une bonne chose, assure Philippe Latombe, député (MoDem) de la Vendée et bon connaisseur des enjeux de souveraineté. Les Allemands se rendent compte, dans le numérique comme dans la défense, qu'il faudra user du déficit pour maintenir le rythme d'investissements. »

Les nouvelles règles de concentration adoptées par l'UE, et destinées à faire émerger des champions industriels, sont aussi vues d'un bon œil dans le secteur. « Il faut des acteurs aux poches profondes, avec un terrain de jeu suffisamment grand, pour espérer rivaliser avec les big techs », plaide un industriel français.

Enfin, rien ne sera possible sans une vraie ambition politique, et une forme de courage pour tenir la ligne. « Il faut rester cohérent, et structuré dans nos choix. Et ne pas avoir peur de froisser un allié américain, qui n'en est plus vraiment un », considère Philippe Latombe.

Le chantier de la souveraineté numérique prendra aussi du temps. « Il faudra accepter d'attendre dix ans ou quinze ans avant de voir les résultats. Il faudra aussi accepter de prendre des risques, de payer plus cher et parfois d'échouer », prévient Paul-François Fournier. Le voyage sera long, mais la révolution IA est là pour durer. ■

Pourquoi Marine Le Pen échouera



LA CHRONIQUE
d'Eric Le Boucher

Le Rassemblement national, s'il arrivait au pouvoir, conduirait à un désastre et à une immense désillusion. Mais pas seulement parce qu'il a un programme démagogique, erroné dans tous ses chapitres et infaisable. Il échouera pour une raison beaucoup plus fondamentale. Pour le comprendre, il suffit d'ouvrir les yeux sur l'actualité.

Sur les deux guerres actuelles d'abord. Les puissants, ceux qui se croient dotés d'une force d'écrasement, la Russie et les États-Unis, ont été mis en échec par deux pays qu'on décrivait comme petits et faibles, l'Ukraine et l'Iran. La soi-disant « force » ne paie pas, les tanks, les avions, les missiles, les satellites ont été défaits par la ruse, la débrouille et l'esprit de résistance. Grande leçon de notre époque : l'État-nation, aussi « fort » croit-il être, dirigé par un homme qui se prétend « fort », est en échec. Dans le monde

complexe d'aujourd'hui, face à des peuples éduqués, la « force » brutale n'est plus opérante. Sur la canicule ensuite. La France et l'Europe ont voulu se mettre « en avance » dans la lutte climatique, elles ont abaissé d'un tiers leurs émissions de CO₂ depuis 1990, celles-ci ne représentent plus que 6 % du total mondial. Par une sorte de méchante ironie de la planète, la région la plus touchée par la canicule en cours est l'Europe. La cause est que nos efforts en milliards de milliards d'euros depuis trois décennies n'ont eu que bien peu d'effet global puisque le reste du monde a accru ses émissions sur la même période de 50 %.

Un cadre dépassé

Ces deux exemples, militaire et climatique, disent deux choses simples et corrélées : l'État-nation est dépassé par les problèmes mondiaux actuels et la version nouvelle, celle qui prône le retour des empi-

res, est une fausse piste. L'Europe, pour refroidir l'atmosphère, eût mieux fait de ne pas se prétendre un « modèle », mais donner tout l'argent qu'elle a consacré à cet objectif prétentieux à l'Inde et à l'Afrique pour qu'elles n'équipent pas de centrales à charbon. Le « rendement » climatique d'un euro placé au Sud est mille fois supérieur à celui d'un euro placé au Nord. Cela ne signifie pas que l'Union eût dû ne rien faire, bien sûr. Cela signifie qu'une autorité Euro-Sud, une autorité supérieure mondiale, nous y voilà, aurait dû calculer les coûts-bénéfices environnementaux de tous les investissements pour les distribuer mondialement beaucoup mieux.

L'objection, évidente, est qu'aucune instance supérieure, dont l'ONU, n'a l'autorité pour le faire. Les États-nations restent les structures décisives. Pour les libertés et les identités qu'elles ont permises depuis quatre siècles, elles ne

sont pas prêtes à être avalées dans l'espace monde. Mais comprenez : ce n'est pas parce que les horizons politiques restent bornés aux frontières actuelles que le raisonnement de leur indispensable dépassement devient faux : il reste juste. Pour résoudre les problèmes des démocraties, il faut les doter d'étages supérieurs à la nation. L'empire qui se prétend une solution consiste en un retour à la domination et à la prédation d'antan, il bute, on le voit, sur la résistance des peuples.

Pour en revenir à Marine Le Pen, en axant son programme sur le

Pour résoudre les problèmes des démocraties, il faut les doter d'étages supérieurs à la nation.

strict recours aux « solutions françaises », elle ne va en rien améliorer le sort de nos concitoyens. Une France « forte » dirigée par un gouvernement « fort » est un trompe-l'œil. La leçon du Brexit le démontre. C'est exactement l'inverse qui est nécessaire. Climat, pandémie, défense, immigration, technologie, regain de croissance économique : tous les défis du moment appellent à dépasser le nationalisme. Tous les sujets abordés dans la campagne qui s'engage, le climat, l'immigration, l'économie, la défense, n'ont pas de solutions restreintes à nos frontières véritablement opérantes. Tout se joue à l'échelle supérieure. D'abord au sein de l'Union européenne. Puis à celle de son agrandissement à inventer avec les autres « moyens » que sont le Canada et l'Océanie. Enfin, quand la Chine et les États-Unis quitteront leurs fantasmes d'empire, grâce à une nouvelle ONU.

L'État-nation n'est pas culturellement mort et tant mieux. Mais face aux défis, il est dépassé. Madame Le Pen n'a pas compris le monde dans lequel elle vit. ■

chroniques



Nous sommes tous seuls

L'individualisme nous met des œillères pratiques pour ignorer les violences du monde, de la résurgence de l'antisémitisme aux exactions au Soudan. Tendons la main à l'autre et à ses problèmes.

par Jacques Attali



Interrogé il y a quelques jours sur France Culture par le journaliste Guillaume Erner sur la question de la résurgence moderne de l'antisémitisme, au moment même où Marc Bloch, historien juif français fusillé par les nazis pour faits de résistance, entrait au Panthéon, l'historien médiéviste Patrick Boucheron a refusé de répondre, se limitant à cette phrase récurrente : « On vous laisse parler seul. »

On pourrait penser que cette phrase, glaçante de cynisme, est sans importance ; que ce n'était qu'un bref moment dans une interview parmi d'autres, dans le flot des émissions matinales, oubliées juste après avoir été entendues. Après tout, ce professeur au Collège de France, (où il occupe la chaire « Histoire des pouvoirs en Europe occidentale du XIII^e au XVI^e siècle »), grand spécialiste de l'histoire des villes italiennes, n'était peut-être qu'irrité par un interlocuteur insistant ; et il ne voulait peut-être tout simplement pas répondre, à l'occasion d'une conversation sur son collègue assassiné par les nazis, à une question sur un sujet d'actualité, qu'il pouvait penser ne pas être de sa compétence.

Détourner le regard

Pourtant, cette hypothèse ne tient pas : un historien de l'importance de Patrick Boucheron, qui ne rate aucune occasion de s'exprimer en public dans les cercles les plus variés, et auteur remarqué d'une « Histoire mondiale de la France », ne pouvait pas ignorer que, pour comprendre le passé, il faut aussi penser le présent. Et que le présent, comme le passé, se nourrit d'une violence que tout historien, professeur, intellectuel, journaliste, a le devoir d'analyser, de dénoncer et de combattre.

C'est en cela que le silence revendiqué de cet historien peut être considéré comme une lâcheté de la plus haute importance, révélatrice d'un des traits les plus importants des sociétés humaines, de tous les temps : les victimes, ou ceux qui vont bientôt le devenir, sont abandonnées à leur solitude. On se lave les mains

de leurs malheurs. On les laisse se plaindre, appeler au secours, sans répondre. On les laisse, comme dit le professeur Boucheron, « parler seules ». C'est même à cette solitude qu'on les reconnaît.

En tout temps, et en toute culture, une personne quelconque ne devient une cible, et bientôt une victime, que parce que, bien avant même qu'elle ne le devienne, les autres se sont éloignés d'elle, l'ont désignée, implicitement ou explicitement, comme étrangère, et ont créé les conditions pour qu'on puisse la laisser être insultée, menacée, sans qu'on doive lui porter secours, ne serait-ce que verbalement. Celui ou celle qui est ainsi abandonné à l'injure et à la calomnie, sans que nul ne l'assiste, qui en est réduit à parler seul, devient particulièrement vulnérable ; et chacun autour de lui peut trouver une bonne raison pour reprendre à son compte les calomnies qu'il a entendues à son propos, se joindre à la meute, ou au moins faire silence et détourner le regard quand d'autres insultent, diffament, expulsent, massacrent.

C'est ainsi d'abord que s'est développé de tout temps l'antisémitisme : quand des juifs, pour 1.000 raisons, ont appelé à l'aide, quand ils ont crié, imploré, quand ils se sont battus pour leur survie, trop de gens les ont « laissés parler seuls » ; les ont abandonnés à la haine, à la violence, aux massacres, et ont détourné le regard.

Et aujourd'hui encore, tant de gens prennent prétexte du comportement scandaleux de l'actuel gouvernement israélien non pour demander la démission de ces dirigeants criminels, corrompus et incompétents, ni pour demander la création d'un Etat palestinien à côté de

l'Etat d'Israël, mais pour réclamer de plus en plus ouvertement, au Moyen-Orient, aux Etats-Unis, en Europe et ailleurs, la destruction de l'Etat d'Israël, et même pour exiger que les juifs où qu'ils vivent cessent de vivre une quelconque différence ; pour imposer qu'ils disparaissent comme peuple, comme culture, comme religion spécifique : on n'est pas loin, dans ces souhaits de plus en plus explicites, d'un génocide en devenir, symbolique, mémoriel, culturel, géopolitique, matériel. Tout cela dans une indifférence croissante de tous ceux qui devraient s'indigner contre ce retour d'une haine bimillénaire contre ceux à qui les autres monothéistes doivent tant.

Afghanes, Iraniennes et Soudanaises

Les juifs ne sont pas les seules victimes de cette indifférence programmée. Le monde entier laisse aussi les Afghanes, les Iraniennes, les Soudanaises « parler seules ». Partout, on laisse aussi dans la solitude toutes les femmes, tous les enfants martyrs, toutes les victimes de violences familiales et ethniques. Parce qu'on a assez à faire avec ses propres soucis et parce qu'on est noyé dans des flux algorithmiques nous disant quoi penser, quoi aimer, quoi consommer ; et jamais avec qui parler.

Nul n'est à l'abri de cet anathème, et chacun d'entre nous doit se préparer à entendre un jour ce sombre verdict : « On vous laisse parler seul. » Personne n'est à l'abri de cet abandon : ni les humains d'aujourd'hui, ni ceux de demain, totalement oubliés, ni la nature, qui se plaint chaque jour plus violemment : c'est parce qu'on la laisse parler seule que la nature se venge ainsi. C'est sans doute d'ailleurs là la meilleure définition de la barbarie : quand personne ne prend à son compte le combat des autres.

Alors que la meilleure définition de la civilisation serait justement de ne jamais laisser les autres « parler seuls ». De prendre acte de leurs soucis, et de se rendre compte qu'ils sont aussi les nôtres. De comprendre qu'aider l'autre c'est nous aider nous-mêmes. Ne serait-ce que parce que la définition même de l'économie et de l'échange est de chercher à connaître les besoins de l'autre et de tout faire pour les satisfaire, dans son propre intérêt.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

LIBRE ÉCHANGE

250^e anniversaire des Etats-Unis : Adams, Jefferson, Monroe...

Le 4 juillet dernier, les Etats-Unis ont commémoré en grande pompe les 250 ans de leur Déclaration d'indépendance. Son principal rédacteur s'appelait Thomas Jefferson. Venu de Virginie, c'est-à-dire du Sud, il cherche dans sa démarche l'appui des hommes du Nord, notamment ceux du Massachusetts, Etat qui est en pointe dans la révolte contre les Anglais. Très vite, l'homme qui s'impose au sein de la délégation venue de Boston est John Adams. Jefferson et Adams confirment leur importance politique en devenant respectivement les deuxième et troisième présidents des Etats-Unis. Adams exerce la présidence de 1797 à 1801. De 1801 à 1809, c'est le tour de Jefferson.

Par une bizarrerie de l'histoire, Adams meurt le 4 juillet 1826, cinquante ans après la promulgation de la Déclaration d'indépendance. Ses derniers mots sont : « Thomas Jefferson vit-il toujours ? » En fait, quand Adams

pose cette question, Jefferson vient juste de mourir. Le premier à être prévenu de ce décès est son voisin James Monroe, qui a été président des Etats-Unis de 1817 à 1825. Après 1826, tous les ans, Monroe se rend chaque 4 juillet sur la tombe de Jefferson. En 1831, à son retour chez lui, il s'effondre et meurt lui aussi un 4 juillet... Ainsi, trois des cinq premiers présidents des Etats-Unis ont eu l'élégance involontaire de tirer leur révérence un 4 juillet...

Sagesse intemporelle

Aujourd'hui, Jefferson, naguère loué pour ses idées libérales, est dénoncé pour son statut de riche planteur esclavagiste. Monroe, dont le nom est associé à la définition de la politique étrangère des Etats-Unis, est accusé d'être le père des prétentions impérialistes du pays. Quant à Adams, il est assez largement oublié ; injustement car il est l'auteur d'une formule célèbre : « Il y a deux manières de conquérir et d'asservir une nation, l'une est par les armes, l'autre est par la dette. »

Et donc, plutôt que de se perdre dans des réquisitoires anachroniques contre Jefferson et Monroe, il convient de se référer à la sagesse intemporelle et éternelle d'Adams.

— La main invisible

La France n'est pas condamnée au décrochage

Le dernier rapport du Conseil national de productivité donne des arguments aux optimistes. Mais la France doit encore surmonter deux défis principaux qui freinent sa croissance et sa productivité.

par Natacha Valla



Notre pays oscille entre deux récits opposés. Le premier décrit un pays embourbé dans une faible croissance, condamné au décrochage industriel et à la perte de compétitivité. L'autre voit, avec parfois un peu de frustration, les atouts de la France qui seraient puissamment porteurs de croissance et de bien-être pour peu que nous soyons capables, par le biais de réformes, de les activer. A ce titre, le Conseil national de productivité vient de publier son rapport annuel, qui conduit à revoir plusieurs diagnostics dans un sens porteur d'optimisme. Il y a d'abord de quoi se réjouir : la France apparaît avoir effacé une part importante du décrochage de productivité observé après la crise sanitaire. La révision récente des comptes nationaux montre que le retard est moins marqué qu'on ne l'estimait auparavant. Nous ne sommes plus l'exception européenne que certains décriaient.

Autre bonne nouvelle : grâce à un différentiel d'inflation favorable et durable, le pays a regagné en compétitivité-prix par rapport à l'Allemagne, certes au prix d'un bouclier tarifaire coûteux pour les finances publiques. Les coûts salariaux unitaires ont progressé moins rapidement qu'ailleurs dans notre pays, tandis que la normalisation des prix de l'énergie a permis un redressement partiel de notre commerce extérieur.

Diffuser l'intelligence artificielle

Mais il ne faut pas crier victoire trop vite ! Pour renouer avec une croissance durable, il faudra aborder avec vaillance deux éléments centraux : le vieillissement démographique et la spécificité de la France en matière d'innovation et d'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle commence à se diffuser rapidement dans les entreprises françaises, notam-

ment les 10 % des entreprises les plus performantes en matière de productivité. En quelques années, son adoption a plus que doublé. C'est une évolution majeure. Mais cette diffusion reste encore incomplète : certes, nos entreprises les plus en pointe innovent, mais cette innovation peine à se diffuser dans le tissu économique. C'est aujourd'hui le talon d'Achille de la France, et c'est cette diffusion qui déterminera les gains de productivité de demain. Il faut former davantage, investir davantage dans les actifs immatériels, diffuser les meilleures pratiques, faciliter le rattrapage des entreprises les moins productives : ces leviers sont probablement plus déterminants que la seule invention des technologies elles-mêmes.

Intégrer les seniors au marché du travail

Autre facteur remettant la productivité au centre : la démographie. Le défi des vingt prochaines années n'est pas seulement de faire travailler davantage de personnes, mais de permettre à une population active qui vieillit de produire davantage de valeur. Une hausse de 10 points de la part des travailleurs âgés est associée à une diminution d'environ 2 points de la productivité globale des facteurs. Ce résultat ne signifie pas que les seniors sont moins productifs : il traduit surtout l'insuffisante adaptation de nos organisations, de la formation continue, des conditions de travail et de la diffusion des compétences tout au long de la vie professionnelle.

Le vieillissement n'est pas une fatalité économique : il doit nous pousser à investir davantage dans le capital humain, l'innovation organisationnelle et les technologies qui permettent de maintenir, voire d'accroître, la productivité tout au long de la carrière.

Renforcer les capacités d'absorption de l'innovation de nos entreprises et adapter le monde du travail au vieillissement : voilà donc ce qui portera la croissance et la productivité françaises de ces prochaines années.

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

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



débats

Face aux vagues de chaleur, quelle ville pour demain ?

La fraîcheur, nouvelle infrastructure publique

par Clément Gaillard

En 1818, le médecin anglais Luke Howard constate qu'il fait plus chaud dans Londres que dans la campagne environnante, notamment la nuit. Sans le nommer, il vient de mettre en évidence un phénomène aujourd'hui bien connu : l'îlot de chaleur urbain. Plus de deux siècles plus tard, les conséquences sanitaires du climat urbain sont plus que jamais d'actualité. Les dernières canicules ont mis tous les logements à rude épreuve, indépendamment de leur étiquette DPE. L'îlot de chaleur urbain peut augmenter la température minimale de plus de 4 °C et s'ajoute aux nuits déjà tropicales. Le refroidissement par la ventilation nocturne devient parfois insuffisant et la climatisation est alors le seul moyen d'abaisser rapidement la température pour espérer dormir. Alors que les brasseurs d'air permettent d'assurer le confort jusqu'à environ 31 °C à l'intérieur, ils restent pourtant quasiment absents des logements français (moins de 5 % contre 60 à 80 % aux États-Unis).

L'extérieur, refuge climatique en soirée
Mais ce besoin de rafraîchissement s'est aussi fait ressentir à l'échelle urbaine. Sous l'effet du changement climatique et de l'îlot de chaleur, la ville génère une nouvelle forme de rareté. La fraîcheur devient un bien recherché et prisé. La fréquentation inédite des parcs et des quais en est un exemple. Les altercations dans les magasins pour arracher un climatiseur ou un ventilateur en sont un symptôme. Quand la fraîcheur se fait rare, les premiers gagnants sont ceux qui la vendent. Si l'ombre pos-

sède une valeur économique pour l'économiste Isabelle Baraud-Serfaty, c'est désormais le rafraîchissement dans son ensemble qui fait l'objet d'un véritable marché, avec ses inégalités et ses injustices. Les citadins souffrent d'une pénurie de fraîcheur qui ne pourra pas être résorbée par le seul refroidissement des bâtiments. La chaleur n'annule pas le besoin de sortir et de fréquenter les espaces publics. C'est même le contraire. Croire que les parcs, les places ou les rues seraient vides si tous les bâtiments étaient climatisés est une vue de l'esprit. Il n'y a qu'à voir l'occupation de l'espace public dans des pays comme l'Espagne ou l'Italie pourtant deux fois plus climatisés que nous. Dans le pourtour méditerranéen, l'extérieur devient un refuge climatique en soirée pour une raison bête : la température y redescend souvent plus vite qu'à l'intérieur des bâtiments. C'est aussi un lieu de sociabilité, ce qui est d'autant plus précieux quand on sait que l'isolement aggrave la vulnérabilité face à la chaleur. Il ne faut donc pas confondre le droit à la fraîcheur et le droit à la climatisation. Cet équipement répond à un besoin de première nécessité, mais ne résout qu'une partie du problème. Climatiser

Il ne faut pas confondre le droit à la fraîcheur et le droit à la climatisation.

toutes les salles de classe d'une école sans mettre un euro pour transformer la cour intégralement bitumée, sans préau et sans arbres est une aberration. Comme nous, les enfants ont besoin de sortir et de faire des activités à l'extérieur, même en cas de fortes chaleurs. La cour est leur espace public. Considérer qu'une école climatisée est automatiquement adaptée au changement climatique relève de l'imposture.

S'inspirer des voiles d'ombrage en Espagne
Pour l'instant, nos espaces publics restent tout aussi mal adaptés à la chaleur que nos bâtiments. Il y a urgence. Il faut multiplier les squares plantés et créer des patios dans nos centres anciens. Le manque d'ombrage de nos villes est criant et les rues commerçantes surchauffées se désertent. Si certains maires ou services techniques trouvent de bonnes excuses pour ne pas multiplier les arbres ou les grimpantes, il est bon de leur rappeler que les villes d'Espagne utilisent des voiles d'ombrage depuis au moins deux siècles partout où il n'est pas possible de planter. Nous ne manquons pas de solutions, mais de volonté. Le siècle dernier a fait de l'accès à l'eau potable, à l'électricité ou à l'assainissement des priorités collectives. Le XXI^e siècle devra faire de l'accès à la fraîcheur une nouvelle infrastructure publique. Clément Gaillard est docteur en urbanisme, urbaniste et designer spécialisé dans la conception bioclimatique et fondateur de freio.fr.

Adapter nos villes pour préserver leur raison d'être

par Sylvain Bogeat

Le défi posé par les épisodes caniculaires ne réside pas tant dans leur température que dans leur précocité et leur durée, qui affectent encore plus notre manière de penser la ville. En nous surprenant bien en amont des mois de juillet et d'août, la récente vague de chaleur a perturbé de nombreuses activités qui se déroulaient dans un bâti totalement inadapté. Ecoles et crèches en surchauffe, travailleurs en costume étouffant dans la moiteur des transports en commun, familles entassées dans des appartements exigus... La chaleur n'attend plus le 14 juillet ! Il ne s'agit plus de pics caniculaires mais de véritables plateaux. L'inertie de nos bâtiments ne joue plus qu'à court terme : passé quelques jours, elle se retourne contre les occupants et l'immeuble stocke la chaleur. D'une part les nuits ne rafraîchissent plus et d'autre part le bâti n'a plus le temps de redescendre en température avant la vague suivante. Les fonctions originelles de la ville sont alors menacées, ce qui soit sa capacité à protéger ses habitants en les agglomérant ou sa capacité à créer de la richesse par les interactions.

Une question de sécurité pour les habitants
Les conséquences sanitaires sont de plus en plus rudes à mesure que notre population vieillit et se fragilise. Le nombre de Français de 75 ans en plus a doublé en trente ans, sachant que la majorité de ces seniors habitent en ville. L'impact n'est pas limité à nos aînés ou aux (rares) enfants qui peuplent nos quartiers.

On a aujourd'hui la possibilité d'installer des climatisations efficaces et très bien intégrées esthétiquement, même dans le haussmannien !

Quand la surface d'un toit en zinc atteint 70 à 80 degrés et transforme un studio sous combles en four, la question n'est plus celle du confort d'été mais plutôt de la sécurité des habitants. La ville est également menacée dans sa capacité à créer du lien et de la richesse. Les compétitions sportives sont annulées, des événements professionnels reportés, les rythmes de travail bouleversés. Or c'est dans nos villes que se concentre la majeure partie de l'activité et du patrimoine économique national. Météo-France table sur cinq fois plus de jours de forte chaleur d'ici 2050, sur une saison qui courra désormais de juin à septembre. Lutter contre le dérèglement à sa source reste indispensable, car nous ne climatisons ni nos champs, ni nos forêts, ni nos glaciers, mais cela ne suffira plus. Je suis convaincu que nous devons tout d'abord adapter le bâti existant. Il est aberrant de ravalier une façade sans travailler à l'isolation par l'extérieur, d'étanchéifier des toitures sans protéger le dernier étage de la chaleur ou

sans la convertir en énergie. Et oui, il faut climatiser. Les Tartufes qui pourfendaient hier la climatisation découvrent cet été qu'elle n'a rien de si désagréable. Le risque est que les Français contourneront les nombreuses contraintes en ayant recours à des dispositifs mobiles, éphémères et énergivores. On a aujourd'hui la possibilité d'installer des climatisations efficaces et très bien intégrées esthétiquement, même dans le haussmannien ! **Le rôle de l'Etat : lever les contraintes**
Bâtir aujourd'hui engage pour cent ans. S'adapter, c'est aussi cesser de construire pour un climat qui n'existera plus. Cela impose un habitat sobre et évolutif : ventilation naturelle, protections solaires, matériaux à forte inertie, hauteur sous plafond, etc. Reste enfin à repenser la ville : faciliter l'accès à de vrais espaces verts, installer des jeux d'eau et favoriser l'intensité d'usage des lieux climatisés. Les auditoriums des administrations publiques ou les cantines des entreprises pourraient très bien accueillir des ateliers pour les riverains ou les employés le soir et le week-end. Tout cela a un coût, et l'adaptation doit rester simple et rationnelle. Les acteurs privés, les assureurs, les particuliers comprennent où est leur intérêt. Le rôle des pouvoirs publics n'est pas d'interdire mais d'informer, de coordonner, de lever les contraintes et parfois, de compenser les inefficiences du marché ou de la décision. Sylvain Bogeat est président de Métropoles 50.

Sans croissance, pas de confiance

La révision à la baisse de la prévision de croissance du PIB pour l'année 2026, annoncée il y a quelques jours par le ministre de l'Economie et des Finances, n'est pas spécifique à la France. Selon le Fonds monétaire international, qui a débuté juillet mis à jour ses prévisions pour l'ensemble des pays du monde, la persistance de prix énergétiques élevés fait craindre un retour de l'inflation et des politiques monétaires restrictives qui la combattent. Les perspectives de croissance sont dès lors moins favorables pour l'ensemble des économies, et en particulier pour celles qui importent des hydrocarbures. Les rythmes anticipés de croissance restent néanmoins très contrastés, allant de 5 % pour les pays émergents et en développement d'Asie, à 2,3 % pour les États-Unis et moins de 1 % pour la zone euro, le Royaume-Uni ou le Japon. Ces statistiques sont parfois présentées

LA
CHRONIQUE
d'Hippolyte
d'Albis



comme abstraites et déconnectées des réalités quotidiennes. Pourtant, en mesurant l'accroissement de la valeur des biens et services produits chaque année dans un pays, elles nous renseignent aussi sur les performances économiques d'un pays. Or, une étude récente montre que cette évolution a un impact significatif sur la confiance que les populations accordent à leur gouvernement. « It's the economy, stupid » Révélés dans la dernière livraison du « Quarterly Journal of Economics », les économistes Timothy

Besley, Christopher Dann et Sacha Dray ont compilé les enquêtes d'opinions de 166 pays depuis 1990 pour établir le lien entre la croissance économique que différentes générations ont connue au cours de leur vie et leur confiance dans le gouvernement. Au Japon, par exemple, les personnes nées dans les années 1980 et 1990 (qui ont subi les « décennies perdues ») affichent une confiance bien inférieure à celles des générations ayant profité de la croissance exceptionnelle des années 1950 à 1970. En utilisant les différences entre pays et générations, les auteurs ont pu mettre en évidence une relation causale. Ils montrent ainsi que les crises économiques et financières ont un impact sur la confiance accordée au gouvernement, sans forcément affecter la confiance que les habitants s'accordent mutuellement. A l'inverse, ni l'évolution des revenus individuels, ni celle des inégalités au sein d'un pays n'ont

d'impacts significatifs sur la confiance envers le gouvernement : c'est bien l'évolution de la performance globale de l'économie qui compte. Cette étude apporte un soutien empirique au fameux slogan de James Carville : « C'est l'économie, idiot », qui manifestement ne s'applique pas qu'à l'électeur américain mais bien à l'ensemble de la population mondiale, que ce soit dans un régime démocratique ou non. Elle permet surtout de comprendre la défiance endémique qui caractérise les gouvernements des pays qui affichent une croissance atone depuis des années, et conduit à s'interroger sur la difficulté qu'ont ces gouvernements à mettre en œuvre des politiques favorables à la croissance. Si pour être aimé, il faut que l'économie soit performante, pourquoi s'en priver ? **Investir dans l'avenir**
La réponse à cet apparent paradoxe est que la croissance ne se décrète pas. Elle implique des efforts constants qui mettent du temps à se matérialiser. Il faut s'assurer que la population est bien formée, l'inciter à travailler, soutenir les secteurs porteurs, investir dans la recherche, réindustrialiser et construire

des infrastructures, développer une énergie bon marché... mais les effets de toutes ces actions prennent du temps et, fatalement, profitent aux gouvernements suivants. La tentation est donc forte de distribuer subventions, réductions d'impôts, rentes et compensations de toutes sortes dont les multiples destinataires savent toujours démontrer la nécessité. Tout ceci ne mène ni à la croissance, ni à la confiance et ne conduit qu'à un cycle vicieux où il n'est question que de redistribuer le peu de richesse que l'on a créée. Les gouvernements démocratiques ne bénéficient pas du temps long des régimes autocratiques mais doivent pourtant investir dans l'avenir pour lutter contre la défiance qui les défait et mine nos institutions. Hippolyte d'Albis est professeur à l'Essec Business School et auteur d'une « Economie des âges de la vie » (Editions Odile Jacob).

essais

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



Le point commun le plus saillant entre les membres de la Gen Z se trouve dans la « crise de santé mentale » qu'elle traverse. Photo iStock



Une crise de santé mentale sans précédent traverse la classe d'âge qui a moins de 30 ans aujourd'hui, appelée la génération Z. Le philosophe Pierre Valentin enquête avec maestria sur ce mystère.

Anatomie d'une jeunesse perdue

ESSAI

Par Henri Gibier

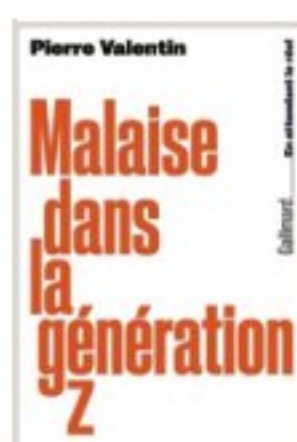
C'est un grand point d'interrogation, presque un mystère, suscité par l'évolution politique et sociale de nos sociétés occidentales, dont la France est loin d'être épargnée. Jamais, semble-t-il, l'attitude devant la vie d'une classe d'âge aussi importante pour l'avenir de notre monde que celle de la génération Z, celle qui va de l'adolescence à la trentaine, n'est apparue aussi difficile à cerner, et déroutante à comprendre.

Né en 1998, se définissant en conséquence comme un « premier de « cohorte » », Pierre Valentin, philosophe politique qui s'est déjà distingué par une brillante analyse de la révolution woke, se propose de mener l'enquête pour tenter d'éclairer la psyché de la jeunesse française et occidentale.

En quoi cette génération pose-t-elle problème ? On pourrait répondre par le fait, dûment rapporté par les sondages, qu'elle est la plus réceptive aux discours extrémistes qu'ils soient de gauche ou de droite. En France, la France insoumise et le Rassemblement national y obtiennent des scores électoraux qui font envie aux forces politiques plus traditionnelles, le plus souvent à la peine quand elles veulent parler aux « jeunes ». Mais sans doute est-ce le propre de ceux qui, sur le seuil du « système » ne s'y reconnaissent pas, et veulent le reconfigurer à leur image en le « dégageant » de ses actuels occupants. Le « zoomer » Valentin ne s'attarde pas avec raison sur cette crise d'adolescence, aussi vieille que le mai 1968 des boomers.

Le suicide dans les têtes

Son point de départ est tout autre, il constituera d'ailleurs le fil rouge de son essai. C'est le constat que le point com-



Malaise dans la génération Z
de Pierre Valentin,
Gallimard,
288 pages,
21 euros.

mun et le plus saillant entre les membres de cette Gen Z se trouve dans la « crise de santé mentale » qu'elle traverse. L'ampleur de ce malaise psychologique tient en quelques chiffres stupéfiants rappelés par l'auteur : aux Etats-Unis, 50 % des 18-35 ans avouent avoir régulièrement songé au suicide, tandis qu'en France, plusieurs études aboutissent à la conclusion « qu'un quart des 15-29 ans dans notre pays souffrent de dépression ». Les hospitalisations en psychiatrie des jeunes Français, comparées à la période 2010-2019, ont connu un bond de 106 % chez les 20-24 ans.

La thèse défendue par l'auteur est que ce mal-être psychologique renvoie en dernière analyse à une crise morale liée à plusieurs phénomènes, pour la plupart apparus ou aggravés depuis 2010, qui impactent particulièrement cette tranche d'âge. Il en retient six principaux qui fournissent l'ossature du livre.

Leur énumération parle d'elle-même : l'usage massif des réseaux sociaux, ce que Pierre Valentin appelle « la numérisation de la jeunesse » ; la parenthèse du Covid, particulièrement violente dans son vécu pour cette couche de la population ; l'imprévisibilité de l'avenir, tellement pesante aujourd'hui sur fond d'anxiété climatique et de conflictualité géostratégique ; le développement d'une pensée tantôt victimaire, tantôt culpabilisante, notamment sous l'influence du wokisme ;

l'individualisation culturelle, datant des années 1960, mais poussée à son paroxysme par les nouvelles approches de l'éducation et la disparition, grâce aux nouvelles technologies, des occasions d'interactions avec l'autre ; enfin, paradoxalement, « la progression d'une culture « thérapeutique » qui aggrave ce qu'elle prétend résoudre ».

Cure thérapeutique

On s'attardera ici sur ce dernier point, le moins évident sans doute, sachant que les cinq autres sont développés avec virtuosité par l'essayiste, et parfois un brin de provocation lorsqu'il s'emploie à montrer que, de nos jours, plus on se veut de gauche et progressiste, plus on s'avère sujet à des tendances dépressives. Ce qu'il entend par « culture thérapeutique », c'est l'idée venue des Etats-Unis que la réponse au malaise mental de la jeunesse repose sur le diptyque « sensibilisation déstigmatisation ».

A force de vouloir sensibiliser une population à la préservation de son bien-être psychologique, on la conduit à le voir menacé et attaqué de tous côtés. En refusant de la juger sur ses actes, voire de la sanctionner, pour ne pas la stigmatiser, on l'entretient dans le sentiment qu'elle n'est en rien responsable de ce qui lui arrive, et par contrecoup, quelle n'a pas de prise sur son destin.

La deuxième partie de l'ouvrage synthétise ces diverses observations dans un « portrait générationnel », tourné cette fois vers ses implications politiques. Par un étonnant, mais convaincant, retour à Hobbes, Pierre Valentin souligne le risque de voir l'aspiration de la nouvelle génération à ce que l'Etat lui apporte, en plus de la sécurité au sens strict du mot, et de la Sécurité sociale, héritée de l'après-guerre, une forme de « sécurité émotionnelle ». Ouvrant clairement la voie aux promoteurs d'un Etat totalitaire. ■

BONNES FEUILLES

Par Pierre de Gasquet

Le mythe de la « submersion migratoire »

Tout en stigmatisant les errements d'une politique migratoire française sans boussole, Patrick Weil prône un rééquilibrage fondé sur la remise du travail au centre de l'approche de l'immigration.

Tentative de remise à plat d'un sujet radioactif. Avant de refonder une « politique d'immigration en morceaux », il faut avoir les vrais chiffres en tête. Un des grands mérites du nouveau livre de l'historien Patrick Weil, spécialiste reconnu des questions de citoyenneté, chercheur au CNRS et professeur invité des universités de Yale et de Chicago, est de dresser un bilan précis et étayé d'un quart de siècle de politique migratoire.

Or, que disent les statistiques ? On peut, certes, s'interroger sur les « bugs » et les errements de la politique migratoire française. Mais ce n'est pas, en tout cas, à un phénomène de « submersion », – terminologie héritée de l'anxiété des « colons d'Algérie » – auquel on assiste depuis 1999. Plutôt à un long processus d'intégration par l'égalité, la connaissance et la reconnaissance ».

Voilà un petit livre blanc que la quarantaine de candidats potentiels à la prochaine élection présidentielle et leurs électeurs devraient lire et méditer d'ici au printemps prochain.

LA RÉALITÉ DES CHIFFRES « Que disent les chiffres ? Entre 1999 et 2024, la population immigrée en France est passée de 4,37 millions à 7,7 millions. Le chiffre de 2024 du recensement de l'Insee est encore provisoire et sera légèrement corrigé, mais la part dans la population totale augmente d'un peu plus de 50 %, passant de 7,3 % des 60 millions d'habitants en 1999 à 11,3 % de la population totale de 68,4 millions en 2024. Cette augmentation de la population immigrée n'est en rien une submersion, une augmentation de 133.000 par an en moyenne. Mais aucun dirigeant politique en fonction depuis vingt-cinq ans ne l'avait anticipée. Et elle est significative, si l'on compare la période 1999-2024 avec la période 1975-1999 [...] Certes, cette augmentation de l'immigration est moins importante que dans

PATRICK WEIL

De
l'immigration
en
France

GRASSET

De
l'immigration
en France
de Patrick Weil,
Grasset, 208 pages,
18 euros.

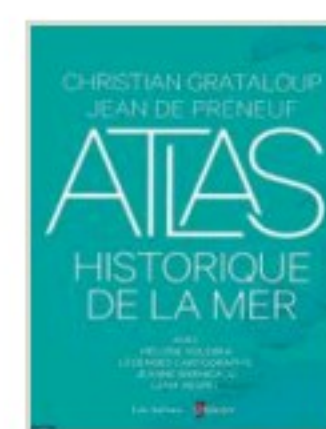
d'autres pays d'Europe. En Allemagne, la part de la population née à l'étranger est passée de 9,45 millions en 2013 à 16,88 millions en 2024. »

LES DYSFONCTIONNEMENTS DE SCHENGEN « Depuis l'entrée en vigueur du traité d'Amsterdam en 1999, les accords de Schengen sont de la compétence de l'Union européenne, au même titre que la politique agricole commune. L'espace Schengen comprend désormais tous les Etats membres (à l'exception de l'Irlande, ainsi que de quatre pays associés : l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse), et les polices de tous ces Etats contribuent au contrôle des frontières communes. Mais le régime tel que pensé à l'origine a montré ses failles : d'abord, la charge de la frontière fixe pèse sur des pays qui n'avaient pas les moyens de gérer seuls les arrivées massives, par exemple la Grèce ou l'Italie (à Lampedusa). En réaction, il est arrivé que des autorités italiennes délivrent des billets de train gratuits vers la France. Aujourd'hui encore, 25 % des arrivées en Italie se retrouvent en France. Et la France, qui se croyait le pays le mieux protégé en quelque sorte, puisque tous ses voisins devaient être responsables des contrôles terrestres, reçoit de ce fait des immigrés ou des demandeurs d'asile dont elle ne devrait pas avoir la responsabilité. » ■

En librairie

La mer où tout commence

Quand on évoque les pirates, on pense souvent à Jack Sparrow ou aux corsaires espagnols. Pourtant, les « wako », pirates japonais, ont terrorisé les côtes coréennes et chinoises pendant quatre siècles, paralysant le commerce de la



ATLAS
Atlas historique
de la mer
de Christian
Grataloup et
Jean de Prénau,
Les Arènes,
224 pp., 25 euros.

dynastie Ming et obligeant la Corée à développer de nouvelles armes pour défendre ses côtes. Géohistorien français reconnu, Christian Grataloup s'est imposé avec ses « Atlas historiques de la Terre », du Ciel et du Moyen-Orient. Son « Atlas de la mer », coécrit avec Jean de Prénau, maître de conférences en histoire contemporaine à l'université de Lille, raconte l'histoire du monde depuis les mers, à différentes échelles.

Parmi les récits marquants, figure l'introduction du mustang aux Etats-Unis lors de « l'échange colombien » du XV^e au XIX^e siècle, dont la maîtrise a permis à l'Amérique de renforcer son économie grâce à la chasse au bison. L'ouvrage décentre notre regard européen en rappelant le rôle décisif de puissances maritimes oubliées. La thalassocratie Srivijaya, dans l'actuelle Indonésie, a

façonné les échanges mondiaux en dominant les détroits de Malacca et de la Sonde entre le VII^e et le XIII^e siècle.

Quant aux ambitions maritimes de la Chine, elles ne datent pas d'aujourd'hui : au début du XV^e siècle,

l'explorateur Zheng He dirigeait déjà des flottes comptant jusqu'à 300 navires et 28.000 hommes. Bien avant les explorateurs européens, ces voyages illustraient déjà la bataille mondiale pour la conquête de l'Afrique de l'Est et du Moyen-Orient.

L'atlas propose aussi des diagrammes détaillés expliquant par exemple le fonctionnement des astrolabes et boussoles de l'Antiquité. Il y retrace les racines de nombreux conflits contemporains, comme les tensions migratoires en Méditerranée ou la fragilité croissante de nos océans surexploités. Avec ses plus de 200 cartes et diagrammes, cet ouvrage richement illustré restitue aux mers leur rôle central dans les circulations, les rivalités et les innovations. Grataloup rappelle que l'histoire mondiale s'est d'abord écrite sur les routes maritimes.

—Lucie Garnier



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

Redécouvrir les pouvoirs des images à Arles

PHOTOGRAPHIE

Il ne faut pas manquer l'exposition consacrée à l'un des génies du XX^e siècle, Edward Steichen, aux 57^e Rencontres de la photographie d'Arles. Malgré une édition plutôt classique, le festival réserve cette année quelques surprises.

Judith Benhamou

Depuis quelques années, Arles est devenue une cité majeure de l'art l'été, avec de nombreuses manifestations qui se sont agglomérées aux légendaires Rencontres de la photographie, dont la 57^e édition se tient jusqu'au 4 octobre. Nous parlerons bientôt de l'ensemble des expositions d'art contemporain organisées par la fondation Luma.

Les Rencontres cette année sont composées de 47 expositions à travers toute la ville – et alentour – présentant 400 artistes. Lorsque, dans le passé, la manifestation était le seul pôle d'attraction local, ce festival avait des visées très expérimentales, flirtant avec de nombreuses autres disciplines des arts plastiques.

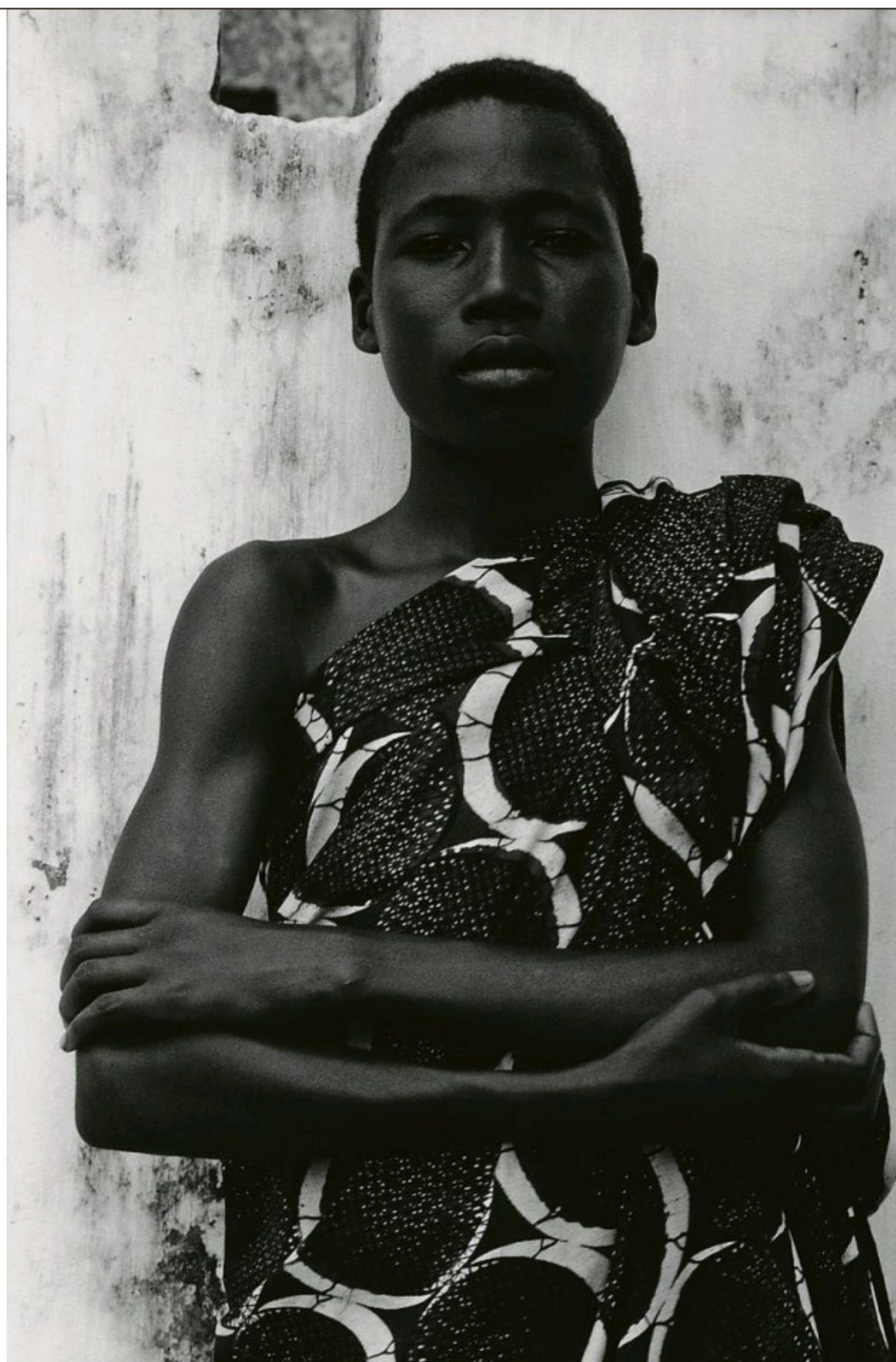
Cette année les Rencontres sont plus sages. Elles se sont recentrées sur leur spécialité. Dans cet esprit, la plus belle exposition est sans aucun doute celle consacrée à un génie de la discipline, Edward Steichen (1879-1973).

Réajuster la lecture des choses

Ce Luxembourgeois, passé par la France puis installé aux États-Unis, acquiert ses lettres de noblesse dans la photo de mode et les portraits avant de devenir directeur du département au MoMA, à New York. A la Mécanique générale, dans le parc des Ateliers, c'est son amour de la nature qui est montré. L'artiste revient, en la matière, à sa première vocation : peindre. Car ses tirages sont de véritables tableaux.

Dans le genre, l'un de ses plus fameux clichés est « Clair de lune », de 1904, qui flirte avec l'abstraction par ses jeux d'ombres. Au fond, les arbres strient l'image. Au premier plan, le point d'eau reflète leurs rayures. Autour, la végétation n'est qu'un halo noir. « Son rapport à la nature est une part essentielle de son être. Il fallait révéler cet aspect », insiste le commissaire Ruud Priem.

Pour le directeur des Rencontres, Christoph Wiesner, en ces temps d'omniprésence de l'image, la photo sert paradoxalement à « réajuster une lecture des choses ».



Au palais de l'Archevêché, l'exposition « Ghana : rêver l'indépendance » se consacre au premier pays décolonisé en Afrique subsaharienne, en 1957. Ici, un portrait de Samuel J. K. Essoun, à Shama, en 1964, réalisé par Paul Strand. Photo Paul Strand/Aperture

D'ailleurs, le festival s'intitule cette année « Des mondes à relire ». Ainsi, une passionnante exposition au palais de l'Archevêché montre l'importance du récit photographique dans le premier pays décolonisé en Afrique subsaharienne, le Ghana, en 1957.

« Ghana : rêver l'indépendance » illustre la volonté du pays qui se libère de la domination britannique de constituer une identité culturelle propre et de diffuser son message à tout le continent. Les photographes occidentaux affluent, à commencer par un des illustres Américains, à l'époque inquiété dans son pays pour ses sympathies de gauche, Paul Strand (1890-1976). Voire, par exemple, ce portrait d'un étu-

diant, Samuel J. K. Essoun, en tenue traditionnelle qui fréquente l'université...

Des tirages du cinéaste coréen Park Chan-wook

Parmi les surprises de cette édition figure, à l'espace Lee-Ufan, 68 tirages du cinéaste coréen Park Chan-wook, qui était aussi, cette année, le président du jury du Festival de Cannes. Dans ses images en couleurs, il pose le regard sur des scènes ordinairement exclues : des fleurs dans un sac-poubelle, des fruits remplis de fourmis... C'est beau, mais il reste humble : « En photographie, je suis arrivé à construire seulement la moitié de mon univers. Jusqu'à ma mort, je m'efforcerai de l'établir. »

Enfin, l'une des expériences les plus originales du festival de photographie a été imaginée par Clément Cogitore (né en 1983), artiste contemporain et metteur en scène d'opéra – qui signe en ce moment « La Flûte enchantée » à Aix. A l'espace Van Gogh on peut voir le film d'une demi-heure qu'il a concocté à partir de vidéos d'archives, accompagné d'un texte qu'il a lui-même écrit. Il y évoque la réinvention de la mémoire par la politique. Un flux de pensées et d'images continu qui, par leur densité, crée une étonnante abstraction.

57^e édition des Rencontres photographiques d'Arles

Jusqu'au 4 octobre. rencontres-arles.com/fr

THÉÂTRE

Gwenaël Morin électrise Electre

Dans le jardin de la rue de Mons, à Avignon, le metteur en scène nous offre une version furieuse et décalée du « Deuil sied à Electre » d'Eugène O'Neill. Avec des comédiens irrésistibles.



Philippe Chevilley

Pour le quatrième volet de son cycle théâtral « Démonter les remparts

pour finir le pont », Gwenaël Morin a surpris son monde. On ne l'attendait pas forcément dans cette mise en scène du « Deuil sied à Electre », « Orestie » à la sauce américaine signée du prix Nobel de littérature Eugene O'Neill, en 1931. Pourtant, au bout des trois heures trente de cette trilogie, transposant la pièce antique dans l'Amérique de la guerre de Sécession, le défi est relevé avec éclat. Entre farce et tragédie, texte à cru et scène nue, le spectacle nous plonge dans une transe sensorielle jouissive.

Ici les héros d'Eschyle ont des noms bien américains : Ezra (Agamemnon), Christine (Clytemnestre), Adam (Egisthe)... O'Neill pimente la tragédie d'un surplus de psychanalyse et convoque Œdipe dans tous les sens : Vinnie voue un culte à son père Ezra et est jalouse de sa mère Christine ; Orin est dingue de sa génitrice et lui reproche davantage son adultère avec Adam que le meurtre de son mari. Avec ses amours interdites et ses meurtres en série, le drame psychologique prend l'allure d'un scénario extrême de classique du cinéma américain.

Pas besoin de convoquer les fantômes de Liz Taylor ou de Richard Burton. Les six acteurs-actrices ont l'étoffe des héros post-antiques, en particulier le carré magique de comédiens fidèles convoqué par le metteur en scène. Sublimement perverse dans le rôle de Christine-Clytemnestre, Virginie Colemyn déploie tout à la fois ses talents tragiques et comiques. Barbara Jung campe une Vinnie-Electre électrique et sans concession. Grégoire Monsaingeon incarne avec virtuosité les trois personnages fêlés du père, du fils et de l'amant. Quant à Julian Eggerickx, texte en main, il brille en grand ordonnateur de cette cérémonie funèbre. Maître d'un théâtre sans fard et décalé, Gwenaël Morin, ajoute avec cette Electre américaine, une pierre de taille au festival d'Avignon.

Le Deuil sied à Electre d'Eugène O'Neill.

Festival d'Avignon, Jardin de la rue de Mons/Maison Jean Vilar. Jusqu'au 23 juillet, 3 h 30.



THÉÂTRE

La metteuse en scène brésilienne dévoile le grand final de la trilogie choc qu'elle avait lancée au Festival d'Avignon 2023. Dans « Uma Luz Cordial », Carolina Bianchi dissout sa subjectivité entre littérature et sexualité, au risque d'atténuer la force de son geste.

Callysta Croizer

C'était la révélation choc du 77^e Festival d'Avignon. En 2023, Carolina Bianchi créait « A Noiva e o Boa Noite Cinderela », premier opus d'une trilogie baptisée « Cadela Força ». Dans sa performance théâtrale et radicale, elle engageait son propre corps pour explorer les violences sexuelles. Après un détour par Bruxelles où elle présentait en 2025 le second volet du triptyque, « The Brotherhood », consacré à la domination patriarcale dans l'histoire de l'art, la metteuse en scène

brésilienne revient à l'Opéra Grand Avignon pour achever son œuvre. Avec « Uma Luz Cordial », elle opère un retour sur son processus de création et sur sa sexualité, quitte à s'effacer derrière les voix de celles et ceux qui l'inspirent.

En écho à la descente aux enfers du premier volet, « Uma Luz Cordial » s'ouvre sur une citation de Dante, tirée du « Paradis » de « La Divine Comédie ». La metteuse en scène affiche ici d'entrée de jeu la table des matières de sa pièce. Après un prologue programmatique, elle divise son autoanalyse dans sept

« cahiers » thématiques, traversant la littérature comme voie de disparition et d'exploration de la sexualité. Moyennant quelques gouttes de son sang versées sur une feuille de papier – geste devenu tendance dans le théâtre contemporain –, Carolina Bianchi orchestre sa propre disparition dans les limbes du langage et de la fiction.

Et ses performeurs complices de prendre le relais au plateau. Entre courses débridées et enlacements dans des positions coïtales, le groupe donne corps à des pulsions sexuelles chaotiques. Celles-ci sont

progressivement poussées au tabou. Ainsi du « Cahier rose de Lori Lamby », longue séquence basée sur l'œuvre pédopornographique de l'écrivaine brésilienne Hilda Hilst, où une fillette raconte ingénument ses premières expériences sexuelles avec des hommes adultes. La scène est d'autant plus écœurante que l'enfant, assise derrière un bureau, est ici incarnée par une marionnette à fils manipulée et vocalisée par les performeurs.

En scélérassant derrière ses figures tutélaires, d'Antonin Artaud à Louise Glück, Carolina Bianchi

cherche à observer la fragmentation de sa subjectivité. Pourtant, sa parole n'est jamais aussi puissante que lorsqu'elle est livrée frontalement par la performeuse. En témoigne son commentaire intime et vibrant des vers d'Emily Dickinson, à la toute fin de la pièce. Ce grand final était-il trop prématuré ? Il est, hélas, en deçà des deux premiers chapitres de la trilogie.

Uma Luz Cordial

de Carolina Bianchi. Festival d'Avignon, Opéra Grand Avignon (84) Jusqu'au 13 juillet.

« Uma Luz Cordial », le final en demi-teinte de Carolina Bianchi

le grand entretien

avec **Serge Magdeleine**
Directeur général de LCL



Propos recueillis par
David Barroux et Krystèle Tachdjian

Y a-t-il encore un avenir pour les banques de détail et les agences physiques ?

Il y a vingt-cinq ans, on se posait déjà la question. A l'époque, en tant que fondateur d'Empruntis, j'étais du côté des disrupteurs. Nous étions quelques-uns, avec Meilleur-taux ou Boursorama. Le paysage bancaire comptait 375.000 salariés, 1.100 milliards d'euros d'encours de crédit et un produit net bancaire de 75 milliards d'euros pour l'ensemble des banques françaises. Deux décennies plus tard, il y a toujours 375.000 employés mais les encours de crédit ont fait fois quatre, le PNB fois deux et la solvabilité des banques de détail n'a jamais été aussi élevée. Les banques de détail n'ont pas disparu malgré cette première vague parce qu'elles se sont adaptées. Elles ont créé leurs applis, leurs sites Web, et ont adopté des codes du digital.

Pour autant, on n'assiste pas à la même révolution qu'au début des années 2000. Aujourd'hui, les concurrents opèrent sur notre cœur de métier. Lors de la première vague, on voyait émerger des acteurs de niche. Nous avons désormais affaire à des acteurs bancaires à part entière. Deuxièmement, la directive des services de paiement DSP2 leur a donné une dimension européenne, voire internationale. Aujourd'hui, de manière quasi-instantanée, si vous avez une licence de paiement en France, vous pouvez diffuser vos offres et services dans l'ensemble de l'Europe très facilement. Il y a vingt ans, si vous souhaitiez opérer en Allemagne, en Italie ou en Espagne, c'était très compliqué. Dernière différence fondamentale, il y a aujourd'hui un accès quasi illimité au financement et aux levées de fonds.

Dans la banque numérique, comment peut-on exister face à Revolut et BoursoBank ?

Chez LCL nous repensons la relation bancaire et allons faire cohabiter trois offres complètement différentes : L by LCL, complètement digitale et en totale autonomie, LCL Signature, avec un conseiller dédié, et LCL Liberté, qui est un mix entre l'agence et la banque à distance. Ma vision, c'est que dans dix ans il n'y aura pratiquement plus

« Nous atteindrons le sommet de l'Everest avant les fintechs »

d'opérations bancaires qui se feront dans les agences, que ce soit pour l'achat de produits ou la signature de document. Nous allons faire pivoter le rôle des agences pour en faire des espaces d'humanisation, de socialisation et de confiance. Pour accompagner nos clients dans les grands temps forts de l'existence (divorce, succession, naissance, bilan patrimonial, etc.) nous avons encore besoin d'humains et pas d'une IA.

Vous allez lancer une offre innovante en septembre. De quoi s'agit-il ?

Nous allons sortir une offre révolutionnaire de crédit à l'habitat 100 % en ligne qui n'existe nulle part en Europe. Nous irons plus loin qu'un simple accord de principe donné au client et nous serons en mesure d'éditer une offre de prêt officielle en moins de 60 minutes en totale autonomie. Avec l'accord du client, l'IA ira chercher tous les éléments nécessaires (fiscaux, revenus, etc.) et il n'y aura rien à remplir. L'outil est actuellement en mode pilote et nous le proposerons à nos clients à partir de septembre.

Les banques traditionnelles ont-elles leur chance face aux banques purement en ligne ?

Je vais vous dire que oui, évidemment et je vais argumenter. Je crois que notre Everest à tous, que nous soyons fintech ou banque de détail, c'est d'arriver à proposer à la fois une expérience digitale sans couture, avec un « effet waouh » tout en étant capable de financer l'économie. Les fintechs ont commencé par la face sud. Elles ont créé une expérience digitale ultra fluide. Nous, cela fait cent soixante ans qu'on gravit la face nord. Il nous manque quelques mètres pour avoir cette expérience digitale hyper fluide.

Je pense que nous atteindrons le sommet de l'Everest avant les fintechs, parce qu'il faut moins de temps pour déployer une expérience digitale fluide que pour proposer du crédit. Pour cela, il faut savoir faire de l'analyse du risque, de la gestion « actif-passif » disposer des fonds propres nécessaires et des équipes de recouvrement. D'ailleurs, certaines fintechs repoussent sans cesse le lancement de leur offre de crédit immobilier après l'avoir annoncé depuis déjà deux ans. Ce n'est pas l'activité la plus rentable, mais l'utilité première d'une banque est bien de financer l'économie en octroyant des crédits à ses clients.

Aujourd'hui, il y a une multibancarisation des clients qui favorise les ouvertures de comptes dans les néobanques. On ne constate pas d'exode de clients qui clôturent leur compte dans les banques de détail et qui disparaissent de nos radars. Chez LCL, nous restons en évolution nette positive de notre base de clients.

Sur les PME et les ETI, la clientèle historique de LCL, la bataille avec les néobanques a-t-elle commencé ?

Cela a déjà commencé sur tout un pan d'activités. Pour le cash management, la gestion de trésorerie ou de l'épargne, le digital fait le job. Mais ce que les banquiers apportent aux dirigeants de PME va bien au-delà. Toute la partie analyse stratégique ne se transférera probablement jamais vers le digital. Chez LCL, 1.100 banquiers d'entreprises sont aux côtés des entrepreneurs et des dirigeants.

Pourquoi rester actif dans la banque privée ?

C'est un métier stratégique qui va être remodelé par le phénomène du grand basculement de l'épargne. Neuf mille milliards d'euros vont changer de mains depuis les boomers vers des générations X, Y, Z d'ici à 2040. Cela ne s'est jamais vu. Et puis c'est un marché consubstantiel au marché du financement. Pour prêter, il faut collecter. Or, les clients des banques privées sont excédentaires en épargne. Nous sommes déjà sur le podium des banques privées en France avec 76 milliards d'actifs sous gestion. Nous visons clairement le leadership en 2030 avec plus de 100 milliards d'actifs.

Les clients de demain n'auront-ils toujours qu'une banque ?

La nouvelle génération de clients aura deux ou trois banques privées différentes, contrairement à leurs parents et grands-parents qui n'en avaient qu'une. Nous devons nous adapter à cette réalité. C'est pour cela que l'on a fait l'acquisition du groupe Milleis, pour avoir des offres complémentaires de banque privée.

La concurrence avec les néobanques est-elle « loyale » ?

Est-ce qu'elles trichent ? Non. Elles acceptent les règles du jeu. Tout cela me fait penser à ce que j'appelle la courbe du déni.

Quand des concurrents arrivent, dans un premier temps le gros concurrent ne les voit pas. Etape deux, le petit devient gros et l'on se dit qu'il ne survivra pas longtemps et ne gagnera jamais d'argent. Etape trois, il gagne de l'argent. A ce moment-là, on se dit qu'il faudrait le racheter mais c'est trop tard car il est trop gros. L'étape quatre c'est la question que vous venez de poser : mais que fait le régulateur ? Parce que c'est une concurrence déloyale... Moi, je ne pense qu'il n'y a pas de déloyauté. Face à l'évolution rapide des usages, les banques traditionnelles doivent poursuivre leur transformation en conciliant leur solidité avec l'agilité, la simplicité et l'innovation attendues par les clients.

Peut-on faire « pivoter » une banque de plus de 150 ans ?

Se transformer quand on est une entreprise plus que centenaire, c'est possible. Nous sommes d'ailleurs en train de démontrer que nous pouvons pivoter comme une start-up. L by LCL Pro, notre banque digitale pour les entrepreneurs, a lancé l'écriture de la première ligne de code en mars 2025, et neuf mois après nous ouvrons le premier compte d'une offre qui six mois plus tard représente 40 % de toutes les conquêtes de LCL.

Pour se mettre en mouvement, le plus important c'est la culture d'entreprise. Je veux initier une culture de l'impatience et de l'imperfection. On ne peut plus se permettre de mettre cinq ans à développer quelque chose de parfait mais qui sera dépassé le jour de son lancement. Les Anglo-Saxons appellent cela le MVP, « Minimum Viable Product ».

La deuxième règle, inspirée de Jeff Bezos d'Amazon, c'est celle des « pizza teams ». Pour développer un nouveau produit, on mobilise des équipes qui peuvent se nourrir de deux pizzas, donc pas plus d'une douzaine de personnes. Ces « squad » qui se concentrent sur un produit nous ont permis de développer en un temps record une nouvelle offre de crédits flash.

L'IA, cela change quoi aujourd'hui, ça changera quoi demain ?

Le changement s'accélère, et se transformer est inhérent aux banques. Les guichetiers qui délivraient des billets il y a trente ans ont vu leur métier évoluer mais le secteur bancaire n'a globalement pas perdu d'emplois. Avec l'IA, nous allons sans doute connaître une nouvelle période de transformation. Cela peut générer du doute et de la peur, mais si nous voulons que les changements soient acceptés et embarquer les collaborateurs, le management doit commencer par donner une vision et du sens. Quand on sait dans quelle direction on se dirige, on avance mieux. Il faut aussi favoriser les petits pas, plutôt que les grandes disruptions. On peut tester, échouer, se relever, modifier... et pour donner confiance, il faut célébrer chacun des petits pas qui est une victoire.

LCL est partenaire depuis quarante ans du Tour de France. Quel est encore l'intérêt ?

On a commencé à fêter notre 40^e année en tant que partenaire du maillot jaune. Le Tour de France c'est un événement universel qui parle à tout le monde, tous les âges, toutes les professions, ce qui correspond bien à notre vocation de s'adresser à tous, de l'autoentrepreneur jusqu'au grand capitaine d'industrie. Le deuxième point, c'est que le cyclisme est un sport d'engagement qui se gagne dans la durée et qui est un sport collectif.

Cela nous correspond car on s'engage avec nos clients dans la durée, même quand c'est dur, quand la pente est raide, on est à leurs côtés et on travaille en équipe. Pour les plus de 16.000 collaborateurs de LCL, c'est une fierté de voir notre marque partout dans le monde. Pendant le Tour, toutes nos agences se parent de jaune, et cette initiative renforce également la cohésion interne. ■

« La nouvelle génération de clients aura deux ou trois banques privées différentes [...]. Nous devons nous adapter à cette réalité. »

son agenda

A la tête de LCL depuis 2024, Serge Magdeleine pilote la filiale de Crédit Agricole dans une période marquée par l'émergence des néobanques et l'accélération du numérique. Il a l'habitude d'anticiper les ruptures, ayant été lui-même un « disrupteur » en tant que fondateur du courtier Empruntis, il y a vingt-cinq ans. Agé de 54 ans, diplômé de l'Ecole des Ponts, le banquier a commencé sa carrière dans le conseil chez Mercer

Oliver Wyman. Par la suite, il a occupé des postes de direction au sein de caisses régionales du Crédit Agricole. Aujourd'hui, il s'attelle à repenser la relation bancaire chez LCL. Dès septembre, la banque lancera un crédit à l'habitat 100 % en ligne, permettant une offre de prêt officielle en vingt minutes grâce à l'IA. La banque veut aussi renforcer sa clientèle patrimoniale avec l'intégration de Milleis, finalisée le 30 avril.



CAC 40
 8.326,62 points
 0,8962 %



DOW JONES
 52.521,77 points
 0,3312 %



EURO/DOLLAR
 1,1439 \$
 0,1664 %



ONCE D'OR
 4.130,15 \$
 1,5727 %



PÉTROLE (BRENT)
 76,55 \$
 -3,6865 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8531 | EUR/JPY 185,64 | EUR/CHF 0,9223 | GBP/USD 1,3408 | USD/JPY 162,315 | USD/CHF 0,8062
TAUX | ESTER 2,182 | EURIBOR 3 MOIS 2,353 | OAT 10 ANS 3,8618 | T-BONDS 10 ANS 4,6468

Les Echos

Entreprises & Marchés

Energie Les ambitions
 contrariées de la
 France sur l'éolien
 en mer flottant // PP. 16-17



SAP échappe à une amende européenne de plusieurs milliards au prix de lourdes concessions

LOGICIELS

Fabienne Schmitt
 — Bureau de Bruxelles

C'est un dénouement sans fracas, mais aux conséquences importantes. En acceptant les engagements proposés par SAP, la Commission européenne a clos jeudi une enquête antitrust ouverte il y a moins d'un an, qui menaçait le géant allemand d'une amende pouvant atteindre 10 % de son chiffre d'affaires mondial, soit plusieurs milliards d'euros.

Le numéro un mondial des logiciels de gestion d'entreprise s'en sort sans sanction financière, mais au prix de fortes concessions. Il faut dire que le dossier était lourd. Ses logiciels ERP, qui pilotent la finance, les ressources humaines ou la gestion de projets de milliers d'entreprises européennes, l'avaient transformé en acteur incontournable.

En septembre 2025, Bruxelles avait ouvert une procédure formelle, concluant que le groupe abusait de sa position dominante au travers de pratiques verrouillant méthodiquement ses clients. Elle lui reprochait l'impossibilité de résilier des contrats de maintenance pour des licences inutilisées, condamnant des entreprises à payer pour des services dont elles n'avaient plus besoin. Mais aussi des frais de réintégration et de rétro-maintenance prohibitifs. Autres verrous : la durée initiale des contrats, pendant laquelle toute résiliation est impossible, repartait de zéro à chaque

nouvel achat de licence, rendant l'engagement quasi perpétuel. Ou encore l'obligation de recourir exclusivement à SAP pour l'ensemble du parc logiciel, aux mêmes conditions tarifaires, fermant la porte aux concurrents moins chers.

Dès l'ouverture de l'enquête, SAP avait choisi la négociation plutôt que l'affrontement en proposant une série d'engagements, qu'il a dû, au fil de l'eau, revoir et amender avant que la Commission ne les accepte et les lui impose pour dix ans.

L'accord final est substantiel. Le groupe devra clarifier les conditions permettant à ses clients de segmenter librement leur parc informatique, en choisissant des prestataires de maintenance différents pour chaque partie, y compris des concurrents de SAP.

Suppression des frais de réintégration

Sur la question des résiliations, les clients pourront mettre fin à leurs licences et aux frais de maintenance dans plusieurs situations précises : produits en fin de vie auxquels SAP ne fournit plus qu'un support réduit, projets d'implémentation ratés dont la responsabilité incombe à SAP, faillite, réduction d'effectifs d'au moins 10 % sur deux ans, ou encore cession.

Sur le front tarifaire, SAP s'engage à ouvrir plus largement l'accès aux contrats dits à « métrique unique », qui offrent un mode de calcul alternatif et potentiellement plus avantageux des redevances de licence et donc des frais de maintenance qui en découlent.



Le géant allemand du logiciel d'entreprise a conclu un accord avec Bruxelles pour solder une enquête antitrust ouverte il y a moins d'un an.

Autre concession arrachée par la Commission : SAP devra clarifier la durée initiale pendant laquelle ses clients ne peuvent pas résilier leur contrat de support et s'interdira désormais de faire repartir ce compteur à zéro à chaque nouvel achat de licence.

Sur les frais tant décriés, l'engagement est radical : suppression pure et simple des frais de réinté-

gration, et réduction des frais de rétro-maintenance pour les clients revenant vers SAP après une période d'absence. Enfin, le groupe devra créer une structure interne de recours à laquelle les clients pourront s'adresser s'ils estiment que ces engagements ne sont pas respectés.

Le tout sera supervisé par un mandataire indépendant, qui

rapportera régulièrement à la Commission européenne – et ce à l'échelle mondiale. En cas de manquement, SAP risque une amende pouvant aller jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires mondial ou 5 % du chiffre d'affaires journalier par jour de non-conformité.

Au-delà du cas SAP, Bruxelles envoie un signal à tout le secteur technologique. Pour Teresa Ribera,

vice-présidente de la Commission, ces engagements « doivent servir d'avertissement contre des pratiques similaires sur les marchés cloud », là où les clients migrent massivement et où les logiques de verrouillage peuvent être encore plus redoutables. La domination technologique, même pour un champion européen, ne saurait tenir lieu de blanc-seing commercial. ■

Agriculture

Un dispositif d'aides pour l'achat des engrais // P. 19

Cosmétique Harmay, le « Séphora chinois », se développe à grands pas // P. 21

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

Les Echos SUR



La mortalité des arbres dans les forêts françaises progresse

ENVIRONNEMENT

Entre 2015 et 2023, la mortalité naturelle des arbres a fortement augmenté en France, selon une étude publiée dans « Nature Communications » par le Laboratoire des sciences du climat et de l'environnement (LSCE). Cette mortalité, qui exclut les coupes humaines, les incendies et les tempêtes, a augmenté de 1,5 à 4 fois sur les neuf essences les plus répandues dans le pays.

Longtemps perçu comme diffus, localisé ou conjoncturel, le dépérissement forestier est devenu un phénomène national, documenté et surtout durable. La mortalité naturelle du hêtre commun, qui représente plus de 9 % des arbres en France, a plus que doublé entre 2019 et 2023. Celle du châtaignier commun dépasse désormais 2,5 %.

Les scientifiques ont analysé plus de 500.000 arbres issus de l'Inventaire forestier national,

en s'appuyant sur des modèles d'apprentissage automatique. Près de la moitié des 52 espèces étudiées affichent une « hausse significative » de mortalité. Le Jura, les Vosges et le Grand Est sont très touchés.

Printemps humides

Au-delà de l'ampleur du phénomène, la conclusion des chercheurs attire l'attention car elle bouscule une idée reçue. Des printemps humides, a priori favorables à la croissance des arbres, peuvent en réalité accroître leur vulnérabilité lorsqu'ils sont suivis d'étés secs. Si plus de feuilles poussent du fait d'un printemps favorable, l'arbre aura « besoin de plus d'eau » et sera « davantage pénalisé par un été sec », synthétise Agnès Pellissier-Tanon, chercheuse au LSCE et coautrice de l'étude.

Les chercheurs pointent également l'effet délétère des hivers et printemps anormalement chauds, qui favorisent la survie

des ravageurs et perturbent la physiologie des arbres.

Les chercheurs redoutent désormais les conséquences des épisodes récents d'« anomalies climatiques ». Les canicules exceptionnelles devraient « assez probablement » amplifier le phénomène, selon Agnès Pellissier-Tanon, qui s'attend à voir une plus forte mortalité des arbres « dans un ou deux ans ».

Le dépérissement constitue aussi une menace directe sur les puits de carbone, sur lesquels la France compte pour atteindre la neutralité carbone en 2050. Les forêts jouent un rôle essentiel dans l'absorption et le stockage du CO₂. En France, elles séquestrent encore 47 millions de tonnes par an.

Problème, sur les cinq dernières années, la vitesse de séquestration s'est réduite de 30 %, selon l'Observatoire des forêts françaises. Et avec des arbres en moins bonne santé, le phénomène va encore s'accroître. ■

en marge

Un justicier de Wall Street débusque les initiés de Chine

Fondée l'année du krach de 1987 par Jeff Yass et Arthur Dantchik, Susquehanna est une des principales firmes de trading américaines. Elle spéculait pour son propre compte et contribue à assurer la liquidité sur de nombreuses classes d'actifs. Cette firme quantitative offre un service capital aux investisseurs : elle se porte contrepartie de leurs ordres en achetant des titres à ceux qui les vendent et inversement. Parfois, une série de transactions se passe mal. Susquehanna, qui a perdu des millions de dollars sur les options sur actions de deux groupes, a décidé de porter l'affaire devant la justice. La firme estime qu'elle s'est fait piéger. Des traders lui avait acheté des options de vente sur deux courtiers en ligne chinois Futu et Up Fintech (Tiger Brokers), cotés aussi sur le Nasdaq. Ils avaient acquis ces produits dérivés dans les jours précédant le 22 mai, quand le régulateur chinois a annoncé un coup de balai dans le secteur des courtiers. Futu et UP Fintech ont vu leur cours plonger. Les traders qui avaient acheté ces options de vente pour 6,7 millions de dollars ont alors gagné... 71,4 millions de dollars. Susquehanna, qui leur avait cédé ces produits risqués, a enregistré des « dommages » que la société estime d'une ampleur comparable aux gains des initiés. Elle suggère dans sa plainte que le timing du coup de tabac a fait l'objet d'une fuite. La justice a trouvé ses arguments convaincants puisqu'elle a gelé les comptes litigieux des parieurs, notamment ceux ouverts chez Interactive Brokers. — **Nessim Aït-Kacimi**

Les ambitions contrariées de la France

ÉNERGIE

Après la mise en service d'un parc éolien flottant expérimental au large des côtes occitanes, Ocean Winds (Engie-EDP Renewables) veut améliorer la rentabilité de ce modèle naissant.

Hubert Vialatte
— Correspondant à Montpellier

Retards, explosion des coûts, incertitudes technologiques... Rien n'aura été épargné à l'éolien flottant. Ocean Winds, société dédiée à l'énergie éolienne en mer détenue par Engie et EDP Renewables, avec la Banque des Territoires en partenaire, ne boude donc pas son plaisir, au moment d'officialiser ce vendredi l'entrée en pleine exploitation du parc EFGL (éoliennes flottantes du golfe du Lion).

Laboussissement d'un long parcours du combattant pour une technologie qui suscitait de gros espoirs il y a quelques années, mais dont l'équilibre économique paraît aujourd'hui très incertain. Elle permet de développer des parcs lorsque les fonds marins sont profonds (au-delà de 60 à 70 mètres). On installe alors les éoliennes sur une base flottante, ancrée aux fonds marins par des câbles, au lieu de les fixer directement sur le plateau continental.

Les avantages sont nombreux : le flottant permet d'installer les éoliennes plus loin des côtes, de profiter de vents plus forts donc de faire baisser le coût de production de l'énergie, et de limiter les impacts environnementaux. Voilà pour la théorie car, en pratique, la technologie n'est pas encore complètement éprouvée. Les coûts ont explosé et le parc du golfe du Lion va servir de laboratoire pour de futurs marchés. La France affiche de fortes ambitions : pour le gigantesque appel d'offres AO10 lancé en juin, la moitié des capacités sont réservées au flottant.

Retour d'expérience

Dans le golfe du Lion, les trois éoliennes (10 MW de puissance unitaire chacune) installées à 16 km au large de Leucate et du Barcarès alimenteront pendant vingt ans 50.000 habitants en énergie « renouvelable, locale et décarbonée », avec une production annuelle de 110.000 MWh, insiste le développeur. Le chantier a fait appel à 255 entreprises, dont 85 % basées en France et 40 % en Occitanie. Il a pu s'appuyer sur le port de Port-la-Nouvelle, propriété de la région Occitanie, et devenu un hub logistique d'assemblage d'éoliennes en mer.

La région est fortement liée au flottant : le parc est situé à quelques encablures d'un autre parc expérimental, Eolmed (Qair-TotalEnergies). « Il y a très peu de projets de ce type dans le monde », observe Marc Hirt, directeur général France d'Ocean Winds. Alors que les premiers électrons sont injectés dans le réseau, l'heure est donc déjà au retour d'expérience.

« On a appris beaucoup sur les processus de construction et de fabrication des flotteurs, a-t-il confié lors d'une visite organisée en mer, mercredi. Autre enseignement : la façon d'industrialiser la phase d'intégration. Une fois que le flotteur est construit et mis à l'eau, il faut placer dessus la turbine, le mât, la nacelle et les pales. » Industrialiser et augmenter la taille des éoliennes offshore flottantes sont les deux priorités, alors que des questions se posent chez les opérateurs sur la rentabilité de la filière. Pour l'heure, « l'équa-

tion économique est complexe, avoue l'expert, entre le prix de rachat par l'Etat qui n'a pas évolué depuis 2016, l'augmentation du coût des matières premières, la hausse des taux d'intérêt, les tensions sur les turbines et les disponibilités de navires servant à l'installation, du fait du nombre croissant de projets sur la planète ».

Les solutions sont en cours d'étude. « Si nous parvenons à passer d'un seul prototype à 100 ou 1.000 éléments, les coûts pourront être divisés par deux. » Cela étant, l'AO10, pour lequel l'Etat garantit un tarif moyen de rachat de 100 euros le mégawatt-heure, ne serait pas suffisant selon pour ambitionner cette montée en cadence. « Il apporte certes des volumes conséquents, avec une attribution attendue avant la présidentielle de 2027. Mais il faut d'autres projets derrière pour réellement industrialiser », complète le dirigeant.

En tout cas, les perspectives sont là, assure-t-il : « Sur l'AO10, la moitié des éoliennes offshore sera posée, l'autre flottante. Ensuite, il n'y aura presque que de l'éolien flottant, ce qui fait de la France l'un des pays leaders sur cette technologie. » Pour autant, en cas de dépassement du plafond de 100 euros le MWh en moyenne parmi les offres reçues, l'Etat va « favoriser » les projets les plus rentables et les extensions de parcs, selon le ministère de l'Énergie. Cela représenterait seulement 1,5 GW de flottant sur les 5 GW promis.

Pour le gigantesque appel d'offres AO10, la moitié des capacités sont réservées au flottant.

Autre défi : l'augmentation de la puissance des futurs géants des mers – alors que les trois éoliennes d'EFGL culminent à 186 mètres au-dessus du niveau de la mer. « Les pales de turbines de 8 MW mesurent 83 mètres, alors que les pales de turbines de 15 MW – presque le double – font 113 mètres. Il en est de même pour tous les composants fabriqués – turbines, flotteurs, fondations. Augmenter la taille par deux ne veut donc pas dire augmenter les coûts par deux. Rapporté au mégawatt produit, le gain est énorme. »

Ocean Winds se dit « très intéressé » par l'AO10, sans rentrer à ce stade dans les détails. A ce stade, « personne ne sait à quel prix les projets des candidats vont sortir. Y compris le nôtre, car nous sommes en pleine phase d'études techniques et géotechniques », explique Marc Hirt.

Une autre inconnue, que ni Ocean Winds ni ses concurrents ne peuvent maîtriser : le verdict des élections de 2027, dans un contexte politique national pas forcément favorable aux énergies renouvelables. « Il y a une inquiétude de la filière sur ce qui va se passer après l'élection présidentielle, lance Marc Hirt. Mais pour ce qui concerne les appels d'offres déjà lancés ou les projets attribués, nous n'imaginons pas qu'ils puissent être remis en cause. » La filière n'envisage pas un remake de la situation outre-Atlantique, où l'administration Trump a négocié avec les développeurs éoliens pour qu'ils arrêtent leurs projets.

Situé dans le périmètre du parc naturel marin du golfe du Lion, le projet EFGL fait l'objet de mesures environnementales dédiées : création de récifs artificiels sous les flotteurs, balisage d'oiseaux, réduction des nuisances sonores pendant la pose des éoliennes, concertation avec le parc naturel et mise en place d'un comité de suivi... « Le développement de l'éolien en mer peut aussi servir la protection de la biodiversité et l'amélioration des connaissances scientifiques », affirme Thomas Bordron, directeur de développement des projets flottants en mer Méditerranée pour Ocean Winds. ■

Dans le golfe du Lion, les trois éoliennes (ici en photo) installées à 16 km au large de Leucate et du Barcarès alimenteront pendant vingt ans 50.000 habitants en énergie « renouvelable, locale et décarbonée », avec une production annuelle de 110.000 MWh. Photo Engie



Une meilleure planification pour éviter des projets bancals

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de Nicolas Rauline



Un pas en avant, un en arrière, deux pas de côté... La politique énergétique française a eu tendance à « flotter » ces dernières années. Au moment où les prix du pétrole repassent dans le rouge et que l'Hexagone fond sous la canicule, il est pourtant temps d'explorer toutes les voies d'une décarbonation à moindre coût. Autant dire que, dans un contexte de finances publiques serrées, la mission s'avère délicate. Le plan massif d'électrification, le retour du programme nucléaire et les ambitions affichées en matière d'éolien en mer apparaissent désormais comme des évidences. Mais la base de ces évidences reste souvent encore instable. Les réseaux électriques et les instruments de flexibilité (batteries, et éventuellement biométhane ou hydrogène) ont besoin de lourds investissements. L'Etat doit prendre sa part au démarrage. Les « modèles » américain ou chinois en

matière de politique énergétique n'ont pas été déployés sans soutien public. Mais c'est aussi de la responsabilité publique de mettre en place un cadre qui permette aux contreparties privées de prendre le relais.

Une PPE européenne ?

Le débat ne porte pas uniquement sur les finances publiques. Il s'agit aussi de stabilité réglementaire et de cohérence. La colère actuelle de la filière biométhane rappelle que changer les règles du jeu alors que de lourds investissements ont déjà été consentis peut être douloureux. S'il apparaît légitime, du point de vue de l'Etat, de conditionner les aides à des règles d'efficacité, pourquoi les carburants routiers d'origine fossile sont-ils aujourd'hui parmi les énergies les plus subventionnées ? Tout cela demande surtout une vision de long terme, une planification à grande échelle et une capacité d'adaptation (les projets mis en service actuellement le sont avec des règles datant d'il y a dix ans au moins...). Une étude récente du think tank Terra Nova montrait que les projets d'énergies renouvelables les mieux acceptés étaient ceux qui faisaient l'objet d'une concertation approfondie,

en amont, et qui généraient de la valeur partagée au niveau local : au-delà des retombées fiscales et des emplois directs et indirects générés par ces projets, d'autres schémas sont mis en place, comme des tarifs d'électricité préférentiels pour les riverains. Se pose enfin la question d'une programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) purement nationale. L'énergie ne s'arrête pas aux frontières et, dans le cas de l'éolien offshore, de premières tensions sont apparues entre Etats, les Pays-Bas accusant par exemple la Belgique de lui « voler du vent » et de capter les meilleurs vents sur des champs d'éoliennes jugés trop proches de leurs voisins. La Commission européenne doit présenter la semaine prochaine un nouveau plan d'électrification, avec des objectifs plus élevés de demande. Une meilleure intégration des politiques énergétiques des Etats membres et des marchés des capitaux permettrait aussi d'anticiper la prochaine crise, qui ne tardera pas à arriver. Et aurait évité quelques déconvenues, ces dernières années, dans la chaîne logistique des énergies renouvelables, pour lesquelles l'éolien flottant paie aujourd'hui le prix. ■

Les scientifiques sur la biodiversité

Des chercheurs de l'Ifremer et du CNRS viennent de publier un état des connaissances sur les effets des parcs éoliens en mer sur la biodiversité.

Sevil Demir

Les parcs d'éoliennes sont appelés à se multiplier sur les côtes françaises. Au nom de la neutralité carbone souhaitée en 2050, la France s'est fixé pour objectif de produire 45 gigawatts (GW) d'éolien en mer, contre 2 GW aujourd'hui.

Ce développement n'est pas sans risque. Et pour appréhender les conséquences pour les organismes et les écosystèmes marins, une expertise scientifique collective (Esco) a été commandée au CNRS et à l'Ifremer (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer). A l'occasion d'un colloque fin juin, les 25 chercheurs, issus de 13 organismes de recherche français et belges, ont dressé leur état des lieux de la recherche et ses potentielles lacunes.

Des transformations durables

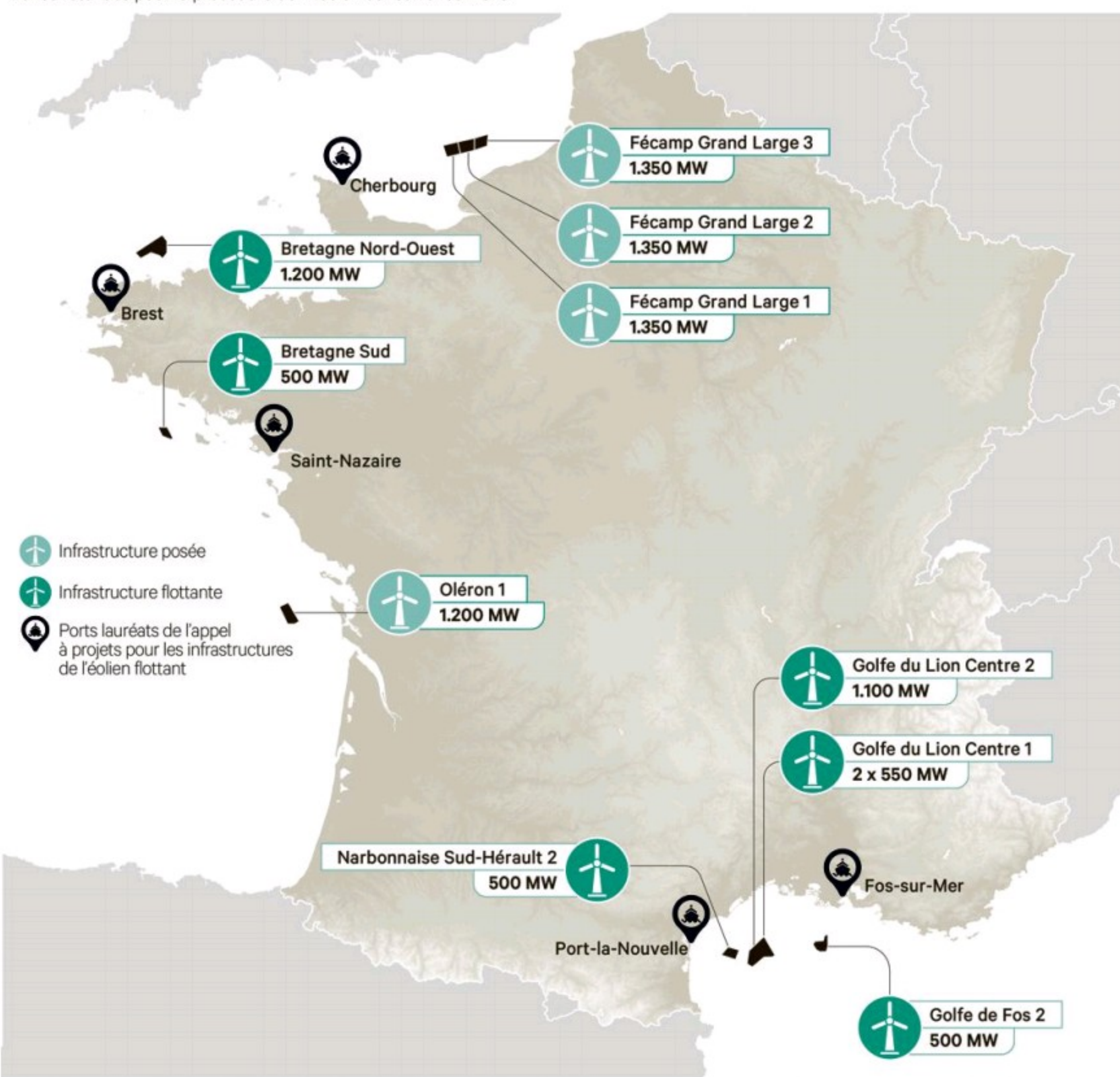
Pour Jules Nyssen, président du Syndicat des énergies renouvelables (SER), le rapport « ouvre des perspectives plutôt qu'il ne sert de conclusion ». Pour développer la production d'énergies renouvelables en France, il faut, selon lui, accepter que cette production puisse avoir des conséquences sur la biodiversité. « L'impact zéro est

sur l'éolien en mer flottant



Les 10 futurs parcs éoliens en mer

Zones retenues pour la procédure de mise en concurrence AO10



LES ECHOS • SOURCE : DGE

es font le point sur l'impact sité

impossible. La question est maintenant de savoir comment s'organiser pour minimiser les risques pour l'environnement, et ces études servent à cela », estime-t-il.

Cédric Boucher, chercheur à l'Ifremer, insiste lui aussi sur ce point. Le rapport est « l'état des lieux le plus à jour » de toutes les études menées sur l'éolien en mer pour en déterminer au mieux les risques. De ces recherches, dix principales « pressions » qui, selon le rapport, causent des « transformations durables de la biodiversité », ont été particulièrement documentées par les experts.

L'étude ne tranche pas le débat et ne dit pas si les effets sont positifs ou négatifs.

Risque de collisions avec les oiseaux, bruit généré pendant les travaux ou par les pales pendant le fonctionnement des éoliennes, modification de l'habitat des mammifères marins, présence de nouvelles espèces marines aux fondations des éoliennes, aussi appelé « effet récif »... Ces constats se retrouvent à échelle variée dans tous les parcs éoliens en mer.

Le rapport de l'Esco dresse différentes recommandations et mesures d'atténuation sur l'environnement pour éviter, réduire et compenser ces incidences. Par exemple, il mentionne l'utilité des rideaux de bulles d'air installés

autour des éoliennes en construction pour atténuer la propagation du son causé par les travaux, une pratique devenue la norme. Tout en regrettant le déséquilibre des publications scientifiques, portant majoritairement sur la réduction des effets plutôt que sur l'évitement ou la compensation.

Un rapport levier pour la recherche

L'étude ne tranche pas le débat et ne dit pas si les effets de l'éolien en mer sur la biodiversité sont, dans son ensemble, positifs ou négatifs. Les conséquences sur l'environnement s'évaluent au cas par cas, et les parcs ne sont pas les seuls responsables des changements dans l'écosystème, du fait de la présence d'autres activités humaines en mer.

L'effet récif peut par exemple être vu comme positif : d'après un article analysé dans l'étude, la présence de deux tonnes de moules agglutinées sur la base d'une seule éolienne dans un parc belge a conduit à la formation de nouvelles communautés d'espèces.

Pour Cédric Boucher, cet état des lieux de la recherche est primordial pour la communauté scientifique. Il devrait permettre « un effet levier » et un partage de données pour appréhender au mieux les conséquences de l'éolien en mer avant, pendant et après son déploiement.

D'autant que l'éolien en mer reste une filière relativement nouvelle : ce n'est qu'en 2022 que la France a ouvert son premier parc, à Saint-Nazaire. ■

Tir de barrage contre les nouvelles règles annoncées par l'exécutif sur le biométhane

Le gouvernement voudrait remplacer les tarifs d'achat, qui ont permis l'essor du biométhane en France, par des appels d'offres. La filière dénonce des changements précipités et peu adaptés.

Hortense Goulard

Le gouvernement maintient le cap sur l'électrification et prend le risque de fâcher d'autres filières. Plusieurs organisations représentant la filière du biométhane ont dénoncé, dans un communiqué publié cette semaine, les dernières annonces du gouvernement, qui « condamnent le développement des projets agricoles », en bouleversant les aides publiques pour les méthaniseurs.

Ces installations captent le gaz produit lors du pourrissement de déchets agricoles afin de l'injecter sur les réseaux de gaz. La filière vante une solution plus propre et plus souveraine que le gaz fossile. Le biométhane fournit aussi des revenus complémentaires aux agriculteurs et leur permet de produire du digestat, un engrais naturel. Seul hic pour l'Etat : le coût élevé des aides à cette filière, qui représente environ 5 % du gaz consommé en France.

La filière du biométhane attendait de longue date la publication d'une nouvelle trajectoire sur les certificats de production de biométhane (CPB). Ce dispositif, qui

s'inspire des certificats d'économies d'énergie, est conçu pour faire peser le coût de la transition énergétique sur les fournisseurs d'énergie, et donc in fine sur les consommateurs de gaz. Concrètement, les fournisseurs de gaz seraient obligés d'incorporer une part de biogaz sur leurs réseaux, ou d'acheter des CPB.

Ces certificats doivent progressivement prendre la place des tarifs d'achat qui garantissent des revenus réguliers aux producteurs de biométhane. « Sur la trajectoire CPB, nous sommes satisfaits de ce que propose le gouvernement », note Cécile Frédéricq, déléguée générale chez France Gaz Renouvelables. « Même si la trajectoire a un peu baissé, nous avons enfin cette visibilité qu'on demandait depuis un certain temps. »

« Très angoissant »

En 2026, les fournisseurs de gaz sont obligés d'incorporer 0,8 TWh de biogaz, selon Cécile Frédéricq. Ce volume grimpe à 3,1 TWh l'année prochaine et à 7,5 TWh en 2028, date à laquelle la trajectoire s'arrêterait jusqu'à présent. Le gouvernement propose désormais de fixer des objectifs d'incorporation à 10,1 TWh en 2029, 13,7 en 2030, 15,8 en 2031 et 17,8 en 2032. Après 2032, un seuil minimum de 17,8 TWh devrait être maintenu jusqu'en 2041, même si cette dernière trajectoire devrait être révisée à la hausse d'ici là.

Les tarifs d'achat de biométhane

doivent bientôt disparaître. Ils garantissent pour l'instant une rémunération fixe à tous les projets de méthaniseurs produisant moins de 25 gigawattheures par an. Ce seuil devrait être abaissé à 13 gigawattheures par an, leur rémunération réduite, et les tarifs d'achat remplacés par des appels d'offres « simplifiés », dont les règles n'ont pas encore été définies.

« Cet abandon complet des tarifs, cela ne va pas du tout », fulmine Frédéric Terrisse, qui préside la commission gaz renouvelables du Syndicat des énergies renouvelables (SER). « Il y a des projets qui ont été lancés depuis des années, notamment par des agriculteurs, qui ont déjà fait des démarches, qui ont engagé de l'argent. Et là, on change les règles du jeu alors qu'ils n'ont pas encore signé leurs contrats » de financement.

Cécile Frédéricq déplore elle aussi un changement brutal, sans concertation. « C'est vraiment très angoissant pour les représentants de la filière », assure-t-elle. Du côté du gouvernement, un conseiller assure que la filière est en mesure de s'adapter à ce nouveau mécanisme d'aide, tout comme la filiale photovoltaïque a dû faire face à la fin des tarifs d'achat, remplacés l'année dernière par des appels d'offres. Le volume total de biométhane soutenu par les pouvoirs publics sera revu à la baisse, selon les organisations du secteur, qui ont été briefées par le gouvernement fin juin. La Direction générale

de l'énergie et du climat aurait proposé de mettre en place deux appels d'offres de 320 GWh chacun. « Cela représente 640 GWh », au lieu des 800 GWh soutenus par les tarifs d'achat, affirme l'experte.

Le premier de ces appels d'offres devrait être lancé en janvier 2027, « une période particulière » à cause de l'élection présidentielle qui approche. « Nous n'avons aucune certitude que le gouvernement, à ce moment-là, sera mobilisé pour lancer des appels d'offres sur le biométhane », ajoute Cécile Frédéricq.

Remboursement

Le gouvernement veut par ailleurs s'assurer que les agriculteurs qui parviennent à valoriser leur production grâce aux garanties d'origine remboursent presque entièrement les aides touchées. « Pour l'instant, il y a une réversion de 75 % pour la plupart des projets et de 0 % pour la mobilité », explique Frédéric Terrisse. Avec le nouveau système, les producteurs seraient forcés de rendre 90 % des aides, y compris s'ils vendent leur biogaz aux opérateurs de flottes de bus, par exemple. « C'est un changement brutal, qui n'a pas du tout été concerté et qui va risquer de mettre en défaut la filière », regrette le représentant. Dans ces conditions, il pourrait être difficile d'atteindre l'objectif de 44 TWh de production de biométhane en France, qui figure dans la loi de programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), déplore ce dernier. ■

Drones : Kraken, la nouvelle licorne de l'armement autonome

DÉFENSE

Porté par les opérations commandos spectaculaires en Ukraine et en Iran, l'expert britannique des hors-bord autonomes franchit le milliard de dollars de valeur.

Anne Drif

Le gotha de la défense monte à bord de la nouvelle pépite de l'armement, Kraken. Le droniste britannique lève 175 millions de dollars pour une valorisation d'un milliard. A son tour de table : le fonds de la famille Porsche (DTCP), le fonds souverain et la banque publique britanniques (NSSIF), celui de l'Otan (NIF), le fonds public estonien SmartCap et l'allemand Rheinmetall. Un français s'est aussi fait une place : Supernova, l'un des investisseurs les plus actifs du New Space français.

Que vaut à Kraken un tel emballage, dans l'univers surpeuplé des systèmes autonomes, au taux de mortalité élevé ? Inspiré par les leçons de la guerre en Ukraine, où les drones de surface sont parvenus à repousser la flotte russe en mer Noire, le droniste - créé par des fonds de courses de bateaux et des pointures du géant américain de l'armement L3 Harris - a développé l'un des drones marins les plus discrets et rapides, capables de fendre l'eau à 100 km/h et de résister aux mers les plus agitées avec une autonomie d'une trentaine de jours. Le tout en emportant de lourdes charges d'armement : la version K3 peut supporter jusqu'à 650 kg.

Système de commandement, armements, toutes ses versions « K » sont modulables en fonction des exigences des marines nationales.



Le K3 peut résister aux mers les plus agitées, avec une autonomie annoncée d'une trentaine de jours. Photo Kraken robotics

Et depuis qu'un drone de surface a sauvé un équipage d'hélicoptère américain abattu par les Iraniens au-dessus du golfe d'Oman, la demande s'enflamme.

Intérêt des forces spéciales américaines

En mars, l'ukraino-britannique UForce a aussi franchi la barre du milliard de valeur lors d'une levée de 50 millions de dollars. La star germano-britannique Stark, qui vient de se valoriser 3 milliards d'euros, s'est elle aussi lancée dans les drones de surface en mer avec Vanta pour protéger les câbles sous-marins et

les voies de navigation stratégiques. Elle revendique près de 1.670 km d'autonomie, mais une vitesse de pointe de 80 km/h, inférieure aux versions Kraken.

Le K3 Scout du droniste britannique est la version que Rheinmetall a choisi de produire en série sur son site de Hambourg. Le poids lourd allemand a décidé de fonder une société commune avec Kraken plutôt qu'avec un partenaire national. Dans un premier temps, 200 unités par an sont visées, avec une capacité extensible à 1.000 unités selon la demande. Rheinmetall veut faire de Hambourg un pôle technologique

de référence pour les systèmes maritimes autonomes. Aux Etats-Unis, la deftech star Anduril a choisi de se tourner vers le droniste pour répondre aux besoins de l'armée américaine. Ensemble, ils doivent produire sur le sol américain les versions K5 et K7.

Kraken ne révèle pas le nom de ses clients. Cependant, le commandement des opérations spéciales américaines qui chapeaute les célèbres Navy Seals a signé un accord de 49 millions de dollars avec Kraken pour développer des drones de missions de reconnaissance pour les commandos en milieux contestés.

Outre-Atlantique, il s'est aussi associé à un partenaire canadien, le québécois Davie, pour développer une capacité de production.

Des développements ont aussi eu lieu avec la Norvège et Kraken dispose de moyens pour monter en cadence en Scandinavie. Dans le cadre de la Task Force X en mer Baltique de l'Otan, des échanges ont lieu avec plusieurs marines de l'organisation atlantique.

Sur son marché domestique, le ministère britannique de la Défense est un soutien important. Il a octroyé officiellement à Kraken un contrat d'une vingtaine de drones

100

KM/H

Kraken produit le K3, l'un des drones marins les plus discrets et rapides, capable de fendre l'eau à 100 km/h et de supporter jusqu'à 650 kg.

pour 12,3 millions de livres (14,4 millions d'euros), mais la taille véritable de la commande serait supérieure.

La France en solo

« Avec ce tour de table, nous finançons un point d'inflexion de Kraken et un plan de développement pour lui assurer de rester dans le Top 5 mondial sur le long terme, explique Arthur Puig, responsable des investissements de Supernova. Le drone de surface est aujourd'hui tiré par les besoins militaires, demain il aura d'autres applicatifs de sauvetage en mer avec des besoins d'autonomie plus importants encore. » La guerre en Iran l'a déjà démontré.

A ce stade, la Marine française n'a pas cédé aux sirènes de Kraken. Pourtant elle jugeait il y a peu encore que les systèmes français en stock n'étaient pas assez robustes. Elle a lancé le programme Danae avec l'agence innovation défense et la Direction générale pour l'armement pour des drones de surface avec une capacité d'armement embarquée.

Et des expérimentations ont eu lieu au sud de la presqu'île de Saint-Mandrier, près de Toulon, en début d'année. Keys4sea, Seaowl Group, Marine Tech, Sirehna, filiale de Naval Group et SEAir étaient sur les rangs, ainsi qu'Exail qui vient de tomber entre les mains de Thales, lui aussi en lice. Trois devaient être sélectionnés en ce milieu d'année. Mais le trio gagnant n'a pas encore été dévoilé. ■

Econduit par KNDS, le magnat tchèque de la défense prêt à racheter l'un de ses fournisseurs français

DÉFENSE

Le fondateur du géant tchèque de l'armement CSG s'apprête à acquérir un fabricant historique de fusées de munitions.

La première fortune de République tchèque n'a jamais avancé masqué, ni caché ses ambitions. A la tête du second fabricant européen de munitions derrière Rheinmetall, le magnat de la défense Michal Strnad veut bâtir le premier groupe de défense du continent.

Et ce n'est pas la fin de non-recevoir qu'ont adressé l'Etat français et

les familles allemandes actionnaires de KNDS à son offre de montée au capital du fabricant de chars qui va l'arrêter. Au contraire. Le succès de l'introduction en Bourse de son groupe tchèque CSG en début d'année, valorisé autour de 15 milliards d'euros et dont les revenus culminent à près de 7 milliards, lui en a donné les moyens. La tentative avortée de KNDS de faire aussi bien sur les marchés, avec une introduction en Bourse reportée, lui donne aujourd'hui des coudées bien plus franches.

La DGA et Bercy sur le qui-vive

Il s'attaque à l'un des marchés européens les plus fermés : l'écosystème français de défense. Selon nos informations, le groupe tchèque CSG est en effet en voie de racheter Dixi Microtechniques. Inconnu du grand public, cet industriel de pointe qui conçoit les fusées assurant la mise à feu des bombes et des munitions est suivi de très près par la Direction générale pour l'armement, parmi les 4.500 qu'elle supervise, dont 1.000 sont jugés très critiques. Et est-ce ou non une coïncidence, s'interrogent des observateurs ? Dixi Microtechniques est aussi un fournisseur de KNDS, le concepteur du canon Caesar et du char Leopard.

Née de l'héritage des technolo-

gies horlogères LIP près de Besançon, cette filiale du groupe suisse Dixi, n'est ainsi pas tout à fait un équipementier comme les autres. L'entreprise d'une trentaine de millions d'euros de chiffre d'affaires faisait partie de la douzaine d'industriels emmenés en 2024 par le Gicaten en Ukraine. Sur place, elle a travaillé à la mise en place de centres de maintenance de matériels déjà livrés à Kiev et au développement de productions locales, au côté de MBDA, Safran, Thales, et... KNDS.

Au salon international de l'armement Eurosatory, Dixi Microtechniques avait présenté sa dernière innovation : Focal, une nouvelle gamme de fusées mécaniques de munitions conçue pour les drones kamikazes. « Avec cette technologie, Dixi Microtechniques fait son entrée sur le marché en pleine expansion

des munitions téléopérées de courte portée, des équipements de quelques kilogrammes seulement, devenus incontournables dans les conflits contemporains », a indiqué l'entreprise fondée en 1935.

Interrogé, CSG n'a pas fait de commentaires, KNDS non plus. En tout état de cause, les intentions de Michal Strnad ont cependant dépassé le stade de la simple marque d'intérêt. Bercy confirme que le dossier est à l'étude sur le bureau du contrôle des investissements étrangers au Trésor : « le ministère regarde avec attention et sérieux ce dossier », fait savoir une source ministérielle. La taille ne détermine pas la criticité.

Dixi Microtechniques n'est pas l'unique fournisseur de fusées pour munitions en Europe. Un observateur du groupe KNDS tempère ainsi le risque d'un potentiel rachat de la société par CSG, s'il venait à Michal Strnad l'idée d'être dur en affaires et réticent à satisfaire la demande de ses clients. KNDS a aussi des compétences propres. Et l'entreprise n'a pas non plus KNDS comme seul débouché. C'est aussi un fournisseur historique de Rheinmetall.

Ces experts de niche se comptent néanmoins sur les doigts d'une main. Parmi eux se trouve Jungheans Defence, une coentreprise fondée par Diehl et Thales, implantée en Forêt-Noire, en Allemagne, et à La Ferté-Saint-Aubin, au sud

d'Orléans, et qui a obtenu d'importants contrats d'obus de l'Otan.

Les intentions de CSG sur ce segment critique interpellent. Michal Strnad a fait des fusées un axe stratégique de l'intégration verticale de la chaîne de fabrication des munitions. En mai, le groupe a annoncé la création avec le sud-africain Reunert d'une coentreprise européenne, Fuchs Electronics Europe, spécialisée dans la fabrication de fusées électroniques pour munitions de gros calibre. L'entité implantée en Slovaquie, détenue à 51 % par Reunert et à 49 % par CSG, « deviendra l'un des rares fabricants de fusées électroniques au sein de l'UE », ont fait valoir les partenaires.

S'il parvenait à mettre la main sur Dixi Microtechniques, CSG serait en mesure d'offrir, en propre, l'ensemble de la gamme des fusées. En juin, le groupe tchèque a décroché deux contrats de fourniture de fusées à la fois mécaniques et électroniques pour munitions de gros calibre auprès de clients européens pour des dizaines de millions d'euros. « Le temps de la consolidation européenne de la défense est arrivé », a prévenu le magnat tchèque. Son groupe de 14.000 employés a déjà pris le contrôle du producteur de munitions de petits calibres italien Focchi, et en mars du fabricant autrichien de systèmes de mortier Hirtnerberger Defence Systems. — A. D.

LE DÉFI DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

70 PATRONS ET PERSONNALITÉS EXPLIQUENT COMMENT LEUR ENTREPRISE SE RÉORGANISE

Demain chez votre marchand de journaux



Engrais : une enveloppe pour aider les agriculteurs

AGRICULTURE

Malgré les prix élevés en raison du conflit au Moyen-Orient, le gouvernement veut inciter les agriculteurs à acheter rapidement leurs engrais afin de sécuriser les semis.

Il va abonder l'enveloppe d'aides déjà annoncée par l'Union européenne.

Paul Turban

La fragilité de la situation dans le détroit d'Ormuz place les marchés des engrais dans une situation de grande instabilité. Dans les campagnes, beaucoup d'agriculteurs hésitent à commander leurs fertilisants pour la récolte prochaine. Devant cette « situation d'extrême urgence », le gouvernement a donc annoncé, ce jeudi, des aides supplémentaires pour accompagner les cultivateurs les plus touchés.

La France a déjà obtenu de l'Union européenne 107 millions d'euros sur les 540 millions promis par la Commission aux agriculteurs du continent. Le gouvernement va donc compléter cette enveloppe pour la porter à 145 millions d'euros. « Mon message aux agriculteurs est clair : achetez maintenant vos engrais et sécurisez vos semis ! » a lancé la ministre de l'Agriculture, Annie Genevard.

Conjonction de crises
Dans le détail, un guichet d'aide va ouvrir à partir du 1^{er} août pour subventionner l'achat des engrais azotés simples. Une aide de 50 euros par tonne sera accordée à tous les agriculteurs. Elle est portée à 70 euros par tonne pour les agriculteurs dont les engrais pèsent plus de 10 % de leurs charges. Elle s'applique aux engrais achetés entre le 1^{er} juin et le 1^{er} octobre, date à laquelle un point d'étape sera effectué. Un plancher de 750 euros d'aides, ce qui correspond à la consommation d'engrais pour 45 hectares environ, « afin de concentrer le soutien sur les exploitations où l'enjeu est clair », a précisé Annie Gene-

vard. Parallèlement, l'aide est plafonnée à hauteur de la moitié de la consommation en engrais des exploitations en 2025. Depuis quelques semaines, le gouvernement ne cache pas son inquiétude face à l'attentisme des agriculteurs quant aux achats d'engrais. « Il faut débloquer l'acte d'achat, sinon tout va se faire en fin d'année, avec un risque de problèmes logistiques et de hausse des prix », a prévenu la ministre de l'Agriculture. C'est ce qui s'était passé fin 2025, a-t-

« Il faut débloquer l'acte d'achat, sinon tout va se faire en fin d'année, avec un risque de problèmes logistiques et de hausse des prix. »

ANNIE GENEVARD
Ministre de l'Agriculture

elle rappelé, lorsque la filière ne savait que faire avant que le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières soit appliqué sans que ses conséquences ne soient clairement identifiées. Malgré la baisse des tensions dans le détroit d'Ormuz, le prix des engrais reste nettement plus élevé qu'avant le début de la crise. Cela vient s'ajouter à trois années difficiles pour les céréaliers, sur fond de cours mondiaux au plus bas pour leurs productions. Sans compter la récolte 2026, qui s'annonce très durement affectée par les vagues de chaleur à répétition qui frappent la France depuis le début de l'année.

Effort de souveraineté
Face à la dépendance du monde agricole et de la France aux engrais minéraux importés, et au gaz naturel, qui représente 80 % de leur coût de production, le gouvernement a réaffirmé sa volonté d'augmenter la souveraineté française en la matière. Il entend réduire de 50 % la consommation et augmenter de 50 % la production française d'engrais azotés. Parmi les priorités présentées, Annie Genevard a rap-



Annie Genevard, ministre de l'Agriculture, souhaite « concentrer le soutien » sur les exploitations qui ont le plus besoin d'engrais.

pelé, par exemple, la volonté du gouvernement de développer la culture de légumineuses, qui ont la vertu agronomique d'enrichir les sols en azote. Les engrais organiques – issus notamment des biodéchets et des déjections des élevages – doivent être aussi davantage valorisés. Le ministre de l'Industrie, Sébastien

Martin, a également rappelé le plan de 2 milliards d'euros d'investissements, dont 650 millions d'euros d'aides publiques, visant à développer la production d'engrais décarbonés en France. Trois projets sont déjà lancés. Ils devraient permettre d'augmenter de 20 % la production française d'ici à 2032. ■

Eaux usées : la France à nouveau dans le collimateur de Bruxelles

ENVIRONNEMENT

Bruxelles relance une procédure d'infraction contre la France pour non-conformité au traitement des eaux usées, avec 518 agglomérations défaillantes.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

La France collectionne les mauvais points sur le dossier des eaux usées avec une régularité déconcertante. En ce mois de juillet 2026, Bruxelles lui adresse une nouvelle lettre de mise en demeure, première étape formelle d'une procédure d'infraction, pour manquement à la directive européenne sur le traitement des eaux urbaines résiduaires, adoptée il y a trente-cinq ans. Le bilan est cinglant : 518 agglomérations ne respectent toujours pas leurs obligations liées à cette directive qui impose, depuis 1991, à tous les Etats membres, de collecter et de traiter convenablement leurs eaux usées avant de les rejeter dans le milieu naturel, avec des échéances précises. Fin 2024, elle a été actualisée avec des mesures renforçant les normes de traitement et élargissant son champ d'application aux micropolluants.

Un contentieux sans fin depuis 1998
Parmi les 518 agglomérations, 4 rejettent leurs eaux non traitées directement dans des zones sensibles, 416 ne garantissent aucun traitement secondaire avant rejet, et 98 n'assurent pas l'élimination suffisante du phosphore et de l'azote... Paris dispose de deux mois pour répondre, faute de quoi la Commission européenne pourrait passer à l'étape suivante : l'avis motivé. Et si après celui-ci, elle n'obtient toujours pas satisfaction, elle peut porter l'affaire devant la Cour de justice de l'UE (CJUE), arme fatale. Ce n'est pas la première fois que la France se retrouve dans le collimateur de Bruxelles sur ce sujet.

De multiples procédures contentieuses ont déjà été engagées depuis 1998. Et Bruxelles a même fait condamner la France trois fois devant la CJUE. Dernier arrêt en date, en octobre 2024, la Cour a condamné Paris pour 78 agglomérations toujours non conformes au terme du délai imparti. Les enjeux dépassent le simple rappel à l'ordre juridique. Des eaux usées non traitées, ce sont des bactéries, des virus, une eutrophisation galopante des rivières et des nappes phréatiques ; et donc une menace directe sur la santé publique. Pour l'heure, aucune sanction financière n'a encore été infligée à la France dans ce dossier. Mais le spectre plane. Si la France ne se conforme pas à l'arrêt de 2024, la Commission pourra la renvoyer devant la CJUE, qui disposera alors du pouvoir d'imposer astreintes journalières et forfaits de base. La facture pourrait s'élever à plusieurs centaines de millions d'euros. La Grèce, l'Italie et l'Espagne ou encore le Luxembourg ont déjà subi ce sort sur ce même dossier.

Pour l'heure, aucune sanction financière n'a encore été infligée à la France dans ce dossier.

En France, la loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République) prévoit un mécanisme de partage des responsabilités financières entre l'Etat et les collectivités défaillantes. Une bombe à retardement pour les relations entre Paris et les élus locaux... Le contexte institutionnel ne simplifie pas les choses : une loi française de 2025 a supprimé l'obligation de transférer les compétences « eau » et « assainissement » aux communautés de communes, qui devait s'appliquer le 1^{er} janvier 2026. Le transfert est redevenu facultatif, bien que ceux déjà actés soient irréversibles. Avec 518 agglomérations désormais visées, soit bien plus que lors des épisodes précédents, Bruxelles envoie un message sans ambiguïté. Pour la France, l'heure n'est plus aux promesses. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
Direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial
ARRETE PREFECTORAL N° 2026 - 2620
EN DATE DU 29 JUIN 2026
déclarant d'utilité publique le projet d'aménagement de la ZAC des six routes A
LA COURNEUVE
LE PRÉFET DE LA SEINE-SAINT-DENIS
Chevalier de la Légion d'honneur
Chevalier de l'ordre national du Mérite
VU le code de l'environnement ;
VU le code de l'expropriation pour cause d'utilité publique ;
VU le code général des collectivités territoriales ;
VU le décret n°2004-374 du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements ;
VU le décret du 6 novembre 2024 portant nomination du préfet de la Seine-Saint-Denis - Monsieur Julien CHARLES, publié au journal officiel de la République française n°264 du 7 novembre 2024 ;
VU le traité de concession d'aménagement du 27 novembre 2018 et ses avenants par lequel l'établissement public territorial (EPT) Plaine Commune concède à la société publique locale Plaine Commune Développement, la réalisation de l'opération d'aménagement de la ZAC des six routes à La Courneuve ;
VU la délibération n° CT - 18 / 866 de l'établissement public territorial Plaine Commune en date du 26 juin 2018 approuvant le bilan de concertation publique portant sur la création de l'opération d'aménagement des six routes à La Courneuve ;
VU la délibération CT-24/3871 de l'établissement public territorial Plaine Commune du 15 octobre 2024 approuvant le recours à la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique en vue de la réalisation de l'opération d'aménagement de la ZAC des six routes au profit de la SPL Plaine Commune développement, prenant acte du dossier d'enquête publique, autorisant le président de l'établissement public territorial Plaine Commune à solliciter du préfet l'ouverture d'une enquête publique unique regroupant l'enquête publique préalable à la déclaration d'utilité publique et à la déclaration de projet et l'enquête parcellaire ;
VU le courrier du 27 février 2025 de l'Établissement Public Territorial Plaine Commune sollicitant du préfet de la Seine-Saint-Denis l'ouverture d'une enquête publique unique regroupant l'enquête publique préalable à la déclaration d'utilité publique et à la déclaration de projet, et l'enquête parcellaire ;
VU l'arrêté n°2025-3571 du 12 septembre 2025 prescrivant l'ouverture d'une enquête publique

unique regroupant l'enquête publique préalable à la déclaration d'utilité publique et à la déclaration de projet du projet d'aménagement de la ZAC des six routes et du pôle gare et l'enquête parcellaire à La Courneuve, qui s'est tenue du lundi 13 octobre 2025 au vendredi 14 novembre 2025 ;
VU l'avis n°APJIF-2025-060 de l'autorité environnementale en date du 02 juillet 2025 ;
VU le mémoire en réponse à l'avis de l'autorité environnementale ;
VU la note d'information du 22 juillet 2025, sur l'absence d'avis de la commune de La Courneuve sollicitée par courrier du préfet de la Seine-Saint-Denis du 09 avril 2025, au titre de l'évaluation environnementale du projet ;
VU l'avis favorable du conseil départemental en date du 10 juin 2025, au titre de l'évaluation environnementale du projet ;
VU l'avis de l'établissement territorial Plaine Commune, en date du 22 mai 2025, au titre de l'évaluation environnementale du projet ;
VU le dossier soumis à l'enquête ;
VU le rapport du commissaire enquêteur et son avis favorable avec recommandations en date du 15 décembre 2025 ;
VU la délibération n°CT-26/4518 du 17 février 2026 par laquelle l'Établissement Public Territorial Plaine Commune s'est prononcé, par une déclaration de projet, sur l'intérêt général de l'opération projetée ;
VU le courrier du 17 mars 2026 de l'Établissement Public Territorial Plaine Commune demandant au préfet de la Seine-Saint-Denis à ce que la déclaration d'utilité publique (DUP) soit prononcée au profit de la SPL Plaine Commune Développement ;
VU l'arrêté n°2025-4429 du 07 novembre 2025 donnant délégation de signature à Monsieur Laurent SIMPLICIEN, secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, sous-préfet de Bobigny, et publié au recueil des actes administratifs de la préfecture de la Seine-Saint-Denis du même jour ;
CONSIDÉRANT le caractère d'utilité publique du projet d'aménagement de la ZAC des six routes et du pôle gare ;
CONSIDÉRANT la nécessité d'acquiescer les biens immobiliers en cause pour la réalisation du projet ;
SUR proposition du secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis :
ARRETE
ARTICLE 1ER : Est déclaré d'utilité publique, au profit de la SPL Plaine Commune développement, le projet d'aménagement de la ZAC six routes et du pôle gare de La Courneuve, en vue de l'acquisition, à l'amiable ou par voie d'expropriation, des immeubles nécessaires à sa réalisation.
Le périmètre de la déclaration d'utilité publique est précisé sur le plan annexé au présent arrêté.
Un document annexé au présent arrêté expose

les motifs et considérations qui justifient son utilité publique.
ARTICLE 2 : La SPL Plaine Commune développement devra assurer la réalisation et le suivi des mesures destinées à éviter, réduire, et lorsque c'est possible, compenser les effets négatifs notables du projet sur l'environnement ou la santé humaine, telles que décrites au document annexé au présent arrêté.
ARTICLE 3 : Le document annexé au présent arrêté comprend, outre les éléments mentionnés à l'article 1er, des informations relatives au processus de participation du public et la synthèse des observations et des autres consultations.
Il est mis en ligne sur le site de la préfecture : www.seine-saint-denis.gouv.fr (rubrique Action de l'Etat / Aménagement du territoire et constructions / Enquêtes publiques).
Une version numérique du dossier d'enquête publique, comprenant l'étude d'impact, ainsi que le rapport et les conclusions du commissaire enquêteur peuvent être consultés sur Internet à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/zac-des-six-routes-la-courneuve>
ARTICLE 4 : L'expropriation doit être accomplie dans un délai de cinq ans à compter de la publication du présent arrêté.
ARTICLE 5 : Le présent arrêté est publié au recueil des actes administratifs de la préfecture de la Seine-Saint-Denis.
Il est également inséré dans deux journaux d'annonces judiciaires et légales du département par les soins et aux frais de la SPL Plaine Commune développement.
Il est, en outre, rendu public par affichage, pour un délai de deux mois, à la mairie des communes de La Courneuve et de Saint-Denis, Commune Nouvelle. L'accomplissement de cette mesure incombe au maire, qui en certifie la réalisation.
ARTICLE 6 : Le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de Montreuil dans un délai de deux mois à compter de sa notification ou de sa publication.
ARTICLE 7 : Le secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, la sous-préfète de Saint-Denis, le maire de la commune de La Courneuve, le maire de Saint-Denis, Commune Nouvelle, le président de l'établissement public territorial Plaine Commune et le directeur général de la SPL Plaine Commune Développement sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, dont copie est adressée au commissaire enquêteur, au président du conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, au directeur de l'unité départementale de la direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports et à la présidente du tribunal administratif de Montreuil.
Le préfet,
Julien CHARLES
EP 26-0555 / contact@publilegal.fr

Ipsen va concurrencer le Botox pour prévenir la migraine

PHARMACIE

La toxine botulique Dysport du français Ipsen affiche une efficacité plus large que le Botox de l'américain AbbVie.

Myriam Chauvot

Un laboratoire français part à l'assaut du marché de la migraine. Rivale du Botox, la toxine botulique Dysport d'Ipsen a dévoilé des résultats d'essais cliniques probants. Le Botox était jusqu'à présent la seule toxine botulique ayant prouvé sa capacité à réduire la fréquence et l'intensité des crises. Mais uniquement chez les migraineux chroniques. Ils la prennent en traitement préventif sous forme de micro-injections sur le crâne.

« Dysport est la première toxine botulique à démontrer, dans la migraine épisodique, une réduction statistiquement significative du nombre de jours de migraine par mois », souligne Ipsen.

14 % de la population mondiale souffre de migraine, dont 10,4 millions de Français. « Cela va de 2 à 3 jours de crise par an à 30 jours par mois, et seuls 1 % à 2 % de la population a une migraine dite chronique, définie par 15 jours ou plus de crise par mois », explique Sabine Debremaeker, présidente de l'association « La voix des migraineux ». Ipsen voit s'ouvrir un marché nouveau et vaste, dans la migraine épisodique allant de 1 à 14 jours de crise par mois, en plus des migraineux chroniques. Avec sa marque Botox, le laboratoire américain AbbVie a généré en 2025 un chiffre d'affaires annuel de 6,4 milliards de dollars dont seulement 2,6 mil-

liards en esthétique, contre 3,8 milliards à but thérapeutique (+15 % en un), notamment pour la réhabilitation des muscles post-AVC ou encore la migraine chronique (1,2 milliard de dollars).

Dysport n'a, pour l'heure, qu'un usage en réhabilitation post-AVC et affiche des ventes à but thérapeutique modestes (298 millions d'euros). Elles devraient maintenant grimper. Reste à voir jusqu'où car la migraine épisodique est un marché qui n'a encore jamais été testé. Et dans la migraine chronique, le marché attend d'en savoir plus sur son efficacité face au Botox, qui réduit en moyenne les crises de 7,8 jours par mois comparé à un placebo. « L'essai clinique continue, nous avons une phase d'extension », indique le directeur financier d'Ipsen, Aymeric Le Chatelier. Le laboratoire ne précise pas à ce stade quand il déposera sa demande de commercialisation.

Inégalité d'accès

En France, la taille du marché va dépendre d'un éventuel remboursement. La Haute autorité de santé les accorde au compte-gouttes. Elle réexaminera au second semestre cinq antimigraigneux non remboursés alors qu'ils le sont ailleurs en Europe, dont des « anti-CGRP » administrés en sous-cutanée, ce qui évite d'aller à l'hôpital. Les associations préfèrent rester optimistes sur l'arrivée de Dysport. « On espère que la concurrence va faire baisser les prix et faciliter l'accès des migraineux à la toxine botulique à l'hôpital. Car aujourd'hui, il n'y a pas égalité d'accès. Le Botox passe sur le budget de l'hôpital et certains hôpitaux ne le proposent pas », commente Sabine Debremaeker.

Jeudi, la progression du cours d'Ipsen est restée prudente (+1,7 %, à 168,80 euros). Le laboratoire français doit rassurer sur sa capacité à compenser la tombée dans le domaine public de son médicament vedette la Somatuline, devenue générique. Il s'y emploie. Depuis janvier, son cours s'est renchéri de 42 %.

10,4 MILLIONS DE FRANÇAIS souffrent de migraine.

Xiaomi se lance à l'assaut du marché des gros SUV

AUTOMOBILE

Le jeune constructeur automobile a dévoilé jeudi un gros SUV à sept places entièrement modulable baptisé « Sky Nomad ».

Ce nouveau véhicule, qui complète le SU7 et le YU7 actuels, doit permettre à Xiaomi d'adresser un plus vaste segment du marché.

Raphaël Balenieri

—Correspondant à Shanghai

Un SUV de cinq à sept places, qui se transforme en petit home cinéma, espace café ou salle de réunion, grâce aux deux sièges avant se retournant complètement sur eux-mêmes... Deux ans après son entrée dans l'automobile, Xiaomi se lance à l'assaut du marché des gros SUV, un segment en pleine croissance en Chine. Le jeune constructeur a dévoilé jeudi les premières images de cette nouvelle gamme baptisée « Sky Nomad », ou « Pengcheng » en chinois, et qui doit l'aider à couvrir un plus large spectre du marché.

« L'intérieur de la voiture ne doit pas être figé, il doit pouvoir évoluer librement selon vos besoins et vos envies », a expliqué Lei Jun, le PDG-fondateur de Xiaomi, dans un post sur Weibo, le Twitter chinois. « En conduite, il accueille aisément votre famille, vos amis, vos bagages et même vos animaux. [...] À l'arrêt, il se transforme facilement en un bureau pour une personne, en café pour deux, en salon pour trois, ou en aire de jeux pour toute la famille. »

Un créneau en plein essor mais très concurrentiel

Xiaomi n'a donné aucun détail, mais selon la plateforme Dongchedi, le véhicule pourrait être commercialisé mi-août, entre 200.000 et 400.000 yuans (soit entre 26.000 et 51.500 euros). Avec Sky Nomad, Xiaomi fait d'une pierre deux coups. Le cons-



Xiaomi espère avec Sky Nomad séduire les familles, les amateurs de camping et de plein air, mais aussi la clientèle B to B des entreprises. Photo Xiaomi

tructeur élargit d'abord son catalogue, qui ne comprenait jusqu'à présent que deux modèles, le SU7 et le YU7, deux véhicules 100 % électriques et au look sportif. Après les jeunes trentenaires et les quadra technophiles, très friands de ces deux voitures, Xiaomi espère maintenant avec Sky Nomad séduire les familles, les amateurs de camping et de plein air, mais aussi la clientèle B to B des entreprises.

Xiaomi se positionne sur un créneau en plein essor mais très concurrentiel. Les gros SUV sont la catégorie la plus dynamique du marché chinois, avec des ventes en hausse de 90 % en janvier et février. Au total, 1,5 million de gros SUV pourraient être livrés cette année en Chine, ce qui reste malgré tout une niche sur un marché total de presque 35 millions de véhicules. Lors du dernier Salon de l'auto de Pékin, tous les constructeurs ont lancé leurs propres modèles.

Par ailleurs, le constructeur entre ainsi sur le marché des « extended range », une technologie hybride dans laquelle un moteur à combustion permet de prolonger l'autonomie de la batterie. Les futurs modèles Sky Nomad seront les premiers véhicules de Xiaomi à embarquer cette technologie, qui en juin représentait 7,5 % du marché de l'électrique en Chine, selon l'Association chinoise des distributeurs automobiles. Xiaomi s'attaque frontalement à Li Auto et Aito, connus pour leurs grands SUV

550.000

VENTES L'objectif de Xiaomi pour 2026, ce qui suppose d'écouler presque 46.000 voitures chaque mois, avec seulement trois modèles.

avec prolongateur d'autonomie. Xiaomi doit frapper fort s'il veut atteindre son objectif de 550.000 ventes en 2026, ce qui suppose d'écouler presque 46.000 voitures chaque mois, avec seulement trois modèles. Or depuis janvier, ses ventes ont oscillé entre 20.400 et 39.000, selon le site spécialisé Cnevpost.com, sur un marché globalement en baisse.

Au premier semestre, les ventes de véhicules électriques (toutes marques confondues) ont en effet chuté de plus de 13 %, selon l'Association chinoise des constructeurs automobiles, à cause de la fin d'un coup de pouce fiscal et de la maturation du marché. Or, contrairement à ses concurrents, Xiaomi ne peut pas compter sur l'export pour compenser la faiblesse du marché chinois, puisque le groupe ne s'est pas encore lancé à l'international. Ce qui n'est toutefois qu'une question de temps. ■

Automobile : Mobilians prépare son offensive pour la présidentielle de 2027

AUTOMOBILE

L'organisation, qui fédère les services de l'automobile, a notamment le budget 2027 et les échéances électorales en ligne de mire.

Une étude sur la fiscalité est en préparation.

Yann Duvert

Placer l'automobile, et plus largement la mobilité, « en tête de l'agenda politique au même titre que la santé ou le logement ». Voilà l'ambition de la fédération patronale Mobilians, qui représente 25 métiers, des concessionnaires aux stations-service, en passant par la réparation ou les auto-écoles.

Fraîchement élue à sa tête après douze ans de présidence de Francis Bartholomé, Virginie de Pierrepont a posé le décor mercredi. Elle a

notamment pointé des « politiques publiques inadaptées » et surtout une fiscalité « qui met à mal bon nombre de nos métiers ».

Dès lors, Mobilians, dont le poids est déjà allé croissant ces dernières années, va se mettre en ordre de marche pour peser davantage. Avec en ligne de mire le projet de loi de finances 2027, en cours d'élaboration par le gouvernement. Même si elle pressent que celui-ci « ne sera pas révolutionnaire », avec des marges de manœuvre réduites pour l'exécutif, Virginie de Pierrepont entend accélérer le lobbying.

A la demande du ministre de l'Industrie Sébastien Martin, Mobilians dévoilera dans les prochaines semaines une étude sur la fiscalité automobile. Elle sera réalisée conjointement avec la Plateforme automobile, qui représente l'amont de la filière (les constructeurs et les équipementiers).

Sauf surprise, l'instauration d'une prime à la conversion devrait figurer parmi les recommandations. Elle permettrait notamment de rajeunir le parc roulant (les véhi-

cules en circulation) en incitant les propriétaires à se séparer de leurs vieux véhicules, souvent très polluants. Plus globalement, la filière devrait plaider pour une stabilité fiscale, et pour l'arrêt d'une forme « d'acharnement » sur l'automobile, le malus au poids cristallisant particulièrement les tensions.

La filière devrait plaider pour l'arrêt d'une forme « d'acharnement » sur l'automobile, le malus au poids cristallisant les tensions.

Viendra ensuite la campagne présidentielle, et son cortège de promesses des candidats. Mobilians entend les sensibiliser et préparer un livre blanc pour l'automne, et le Mondial de l'automobile, où les prétendants à l'élection devraient se presser. ■

15-16 SEPT. 2026 PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES

BiGDATA & Ai PARIS

15^E EDITION

15 000 PARTICIPANTS

200 EXPOSANTS & SPONSORS

350 CONFÉRENCES & WORKSHOPS

Commander votre badge.

Organisé par In the business of building businesses

bigdataparis.com

En Chine, le succès fou de Harmay, le « Sephora chinois »

COSMÉTIQUE

Avec seulement 27 boutiques, Harmay réalise déjà presque un quart du chiffre d'affaires de Sephora dans le pays.

Raphaël Balenieri
— Correspondant à Shanghai

Le lieu est devenu un passage obligé pour les Chinoises branchées et les touristes. Sur Anfu Lu, la rue la plus trendy de Shanghai, la boutique Harmay, tout en béton ciré, attire les clientes jusqu'à 23 heures tous les soirs. Crèmes, rouges à lèvres, masques coréens pour le visage : les deux étages regorgent de produits cosmétiques, tous marqués d'une étiquette indiquant le rabais par rapport au prix original.

Une profusion savamment étudiée, dans cette boutique façon entrepôt industriel, qui donne l'impression d'entrer dans un magasin de bonbons. De tels lieux, Harmay en compte déjà 27 à travers la Chine. Depuis l'ouverture, en 2017, de son premier magasin à Shanghai, ce distributeur chinois de cosmétiques connaît une croissance folle, ce qui représente un défi pour Sephora (groupe LVMH, propriétaire des « Echos ») et les autres acteurs du marché. En 2025, ses ventes ont augmenté de 50 %, à 1,5 milliard de yuans (193 millions d'euros).

Quinze fois moins de boutiques

Rien que l'année dernière, l'entreprise a ouvert une dizaine de nouveaux vaisseaux amiraux, couvrant les principales villes du pays, et un nouveau « superflagship » est prévu l'année prochaine à Shanghai. Harmay attire chaque jour 40.000 visiteurs, dont 30 % d'étrangers, la marque étant devenue virale sur Instagram et Xiaohongshu, son équivalent chinois. « Nous réalisons presque un quart du chiffre d'affaires de Sephora en Chine, mais avec quinze fois moins de boutiques », sourit Will Wang, fondateur de Harmay, depuis le 16^e



Harmay attire chaque jour 40.000 visiteurs, dont 30 % d'étrangers. Photo Xy/Cfoto/AFP

étage de cette tour de Shanghai où le jeune patron de 42 ans pilote son nouvel empire de la cosmétique. Pour cet ancien ingénieur logiciel, qui a commencé en 2008 à vendre des cosmétiques sur Taobao, parallèlement à son job dans une banque, la comparaison avec le champion français s'arrête là. « Sephora défend l'intérêt des marques. Nous, nous voulons offrir le meilleur prix aux consommateurs, tacle le PDG. Chez Harmay, les prix sont les mêmes qu'en Europe. » Une allusion au fait que les prix des cosmétiques étrangers en Chine ont longtemps été plus élevés que sur le Vieux Continent.

L'économie des « petits

Pour casser les prix, Harmay s'est spécialisé dans les échantillons et les formats « mini » de voyage. Des modèles moins chers, bien adaptés à la nouvelle donne post-Covid qui touche la Chine. A cause de la crise immobilière qui a affecté leur patrimoine et leur confiance dans l'avenir, les Chinois consomment moins et privilégient les produits plus abordables.

Mais les Chinois continuent de se faire plaisir de temps en temps, en faisant plus attention. Harmay surfe donc sur cette économie des « petits plaisirs » qui profite aussi aux chaînes de bubble tea ou de café. Pour sourcer les produits, Harmay passe par des distributeurs BtoB. Mais, le succès aidant, l'entreprise négocie de plus en plus directement. « Quand je me suis lancé, je ne connaissais personne dans cette industrie. Ce n'est qu'après avoir ouvert le premier magasin à Shanghai que j'ai pu parler directement aux marques françaises », se rappelle Will Wang. Et pour faire venir les clientes, le PDG a misé sur des espaces très léchés, chaque boutique a son univers.

Sur Internet, les avis sont malgré tout mitigés. Pour certaines clientes, Harmay n'est pas systématiquement moins cher. D'autres remettent en question la fiabilité du système d'approvisionnement et l'indifférence de certaines vendeuses. « C'est vraiment un endroit qui prend les clients pour des pigeons ! » écrivait fin 2025 une cliente mécontente sur un forum chinois d'avis.

Harmay fait en tout cas partie d'une nouvelle génération de marques chinoises esthétiquement et culturellement fortes. « Avant le Covid, la plupart des marques chinoises, comme les coréennes avant elles, copiaient les marques étrangères. Aujourd'hui, elles innovent. 60 % de nos produits viennent d'Europe et des Etats-Unis, mais la part de la Chine et de l'Asie progresse. Nous distribuons même une marque qui vient du Tibet ! » illustre Will Wang.

Après avoir levé 200 millions de dollars en 2022 en série D, Harmay se prépare à entrer à la Bourse de Hong Kong courant 2028, annonce le PDG, pour financer son expansion internationale. Will Wang songe à ouvrir des boutiques à Singapour, Séoul et Dubaï. Et l'Europe ? « Je ne suis pas sûr que notre concept serait bien accueilli », conclut le patron dans un sourire entendu.

Sans attendre, Sephora a revu son dispositif en Chine : le groupe a renoué son flagship à Shanghai et a ajouté, depuis le début de l'année, 11 marques chinoises dans son offre, portant le total à 25. ■

Oh My Cream ouvre un flagship

COSMÉTIQUE

Alors qu'elle ouvre un nouveau flagship parisien, sa fondatrice et PDG Juliette Lévy-Cohen partage de nouvelles ambitions en France et à l'international.

Virginie Jacobberger-Lavoué

« Dans la beauté, c'est l'ultime histoire de David contre Goliath », observe un expert comparant la percée du petit détaillant Oh My Cream Skincare face aux géants que sont dans le secteur Sephora (détenu par LVMH, propriétaire des « Echos ») et Marionnaud, en passe de changer de main.

L'enseigne fondée en 2013 par Juliette Lévy-Cohen, alors âgée de 25 ans et fraîchement diplômée de l'Essec, est devenue incontournable grâce à son positionnement premium. Partie d'une boutique de 40 m² rue de Tournon, dans le 6^e arrondissement de Paris, l'enseigne a inauguré mercredi dans ce même quartier, rue du Vieux-Colombier, un espace de 250 m² répartis sur trois étages.

Après deux flagships ouverts en 2021 sur la rive droite parisienne,

l'un à Montmartre, et l'autre dans le Marais, son premier flagship rive gauche reflète son évolution, avec une stratégie d'élargissement vers le bien-être : beauty tech, soins experts pour le visage, drainage, sauna et bains froids, ou encore des jus frais en exclusivité.

Forte dynamique de la « clean beauty »

Le lieu, qui accueillera en septembre des conférenciers, surfe sur la vague de la quête de longévité et sur celle de « l'expérience » du bien-être, devenues prioritaires pour les clients du luxe.

Précurseur de la « clean beauty », Oh My Cream est « reconnu pour sa sélection ultra-exigeante, l'expertise de son conseil, et la qualité de l'expérience en boutique », déclare Juliette Lévy-Cohen. La PDG voit ces éléments comme « les piliers du succès rencontré auprès des clientes », mais aussi à travers ce que plébiscitent ses partenaires : « Ils nous choisissent pour les accompagner dans la construction de leur marque sur les marchés français et européen », se félicite-t-elle.

Ses trois marques en propre (Oh My Cream Skincare, Combeau et Atelier Nubio) représentent désormais 20 % des ventes, dans un portefeuille d'une centaine de marques (soins, maquillage...) présentes en boutique et en ligne ; le-commerce

pesant aujourd'hui 30 % des ventes. Dans un marché mondial de la beauté estimé à 470 milliards de dollars et en croissance annuelle d'environ 5 % selon McKinsey, la différenciation devient clé. L'enseigne capitalise sur la plus forte dynamique de la « clean beauty » et mise aussi sur une clientèle à fort pouvoir d'achat, avec « un panier moyen supérieur à 100 euros ».

Les trois marques en propre de Oh My Cream représentent 20 % des ventes, dans un portefeuille d'une centaine de marques.

« Avec un concept unique en Europe, centré autour de l'expertise et de l'expérience, Oh My Cream Skincare a su se positionner comme véritable "brand-builder" pour les marques qu'elle distribue », assure Alban Gérard, associé chez Experienced Capital. Le fonds a, selon nos informations, une participation de plus de 40 % depuis son entrée au capital en 2019, trois ans après le soutien minoritaire d'Eutopia.

L'ensemble des levées de fonds dépasseraient les 20 millions d'euros, ce que la dirigeante ne

confirme pas. Celle qui détient 25 % du capital explique en revanche que l'arrivée d'Experienced Capital a permis au détaillant d'accélérer son développement : son chiffre d'affaires est passé de 10 millions d'euros en 2019 à plus de 40 millions en 2024.

Six adresses à Londres

Avec 40 magasins en France, au Royaume-Uni et en Belgique, Oh My Cream vise les 50 millions d'euros de revenus cette année, tablant sur une croissance à deux chiffres. « Nous avons un fort potentiel en France, où la province compte pour la moitié de l'activité de notre réseau », précise la PDG.

Londres, où la marque a déjà « six adresses et un projet d'ouverture pour la fin d'année », constitue une tête de pont pour l'international. L'an passé, l'entreprise française a intégré l'e-commerce britannique Nature's Bounty afin d'accélérer la pénétration du marché local, en parallèle des boutiques existantes.

Le développement européen se poursuivra en Espagne et en Italie, où l'enseigne « compte s'imposer comme l'alternative aux retailers beauté traditionnels ». L'enseigne pourrait aussi grandir par acquisitions. Elle a déjà racheté en 2023 la marque de compléments alimentaires Combeau, puis Atelier Nubio en 2025. ■

mécénat

Mécénat exceptionnel, à événement exceptionnel

CULTURE

La BnF a pu acquérir le fonds Albert Camus grâce aux 9 millions d'euros apportés par Hermès et le CIC.

Le musée du quai Branly a, lui, financé les célébrations de ses 20 ans grâce à une levée de fonds de plus de 1 million d'euros embarquant 14 mécènes.

Martine Robert

C'est la plus importante acquisition jamais réalisée en matière de patrimoine littéraire par l'Etat, et elle a été financée intégralement par du mécénat. Il fallait réunir 9 millions d'euros pour racheter le fonds Albert Camus à sa famille au profit de la BnF : un fonds exceptionnel, riche de manuscrits tels que « L'Etranger », « La Chute » ou « Le Premier homme », mais aussi d'agendas, de carnets et de correspondances.

« Avec le soutien de la maison Hermès et du CIC, ces manuscrits vont ainsi retrouver celui de "La Peste", un don de la famille en 1983, déjà conservé par la BnF, aux côtés des écrits de contemporains illustres de Camus, de Simone de Beauvoir à Boris Vian. Leur entrée dans les collec-

de trésor national créant des conditions particulièrement favorables avec 90 % de leur don défiscalisé, dans la limite d'une réduction ne dépassant pas la moitié de l'impôt dû sur l'exercice. Des fonds privés avaient déjà permis l'acquisition en 2012 des archives du philosophe Michel Foucault, puis en 2017, des manuscrits d'André Breton.

Mais les entreprises sont aussi séduites par un autre type d'événement, très médiatique : les grands anniversaires. Pour ses 20 ans, le musée quai Branly - Jacques-Chirac a ainsi opéré une levée de fonds magistrale en un temps record.

Un collectif de mécènes

« C'est une opération inédite, qui a réuni 14 mécènes pour un total de 1.070.000 euros, dans un contexte économique contraint et un environnement de mécénat concurrentiel. Cela a financé les célébrations du 20^e anniversaire qui ont attiré 50.000 personnes », se félicite Anais Humez, directrice du mécénat. Avec son équipe, elle avait conçu une offre de partenariat organisée en cinq niveaux d'engagement, de 10.000 à 200.000 euros, ouvrant à une large typologie de mécènes. « Nous avons mobilisé des fidèles du musée, tels que la Fondation Marc Ladreit de Lacharrière, le Fonds de dotation AXA, CACIB, la Fondation Malakoff Humanis, le Fonds de dotation Abilitis, aérige avocats, la Fondation Swiss Life, Christie's, mais aussi de nouveaux mécènes comme L'Oréal,



Les manuscrits originaux de « L'Etranger », « Le Premier homme » et « La Chute », d'Albert Camus, sont entrés dans les collections de la BnF.

tions publiques donnera lieu de grandes expositions. Pour que les générations futures apprennent d'Albert Camus l'engagement et la liberté », s'est félicitée la ministre de la Culture, Catherine Pégard.

Classé Trésor national

En juin 2024, la Commission consultative des trésors nationaux avait reconnu « œuvre d'intérêt patrimonial majeur » ces documents pour éviter leur dispersion ou leur acquisition par un acteur étranger. Et après expertise par des libraires indépendants, l'Etat s'est accordé sur un prix avec les ayants droit.

Pour Olivier Fournier, président de la Fondation Hermès, « soutenir cette acquisition, c'est défendre la valeur du temps long, de la création et de la transmission, affirmer que la culture est le terreau commun et universel de la liberté », tandis que pour Daniel Baal, président du CIC, « le parcours d'Albert Camus, autodidacte devenu prix Nobel de littérature, incarne les valeurs d'émancipation qu'en tant qu'entreprise à mission nous défendons au quotidien ». Les mécènes apprécient ce statut

Archetype Group et Subaru France », précise Anais Humez. « Le dialogue des cultures incarné depuis vingt ans a résonné face au repli identitaire et à la crispation géopolitique », ajoute-t-elle.

« Depuis vingt ans, le musée valorise une collection de 360.000 œuvres et 710.000 photographies. Avec 161 expositions, 462 spectacles, 1.950 projections de cinéma, 55 artistes accueillis en résidence, il n'a cessé de proposer des façons singulières de comprendre le monde aux 25 millions de visiteurs qui ont franchi ses portes », rappelle Emmanuel Kasarhérou, son président.

Cette levée de fonds s'est additionnée au mécénat habituel des expositions, restaurations, actions éducatives et scientifiques, sans le cannibaliser, le tout représentant 2,2 millions et 15,7 % des recettes propres du musée quai Branly - Jacques-Chirac cette année. A titre d'exemple la Fondation Martine Aublet soutient depuis quinze ans des chercheurs (déjà près de 260) via des bourses, alors que les recherches de provenance et l'attention aux héritages coloniaux sont devenues centrales. ■

Le plan de Bouygues Telecom pour défier Orange sur le marché des entreprises

TÉLÉCOMS

Bouygues Telecom doit reprendre SFR Business mais certains craignent qu'il y ait de la casse pendant le long processus de rachat.

Son directeur général, Benoît Torloting, veut donner de la visibilité aux entreprises.

Thomas Pontiroli

Benoît Torloting ne peut juridiquement pas leur parler mais a quand même envie de « partager [son] ambition si l'opération se réalise ». Avec toutes les précautions oratoires de mise, le directeur général de Bouygues Telecom veut donner des gages aux clients de SFR Business qui pourraient s'interroger sur leur avenir. Car, si tout va bien, c'est lui qui reprendra la branche B to B de l'opérateur de Patrick Drahi.

Le projet de rachat de SFR est à l'étape de la consultation des instances représentatives du personnel, dont l'avis devrait être connu en septembre. Dans le même temps, le trio d'acheteurs - Bouygues Telecom, Iliad, Orange - s'apprête à prénotifier les autorités de concurrence.

Si les voyants passent au vert, il faudra attendre le « closing » fin 2027 pour que Bouygues Telecom puisse communiquer aux clients de SFR Business. « D'ici là, on reste totalement concurrents », se doit de préciser Benoît Torloting, dans un entretien aux « Echos ». Bref, c'est une situation assez inédite. Or, comme le signalait un analyste du secteur en avril, une entreprise ne migre pas un parc de 1.000 lignes téléphoniques comme un particulier change de forfait mobile. L'incertitude quant à l'issue de l'opération et à sa migration pourrait donc faire hésiter des acheteurs en plein appel d'offres. Une situation bien comprise par Free, qui cherche à profiter de potentiels arbitrages depuis avril.



La nouvelle branche B to B de Bouygues Telecom comptera 4.000 collaborateurs, dont 2.400 issus de SFR.

Bouygues Telecom, qui pense « construire un challenger sérieux » à l'opérateur historique.

« Construire un challenger sérieux »

« Je n'ai aucune visibilité sur les entreprises qui signent ou pas chez SFR, car nous restons concurrents », insiste Benoît Torloting. « Mon discours, pour éclairer les entreprises après le closing, est d'éviter qu'elles soient fébriles et qu'elles se tournent vers l'opérateur historique [Orange, NDLR] », expose le patron de

Bouygues Telecom, qui pense « construire un challenger sérieux » à l'opérateur historique.

La nouvelle branche B to B de l'opérateur de Martin Bouygues (par ailleurs en pleine réorganisation, visant à rapprocher entreprise et grand public) comptera 4.000 collaborateurs (dont 2.400 issus de SFR), et doublera de taille, autour de 2,4 milliards de chiffre d'affaires. « Cela reste loin d'Orange », reconnaît Benoît Torloting, dont la branche business représente 7,3 milliards, mais il y voit un « potentiel de croissance ».

Si le futur numéro deux compte animer la concurrence face au leader et à la myriade d'autres acteurs (Sewan, Altitude, etc.), il restera, avant, à passer l'étape de la migration des actifs, qui devrait durer au moins trente mois. « Notre logique sera d'avoir la transition la plus transparente possible, sans impact sur la continuité de service », promet Benoît Torloting. « On ne récupère pas que les contrats clients, mais aussi l'infrastructure réseau, en particulier celle dédiée au B to B, les plateformes de services, l'informatique et les 2.400 collaborateurs », liste le

dirigeant, à qui il demande de « rester engagés jusqu'au closing ». « Dans le B to B, la présence aux côtés des clients (commercial, avant-vente, déploiement, exploitation) est extrêmement importante », ajoute Benoît Torloting. Il espère que cette continuité technique et humaine lui évitera trop de turbulences.

Une « transition sans couture », si tant est qu'il en soit ainsi, n'est cependant pas suffisante, d'après lui. « En récupérant 56 MHz de spectre, nous pourrions améliorer encore la qualité de service », ce qui répondra « aux besoins croissants des

« Nous allons intensifier nos investissements pour garantir une croissance continue et offrir la meilleure expérience à nos clients, partout sur le territoire. »

BENOÎT TORLOTING
Directeur général de Bouygues Telecom

entreprises en émission [de données, NDLR] en raison de l'intelligence artificielle ». Avec un meilleur amortissement des coûts si SFR disparaît, « nous allons intensifier nos investissements pour garantir une croissance continue et offrir la meilleure expérience à nos clients, partout sur le territoire », ajoute-t-il.

« De nouveaux services dans la cyber et l'IA »

Ces nouvelles marges de manœuvre doivent permettre à l'opérateur de « muscler les réseaux au-delà d'une bonne connectivité » et d'apporter « de nouveaux services dans la cyber et l'IA », complète le dirigeant. « Nos investissements s'appuieront sur la double expertise de SFR dans le cloud et la cybersécurité », et de Bouygues Telecom dans la cybersécurité et la résilience.

Dans un secteur du B to B où « personne ne lâche » sur l'intensité concurrentielle, selon Benoît Torloting, la nouvelle branche entreprise de Bouygues Telecom entend aussi capitaliser sur son réseau de 7.000 bureaux de poste issu du rachat de La Poste Mobile pour distribuer ses offres aux professionnels et aux petits patrons. Dans ce secteur, la proximité est un atout maître. ■

COMMUNIQUÉ

PRÉFÈTE DE LA SOMME
Liberté Égalité Fraternité

DÉCLARATION D'UTILITÉ PUBLIQUE AU TITRE DU CODE DE L'ÉNERGIE

Travaux d'enfouissement partiel de la ligne à 225 000 volts ARGOEUVES - BRAILLY-CORNEHOTTE au départ du poste ARGOEUVES en vue du projet de renforcement de l'axe électrique Normandie - Hauts-de-France, présenté par la société RTE - Réseau de transport d'électricité

AVIS AU PUBLIC

Suite à une enquête publique qui s'est tenue du 1^{er} septembre au 1^{er} octobre 2025 inclus, l'arrêté ministériel du 8 juin 2026 a déclaré d'utilité publique le projet d'enfouissement partiel de la ligne électrique 225 000 volts dans les communes d'ARGOEUVES et de SAINT-SAUVEUR (80), consistant notamment à créer une nouvelle liaison souterraine de 3,8km de long entre le poste ARGOEUVES et le support n°10 de la ligne à 225 000 volts ARGOEUVES - BRAILLY-CORNEHOTTE, et à remplacer ce pylône aérosouterrain, ainsi que les ouvrages et aménagements nécessaires à leur réalisation et à leur exploitation, notamment les adaptations du réseau public de transport d'électricité existant.

Une copie de l'arrêté ministériel est affichée pendant deux mois dans les mairies des communes susmentionnées afin que toute personne intéressée puisse en prendre connaissance. Il pourra également être consulté, avec ses annexes, sur les sites internet des services de l'État dans la Somme et la Seine-Maritime.

L'étude d'impact du projet précité est consultable à la préfecture de la Somme (service de la coordination des politiques interministérielles - bureau de l'environnement et de l'utilité publique - 51 rue de la République - 80020 AMIENS CEDEX 9).

Par ailleurs, l'étude d'impact, les informations relatives au processus de participation du public, la synthèse des observations du public et des autres consultations, ainsi que la façon dont elles sont prises en compte, peuvent être consultés sur le site internet des services de l'État dans la Somme : <https://www.somme.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Amenagement-du-territoire/RTE-Reseau-de-Transport-d-Electricite-Projet-de-ligne-a-haute-tension-entre-Amiens-et-Petit-Caux-76>.

le 01 juillet 2026
Pour le préfet et par délégation,
l'adjoint à la cheffe de bureau

Antoine DELPIERRE
Antoine DELPIERRE

Les réseaux sociaux s'affirment comme le moteur de la publicité numérique en France

PUBLICITÉ

Ce segment a capté 41 % de la croissance générée entre janvier et juin, d'après l'Observatoire de l'e-pub SRI.

Dans le même temps, les poids lourds non européens de la tech ont encore renforcé leur mainmise.

Nicolas Richaud

C'est une tendance qui se confirme et s'affirme. Lors des six premiers mois de l'année, c'est de nouveau le « social » (Instagram, Facebook, TikTok...) qui s'est imposé comme le principal levier de croissance, en valeur, de la publicité numérique en France, selon l'Observatoire de l'e-pub SRI (Syndicat des régies Internet), réalisé par Oliver Wyman avec l'Udecam (Union des entreprises de conseil et d'achat média).

Dans le détail, ce segment du marché a bondi de 16 % sur un an, à 2,22 milliards d'euros. Le « social » a capté 41 % de la croissance générée entre janvier et juin, soit 301 millions. Une grande forme qui s'expli-

que exclusivement par la montée en puissance de la vidéo qui a porté l'intégralité de sa croissance.

Lors du premier semestre, les revenus publicitaires générés via les vidéos sur les plateformes sociales ont décollé de 31 % sur un an, à 1,42 milliard, quand les formats classiques (messages sponsorisés, images...) reculent, eux, de 4 %, à 797 millions. D'ailleurs, ce dynamisme de la vidéo ne s'arrête pas aux frontières du « social » et concerne l'intégralité de ce pan du secteur qui a progressé de 25 %.

Le « retail media » en grande forme

Conséquence de cette accélération, le « social » pèse désormais un tiers de l'industrie, ce qui en fait le premier foyer de revenus devant le « search » (hors « retail search »*, la composante phare du « retail media »). Ayant Google pour tête de proue, celui-ci a augmenté de 9 % entre janvier et juin, à 2,14 milliards d'euros. Soit 32 % du secteur (ce qui monte à 41 % si l'on intègre le « retail search »).

Démocratisé par Amazon, le « retail media » - qui a trait à la monétisation des espaces publicitaires sur les sites marchands des grands commerçants ainsi que de leurs données clients -, affiche, lui,

la meilleure cadence de croissance (+18 %) sur le semestre, à 770 millions. Soit un gain, en valeur, de 119 millions sur un an.

De son côté, le « display » (vidéo, bannière, habillage de site) se stabilise avec une progression de 10 % (en incluant le « retail » et les services), à 1,25 milliard d'euros. Mais la dynamique est renversée selon les typologies d'acteurs. En croissance de 19 %, les écosystèmes de streaming vidéo (Netflix, Disney+) et musicaux (Spotify, Deezer) pèsent 530 millions dans le « display ». Soit 42 % de ce segment.

Lors des six derniers mois, la mainmise des géants non européens s'est encore accentuée en France.

A l'inverse, les sites d'édition et d'information (regroupant la presse quotidienne nationale et régionale, ainsi que des acteurs comme Webedia, Reworld...) continuent de souffrir et sont en baisse de 5 %, à 251 millions, et ne pèsent plus que 20 % du « display ». Enfin, la catégorie englobant l'affiliation, l'e-mailing et les comparateurs a crû de 4 %, à 480 millions.

A l'échelle du marché tricolore publicitaire dans sa globalité, la croissance s'est, au final, élevée à 12 % sur un an, à près de 6,7 milliards d'euros. Contre une croissance de 11 % sur la même période il y a un an.

Quatre fois plus qu'en 2016

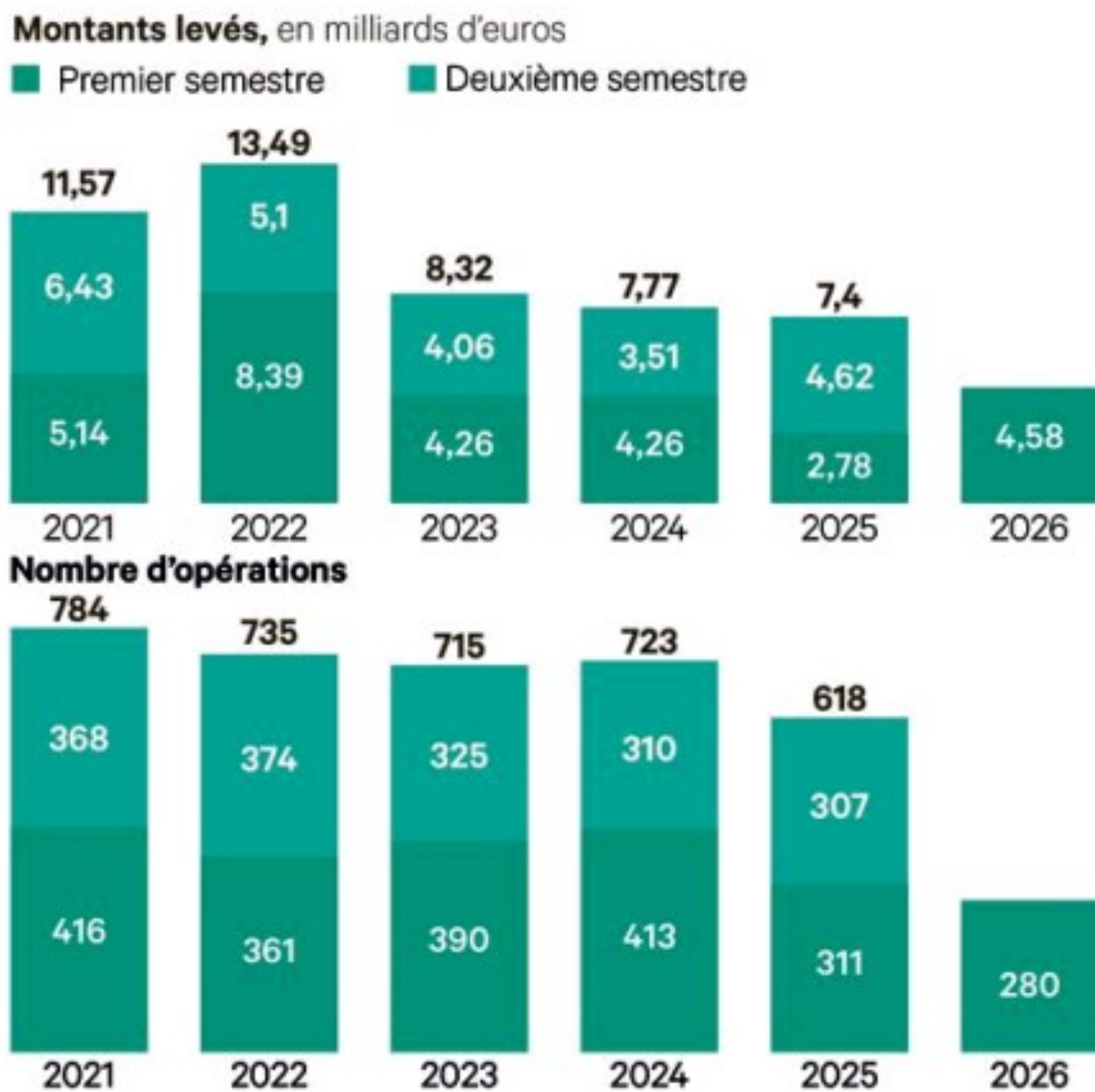
Lors des six derniers mois, la mainmise des géants non européens s'est encore accentuée en France. En cumulé, le trio de tête du secteur - Google, Meta, Amazon -, et les autres acteurs de poids sur le marché publicitaire comme Microsoft, Snapchat, TikTok, Netflix, X ou LinkedIn s'arrogent désormais 83 % du marché publicitaire en ligne. Un record absolu.

Pour l'ensemble de l'exercice en cours, l'Observatoire de l'e-pub SRI a maintenu sa prévision du début d'année avec une croissance de 11 %. Ce qui porterait le marché tricolore de la publicité en ligne à près de 14 milliards en valeur. Soit quatre fois plus que sur l'exercice 2016.

* « Le « retail search » comprend la commercialisation des espaces publicitaires sur les moteurs de recherche des sites retail d'e-commerce et traditionnels. Cela exclut les revenus générés par Google Shopping inclus dans le « classic search », peut-on lire dans l'étude.

Les jeunes pousses françaises retrouvent le moral

Les opérations effectuées par les start-up en France



FRENCH TECH

Selon le dernier baromètre EY du capital-risque, les start-up françaises ont réalisé un premier trimestre meilleur que sur les trois dernières années à la même période.

En revanche, le nombre d'opérations a baissé.

Charlie Perreau

Le mois de juillet est toujours l'occasion de faire un premier bilan sur la French Tech. Cette année, les six premiers mois de l'année ont été riches en annonces, entre une méga-levée dans l'IA, un double financement dans l'assurance et quelques sorties significatives à l'image du rachat de l'adtech Vibe par Walmart pour 1,2 milliard de dollars. EY publie son baromètre sur le capital-risque en France pour le premier semestre 2026.

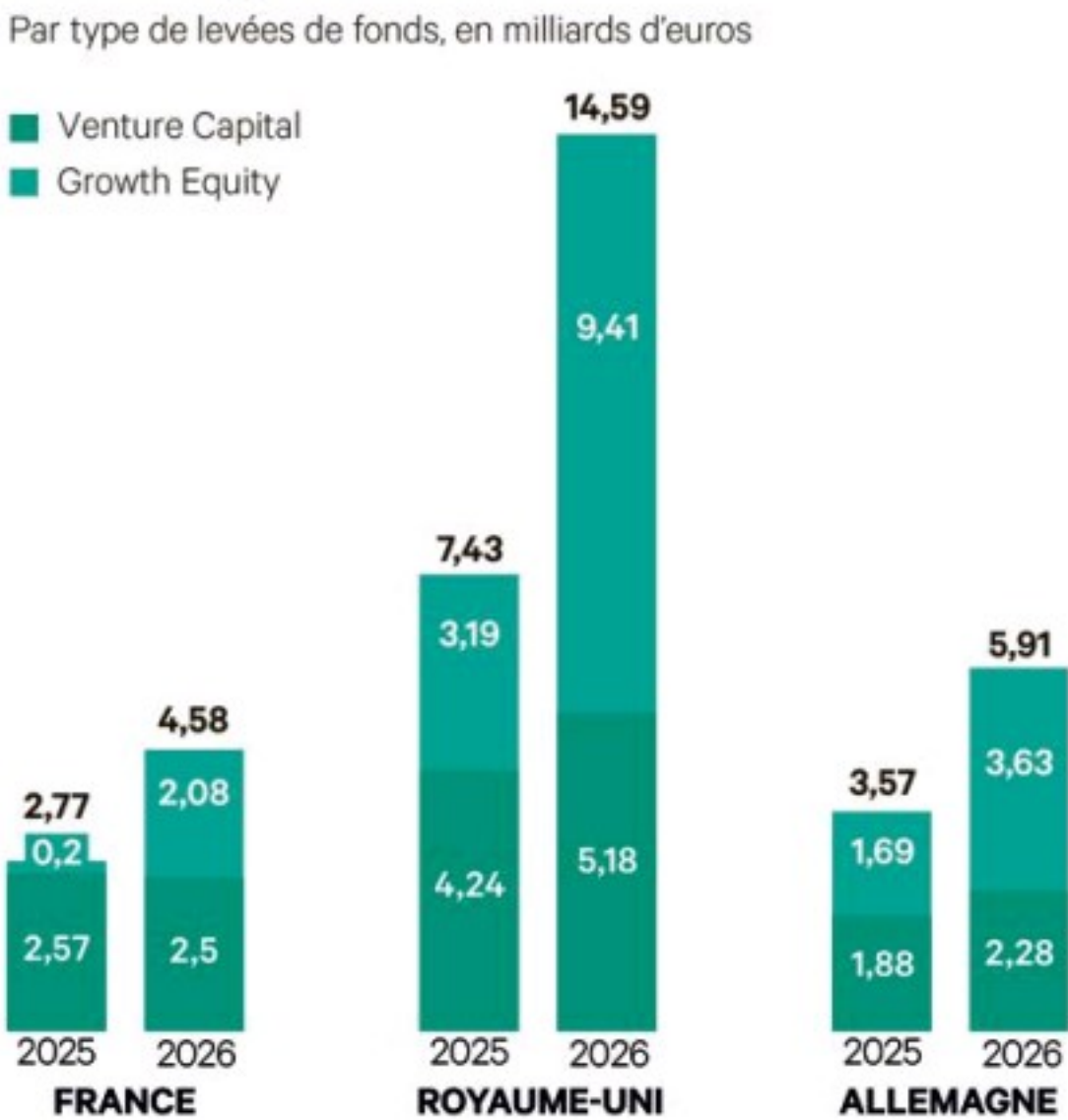
1 PLUS DE VALEUR, MOINS DE VOLUMES

D'après les données collectées par EY, les start-up françaises ont levé 4,58 milliards d'euros entre janvier et juin 2026, soit 65 % de plus par rapport au premier semestre 2025. La French Tech fait même mieux qu'en 2023 et 2024. En revanche, le nombre d'opérations a baissé de 10 % pour atteindre 280. C'est le même scénario en Allemagne avec un montant total en hausse (5,9 milliards) mais un nombre d'opérations en baisse (seulement 113). En France, le montant moyen d'un tour de table s'est élevé à 16,34 millions d'euros.

2 SEPT MÉGA-LEVÉES DE FONDS

Le premier semestre a été marqué par le nombre inhabituel de tours de table de plus de 100 millions d'euros (sept au total), contre deux à la même période en 2026. Ces méga-opérations représentent pratiquement la moitié de la valeur totale levée (2,1 milliards d'euros). « On était passé d'une génération de boîtes où il fallait beaucoup d'argent pour créer une start-up à un

Les levées de fonds au Royaume-Uni, en Allemagne et en France



« LES ECHOS » / SOURCE : BAROMÈTRE EY

moment où il ne fallait plus rien. Aujourd'hui, on revient à des boîtes qui sont « Capex intensive » [intensité capitalistique élevée, NDLR], souligne Franck Sebag, associé chez EY en France.

A l'opposé, les levées de fonds de moins de 10 millions d'euros ont baissé de 13 % en volume et 9 % en valeur. Celles entre 10 et 20 millions ont aussi souffert (-28 % en volume et -25 % en valeur). « Les investisseurs sont plus sélectifs. On est sur du capital conviction. On met de l'argent là où on est vraiment convaincu », estime Franck Sebag.

3 LE ROI AMI LABS

Le montant global levé par la French Tech a été beaucoup porté par la start-up de Yann LeCun AMI Labs. Ce laboratoire spécialisé dans les « world models » (mieux simuler le monde physique et anticiper les événements du futur) a levé 890 millions d'euros en mars dernier auprès d'une flopée d'investisseurs répartis entre l'Europe, les États-Unis et l'Asie. La licorne Alan a aussi marqué les esprits avec deux opérations annoncées à quelques semaines

d'intervalle pour un total de 580 millions d'euros. Le logiciel de comptabilité Pennylane a occupé la troisième marche du podium avec un tour de table à 175 millions d'euros. « En France, on construit un portefeuille très complet. On a du quantique, de l'IA, du spatial et de la robotique. Mais à des niveaux relativement faibles », souligne Franck Sebag.

4 LA FRENCH TECH EN BAS DU PODIUM

La France occupe désormais la troisième marche du podium en Europe. L'Allemagne est repassée devant avec 5,9 milliards d'euros levés (en hausse de 66 % sur un an). Les start-up outre-Rhin excellent dans plusieurs segments comme l'industrie, la robotique ou encore la défense. Sur le Top 10 des levées de fonds européennes, trois sont allemandes : Neura Robotics (1,2 milliard), Helsing (1 milliard) et Stark (500 millions), ces deux dernières dans la défense. Le Royaume-Uni fait la course loin devant avec 14,6 milliards collectés, dont une bonne partie dans l'IA. ■

Turenne Santé lance un nouveau fonds

GESTION

L'équipe « santé » de la société de gestion vient de boucler son premier closing.

Avec ce véhicule, elle vise une quinzaine de sociétés.

Marion Simon-Rainaud

La « vallée de la mort ». Dans l'écosystème de l'innovation en santé, l'expression résume le risque auquel sont confrontées chaque année des entreprises prometteuses. Technologie prouvée, autorisations réglementaires obtenues, premiers clients séduits – et pourtant, elles trébuchent au moment de passer à l'échelle commerciale. Trop tard pour le capital-risque, trop tôt pour le private equity.

Ce chaînon manquant, Turenne Santé a décidé de l'investir. L'équipe d'investissement santé de Turenne Groupe – 2 milliards d'euros sous gestion, présent dans huit régions françaises – annonce le premier closing de son nouveau véhicule baptisé « Next Health Capital » à plus de 60 millions d'euros, avec un objectif final fixé entre 120 et 150 millions d'euros, d'ici un an. Bpifrance est présente à double titre : via France 2030 et son dispositif FABS (Fonds Accélération Biotechnologies Santé), et sur ses propres fonds propres. Parmi les autres investisseurs institutionnels, le groupe mutualiste Relyens, des banques régionales, des family offices et des assureurs mutualistes.

Ce véhicule cible des jeunes entreprises innovantes, loin de Station F.

Dans la continuité de sa thèse d'investissements démarrée en 2020, le nouveau véhicule s'adresse exclusivement aux entreprises ayant déjà validé leur technologie, franchi les éta-

pes réglementaires et généré leurs premières ventes.

Classé article 9, le niveau d'exigence SFDR le plus élevé en matière de durabilité, le fonds investira principalement en position de chef de file dans « une quinzaine d'entreprises européennes » des secteurs de la biopharmacie, dans des dispositifs médicaux, du diagnostic et de la santé numérique.

Le fonds s'inscrit dans la continuité du mandat de gestion du fonds Relyens Innovation Santé, sur lequel Turenne Santé a accompagné plus d'une douzaine de sociétés et réalisé six sorties significatives : HaliDx cédée à l'américain Veracyte (passant de 7 à 22 millions d'euros de chiffre d'affaires), PhysioAssist acquise par Inogen, PathoQuest rachetée par Charles River, Dessintey via un LBO (rachat avec effet de levier) orchestré par Arlane et le management (passant de 0 à 15 millions d'euros de chiffre d'affaires).

« Tissu entrepreneurial » Depuis douze ans, Turenne Santé, qui gère plus de 600 millions – avec une équipe de 18 investisseurs dédiés – revendique six sorties sur cette stratégie (démarrée en 2020, sur 28 sorties au total) sur 3,8x en moyenne.

En quoi ce fonds se différencie-t-il ? Outre le positionnement entre le capital-risque et le LBO, revendiqué comme « unique », ce véhicule cible des jeunes entreprises innovantes, loin de Station F. « On ne fait pas que des licornes, commente Mounia Chaoui, directrice générale déléguée de Turenne Santé. On pense qu'on pourra faire des frégates et des voiliers, créant un tissu entrepreneurial, un tissu souverain, partout en France. »

Autre élément différenciant, note-t-elle, inclure des sociétés qui développent plusieurs produits, en multicanal, même si elles ne sont pas rentables. « Le business model multiple, ça peut en effrayer certains, pour nous c'est OK, même si le retour sur investissements peut être capé. » Reste à savoir si cela suffira pour traverser la vallée de la mort. ■

Les start-up britanniques font la leçon à leurs rivales françaises

ÉCOSYSTÈME

Les jeunes pousses du Royaume-Uni ont levé 14,6 milliards d'euros au premier semestre 2026, un bond de 97 % sur un an.

Elles font mieux que leurs concurrentes françaises et allemandes réunies.

Adrien Lelièvre

Malgré leur présence en quart de finale, les Anglais ne font pas partie des immenses favoris pour remporter la Coupe du monde 2026, selon les bookmakers. En revanche, une chose est certaine : ils seront sans difficulté champions d'Europe de la tech. Les start-up britanniques ont amassé 14,6 milliards d'euros lors des six premiers mois de l'année, selon une étude d'EY sur le capital-risque. Ce chiffre a bondi de 97 % en valeur sur un an.

A elles seules, les pépites britanniques ont amassé davantage de financements que leurs homologues françaises (4,6 milliards d'euros) et allemandes (5,9 milliards d'euros) réunies. Ces dernières ont aussi livré leur semestre le plus dynamique depuis la période post-Covid (2021-2022), marquée par des investissements records dans le monde.

Quelque 616 opérations ont été enregistrées outre-Manche depuis janvier, soit deux fois plus que dans l'Hexagone (280). EY a recensé 22 opérations supérieures à 100 millions d'euros, qui représentent près des deux tiers du marché britannique (9,4 milliards d'euros levés). « Ils ont hyper accéléré sur toute la chaîne de valeur de l'IA », décrypte Franck Sebag, associé gérant au bureau de Paris d'EY.

Les plus gros financements ont été obtenus par Isomorphic Labs (1,8 milliard), Nscale (1,7 milliard d'euros), Wayne (1 milliard), Ineffable Intelligence (940 millions) et Recursive Superintelligence (557 millions). Isomorphic Labs est un spin-off de DeepMind, la start-up

d'IA fondée par Demis Hassabis et vendue à Google en 2014. Ineffable Intelligence et Recursive Superintelligence comptent aussi des membres de la « mafia DeepMind » parmi leurs fondateurs.

Un terreau fertile

Le Royaume-Uni possède des universités (Oxford, Cambridge, Imperial College, etc.) renommées en mathématiques et en informatique. C'est à Londres que les Polonais Mati Staniszewski et Piotr Dąbkowski ont fondé ElevenLabs, une décacorne spécialisée dans la génération de voix. La société a dépassé les 500 millions de dollars d'ARR et pourrait bientôt valoir 22 milliards de dollars, croit savoir la presse anglosaxonne. Cependant, son siège social a été déplacé aux États-Unis : une illustration de la difficulté du pays à retenir ses plus belles pépites.

Si ElevenLabs a trouvé son marché, d'autres sociétés d'IA sont encore en phase de R&D et ne génèrent pas de revenus. Leur valorisation élevée tient surtout au profil rare de leurs fondateurs

Elle a dit



« [L'IA] crée de nouvelles opportunités dans des domaines allant des sciences de la vie et des technologies de pointe aux logiciels, tout en aidant les entreprises à être compétitives à l'échelle mondiale. »

EMILY TURNER
Directrice générale de HSBC Innovation Banking UK

et à l'engouement mondial pour l'intelligence artificielle, qui pourrait donner naissance à des mastodontes mais aussi déboucher sur des crashes spectaculaires.

« Ce qui est particulièrement encourageant, c'est de voir à quel point l'IA est de plus en plus utilisée dans tous les secteurs. Nous constatons qu'elle crée de nouvelles opportunités dans des domaines allant des sciences de la vie et des technologies de pointe aux logiciels d'entreprise, tout en aidant les entreprises à être compétitives à l'échelle mondiale », observe Emily Turner, directrice générale de HSBC Innovation Banking UK.

Multiplication des initiatives

Le gouvernement britannique a multiplié les initiatives récemment pour doper l'écosystème. Au printemps, Kanishka Narayan, le ministre chargé de l'IA, a dévoilé un fonds doté de 500 millions de livres sterling destiné à soutenir les start-up développant des technologies critiques pour la souveraineté nationale. Ce dernier est monté au

capital d'Ineffable Intelligence et d'Isomorphic Labs.

L'exécutif a aussi dévoilé un plan de 1,1 milliard de livres sterling pour soutenir les entreprises locales développant des puces et des capacités de calcul. Ce dynamisme intervient alors que la croissance et la productivité du Royaume-Uni patissent, et que le parti travailliste est très impopulaire dans les sondages. En juin, le Premier ministre Keir Starmer a annoncé sa démission.

Selon toute vraisemblance, son successeur devrait être Andy Burnham, l'ancien maire de Manchester qui vient de retrouver un siège au Parlement. Lors de sa première prise de parole publique, le quinquagénaire a promis de sortir le pays de sa torpeur économique. Les experts ont toutefois remarqué qu'il n'avait pas évoqué une seule fois l'intelligence artificielle dans son intervention.

Quelques jours plus tard, ses proches ont cependant fait savoir à la presse que la stratégie IA du pays serait redéfinie. L'objectif ? Réduire une forme de dépendance aux géants américains de la tech. ■

Conseils et reprises d'entreprises

PAROLES D'EXPERT



Elodie COPPEL,
Associate Director, Deal Advisory
and special situations

Entreprises en difficulté : savoir repérer les premiers signaux

Les difficultés ne surviennent jamais sans signaux préalables, parfois visibles, parfois plus discrets. Certains sont financiers : baisse du chiffre d'affaires, tension sur le besoin en fonds de roulement à la suite d'une dégradation de l'encours fournisseurs voire à des retards de règlement clients, des tensions avec les partenaires bancaires. D'autres sont opérationnels : décalage de commandes, perte de visibilité commerciale, désorganisation interne...

« L'enjeu est de mettre en place des indicateurs précis pour pouvoir percevoir ces signaux et les anticiper. Dès que les premiers signaux d'alerte sont décelés, il ne faut pas hésiter à en parler rapidement autour de soi : à son expert-comptable, à son avocat, etc. Plus le dirigeant anticipe, plus le panel de solutions qui s'offrira à lui sera large et moins elles seront contraignantes pour l'entreprise. »

Intervenir tôt permet d'élargir le champ des solutions et de préserver les marges de manœuvre de l'entreprise.

L'association des professionnels
du restructuring pour anticiper,
agir et rebondir



Visionnez la vidéo



Lionel GOUGET
Senior Partner & Head of Restructuring France
Valtus

Les signaux faibles : ne pas attendre la tempête pour regarder le ciel

Une crise ne surgit jamais de nulle part. Elle s'annonce, souvent douze à vingt-quatre mois à l'avance, à travers des signaux que l'on a trop souvent tendance à ignorer. Savoir les identifier suppose deux qualités rares et complémentaires : une véritable lucidité, et le courage d'en mesurer pleinement l'impact.

Ces signaux sont multiples et se manifestent à plusieurs niveaux. Côté commercial d'abord : un cycle de vente qui s'allonge, une concurrence que l'on balaie d'un revers de main, des prix de moins en moins bien défendus, des gammes qui peinent à trouver preneurs, un backlog qui stagne. Un cran plus haut, dans la gouvernance : des tensions entre actionnaires, des frictions entre direction et investisseurs, des silences qui s'installent là où le débat stratégique devrait avoir lieu. Côté RH ensuite : une hausse de l'absentéisme, un turnover qui s'emballle, une démotivation diffuse. Et côté financier : une consommation de cash qui s'accroît, des marges qui s'érodent inexorablement – mais que l'on explique, chaque trimestre, par des éléments « non récurrents ». Le signe le plus révélateur reste souvent : la multiplication des reportings rassurants, présentés en retard, saturés de retraitements destinés à masquer la réalité plutôt qu'à l'éclairer.

Pris isolément, chacun de ces signaux peut sembler anodin. Mis bout à bout, ils dessinent la trajectoire d'une entreprise qui décroche.

Ce qui rend ces signaux si difficiles à lire, ce sont notamment les biais cognitifs qui brouillent le jugement. Le biais de confirmation pousse à ne retenir que les informations qui confortent l'optimisme ambiant. Le biais du survivant rassure : « on a déjà vu pire, et on s'en est sorti. » L'aversion aux pertes paralyse : « on a tellement investi, ce serait dommage d'arrêter maintenant. » Le biais d'autorité étouffe les alertes internes : qui oserait contredire le dirigeant ou ses collègues ?

Pourtant, ne pas décider, c'est déjà décider. Une décision prise rapidement avec 80 % de l'information vaut mieux qu'une décision parfaite prise trop tard, quand les marges de manœuvre ont disparu.

La réponse tient en quelques actions concrètes : mettre en place des reportings rapides, simples, factuels, orientés cash et action, qui laissent peu de place à l'interprétation ; organiser la contradiction en challengeant les hypothèses, en travaillant les scénarios adverses autant que le scénario central ; agir vite et sans ménagement, car se couper le bras par petit bout n'est pas moins douloureux. Et surtout, maintenir cette lucidité sans sacrifier le dynamisme et l'optimisme qui restent, quoi qu'il arrive, le carburant de toute transformation réussie.

Reprises d'entreprises // Fusions // Acquisitions // Cessions // Partenariats

ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS OU INVESTISSEURS

Activité : Restauration rapide - foodcourt
Département : MEURTHE-ET-MOSELLE (54)
Salariés à l'effectif : 5
CA au 31/12/2024 : 485 000 €
Date limite de dépôt des offres : 17/08/2026 à 18 heures

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :
SELARL PARENTHÈSE Administrateurs Judiciaires Associés
Mail : mahcl@parentheseaja.fr

RECHERCHE INVESTISSEURS / REPRENEURS
Société de bases de données en imagerie médicale

Localisation : STRASBOURG
Effectifs : 12
Chiffre d'affaires HT : 345 k€
Date limite de dépôt des offres : 2 septembre 2026 à 12h00

EN CAS DE PRÉSENTATION D'UNE OFFRE DE REPRISE, TOUT CANDIDAT DOIT SE MANIFESTER PAR ÉCRIT AUPRÈS DE :
SCP CBF ASSOCIÉS – Administrateurs Judiciaires Associés
Maître Thibaut PATARD-PÉDMONT
5 avenue de la paix – Simone Veil, 67000 STRASBOURG
Tél : 03 67 34 67 65 - E-mail : strasbourg@cbfassociés.com

L'accès à la data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité ainsi qu'une présentation au cercle du candidat à la reprise.

RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE D'UNE SOCIÉTÉ EN LIQUIDATION JUDICIAIRE

Activité : commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures et équipements industriels divers
Localisation : Val d'Oise – Magny-en-Vexin
Effectifs : 13 salariés
Données financières :
Au 31/12/2025 (projet) : CA : 1 750 k€ - REX : -60 k€
Au 31/12/2024 : CA : 2 179 k€ - REX : -131 k€
La date limite de dépôt des offres est fixée au 7 août 2026 à 12h00

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

EMILIE LAMOTTE - NDISSARIY - SÈVREILLE - LAMOTTE - CMAISCH - HOUZANS - MUEBRETION - ACCIOVISI - ADURAND - BLOIS - BOBIGNY - BRET - CAVENNE - CHARTRES - COLMAR - CHETEL - EN REUN - EVRY - PORT DE FRANCE - GOSBER - LAMIN - LE MAÏS - LILLE - MARSEILLE - MEUDON - MULLHOUSE - NANTES - ORLÈANS - PARIS - PORTIER - PONTBOISE - QUIMPER - RENNES - ROUEN - SAINT MARTIN - TOURS - VERSAILLES

RECHERCHE CANDIDATS REPRENEURS OU INVESTISSEURS

Activité : restauration rapide – foodcourt – dark kitchen
Département : RHÔNE (69) et PUY-DE-DÔME (63)
Salariés à l'effectif : 4
CA au 31/12/2024 : 1 028 000 €
Date limite de dépôt des offres : 17/08/2026 à 18 heures

Un dossier complet sera adressé sur demande écrite à :
SELARL PARENTHÈSE Administrateurs Judiciaires Associés
Mail : mahcl@parentheseaja.fr

RECHERCHE PARTENAIRES / REPRENEURS
AGINODE FRANCE
FOURNISSEUR D'INFRASTRUCTURES TELECOMS

La conception, la fabrication et la commercialisation de matériels

Implantation : ARDENNES (08)
C.A. HT au 31/12/2025 : 40.889.509,00 €
Personnel : 116
COMMENTAIRES : Cette société exploite une activité de fournisseur d'infrastructures. Il est spécialisé dans la conception, la fabrication et la commercialisation des câbles notamment aux applications d'infrastructures de réseaux de locaux (LAN), et applications 'Smart'.
Production : Câbles Cat. X LAN Cuivre, Fibre, Câbles Hybrides (Cuivre/Fibre Optique) et Câbles électriques spécifiques.
Actif immobilier en propriété : Le site industriel de Fumay (08)
Date du redressement judiciaire : 2 Juillet 2026
La date limite de dépôt des offres de reprise / partenariat est fixée au : 28 août 2026 à 11H00

L'accès à la Data Room sera donné sur transmission d'un engagement de confidentialité signé, d'une pièce d'identité et d'un extrait k-bis pour les sociétés demanderesse.

CONTACT :
Maître Stéphane VERMUE
1 rue de Lorraine 08000 CHARLEVILLE-MEZIERES
03 23 05 64 44
ajsv@reajir.fr

SEARCH FOR PARTNERS / BUYERS
AGINODE FRANCE
INFRASTRUCTURE PROVIDER

The design, manufacture and marketing of equipment

Implantation : ARDENNES (08)
Turnover excluding VAT at 31/12/2025 : €40,889,509.00
Personnel : 116
COMMENTS : The company operates as an infrastructure provider. It specialises in the design, manufacture and marketing of cables, particularly for local area network (LAN) infrastructure and 'Smart' applications.
Production : Cat. X LAN Copper, Fiber, Hybrid Cables (Copper/Fiber Optics) and Specific Electrical Cables.
Real estate asset in ownership: The industrial site of Fumay (08)
Date of receivership : July 2, 2026
The deadline for submitting takeover/partnership offers is set at: August 28, 2026, at 11:00 AM
Access to the Data Room will be given upon submission of a signed confidentiality agreement, an identity document and a k-bis extract for the requesting companies.

2M&associés
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

RECHERCHE INVESTISSEURS (REPRISE DES TITRES ET PRÉSENTATION D'UN PLAN DE CONTINUATION) OU A DÉFAUT REPRENEURS EN PLAN DE CÉSSION (art. L. 642-1 et s. du code de commerce)

wild bunch

Activité : Production et distribution cinématographique, de vidéos et de programmes de télévision
Principaux actifs : Titres de participations de 11 filiales européennes et catalogue de 2 600 films en ce compris les films exploités par les filiales
Effectif : 32 salariés
Éléments financiers :
- au 31.12.2024 : CA : 23,7m€ - REX : - 1,7m€ - Résultat net : 1m€
- au 31.12.2025 : CA : 15m€ - REX : - 6,1m€ - Résultat net : -8m€

Les offres devront être déposées auprès de l'administrateur judiciaire au plus tard le **Lundi 28 septembre 2026 à 12h00 (midi)**
Une data room virtuelle est mise en place. L'accès à cette data room peut être obtenu après signature d'un engagement de confidentialité à demander aux adresses suivantes : e.jock@aj-2m.com et a.rolland@aj-2m.com

M* Marine PACE
22 rue de l'Arcade 75008 Paris
www.aj-2m.com

Contacts
Emilie JOCK - Anne ROLLAND
Tél. +33 (0)1 43 12 30 00

RECHERCHE PARTENAIRES / REPRENEURS
AGINODE CONNECT
FOURNISSEUR D'INFRASTRUCTURES TELECOMS

(Fibres optiques, Réseaux mobiles, services et solutions digitales)

Implantation : ARDENNES (08)
C.A. HT au 31/12/2025 : 16.939.395 €
Personnel : 122
COMMENTAIRES : Cette société exploite une activité de fournisseur d'infrastructures télécoms. Elle propose une offre de composants passifs de base du réseau aux opérateurs, installateurs et FAI, qui s'articule autour de trois piliers principaux : le réseau fibre optique extérieur, les réseaux mobiles et les répartiteurs optiques pour les salles d'interconnexion (Telco et DataCenter)
Production : boîtiers d'interconnexion et leurs composants, armoires, baies optiques et modules d'interconnexion, et services d'injection plastique et tôlerie.
Actif immobilier en propriété : Le site industriel de Virgine-aux-Bois (08)
Date du redressement judiciaire : 2 Juillet 2026
La date limite de dépôt des offres de reprise / partenariat est fixée au : 28 août 2026 à 11H00

L'accès à la Data Room sera donné sur transmission d'un engagement de confidentialité signé, d'une pièce d'identité et d'un extrait k-bis pour les sociétés demanderesse.

CONTACT :
Maître Stéphane VERMUE
1 rue de Lorraine 08000 CHARLEVILLE-MEZIERES
03 23 05 64 44
ajsv@reajir.fr

SEARCH FOR PARTNERS / BUYERS
AGINODE CONNECT
TELECOM INFRASTRUCTURE PROVIDER

(Optical fibers, mobile networks, digital services and solutions)

Implantation : ARDENNES (08)
Turnover excluding VAT at 31/12/2025 : €16,939,395
Personnel : 122
COMMENTS : The company operates a telecoms infrastructure provider business. It offers a range of basic passive network components to operators, installers and ISPs, which is based on three main pillars: the outdoor fibre optic network, mobile networks and optical distribution frames for interconnection rooms (Telco and DataCenter)
Production : interconnect boxes and their components, cabinets, optical bays and interconnect modules, and plastic injection and sheet metal services.
Real estate asset in ownership: The industrial site of Virgine-aux-Bois (08)
Date of receivership : July 2, 2026
The deadline for submitting takeover/partnership offers is set at: August 28, 2026, at 11:00 AM
Access to the Data Room will be given upon submission of a signed confidentiality agreement, an identity document and a k-bis extract for the requesting companies.

de SAINT-RAPT & BERTHOLET

RECHERCHE DE REPRENEURS

Activité : édition de logiciels applicatifs dans le domaine de la logistique

Localisation : AIX-EN-PROVENCE

Chiffre d'affaires HT : au 31/12/2025 sur 12 mois : 2.761 K. Euros

Nombre de salariés : 8 personnes

Locaux d'activités : loyer de 2.5 K. Euros HT/mois pour une superficie de 70 m²

Date limite de remise des offres auprès de l'étude de :

Lundi 20 juillet 2026 à 12 heures

L'accès au dossier de présentation se fera par data room.

Les identifiants de connexion seront communiqués après transmission d'un engagement de confidentialité disponible sur le site : aj-specialises.fr/societe

Contact : SELARL de SAINT-RAPT & BERTHOLET

Monsieur Gilles BALDINO

Salute 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 : gilles@desaint.rapt.fr

AJILINK

ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

Recherche REPRENEUR

ILE DE FRANCE

IMPRIMERIE

ATELIERS J. HIVER

Imprimerie, PAO, production de documents réglementaires, financiers et publicitaires

Chiffre d'affaires : 761 k€ au 30/09/2025 (12 mois)

Effectif : 4 salariés

Localisation : Paris (11^e)

Date limite de dépôt des offres :

vendredi 31/07/2026 à 12h00

AJILINK LABIS CABOOTER DE CHANAUD

Tél. : 01 74 81 00 31

Mail : l.blin@ajilink.fr

RECHERCHE DE REPRENEURS OU INVESTISSEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

SELARL AMAJ

Dénomination sociale : SAS LE PETIT BERET

Activité : fabrication et négoce de vins, bières et spiritueux sans alcool

Localisation : BEZIERS

Chiffre d'affaires annuel : entre 1.5 et 1.8 M Euros

Nombre de salariés : 5 personnes

VNC des éléments corporels au 30.06.2025 : 888K. Euros

Date limite de remise des offres auprès de la SELARL AMAJ :

20 JUILLET 2026

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

CONTACT :

SELARL AMAJ - 110 Impasse Jehu Locke 34470 PEROLS

Tél. : 04 99 51 20 27 - Courriel : etude@amaj.fr

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX

→ M^{re} Geoffrey MALANDAIN

Administrateurs Judiciaires Associés

17 rue du Port

27400 Louviers

www.fhbx.eu

Coumils :

geoffroy.malandain@fhbx.eu

elisa.fleisch@fhbx.eu

emma.berthon@fhbx.eu

Recherche d'investisseurs ou de repreneurs

Hélène Berthouzeau | Océane Bant | Jean-François Bant | Gaël Couturier | Océane Côté | Nathalie Lebocher | Sylvain Hustaix | Benjamin Tambosi | Charlotte Fort | Alicia Aves | Eric Sarras | Thibault Farnacour

GREENBACK SAS, exploitant sous la marque GENESIS

• Spécialiste du diagnostic de santé des sols, de la mesure carbone des sols et de l'accompagnement vers la régénération et la décarbonation agricoles.

• Genesis combine prélèvements, analyses, plateforme digitale et indicateurs dynamiques pour mesurer l'état des sols cultivés et suivre leur évolution.

• Déploiement opérationnel sur 4 continents. Références et projets avec de grands comptes internationaux dans les secteurs luxe, cosmétique, agroalimentaire, agriculture et énergie.

• Chiffre d'affaires : 1 172 k€ en 2023, 1 519 k€ en 2024, 1 281 k€ en 2025.

• Effectif : 16 salariés. Siège social : 27. Etablissement principal : 75.

• Actifs : méthodes statistiques et de scoring, données sols, protocoles de mesure, plateforme digitale et algorithmes.

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 30 juillet 2026 à 12h00

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

AJILINK

ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

Recherche REPRENEUR

RÉGION SUD OUEST

SECTEUR RESTAURATION

SAS TUTTO VA BENE

Société exploitant un restaurant italien situé à BALMA (31)

Licence restaurant, 2 terrasses.

Cientèle : Particuliers, capacité d'environ 200 couverts au total

Dispose également d'une salle de séminaire

Effectif : 7 salariés

CA HT 2024 : 744 K€ CA HT 2025 : 647 K€

Date limite de dépôt des offres :

vendredi 31/07/2026 à 12h00

AJILINK-VIGREUX

Me Sébastien VIGREUX

Tél. : 05 34 31 27 60

Mail : vigreux@ajilink.fr

ENTREPRISE A REPRENDRE : SAS SABCF CAILLOT FRERES

Activité : Travaux de maçonnerie et gros œuvre

Lieu : Goussier (03)

Nombre de salariés : 25 salariés dont 22 en CDI et 3 en contrats d'apprentissage

Chiffre d'affaires (k€) :

31/03/2024	31/03/2025	31/03/2026
5,2 M€	2,9 M€	3,3 M€

Description :

• Locaux détenus dans le cadre d'un bail commercial et d'un bail de terrain nu

• Matériels détenus dans le cadre de contrats de crédit-bail (2 VU) et en propre

• Carnet de commandes estimé au 1er juillet 2026 à 2 M€

Informations pratiques

Référence de l'offre : 57914

Date limite de dépôt des offres : **mardi 1^{er} septembre 2026 à 12h00**

Data room : Accès après signature d'un engagement de confidentialité et justification de la capacité financière du candidat à intervenir sur cette affaire

SELAS AJ UP

Maitre Grégory WAUTOT

32 rue Blatin

63000 Clermont-Ferrand

Contacts

Salomé RABOURG

s.rabourg@ajup.fr

clermont@ajup.fr

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX

→ M^{re} Benjamin Tambosi

Administrateurs Judiciaires Associés

176 Av. Charles de Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

www.fhbx.eu

Coumils :

ines.delsazaire@fhbx.eu

benjamin.tambosi@fhbx.eu

Recherche d'investisseurs ou de repreneurs

Hélène Berthouzeau | Océane Bant | Jean-François Bant | Gaël Couturier | Océane Côté | Nathalie Lebocher | Sylvain Hustaix | Benjamin Tambosi | Charlotte Fort | Alicia Aves | Eric Sarras | Thibault Farnacour

SARL SAMY (Restaurant « TAJ MAHAL »)

→ Redressement judiciaire du 10 mars 2026

• Activité : Restaurant de spécialités indo-pakistanaïses, local de 80 m² avec terrasse

• Clients : Clientèle de proximité et d'affaires — restauration sur place, vente à emporter et livraison (Uber Eats, Deliveroo)

• CA 2024 : 408 K€ (2024)

• Effectif total : 6 salariés (CDI)

• Siège social : Issy-les-Moulineaux (92)

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au mardi 28 juillet 2026 à 12 h 00

L'accès à une data room électronique sera autorisé après régularisation d'un engagement de confidentialité, la signature du règlement de la data room, d'une présentation du candidat à la reprise et des moyens dont il dispose.

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX

→ Maitre Sylvain Hustaix

Administrateur Judiciaire Associé

76 cours Georges Clemenceau

33000 Bordeaux

www.fhbx.eu

Coumils :

nadame.charline.lambert@fhbx.eu

julie.cedelle@fhbx.eu

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

Hélène Berthouzeau | Océane Bant | Jean-François Bant | Gaël Couturier | Océane Côté | Nathalie Lebocher | Sylvain Hustaix | Benjamin Tambosi | Charlotte Fort | Alicia Aves | Eric Sarras | Thibault Farnacour

SAS VINTAGES

→ Redressement judiciaire du 26 novembre 2026

• Négociant - Grands Crus à Bordeaux

• SAS VINTAGES

• Activités : - Négociant spécialisé dans la distribution de Grands Crus à Bordeaux

- Clientèle France, référencement GMS, marchés CHR/TRAD

- Clientèle Export

• CA 2024 : 9,8 M€ / CA 2025 : 9,9 M€

• Siège social : 12 rue Serge Ceylan - 33520 BRUGES

• Effectif total : 4 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au vendredi 31 juillet 2026 à 12 h 00

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

ENTREPRISE A REPRENDRE : SAS KHEOOS

Activité : start-up spécialisée dans l'économie circulaire appliquée à l'industrie

Lieu : Vioron (38)

Nombre de salariés : 9

Chiffre d'affaires :

2024	2025
526 K€	610 K€

Description :

• 2 pôles d'activité complémentaires :

• Mykheos, une plateforme SaaS permettant aux industriels d'optimiser la gestion et la mutualisation de leurs stocks de maintenance

• Marketplace de pièces industrielles de réemploi, dédiée à la valorisation des stocks dormants et à l'approvisionnement en pièces de seconde vie

Informations pratiques

Référence de l'offre : 57908

Date limite de dépôt des offres : **mardi 24 août 2026 à 12h00**

Data room : Accès après signature d'un engagement de confidentialité et justification de la capacité financière du candidat à intervenir sur cette affaire

SELAS AJ UP

Maitre Guillaume JOUET

World Trade Center

5 Place Robert Schuman

38000 Grenoble

Contacts

Laëtitia HORELOU

l.horelou@ajup.fr

Sarah CECILLON

s.cecillon@ajup.fr

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX

→ M^{re} Gaël COUTURIER,

→ SELARL AJ UP

M^{re} Jean-Baptiste COQUARD

M^{re} Eric ETIENNE-MARTIN

Aux adresses suivantes :

margot.chevalier@fhbx.eu

simon.lefebvre-lauze@fhbx.eu

ophelie.anchard@fhbx.eu

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

LAMBERET

• Carrosserie industrielle spécialisée dans la conception et la production de véhicules frigorifiques. La société couvre l'ensemble de la gamme des carrosseries sous température dirigée (fourgons, porteurs industriels, semi-remorques, etc.).

• Performances d'exploitation :

	En M€	2024	2025	2026	5m'26
Chiffre d'affaires		215,5	214,1	176	74,3
EBITDA		6,6	6,6	(0,3)	(0,3)

• Sites :

- SAINT-CYR-SUR-MENTION (01), siège du groupe et établissement principal, spécialisé dans la production de carrosserie pour véhicules industriels frigorifiques. Ce site comprend un centre de R&D.

- SAINT-EUSEBE (71), dédié à la production de carrosserie pour véhicules utilitaires frigorifiques.

- SARREGUEMINES (57), dédié à la production d'éléments de carrosserie pour véhicules frigorifiques à destination des sites de Saint-Cyr et Saint-Eusèbe et dispose d'un centre Complete Knock Down pour assurer l'assemblage en local.

- Agences : VONNAS (01), LORIENT (56), SAINT-PIERRE (69) et MAROLLES-EN-BRIE (94)

• Effectif total : 749 salariés

• Actifs immobiliers (St Cyr-sur-Mention / St Eusèbe / Sarreguemines / Marolles-en-Brie), stocks, marques et brevets

• Filiales :

- LAMBERET DEUTSCHLAND : distribution de véhicules industriels, réparation et SAV via les sites de ULM et AMT WACHSENBURG

- LAMBERET VEHICULES FRIGORIFICOS / LVF : distribution de véhicules industriels, réparation et SAV via le site d'Alicante.

- KERSTNER : spécialisée dans les carrosseries isothermes pour fourgon et châssis cabines des gammes utilitaires, groupes frigorifiques électriques « Cooljet » et les composants de climatisation pour véhicules militaires. La filiale s'approvisionne auprès de LAMBERET (FR).

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au Jeudi 15 octobre 2026 à 12h00

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

fhbx

Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARL FHBX

→ M^{re} Sylvain HUSTAIX

Administrateurs Judiciaires Associés

227 Avenue Alfred Nobel

64000 Pau

www.fhbx.eu

Coumils :

nathalie.huerge@fhbx.eu

christine.marques@fhbx.eu

Recherche d'investisseurs ou de repreneurs

Hélène Berthouzeau | Océane Bant | Jean-François Bant | Gaël Couturier | Océane Côté | Nathalie Lebocher | Sylvain Hustaix | Benjamin Tambosi | Charlotte Fort | Alicia Aves | Eric Sarras | Thibault Farnacour

SNC LA BIGOURDINE

Commerce de détail d'alimentation générale et débit de tabac, presse et loto

→ Sauvegarde du 3 novembre 2025

• Activité : Commerce d'épicerie et de supérette multi activité, commerce de détail d'alimentation générale, de débit de tabac, presse et loto

• Chiffres d'affaires au 31/10/2025 (exercice clos) : 395 636 €

• Siège social : 54-56 avenue Jean Moulin - 65260 PIERREFITTE-NESTALAS

• Effectif total : 1 salarié

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au 4 septembre 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.

ENTREPRISE A REPRENDRE : SAS VOCAZA

Activité : solutions logicielles dédiées à la gestion et à l'amélioration de la satisfaction client

Lieu : Grenoble et Avignon

Nombre de salariés : 20

Chiffre d'affaires :

2023	2024	2025
4 441 K€	4 143 K€	3 673 K€

Description :

• Deux business units : Grenoble et Avignon

• 40 ans d'expérience

• Solution permettant aux entreprises de collecter, analyser et agir sur la satisfaction clients et distribution de logiciels Clans

• 47% de CA à l'international

Informations pratiques

Référence de l'offre : 56917

Date limite de dépôt des offres : **jeudi 27 août 2026 à 12h00**

Data room : Accès après signature d'un engagement de confidentialité et justification de la capacité financière du candidat à intervenir sur cette affaire

SELAS AJ UP

Maitre Guillaume JOUET

World Trade Center

5 Place Robert Schuman

38000 Grenoble

Contacts

clabessan@ajup.fr

j.colombin@ajup.fr

m.jandon@ajup.fr

Philippe SERRANO

Mandataire Judiciaire

Entreprise individuelle

LIQUIDATION JUDICIAIRE RECHERCHE D'ACQUEREURS

TENEMENT IMMOBILIER D'ENVERGURE A USAGE D'HOTEL

SIS SUR LA COMMUNE DE MEGEVE (74120)

Dans le cadre de la procédure de LJ de l'EURL GR IMMOBILIER, à céder un ensemble immobilier en copropriété idéalement situé en plein cœur de la station de ski de MEGEVE (74120) - 5 ROUTE DU SPORTING DE ROCHEBRUNE.

Ce tènement immobilier à usage d'hôtel est composé de plusieurs bâtiments de cinq étages élevés sur sous-sol comprenant 56 chambres, 4 suites, un appartement, un restaurant, un bar, un sauna, une salle de fitness ainsi que 30 stationnements en sous-sol.

Les lourds travaux de réhabilitation engagés par l'EURL GR IMMOBILIER seraient achevés à 90%.

Les candidats intéressés sont invités à déposer une offre d'acquisition ferme et définitive au plus tard le **LUNDI 5 OCTOBRE 2026**

en l'étude de :

Maître Philippe SERRANO

15, chemin de Malacher - 38240 MEYLAN - Tel : 04 76 41 99 85 - Mail : qbouksil@etude-serrano.com

Plus de renseignements et d'informations sur le site internet www.etude-serrano.com

RECHERCHE INVESTISSEURS OU REPRENEURS DANS LE CADRE D'UNE PROCEDURE DE PREPACK CESSION

HSL

ENTREPRISE DEEPTTECH

SPECIALISEE DANS LA PRODUCTION ET LA LOGISTIQUE DE LA SILICE

Activité : Développement de procédés innovants permettant la production, le transport et le stockage de silice bas carbone et d'hydrogène renouvelable. La technologie propriétaire d'HSL faisant l'objet de 14 familles de brevets permet de produire une solution l'Hydrosil qui est un vecteur d'hydrogène permettant à la fois :

• de le transporter sous forme liquide sans contrainte de distance ou de température, en toute sécurité ;

• de relâcher cet hydrogène et de la silice précipitée sous forme décarbonée, sans apport supplémentaire d'énergie grâce à un procédé de release protégé

Salariés : 32 (dont 2 alternants)

Chiffres clés

• Exercice 2025 : CA : 0/Produits exploitation : 550 / REX : (5 103)

• Exercice 2024 : CA : 0/Produits exploitation : 509 / REX : (3 166)

Localisation : Siège social situé à AIX EN PROVENCE

DATE LIMITE DE DEPOT DES OFFRES : 22 JUILLET 2026 A 11H00

L'accès aux informations (data-room électronique) sera possible après la régularisation d'un engagement de confidentialité ainsi que la transmission d'une note de présentation et d'un KBIS ou d'un certificat d'enregistrement de la société.

SELAS ANASTA

Maitre Vincent GILLIBERT

Merci de contacter : Olivia CARILLIER

ocarillier@anasta.fr

VOUS SOUHAITEZ PARAÎTRE DANS CETTE RUBRIQUE - Contactez : Sarah MEDARD au 01 87 39 74 94

Retrouvez une sélection de ces annonces sur notre site : **REPRISE-ENTREPRISE.LESECHOS.FR**

La bataille des cahiers de vacances

ÉDITION

Ces cahiers nés dans la foulée des congés payés et aujourd'hui vendus à 4,8 millions d'exemplaires restent un pilier des vacances d'été.

Dominé par Hachette, Editis et Magnard, le marché séduit toujours autant les familles en quête d'activités éducatives pendant l'été.

Lamia Barbot

A l'approche de l'été, le cahier de vacances est un classique des listes de courses des familles. « L'achat d'un cahier de vacances est presque devenu un réflexe, au même titre que la crème solaire », résume Mong-Thu Valakoon, directrice du parascolaire chez Magnard. Quarante-vingt-dix ans après leur création par Roger Magnard, dans le sillage de l'instauration des congés payés, ils continuent de séduire les familles françaises avec des ventes stables depuis plusieurs décennies.

L'an dernier, quelque 4,8 millions d'exemplaires ont été vendus, en progression de 5,7 % en volume et de 6,6 % en valeur, pour un chiffre d'affaires de 31,6 millions d'euros, selon le cabinet d'études GfK. « Une performance qui tranche avec un marché du livre en recul », souligne Carola Strang, directrice adjointe aux éditions Nathan Jeunesse (Editis). Au-delà de leur dimension pédagogique, ils profitent d'une évolution des comportements des familles, les parents cherchant plus d'activités sans écran pendant l'été.

« Pendant les vacances, ils préfèrent souvent donner un cahier ou un éventail de jeux plutôt qu'un téléphone ou une tablette », confirme Marjorie Baudry, responsable éditoriale et marketing jeunesse des éditions Play Bac. Le petit éditeur parisien d'une trentaine de salariés, dont le chiffre d'affaires avoisine les 14 millions d'euros, est célèbre pour sa marque Les Incollables, déclinée en éventails et en cahiers de vacances. Il en écoule près de 500.000 exemplaires chaque année.

Une « pépite »

Avec près de 2 millions d'exemplaires vendus au total, le primaire est – de loin – le premier segment du marché, représentant environ 13 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Ça reste un marché du jeune enfant scolarisé, avec des familles qui ne veulent pas laisser leur enfant en jachère pendant deux mois et qui cherchent à lui faire retravailler, de manière ludique, les apprentissages acquis au cours de l'année », analyse Nathalie Sannier Thérêt, directrice du parascolaire chez Hachette Education, dont la collection Passeport domine ce marché depuis près de cinquante ans. Hachette Livre ne révèle pas le chiffre d'affaires généré par ses cahiers de vacances, mais le groupe, qui dépasse les 3 milliards de revenus, les qualifie de « pépite ».

Derrière un marché dynamique se cache un secteur largement verrouillé par ses acteurs historiques. Une douzaine d'éditeurs se partagent les rayons, mais Hachette, Nathan et Magnard pèsent pour plus de la moitié des ventes. « C'est un marché très concurrentiel. Nous sommes tous plus ou moins sur les mêmes créneaux », observe Mong-Thu Valakoon.

« Entrer sur le marché des cahiers traditionnels est particulièrement difficile, car les investissements sont très importants et les parts de mar-



Le marché des cahiers de vacances, estimé à 31,6 millions d'euros, reste stable depuis des décennies, malgré un secteur du livre en recul. Photo Syspeo / Sipa

ché déjà largement installées », poursuit la directrice de Magnard. L'éditeur parisien, qui réalise environ 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, appartient au groupe Albin Michel, dont les revenus dépassent 100 millions, selon « Livres Hebdo ».

Quelques nouveaux acteurs tentent toutefois de se faire une place. C'est le cas de Reworld Media, groupe de presse propriétaire de « Grazia », « Marie France » ou « Science et Vie ». Installée à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), l'entreprise mobilise six personnes sur cette activité et écoule environ 30.000 cahiers de vacances par an.

« Le marché est très largement occupé par des marques issues de l'univers du livre. Nous souhaitons y apporter notre savoir-faire de magazine et notre force commerciale grâce à notre implantation en devant de caisse », explique Marie Vendittelli, directrice des rédactions des publications grand public du groupe. « Lorsque l'on sait que l'on compte environ 8 millions de passages en caisse par semaine, la présence à cet endroit est un avantage, quel que soit le titre qui y est vendu », plaide-t-elle, sans dévoiler le poids de cette activité dans le chiffre d'affaires du groupe, supérieur à 500 millions d'euros.

D'autant que la grande distribution alimentaire concentre l'essentiel des ventes. Environ 60 % des achats sont réalisés dans les grandes surfaces alimentaires et des enseignes culturelles comme Cultura ou la FNAC. Les librairies indépendantes restent présentes mais disposent rarement de la place nécessaire pour accueillir des grands présentoirs de plusieurs dizaines de références.

Saisonnalité

Le cahier de vacances est un produit beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Chez Hachette, par exemple, la campagne commerciale mobilise près de 6.000 points de vente. Les arbitrages éditoriaux sont finalisés dès janvier pour une mise en rayon au printemps. Deux mois supplémentaires sont nécessaires pour fabriquer les ouvrages, préparer les milliers de présentoirs et acheminer simultanément les collections dans tout l'Hexagone.

A ces coûts s'ajoute le droit de retour. « Les libraires peuvent renvoyer les invendus. Si un titre ne rencontre pas son public, les pertes peuvent être très importantes », insiste Nathalie Sannier Thérêt. Un risque

« C'est un marché très concurrentiel. Nous sommes tous plus ou moins sur les mêmes créneaux. »

MONG-THU VALAKOON
Directrice du parascolaire chez Magnard

qui explique, selon elle, pourquoi peu d'acteurs parviennent à s'imposer durablement. Autre particularité : la saisonnalité extrême du marché. Entre 80 et 90 % des ventes sont réalisées entre mai et août, avec un pic à partir de la troisième semaine de juin. « Les ventes restent ensuite soutenues pendant tout l'été, jusqu'au moment où les magasins commencent à libérer de la place pour les produits de rentrée », décrit Carola Strang.

Se différencier

Cette saisonnalité oblige les entreprises à diversifier leurs catalogues le reste de l'année. Une contrainte que gèrent plus facilement les grandes maisons comme Editis, numéro deux de l'édition française avec un chiffre d'affaires d'environ 700 millions. Pour se différencier

dans des rayons où les couvertures se ressemblent souvent, les éditeurs misent sur les licences. Disney, Pokémon, Stitch, Les Sisters, Fort Boyard, Dragon Ball ou Simon Superlapin figurent parmi les univers les plus exploités, principalement en maternelle et au début du primaire. Chez Hachette, les sorties de nouveaux films ou séries permettent de renouveler les collections, tandis que Play Bac s'appuie sur des licences comme Fort Boyard, dont la saisonnalité correspond à celle des vacances.

Mais « il n'y a pas de course à la licence. Nous privilégions des licences pérennes plutôt que des phénomènes de mode », affirme Marjorie Baudry, chez Play Bac. Pour Nathan, la marque constitue déjà une référence pour de nombreuses familles et l'entreprise estime « ne pas avoir

besoin de s'appuyer systématiquement sur des personnages connus ». Son exception reste Tchoupi, créé par l'éditeur il y a une trentaine d'années et toujours numéro un sur le segment maternelle.

Outre les licences, les réseaux sociaux peuvent offrir une visibilité inattendue. L'an dernier, Rihanna y est apparue avec ses enfants utilisant des cahiers Les Incollables. « Cela nous a apporté une belle notoriété, mais pas d'impact sur les ventes », sourit Marjorie Baudry. La véritable bataille se joue toujours en magasin. « Il faut convaincre en quelques secondes », souligne Nathalie Sannier Thérêt. Dans des linéaires où une dizaine de cahiers proposent une offre similaire, chaque couverture, chaque licence ou chaque innovation peut faire la différence. ■

Les adultes, nouvelle cible des éditeurs

Les cahiers de vacances pour adultes connaissent un essor fulgurant. En 2025, près de 650.000 exemplaires ont été vendus, un volume comparable à celui des collégiens.

Ils étaient un ovni éditorial il y a moins de vingt ans. Aujourd'hui, les cahiers de vacances pour adultes sont devenus la norme dans les rayons des supermarchés, à côté de leurs grands frères pour enfants. Selon les données de GfK, près de 650.000 exemplaires ont été vendus en 2025. Le segment, qui a doublé en deux ans, représente désormais un volume comparable à celui des cahiers destinés aux collégiens. Le concept repose sur un principe simple : proposer aux adultes un cahier inspiré de ceux de leur enfance, mêlant français, littérature, histoire, sciences ou culture générale, mais sans la logique scolaire.

Le marché compte une grosse dizaine d'acteurs, avec, en tête, les mêmes maisons d'édition (Hachette et Editis) que celles déjà présentes sur les cahiers de vacances pour enfants. « Elles ont senti le potentiel relais de croissance que cela pouvait représenter », analyse un expert du secteur.

Pionnier des cahiers de vacances pour adultes, Chiflet & Cie a vu ses ventes reculer à mesure que le

marché se structurait. Hugo Publishing – maison d'édition qui affiche 80 millions de chiffre d'affaires, installée à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) et intégrée au groupe Glénat depuis 2022 – avait vendu plus de 100.000 exemplaires lors du lancement de son premier cahier de son label Chiflet & Cie en 2007. Aujourd'hui, les ventes oscillent entre 15.000 et 20.000 exemplaires par an. Une baisse qui traduit moins un essoufflement du concept qu'une multiplication des concurrents. « Cela reste un très bon niveau compte tenu du nombre d'acteurs présents sur le marché », relativise Sophie Le Flour, l'éditrice du cahier de vacances pour adultes « L'Officiel », qui propose des activités mêlant français, littérature, histoire, sciences ou culture générale.

Diversification

Autour de ce concept initial, le marché s'est considérablement diversifié. « Aujourd'hui, on trouve des cahiers sur tout et n'importe quoi », observe Nathalie Sannier Thérêt, directrice du parascolaire chez Hachette Education. Déjà leader sur le marché des cahiers de vacances pour enfants, Hachette revendique la première place sur celui des adultes, sans en dévoiler les volumes de ventes. Les meilleures performances de l'éditeur sont réalisées par ses cahiers consacrés

aux enquêtes policières, aux escape games et à la culture générale.

Arrivé sur ce créneau il y a trois ans, Nathan accélère. Après avoir lancé trois cahiers de vacances pour adultes, l'éditeur en propose désormais six, avec de nouvelles références consacrées aux mystères de l'Histoire ou aux vacances en France. Le numéro deux français de l'édition, qui réalise environ 700 millions d'euros de chiffre d'affaires, a écoulé près de 70.000 exemplaires en 2025. « Ça démarre très bien cette année. Pour l'instant, nous sommes à plus 50 % par rapport à l'an dernier », indique Carola Strang, directrice adjointe aux éditions Nathan Jeunesse (Editis).

Malgré son essor, plusieurs éditeurs et spécialistes estiment que ce marché relève en partie d'un effet de mode.

Magnard (groupe Albin Michel) fait aussi son entrée sur ce marché. Après un premier essai en 2024 avec un cahier consacré au sport, réalisé avec Nelson Monfort, l'éditeur lance cette année son premier cahier de vacances pour adultes dédié à la musique. « Nous avons cherché un thème qui ne se faisait

pas encore », explique Mong-Thu Valakoon, directrice du parascolaire chez Magnard. L'éditeur parisien (environ 40 millions de chiffre d'affaires selon « Livres Hebdo »), espère ainsi se positionner sur un créneau encore peu exploité, avec un sujet suffisamment fédérateur pour séduire plusieurs générations, et inscrire durablement ce nouveau titre à son catalogue.

Pour toute la famille

Tous ne choisissent toutefois pas de publier des cahiers pour adultes. Play Bac, poids lourd sur les cahiers de vacances pour enfants avec Les Incollables, a préféré capitaliser sur le succès de son éventail « Les Incollables Famille », en le déclinant cette année en cahier de vacances familial. Chaque exercice y est proposé en trois niveaux (enfant, collègue et adulte) afin que toute la famille puisse jouer ensemble. Un positionnement qui a porté ses fruits avec des ventes record l'été dernier.

Malgré son essor, plusieurs éditeurs et spécialistes estiment que ce marché relève en partie d'un effet de mode, nourri par le retour des loisirs sur papier depuis le Covid. Un engouement qui ne doit pas faire oublier les lourds investissements nécessaires pour lancer un cahier de vacances. « Tout le monde peut se lancer, mais il y aura peu d'élus », résume Nathalie Sannier Thérêt. — L. Ba.

TERRES DE FOOTBALL

SÉRIE
D'ÉTÉ
5/9

La nouvelle vie de Caen sous l'ère Mbappé

Le Stade Malherbe Caen est devenu en 2024 la propriété du capitaine de l'équipe de France. Mais l'arrivée de la star n'a pas suffi à enrayer la descente du club en Ligue 3.

Philippe Legueltel
— Correspondant à Caen

C'est un club discret de Normandie qui a connu la Ligue 1, la Ligue 2 et la Ligue 3 depuis l'an dernier. Peu s'en souviennent, il a joué la Coupe d'Europe UEFA en 1993 contre le club espagnol de Saragosse. Mais, depuis l'été 2024, le club phare de la ville, le Stade Malherbe Caen (SMC), fondé en 1913, a acquis une autre notoriété grâce à son nouveau propriétaire, qui n'est autre que l'attaquant du Real Madrid, Kylian Mbappé.

Alors que son propriétaire depuis 2020, le fonds d'investissement américain Oaktree, avait annoncé son départ, le club en difficulté financière cherchait un repreneur. A sa tête, le Normand Pierre-Antoine Capton, fondateur de Troisième Œil Productions et président du directoire de Mediawan, le groupe audiovisuel européen, a finalement trouvé un accord en juillet 2024 avec le capitaine des Bleus, pour une arrivée effective en septembre de la même année.

Avec ce rachat via son fonds d'investissement Coalition Capital, la star internationale est devenue actionnaire majoritaire à 80 % du club, dans lequel elle a investi 15 millions d'euros. « Sans l'arrivée de Kylian Mbappé, il n'y avait plus de club », se félicite le nouveau maire de la ville, Aristide Olivier, ancien

adjoint au Sport et fervent supporter du SMC.

L'ancien buteur du PSG n'est pas totalement un inconnu en terres normandes. L'histoire entre le club caennais et le joueur remonte à 2013. Repéré en premier par les recruteurs du Stade Malherbe, le jeune prodige, âgé de 13 ans et licencié à Bondy, est en passe de signer à Caen, en accord avec ses parents. Mais le SMC, relégué en Ligue 2 en fin de saison, ne sera plus en mesure de lui verser les sommes imaginées dans le contrat (100.000 euros sur trois ans). La pépète se tourne alors vers Monaco.

« L'anecdote de 2013 est vraie, mais elle n'explique pas à elle seule son arrivée. Kylian Mbappé avait décidé d'investir dans le football. Face à pas mal d'opportunités, en France mais aussi à l'étranger, le club de Caen s'est imposé pour ses valeurs et son potentiel », raconte celui qui va devenir le président du SMC, Ziad Hammoud, proche du joueur, ancien de BeIN Media Group et CEO d'Interconnected Ventures, holding qui chapeaute Coalition Capital.

Venue surprise

A l'annonce de l'arrivée du célèbre repreneur, le SMC, encore en Ligue 2, pense retrouver très vite la Ligue 1 que le club a fréquenté dès 1988, faisant depuis six allers-retours avec la Ligue 2. Hélas, le rêve du public ne se réalise pas. Au printemps 2025, l'équipe descend en Ligue 3 après une saison

tumultueuse, accompagnée de multiples changements d'entraîneurs et d'un mauvais climat au sein du club. Des décisions irritent le public, comme le limogeage de l'entraîneur Nicolas Seube, très apprécié dans les tribunes.

Dans le stade, le Malherbe Normandy Kop (MNK), l'unique club des supporters, créé en 1996, affiche son mécontentement. Le dialogue voulu avec la nouvelle direction est d'abord absent puis compliqué. « On a perdu du temps et ils ont perdu de l'argent », regrette Christophe Vaucelle, le président du MNK. L'apaisement entre les deux parties

est désormais de mise. « Notre arrivée en septembre 2024 a été tardive, sans possibilité d'agir. Or, il fallait tout remettre à plat – la formation, le financier, l'organigramme... – par un travail qui ne se voit pas », reconnaît le président.

Au plus fort de la crise, venu de Madrid à Caen en urgence calmer la révolte par un vol aller-retour en jet privé en février 2025, Kylian Mbappé réaffirme son engagement : « Si je suis ici, c'est que j'y crois. » Ce que fera aussi en avril 2026 sa mère, Fayza Lamari, présidente d'Interconnected Ventures.



Kylian Mbappé à Caen, aux côtés des joueurs du SM Caen, le 20 février 2025. Photo Franck Castel/Abaca/Icon Sport

Iziboat, le petit voilier inventé pour les touristes qui ne savent pas naviguer

INNOVATEURS

Léa Delpont
— Correspondante à Bordeaux

Un voilier – presque – aussi maniable qu'un pédalo : c'est la promesse d'Iziboat, un petit catamaran charentais pilotable au joystick, confortablement assis dans le transat. Autostabilisé, sans risque de chavirage, il permet de naviguer sans expérience et sans avoir à changer de position à chaque manœuvre. Il suffit de garder un œil sur le cadran quatre couleurs – simplissime – indiquant l'orientation du vent pour glisser sur l'eau jusqu'à 14 nœuds, après dix minutes de prise en main.

Une douzaine d'ébauches depuis vingt-cinq ans auront précédé la finalisation de cette embarcation pesant 152 kg, qui emprunte « au catamaran, au buggy des sables et à la planche à voile », explique son concepteur, le vélipianchiste François Tissier. Elle s'adresse aux 99 % de la population qui ne maîtrisent pas les subtilités de la voile, mais rêvent de faire un tour sur l'eau.

Naviguer sur eaux calmes

Pas n'importe où, cependant : même s'il a été testé deux étés consécutifs sur une plage de l'île de Ré (Charente-Maritime), l'Iziboat est conçu pour naviguer sur les eaux calmes des lagons tropicaux

et subtropicaux dans des conditions de vagues, courants et vents clémentes. « La saison dure de cent trente à deux cent quarante jours sous ces latitudes », souligne le président fondateur de la société Ecosy Boating, installée à La Rochelle. Avec son nouvel associé, Tristan Robert, ils s'adressent aux hôtels et résidences de l'hémisphère sud en bord de mer, soit 4.500 établissements identifiés.

Selon l'hypothèse d'exploita-

tion, « une flotte de trois bateaux en location annuelle permet de dégager 70 % de marge brute à raison de deux sorties quotidiennes à 70 euros hors taxe, durant cent quatre-vingt jours. Soit un amortissement en moins de quatre mois ». L'abonnement comprend la vidéo d'initiation de vingt minutes – pas besoin de moniteur diplômé dans le staff – et la malle SAV avec quatre ans de pièces de rechange et les tutoriels afférents.



Ecosy Boating a consacré 960.000 euros au développement du bateau. DR

L'embarcation, qui comporte quatorze innovations dont quatre brevetées, simplifie non seulement la navigation et la maintenance, mais aussi le stockage en pièces détachées, le montage sans outil et par emboîtement, ou encore la mise à l'eau grâce à des roues intégrées escamotables, donc pas besoin de chariot.

A la recherche de fonds

Depuis 2014, date de la création d'Ecosy Boating, l'entreprise a consacré 960.000 euros « et 35.000 heures de travail » au développement du bateau et à la production, entre 2020 et 2023, de ses quinze premiers Iziboat destinés à tester le marché des clubs de voiles, cumulant 200.000 euros de revenus sur cette période. Un « fiasco » reconnaît l'entrepreneur soixantenaire, « car leur modèle est fondé sur la formation : tout le contraire de notre concept ».

Depuis deux ans, l'entreprise a viré de bord pour cibler les professionnels du tourisme « beach-front ». Elle dispose de quatre Iziboat destinés prioritairement à l'île Maurice, « où 78 resorts correspondent au cahier des charges ». Elle recherche 600.000 euros supplémentaires en amorçage pour financer la construction d'une vingtaine d'unités d'ici à 2028. La prospection a démarré en mai, avec un démarchage semi-automatisé par l'IA, à défaut de pouvoir faire du porte-à-porte sur toutes les plages de rêve des Maldives, de la Polynésie ou des Caraïbes. ■

La Chips d'Allauch reprise par Cami Agroalimentaire

PACA

Le transformateur provençal ajoute une marque locale historique à son catalogue.

Paul Molga
— Correspondant à Marseille

C'est un pari audacieux dans lequel vient de se lancer le patron de Family Chips, Eric Pagnon, en reprenant l'usine quasiment en ruine de son concurrent La Chips d'Allauch. Contrainte de cesser son activité en novembre dernier à cause de pannes majeures dans sa friteuse industrielle, l'entreprise installée à Allauch (Bouches-du-Rhône) avait été placée en liquidation en mars, cinquante ans tout juste après sa création.

« Cette marque figure dans le patrimoine populaire provençal. Si sa disparition avait été actée, nous aurions été la dernière dans le Sud, pourtant le centre de gravité historique de la chips artisanale en France. En lui donnant une nouvelle chance, nous voulons faire vivre une concurrence salutaire », explique le repreneur, à la tête du groupe Cami Agroalimentaire, qui produit pour des marques distributeurs, des fournisseurs de matières premières et sous ses propres labels. Installée près de

lions d'euros, supérieur à la moyenne des clubs de Ligue 3. Pour y parvenir, des hommes qui font autorité ont été placés aux commandes : Mathieu Bodmer, un ancien joueur du SMC, comme directeur du football, et Nasser Larguet comme vice-président chargé du technique. De nouvelles recrues redonnent aussi l'envie aux supporters normands qui, dès le 7 août, reprendront le chemin du stade Michel d'Ornano.

Lundi Le FC Metz, champion du va-et-vient

Marseille, aux Pennes-Mirabeau, son entreprise Family Chips est née en 1981 et a percé avec une recette originale, sans gaz de conservation ni adjuvant, distribuée dans les commerces de proximité. Plus récemment, elle a conquis les réseaux de distribution bio et les grandes surfaces du Sud-Est avec la marque de chips Raymond. L'ensemble réalise 3 millions d'euros de chiffre d'affaires avec une production horaire de 200 kg à comparer aux volumes industriels courants qui avoisinent 5 à 6 tonnes/heure.

« Madeleine de Proust »

Une fois redressée, après un investissement évalué à 2 millions d'euros, La Chips d'Allauch pourrait réaliser 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires. Eric Pagnon espère des effets d'échelle sur les achats et la logistique, et mise sur les recettes qui ont fait le succès de la marque.

Elle a notamment inventé en 2004 la Bleu Chips, puis la chips sans sel en 2009 et des variations aromatisées à base d'extraits naturels. « Cette chips est une Madeleine de Proust pour nombre de Provençaux », affirme Eric Pagnon. Sa reprise s'ajoute à plusieurs autres réalisées. Le groupe exploite également la marque de chips bio cuites au chaudron Lacori, créée en 1945. Son chiffre d'affaires est tenu secret. ■

Les assureurs ont détecté près de 1 milliard d'euros d'escroqueries en 2025

ASSURANCE

Les sinistres frauduleux identifiés par les assureurs ont progressé de 5 % l'an passé en France.

L'assurance-dommages reste la plus touchée, mais les dispositifs de détection s'améliorent.

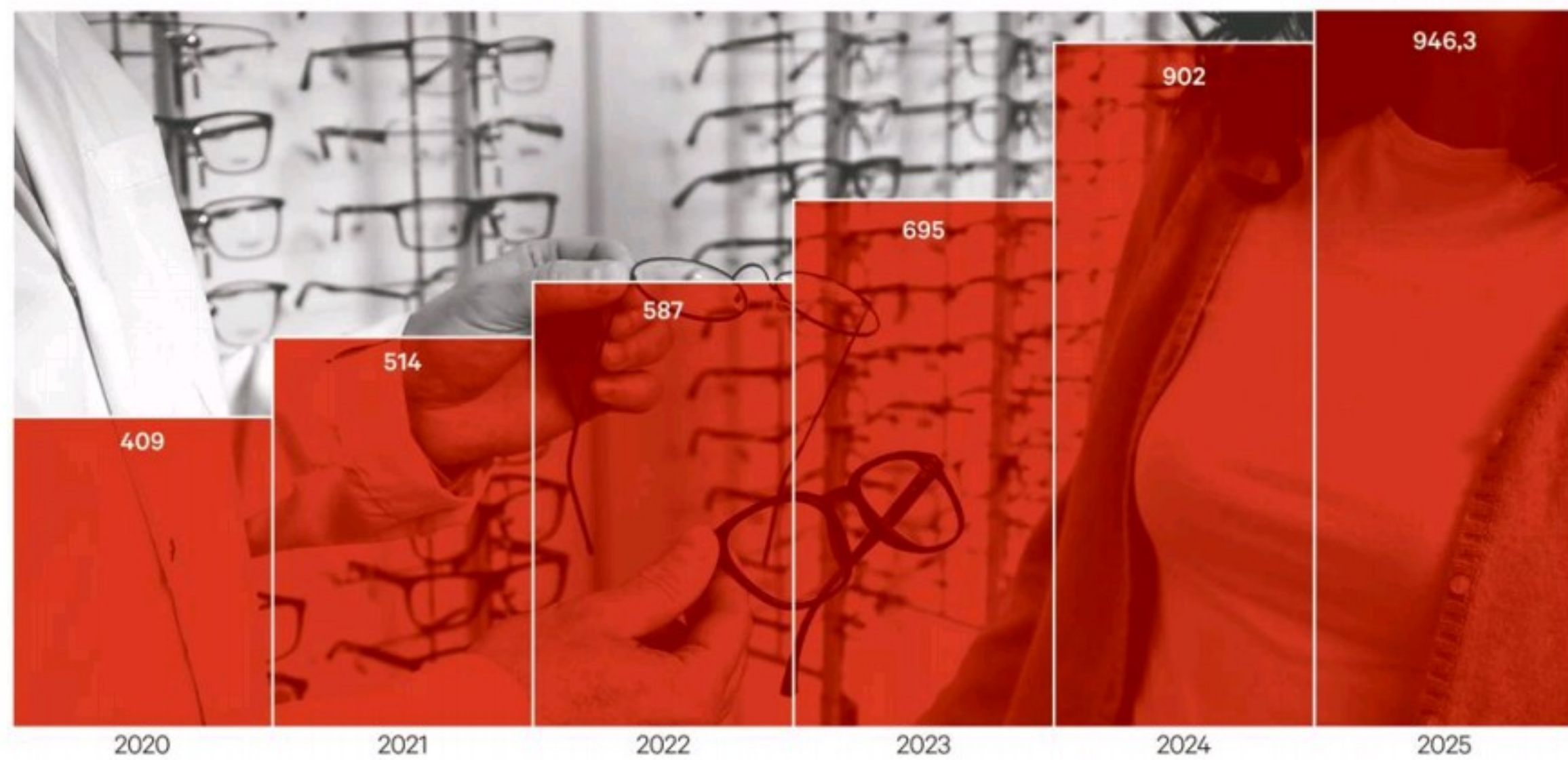
Tifenn Clinkemaiillé

Près de 1 milliard d'euros de préjudice. Dans son dernier rapport d'activité dévoilé jeudi en exclusivité par « Les Echos », l'Agence de lutte contre la fraude à l'assurance (Alfa) relève une nouvelle hausse significative des escroqueries détectées par ses membres. En 2025, les sinistres frauduleux identifiés par les assureurs ont progressé de près de 5 %, pour un montant total de 947 millions. Tous les secteurs sont concernés, de l'assurance-vie à l'assurance-habitation.

Un an plus tôt, ce chiffre avait déjà progressé de près de 30 %. Il ne s'agit néanmoins que de la partie émergée de l'iceberg. « La fraude devient de plus en plus structurée, organisée, et nous demande des efforts techniques importants pour continuer à lutter », explique Maxence Bizien, directeur général de l'Alfa, mettant en avant l'usage de l'intelligence artificielle par les escrocs. L'assurance-dommages

La fraude augmente, toutes branches confondues

Montant de fraude identifiée, en millions d'euros



« LES ECHOS » / SOURCE : AGENCE DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE À L'ASSURANCE / PHOTO : SHUTTERSTOCK

(auto et habitation) concentre l'essentiel des arnaques repérées. Elle dispose d'une plus grande maturité en matière de lutte anti-fraude, et « les membres historiques de l'Alfa exercent sur ce marché », rappelle Maxence Bizien. L'étude de l'Agence repose effectivement sur les déclarations volontaires de ses 345 membres, parmi lesquels des assureurs, des mutuelles ou encore des institutions de prévoyance.

Les résultats ne sont donc pas exhaustifs.

Faux accidents et usurpation d'identité

La fraude identifiée en assurance-dommages atteint toutefois 626 millions d'euros. Ce chiffre est en légère baisse de 0,6 % sur un an, mais dépasse largement les arnaques détectées sur les autres marchés. Dans près d'un cas sur deux,

les assurés avaient procédé à une fausse déclaration. Les véhicules peuvent être maquillés, ou des accidents simulés.

En prévoyance (invalidité, décès), le préjudice atteint 182 millions d'euros (+30 %). En santé, il se chiffre à 112 millions d'euros (+20,5 %), avec des fraudes qui touchent particulièrement l'optique (53 %) ou encore les soins dentaires (15 %). Les professionnels de santé sont sou-

vent à l'origine de ces escroqueries. Sur les audioprothèses, ils sont en cause dans plus de 70 % des cas. Selon les experts, le montant de la fraude en santé pour les complémentaires est estimé à environ 1,6 milliard d'euros.

Dans les années à venir, le montant des affaires frauduleuses identifiées sur la branche santé pourrait largement progresser. Une loi anti-fraude fiscale et sociale a été adop-

tée en juin par le Parlement. Elle permettra l'échange d'informations entre la Sécurité sociale et les organismes complémentaires – communément appelés « mutuelles » – pour stopper les escrocs. Ce partage des données était jusqu'à présent impossible.

La branche vie connaît, elle, la plus forte progression, avec une explosion de 101,7 % de la fraude identifiée, à 24 millions d'euros. Les types de fraude diffèrent sur ce marché, avec une prédominance des usurpations d'identité, suivies de l'utilisation de faux RIB.

Hausse des alertes

Point positif toutefois : la détection des arnaques et leur blocage par les assureurs progressent. Le montant total payé à tort n'atteint que 44,9 millions sur les 947 millions d'euros de fraude détectés. Le nombre d'alertes directement reçues par l'Alfa a par ailleurs connu une progression record de 94 % en 2025 (336 alertes, contre 173 en 2024). « Cette hausse des alertes témoigne d'une efficacité renforcée des dispositifs de détection pour une meilleure efficacité », souligne Maxence Bizien.

« La collaboration avec les autorités publiques s'est elle aussi intensifiée », indique le rapport. Les actions judiciaires ont progressé de 28 % sur un an. « Des signalements au procureur de la République et des dépôts de plaintes, coordonnés par l'Alfa, ont été réalisés », précisent les auteurs du rapport qui espèrent que ces démarches permettront de lutter contre les phénomènes de fraude de masse. ■

Assurance-santé : le britannique Bupa accélère en France

ASSURANCE

Après les expatriés et les cadres dirigeants, le spécialiste de l'assurance-santé privée veut s'adresser aux grandes entreprises avec une surcomplémentaire haut de gamme.

Après avoir longtemps étudié son angle d'attaque, Bupa accélère en France. Le spécialiste britannique de l'assurance-santé privée a ouvert à Paris, en octobre dernier, une succursale de Bupa Global, sa division

haut de gamme. Ses ambitions dans le pays sont fortes, avec une dizaine de recrutements à venir d'ici à la fin de l'année.

Le groupe vise les expatriés, les cadres dirigeants mais aussi les entreprises désireuses d'offrir à leurs employés une solution alternative au système de santé traditionnel français. Présent dans plus de 190 pays, Bupa mise notamment sur son réseau d'hôpitaux, de cliniques et de laboratoires privés pour séduire.

Marché stratégique

« La France n'a pas toujours été un marché stratégique pour Bupa Global. Le marché est très mature, sophistiqué et exigeant », explique,

aux « Echos », Anastasia Miller, directrice générale pour la France. Depuis 2016, les employeurs du privé doivent effectivement proposer une complémentaire santé collective – communément appelée mutuelle – à l'ensemble de leurs salariés. Celle-ci étant obligatoire, les Français sont largement couverts pour leurs dépenses de santé. Bupa cibait donc jusqu'ici principalement les particuliers.

La dynamique positive sur ce marché a poussé le groupe à aller plus loin et à s'adresser désormais aussi aux entreprises. « Le partage des dépenses de santé entre la Sécurité sociale et les complémentaires est un système qui marche, estime la directrice générale. Mais les attentes

des clients évoluent rapidement. Notre objectif est de venir nous greffer en complément de ce dispositif », détaille Anastasia Miller.

Les adhérents de Bupa Global en France pourront avoir accès à son réseau d'hôpitaux et de cliniques privées afin d'être pris en charge rapidement.

Pour se différencier dans l'Hexagone, Bupa Global propose donc une surcomplémentaire santé,

principalement à travers des partenariats avec des courtiers. Pour les clients, la promesse est d'obtenir un accès ultrarapide et sur mesure aux meilleurs spécialistes mondiaux. « Les assurés cherchent davantage de solutions de prévention, davantage d'accompagnement, de personnalisation et une expérience fluide », détaille Anastasia Miller.

Les adhérents de Bupa Global en France pourront ainsi avoir accès à son réseau d'hôpitaux et de cliniques privées afin d'être pris en charge rapidement. Un argument qui pourrait peser auprès des entreprises, alors que les urgences publiques sont régulièrement saturées. Les patients souffrant de pathologies lourdes, comme des cancers ou

du diabète, pourront de leur côté bénéficier d'un deuxième avis médical. Le groupe mise par ailleurs sur les services haut de gamme, comme des services de téléconsultation accessibles n'importe où dans le monde. Pour s'assurer de la facilité d'utilisation de ses services, Bupa a investi au total 55 millions de livres, soit plus de 64 millions d'euros, dans l'innovation numérique.

La France est identifiée par Bupa Global comme le cinquième marché mondial de l'assurance médicale privée internationale. D'ici à 2028, le groupe ambitionne d'atteindre 10 % de part de marché sur ce segment en France, en Suisse et à Monaco. — T. C.

BPCE se dote d'un arsenal complet dans l'immobilier

BANQUE

Le groupe mutualiste vient d'annoncer des discussions avec Nexity pour la création d'une joint-venture, et l'acquisition, auprès de Crédit Mutuel Arkéa, de deux sociétés spécialisées dans l'immobilier.

Gabriel Nédélec

L'offensive est massive. Le groupe BPCE vient d'annoncer plusieurs développements dans le secteur de l'immobilier afin de se positionner comme un acteur central du marché, d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur. La banque fait le pari du

rebound du marché malgré les difficultés actuelles, entre le durcissement de l'environnement économique et la crise du logement.

A quelques jours d'intervalle, le groupe est entré en négociations exclusives avec le promoteur Nexity en vue de créer une joint-venture. Et avec Crédit Mutuel Arkéa pour lui racheter ses filiales Izimmo, un spécialiste des solutions d'investissement en immobilier, et Liberkeys, une plateforme technologique au service d'un réseau de mandataires indépendants.

« Ces opérations s'inscrivent dans le plan Vision 2030, dont l'un des objectifs est de faire de BPCE un acteur majeur du logement et de la construction », explique aux « Echos » Fabrice Gourgeonnet, le directeur général de BPCE solutions et expertises financières, à la

manœuvre sur le dossier. Ces annonces surviennent alors que BPCE a fait l'acquisition, en mars, du site d'annonces en ligne EtreProprio, fort de 750.000 biens à la vente. La banque parie sur un rebond du marché, alors que les transactions sont à la peine. Avec EtreProprio, les particuliers ont accès à des annonces de biens immobiliers directement depuis leur application, par exemple lorsqu'ils font une simulation de leur capacité d'emprunt.

Côté construction, BPCE ambitionne de créer avec Nexity « la plus importante plateforme de biens en France, avec l'objectif de proposer à terme entre 8.000 et 10.000 lots par an à destination des promoteurs via la joint-venture », poursuit le dirigeant. « Avec cette opération, nous pourrions associer l'expertise immobilière de Nexity à nos capacités de

banquiers en matière de financement et de commercialisation. »

Côté accession au logement des particuliers, le dispositif est maintenant très fourni, alors que BPCE affirme financer un prêt sur quatre en France. Avec Liberkeys, la banque met la main sur une plateforme technologique qui fournit des outils et une vitrine numérique à un réseau de plus de 200 mandataires indépendants sur tout le territoire, spécialisé sur le marché de l'ancien (90 % des transactions).

100 nouveaux collaborateurs

Enfin, avec Izimmo, la banque se dote d'une entité qui s'est spécialisée dans l'investissement immobilier et s'est diversifiée en proposant des club deals par exemple. L'objectif est de fournir un nouveau produit d'épargne immobilière à la clientèle patrimoniale ou de ban-

que privée des réseaux Banque Populaire et Caisse d'épargne, que les conseillers pourront commercialiser. L'objectif est de collecter 300 millions d'euros annuellement à partir de 2030.

Les détails financiers de l'opération n'ont pas été communiqués. Fabrice Gourgeonnet précise cependant que cela représente l'intégration d'une centaine de nouveaux collaborateurs (sans compter les mandataires de Liberkeys qui sont des indépendants) et que ces opérations sont prévues pour être « à l'équilibre dès la première année ».

Le défi reste cependant de taille compte tenu du contexte économique mais aussi des performances d'Izimmo et Liberkeys dans le giron de Crédit Mutuel Arkéa. Rachetée pour 19 millions d'euros – dont un goodwill de 7 millions –

en 2017, la filiale a été durement frappée par les crises successives de ces dernières années. Le résultat d'Izimmo est ainsi passé d'un bénéfice de 1,9 million d'euros en 2019 (selon les comptes sociaux) à un déficit de 2,9 millions en 2023. Arkéa a dû remettre au pot depuis et a fait pivoter le modèle vers une clientèle plus haut de gamme.

La trajectoire de la société est, depuis, en amélioration, mais la filiale a encore accusé des pertes de 2,6 millions d'euros en 2024 et 1,9 million en 2025. Tout le défi pour BPCE va donc être de parvenir à réussir l'intégration de ces différentes entités dans son dispositif, et d'en tirer des synergies. L'intégration d'Izimmo aux deux réseaux bancaires doit notamment permettre de multiplier par plus de deux le périmètre d'action actuel de la société. ■

Crédit immobilier : les taux sont stabilisés mais la demande cale

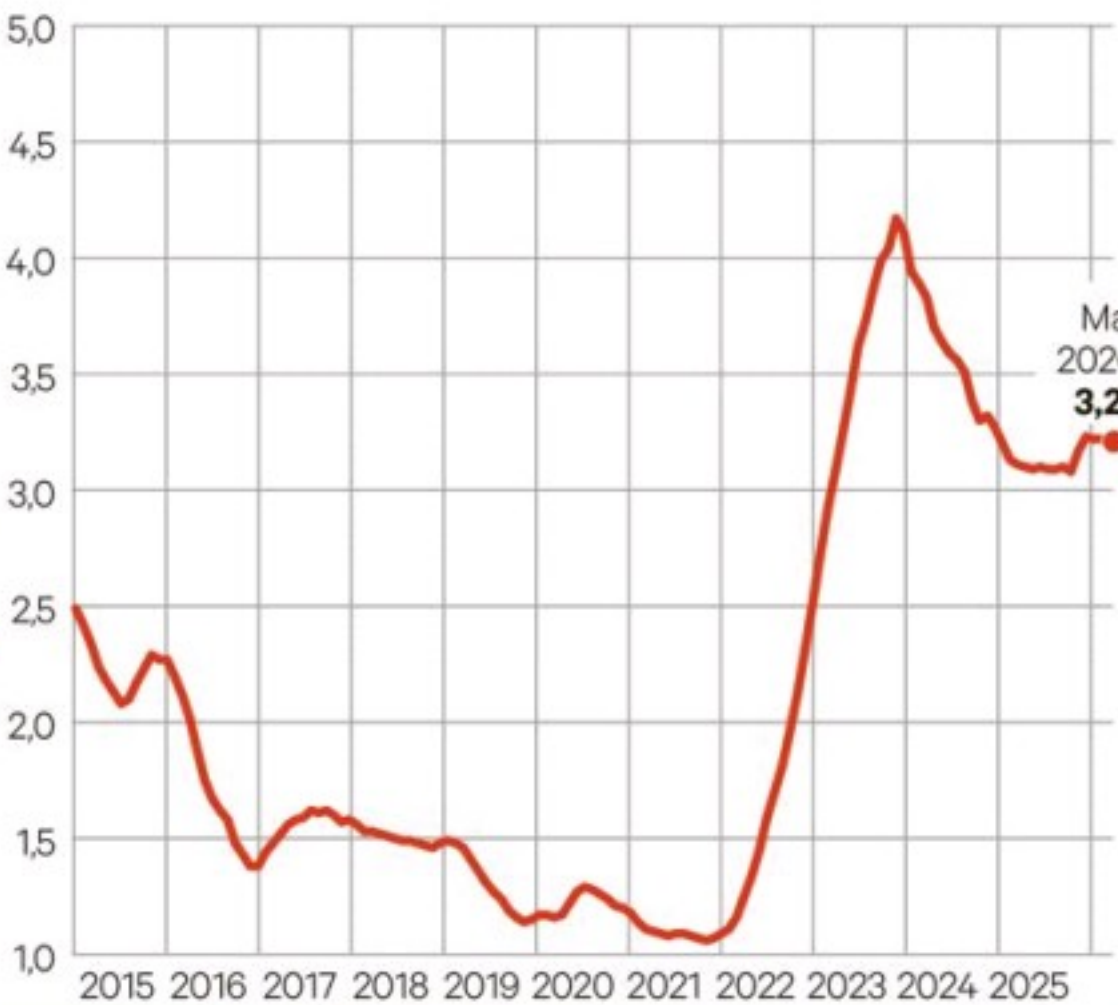
La production de nouveaux crédits à l'habitat...

En milliards d'euros, hors renégociations



... et les taux moyens pratiqués

En %, hors renégociations



• LES ECHOS • / SOURCE : BANQUE DE FRANCE - PHOTO : SHUTTERSTOCK

CRÉDIT

Les chiffres publiés par la Banque de France pour le mois de mai montrent que la production a ralenti depuis quelques mois, à 11,4 milliards d'euros malgré des taux d'emprunt relativement stables.

Marion Heilmann

Le crédit immobilier cale. Selon les derniers chiffres de la Banque de France, le montant des crédits hors renégociations s'est élevé à 11,4 milliards d'euros en mai, ce qui marque une baisse pour le deuxième mois d'affilée.

C'est son niveau le plus faible depuis le point bas à 10,9 milliards d'euros du mois de janvier, et il s'inscrit en recul également par rapport au mois de mai 2025 (11,9 milliards d'euros). « Ce premier semestre reste globalement bon mais il est en dents

de scie, avec de gros écarts d'un mois sur l'autre », explique Sandrine Allonier, porte-parole du courtier Vousfinancer.

Concurrence féroce

Pourtant, le printemps est habituellement une bonne période pour le crédit immobilier. Et cette année les établissements financiers se livrent une concurrence particulièrement féroce, à coups de prêts à taux bonifiés sur des durées ou des montants limités, pour tenter d'attirer les emprunteurs.

Les taux d'emprunt se sont stabilisés ces derniers mois, avec un taux moyen sur vingt ans à 3,21 % en mai, après 3,22 % en mars et en avril, selon les chiffres de la Banque de France. Et pour l'instant, la remontée des taux directeurs de la Banque centrale européenne, décidée le 11 juin et largement anticipée par les banques, n'a pas eu d'impact significatif sur les taux de crédit immobilier.

Mais la guerre en Iran, qui a provoqué un net regain d'inflation, a beaucoup refroidi les emprunteurs depuis fin février. Ce qui commence

à se voir nettement dans les statistiques de la Banque de France.

« Les banques s'étaient fixées des objectifs équivalents à ceux de l'année dernière, voire un peu meilleurs, explique Sandrine Allonier. C'est pour cette raison qu'elles restent très offensives et prolongent leurs offres à taux bonifiés. »

Le taux d'usure revu à la hausse au 1^{er} juillet

Après des années difficiles en termes de production de crédit immobilier, liées à la remontée brutale des taux d'intérêt, les banques étaient reparties à l'assaut du marché l'année dernière, à la faveur de taux plus attractifs. Et elles espéraient que le rebond de la production s'amplifie cette année. Malheureusement, la guerre en Iran a contrarié leurs plans.

Reste à voir si leur volonté de prêter sera suffisante pour décider les emprunteurs à se lancer dans un projet. Outre la hausse des prix de l'énergie, la succession de longs week-ends de jours fériés au mois de mai a mis un sérieux coup de frein à l'activité des agents immobiliers.

Et la canicule de la fin du mois de juin n'a pas non plus incité les potentiels acquéreurs à multiplier les visites.

Bonne nouvelle, en revanche : avec la remontée des taux de la BCE en juin, le taux d'usure, ce taux maximum auquel les banques peuvent prêter, a été revu à la hausse au

La guerre en Iran, qui a provoqué un net regain d'inflation, a beaucoup refroidi les emprunteurs depuis fin février.

1^{er} juillet. Il est ainsi passé de 5,19 %, tous frais compris, pour un prêt d'une durée de 20 ans et plus au deuxième trimestre à 5,29 % pour le troisième trimestre. Cette hausse devrait permettre d'éviter que certains dossiers sur des durées courtes ou avec des taux d'assurance emprunteur plus élevés soient bloqués, comme le craignaient les courtiers il y a quelques mois. ■

L'IPO de la coentreprise d'Amundi en Inde est sur les rails

GESTION D'ACTIFS

La première cotation de SBI Funds Management, la « JV » entre le premier gérant d'actifs européen et State Bank of India, est attendue pour le 21 juillet.

Le compte à rebours est lancé. Huit mois après avoir annoncé leur intention d'introduire en Bourse leur coentreprise indienne, Amundi et son partenaire State Bank of India (SBI), la première banque du pays, ont dévoilé mercredi les modalités de l'opération. Le premier gestionnaire d'actifs indien, SBI Funds Management (SBI FM), a fixé une fourchette de prix comprise entre 545 et 574 roupies (4,99 et 5,25 euros) par action. La première cotation est désormais attendue le 21 juillet sur les deux principales places boursières du pays, le Bombay Stock Exchange (BSE) et le National Stock Exchange (NSE).

Annoncée en novembre dernier, l'opération vient de franchir une étape décisive. La publication du « Red Herring Prospectus » ouvre la phase finale de l'introduction en Bourse. La souscription des investisseurs de référence débutera le 13 juillet, avant une ouverture au public du 14 au 16 juillet.

Valorisation de plus de 10 milliards d'euros

Selon la fourchette retenue, SBI Funds Management serait valorisé jusqu'à 1.170 milliards de roupies, soit un peu plus de 10 milliards d'euros. L'introduction en Bourse porte sur un peu plus de 1 milliard d'euros de titres existants. Aucune action nouvelle ne sera émise : State Bank of India cédera jusqu'à 6,3 % du capital et Amundi 3,7 %. Cela représente un produit brut compris entre 375 et 400 millions d'euros pour le groupe français, qui réaffirme sa volonté de rester un actionnaire de long terme.

Au-delà de l'opération financière, cette introduction en Bourse illustre la place prise par l'Inde dans la stratégie du

premier gestionnaire d'actifs européen. Créé en 1992, SBI Funds Management est devenu au fil des années la principale implantation asiatique d'Amundi. Héritée de Société Générale Asset Management, la participation est passée dans le giron d'Amundi lors de la fusion des activités de gestion d'actifs du Crédit Agricole et de Société Générale en 2010.

D'un côté, State Bank of India, première banque du pays, met à disposition son vaste réseau de plus de 22.500 agences et de quelque 500 millions de clients. De l'autre, Amundi apporte son expertise en gestion d'actifs, en recherche et en développement de produits. Cette alliance a permis à SBI FM de s'imposer comme le premier acteur du secteur en Inde.

Un terrain favorable

Amundi présente l'Asie comme l'un de ses principaux relais de croissance. A fin 2025, la filiale de Crédit Agricole gèrait 2.380 milliards d'euros d'encours, dont 473 milliards en Asie. A lui seul, SBI FM représentait 276 milliards d'euros, soit près de 60 % des actifs du groupe dans la région.

L'Inde offre un terrain particulièrement favorable aux gestionnaires d'actifs. Portée par la progression de la classe moyenne, la hausse de l'épargne financière et un intérêt croissant des ménages pour les marchés actions, la gestion collective connaît une expansion rapide. Les investisseurs institutionnels internationaux renforcent également progressivement leur exposition au pays, notamment depuis l'intégration récente de la dette souveraine indienne dans plusieurs grands indices obligataires mondiaux.

L'introduction en Bourse de SBI Funds Management intervient également dans un contexte favorable pour les marchés. Après un premier semestre plus calme, le marché indien des IPO retrouve de l'élan. Si le calendrier est respecté, l'opération sera la première introduction en Bourse de plus de 1 milliard de dollars en Inde cette année, avant plusieurs autres dossiers de grande ampleur attendus dans les prochains mois. — S. T.

Les marchés de prédiction profitent à plein de la Coupe du monde

MARCHÉS

Deux ans après leur décollage, les plateformes attirent désormais les géants de la crypto, du courtage et des marchés financiers.

Samir Touzani

Pendant que des centaines de millions de téléspectateurs suivent la Coupe du monde de football, une autre compétition se joue en parallèle. Celle des marchés de prédiction. Depuis le coup d'envoi du tournoi, le 11 juin, les plateformes Kalshi et Polymarket enregistrent des volumes inédits. Confirmant ainsi qu'après les élections américaines, le sport est en train de devenir le principal moteur d'une industrie en pleine expansion.

Selon les données compilées par Dune Analytics, Kalshi a dépassé les 31 milliards de dollars de volumes de transaction en juin, contre 17,9 milliards le mois précédent. Polymarket a également signé un record avec plus de 10 milliards de dollars de transactions sur sa plateforme internationale, tandis que sa version américaine a presque doublé son activité. Même Rothera, la nouvelle Bourse de paris lancée par Robinhood avec le teneur de marché Susquehanna, a franchi les 2 milliards de dollars de volumes dès son premier mois d'existence.

Changement d'échelle

Il y a encore deux ans, les marchés prédictifs restaient un secteur de niche, principalement utilisé par la communauté crypto. Leur révélation au grand jour remonte à la dernière campagne présidentielle américaine, lorsque les probabilités affichées par Kalshi et Polymarket – qui anticipaient la victoire de

Donald Trump – étaient parfois davantage commentées que les sondages eux-mêmes.

Depuis, Wall Street, les médias et les investisseurs suivent de près les anticipations des marchés de prédiction sur les taux d'intérêt, les résultats d'entreprises, les décisions politiques ou les grands événements géopolitiques.

Le Super Bowl puis les finales de la NBA avaient déjà offert un aperçu du potentiel des marchés sportifs. La Coupe du monde confirme le changement d'échelle. Chez Kalshi, les contrats sportifs représentent désormais près de

80 % de l'activité. Pour Polymarket, le Mondial est aussi une aubaine. La plateforme restait sur deux mois consécutifs de baisse de ses volumes internationaux, après un pic atteint en mars. En juin, les volumes ont finalement dépassé leur précédent record.

Le produit à la mode

Les marchés prédictifs sont devenus le nouveau produit à la mode de la fintech américaine : chaque plateforme veut désormais sa brique de contrats événementiels. Robinhood a lancé sa propre plateforme à l'occasion du Mondial. Crypto.com, Gemini, FanDuel ou encore DraftKings développent ou testent leurs propres offres.

Truth Social, le réseau social de Donald Trump, prépare également son entrée sur ce marché. Coinbase a indiqué début mai que son activité de marchés prédictifs avait déjà dépassé 100 millions de dollars de revenus annualisés, moins de deux

mois après son lancement aux Etats-Unis. Même les opérateurs boursiers historiques, comme le Nasdaq ou Cboe, le principal opérateur américain de marchés de dérivés, étudient à leur tour ce segment.

De quoi taper dans l'œil des investisseurs, qui se pressent pour entrer au capital des deux poids lourds historiques. Selon le « Wall Street Journal », Kalshi et Polymarket discuteraient chacun d'une nouvelle levée de fonds sur la base d'une valeur d'entreprise proche de 20 milliards de dollars. Ce niveau représenterait environ le double de leur précédente valorisation.

Une régulation à géométrie variable

Une question – primordiale – reste toutefois en suspens : s'agit-il de marchés financiers ou de prestataires de jeux d'argent ? Aux Etats-Unis, plusieurs Etats accusent Kalshi de proposer des paris sportifs sans licence locale. Des parle-

mentaires veulent aussi restreindre les contrats liés au sport, à la guerre ou aux décisions publiques.

Jusqu'alors, l'administration Trump et la Commodity Futures Trading Commission (CFTC) se montrent bien plus favorables au secteur que l'administration précédente, permettant aux plateformes de poursuivre leur expansion malgré les contentieux. Polymarket, qui avait dû quitter le marché américain en 2022 après un accord avec la CFTC pour avoir opéré sans enregistrement, a d'ailleurs pu y revenir cette année.

En Europe, la France bloque déjà l'accès à Kalshi et Polymarket au titre de la réglementation sur les jeux d'argent. La semaine dernière, le gendarme des marchés européens, l'Esma, a estimé que certains marchés de prédiction pouvaient relever de la réglementation financière européenne (MiFID II), et non plus seulement des règles applicables aux jeux. ■

80 %

LA PART DES CONTRATS SPORTIFS

aujourd'hui, dans l'activité de la plateforme Kalshi.

euronext

SÉANCE DU 09 - 07 - 2026

CAC 40 : 8326,2 (0,90 %) NEXT 20 : 12335,7 (0,69 %)

CAC LARGE 60 : 8973,07 (0,88 %)

CAC ALL-TRADABLE : 6173,07 (0,84 %)

DATE DE PROROGATION : 28 JUILLET

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OUV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH / DIV	NB TITRES	+ HAUT	% MOIS	+ HAUT AN	PER
ISN / DEVISE / DATE DÉTACH / DIV	NB TITRES	+ BAS	% 52 S.	+ BAS AN	ROD
ACCOR (AC) ◆	A 48 55	48,86	+ 0,98	+ 0,91	
FR0000120404	01/06/26 135	236128 237	48,93	+ 8,66	52
AIR LIQUIDE (AL) ◆	A 17368	173,96	- 0,42	+ 18,72	
FR0000120073	18/05/26 37	638161 486	174	+ 2,7	182 26
AIRBUS GROUP (AIR) ◆	A 200	196,82	- 0,43	- 0,98	3,4
FR00000225190	21/04/26 272	728 283 683	196,04	+ 7,76	157 42
ARCELOORMITTAL (MT) ◆	A 5554	54,32	+ 1,72	+ 39,47	
FR0000120077	12/05/26 Q11	775000 000	53,94	+ 9,07	38 73
AXA (CS) ◆	A 44 13	44,3	+ 0,86	+ 3,81	
FR0000120628	11/05/26 2,32	2090836 681	44,31	+ 10,28	44 54
BNP PARIBAS (BNP) ◆	A 99 72	99,82	+ 1,58	+ 23,88	
FR0000131104	18/05/26 257	1101600 607	99,04	+ 28,56	78 63
BOUYGUES (EN) ◆	A 46 4	46,3	+ 1,17	+ 5,3	
FR0000120503	28/04/26 21	885078 176	46,7	- 3,85	53 48
BUREAU VERITAS (BV) ◆	A 2776	26,96	- 0,81	- 0,81	
FR0000174348	26/05/26 092	453871 520	26,8	- 3,37	24 58
CAP-GENIMI (CAP) ◆	A 90	89	- 2,09	- 37,43	
FR0000125338	02/06/26 3,4	1899228 671	90,18	- 11,44	152 75
CARREFOUR (CA) ◆	A 16 55	16,38	- 0,52	+ 14,79	
FR0000120172	26/05/26 097	736 314 789	16,2	+ 30,99	15 88
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆	A 1738	174,25	+ 1,31	- 0,71	
FR0000045072	26/05/26 113	3025302 350	174,25	+ 6,25	15 85
DANONE (DN) ◆	A 72 96	72,96	+ 1,04	- 5,88	
FR0000120644	04/05/26 2,25	68 333 777	72,22	+ 6,59	60 64
DASSAULT SYSTEMES (DSY) ◆	A 18 43	18,21	+ 1,36	- 23,62	
FR0001400378	27/05/26 0,27	134 655 657	18,21	+ 7,52	24 96
DECEA (DE) ◆	A 10 10	10,1	+ 1,72	- 1,06	
FR0000130452	20/05/26 4,8	98 000 000	10,1	+ 1,61	17 61
ENGIE (EN) ◆	A 26 82	27,1	+ 1,2	+ 20,93	1,21
FR0000020848	30/04/26 1,35	254242 768	27,1	+ 1,27	29 69
ESSILORLUXOTTICA (EL) ◆	A 18 95	17,85	+ 1,36	- 36,4	
FR0000121667	05/05/26 4	484 24 75 48	17,85	- 32,13	16 06
EUROFINS SCIENT. (ERF) ◆	A 67 18	67,18	+ 2,6	+ 10,26	
FR000014000R3	28/04/26 0,61	192 981 183	67,18	+ 5,68	10 22
EURONEXT NV (ENX) ◆	A 14 79	14,79	- 0,27	+ 15,85	
FR0000062922	21/04/26 1,3	105 569 412	14,79	+ 3,26	58 4
HERMES INTL (RMS) ◆	A 15 89	16,24	+ 3,44	- 23,44	
FR0000000292	21/04/26 1,3	105 569 412	16,24	+ 3,44	- 23,44
KERING (KER) ◆	A 24 26	24,58	+ 2,57	- 18,34	
FR0000121485	02/06/26 2,75	123 420 778	24,58	+ 2,02	22 51

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OUV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ HAUT	% MOIS	+ HAUT AN	PER
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ BAS	% 52 S.	+ BAS AN	ROD
74SOFTWARE (74SW) ◆	A 35 9	35,9	- 0,83	- 13,49	
FR0001040500	05/06/23 0,4	29 744 194	35,9	- 9,8	26 5
AB SCIENCE (AB) ◆	C 0 737	0,73	+ 1,35	- 9,17	
FR0000557264	24/05/26 0,73	1611	0,73	- 1611	1,61
ABC ARBITRAGE (ABC) ◆	B 51	5,1	- 0,2	- 5,27	
FR0004040908	07/07/26 0,04	59 781 982	5,1	- 4,84	5,92
ABIOMYX PHARM. (ABN) ◆	A 1 88	1,84	+ 4,64	- 48,7	
FR0001261852	18/07/27	2,03	- 28,41	4,15	
ABIVAX (ABV) ◆◆	A 121	121,8	+ 0,41	+ 1,83	
FR0001233284	78 782 941	120,5	- 17,63	60 45	
ADOCIA (ADOC) ◆	B 3 83	3,83	+ 3,04	- 41,34	
FR0001184541	105 777	3,93	- 2,82	7 45	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆	A 1105	110,8	- 0,64	- 2,33	
FR00013040141	02/06/26 3,8	98 990 802	110,8	+ 5,43	123 8
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆	A 12 95	12,08	+ 1,87	+ 3,31	
FR0001400 770	11234 91	13,08	+ 17,63	14 43	
ALTIMIR (LTA) ◆	A 24 2	24	- 0,83	- 20	
FR0000053817	26/05/25 106	36 530 883	24	- 16,08	22 5
AYVEN (AYV) ◆	A 11 75	11,79	+ 0,4	+ 3,06	
FR0001258662	20/05/26 0,59	78 813 682	11,75	+ 4,99	12 64
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆	A 21 55	21,78	+ 1,16	- 14,2	
FR0000053254	23/03/26 11	50 837 772	21,78	+ 2,59	20 85
ALTAREA (ALTA) ◆	A 9 63	9,62	+ 2,12	- 12,23	
FR0000033219	10/06/26 2	23 371 012	9,63	- 2,73	94
ALSTOM (ALO) ◆◆	A 15 85	15,83	+ 0,81	- 37,9	
FR00010220475	17/07/23 0,25	462 616 024	15,8	- 4,72	30 23
ALTEA (ATE) ◆	A 54 25	54	- 0,46	- 25,47	
FR0000071946	22/06/26 15	35 461 076	54,25	- 31,12	5 09
AMUNDI (AMUND) ◆◆	A 877	87,25	+ 0,81	+ 23,88	
FR00000225920	09/06/26 4,25	206 386 126	87,25	+ 24,64	69 35
ANTIN INFRA PARTNERS (ANTIN) ◆	A 8 81	8,8	- 0,45	- 22,13	
FR00014005AL0	15/06/26 0,35	179 191 288	8,81	- 26,54	8 62
ARAMIS (ARAM) ◆	B 2 97	2,97	+ 7,77	- 31,1	
FR00014003J94	83 856 671	2,98	- 4,94	6 78	
ARGAN (ARG) ◆	A 90 8	91,4	+ 1,49	- 2,9	
FR00010481960	31/03/26 3,45	25 766 939	90,8	- 3,76	561
ARKEMA (AKE) ◆◆	A 54 75	53,8	- 1,56	+ 3,16	
FR00001318 33	227523	54,9	- 6,43	67 05	
ASSYSTEM (ASY) ◆	B 42 15	42,9	+ 0,3	+ 2,81	
FR00000207148	07/07/26 1	15 668 216	42,15	+ 2,09	37 5
ATOS GROUP (ATO) ◆	A 33	33,02	+ 0,67	- 34,18	
FR0001400X254	14/05/21 09	194 12 501	33,02	- 5,98	61 36
AUBAY (AUB) ◆	B 537	54,8	+ 1,67	- 4,03	
FR0000063377	15/05/26 0,8	12 736 485	537	+ 8,09	399
BAIN'S MER MONACO (BAIN) ◆	A 138 5	138,8	+ 1,84	+ 3,9	
FR0000033187	07/01/25 18	24 566 861	138,5	+ 38,45	105 5
BASTIDE LE CONFORT (BLC) ◆	A 23 8	23,3	- 1,9	- 2,92	
FR000003570	07/01/22 0,27	73 95 078	23,3	- 28,64	21 95
BÉNÉTEAU (BEN) ◆	B 6 05	6,1	+ 1,84	- 26,55	
FR0000035764	17/06/26 0,2	82 789 840	6,1	- 8,27	8 66
BIC (BIC) ◆	A 60	59,8	- 0,34	+ 15,83	
FR0000120966	01/06/26 2,4	40 681 314	59,8	+ 13,12	501
BIOMÉRIEUX (BIM) ◆	A 16 58	16,58	+ 0,86	- 35,04	
FR0001328026	09/06/26 0,98	118 361 220	16,58	+ 0,41	65 6
BOLLORÉ (BOL) ◆	A 4 088	4,122	+ 0,68	- 14,01	
FR0000030299	23/06/26 156	2 809 703 802	4,088	- 22,37	3 91
BONDUELLE (BON) ◆	B 8 03	8,02	+ 0,28	- 23,62	
FR000003635	06/01/26 0,25	32 630 114	8,03	- 3,72	752
CARILMA (CARMA) ◆	A 16 58	16,66	+ 0,86	- 1,8	
FR00010828137	20/05/26 1,36	139 616 607	16,58	- 0,6	15 46
CASINO GUICHARD (CO) ◆	C 0 21	0,199	- 4,28	- 18,73	
FR0001400R3	400 539 73	0,199	- 58,59	0 149	

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OUV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ HAUT	% MOIS	+ HAUT AN	PER
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ BAS	% 52 S.	+ BAS AN	ROD
LVM.H. (LVM) ◆	A 48 885	482,95	+ 1,68	- 23,57	
FR0000121014	28/04/26 75	456 811 080	488,6	+ 1,05	440
LEGRAND (LR) ◆	A 142 45	141,38	- 0,58	+ 11,08	
FR00001307819	29/05/26 2,38	262 245 733	142,45	+ 24,26	121 95
L'ORÉAL (OR) ◆	A 378 85	378,68	- 0,29	+ 3,56	
FR0000120321	25/04/26 72	523 36 540	378,05	+ 1,42	358 8
MICHELIN (ML) ◆	A 34 43	34,25	+ 0,09	+ 20,98	
FR0001400A 45	26/05/26 1,38	687 597 458	34,43	+ 0,3	27 73
ORANGE (ORA) ◆	A 15 95	15,86	- 0,53	+ 11,73	
FR0000133308	11/06/26 0,45	266 005 65 99	15,95	+ 21,06	13 95
PERNOD-RICARD (PR) ◆	A 61 8	61,8	- 0,87	- 13	
FR0000120693	24/11/26 2,35	252 269 195	61,8	- 31,38	58 6
PUBLICIS GROUPE (PUB) ◆	A 85 2	85,64	+ 0,56	- 3,36	
FR0000130577	01/07/26 3,75	251 311 890	85,2	- 3,67	92 78
RENAULT (RNO) ◆	A 25 41	25,19	+ 0,2	- 28,6	
FR000013190F	08/05/26 2,2	295 722 284	25,41	- 38,59	24 66
SAFRAN (SAF) ◆	A 335 3	340	+ 2,28	+ 14,32	
FR0000073272	26/05/26 3,35	498 544 626	340	+ 2,02	36 08
SAINT-GOBAIN (SGO) ◆	A 76 16	76,16	- 0,25	- 37,62	
FR0000120072	08/06/26 2,3	94 843 019	76,16	- 26,81	65 88
SANOFI (SAN) ◆	A 75 44	75,44	+ 1,47	- 7,54	
FR0000120578	05/05/26 4,12	124 098 685	75,44	+ 8,21	71 25
SCHNEIDER ELECTRIC (SUL) ◆	A 26 95	270	+ 2,35	+ 14,94	
FR0000121972	11/05/26 4,2	577 122 512	26,95	+ 18,58	23 75
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ◆	A 72 65	72,65	+ 2,68	- 6,53	
FR0000130805	01/06/26 1	744 394 214	72,65	+ 4,05	79 07
STELLANTIS N.V. (STLAP) ◆	A 4 692	4,671	- 0,48	- 90,31	
NL00050001C9	22/04/26 0,58	599 829 295	4,692	- 46,31	4 593
STMICROELECTRONICS (STMPA) ◆◆	A 60 63	62,68	+ 7,16	+ 173,32	0,23
FR0000022623	22/06/26 0,08	911 281 920	60,63	+ 131,38	22 21
THALES (THO) ◆	A 233	226,8	- 2,95	- 1,31	
FR0000121329	18/05/26 2,95	560 431 913	233	- 8,51	212 8
TOTALENERGIES (TTE) ◆	A 68 89	68,82	- 0,76	+ 23,8	
FR0000120271	30/06/26 0,85	281 656 714	68,89	+ 29,17	53 29
UNIBAIL-RWIFF (URW) ◆	A 102 25	102,45	+ 1,69	+ 10,45	
FR0001326246	15/05/26 4,5	144 42 169	102,45	- 5,08	106 65
VEOLIA ENV. (VIE) ◆	A 36 7	36,52	+ 0,49	+ 22,88	
FR0000124141	11/05/26 1,5	742 496 050	36,52	+ 19,31	28 78
VINCI (VCI) ◆	A 1186	118,38	+ 0,93	- 0,58	
FR0000125486	21/04/26 3,95	585 819 697	118,6	- 6,06	113 95

VALEURS FRANÇAISES

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	OUV VOL	CLOT	% VEIL	% AN	BPA
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ HAUT	% MOIS	+ HAUT AN	PER
ISN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	NB TITRES	+ BAS	% 52 S.	+ BAS AN	ROD
CIE CHARGEURS INVEST. (CRO) ◆	B 9 28	9,12	- 3,19	- 8,71	
FR0000130692	23/06/25 0,13	24 933 990	9,03	- 14,77	73 143
COVIVO HOTELS (COVH) ◆	A 22 2	22,2	- 2,63	- 2,63	
FR0000060303	17/04/26 15	15 799 032	22,2	- 1,77	216
CHRISTIAN DIOR (CDI) ◆	A 44 98	44,98	+ 0,62	- 23,73	
EX D OP 08/06/77	2298	455,4	- 0,22	610	
FR0000130403	28/04/26 8,25	180 507 516	44,78	- 1,17	416 182
CLARINE (CLARI) ◆	A 4 04	4,042	+ 0,6	+ 2,75	
FR0001386334	21/06/23 0,25	357 540 852	4,008	- 23,81	3 278
COFACE (COFA) ◆	A 15 33	15,4	+ 0,85	- 1,91	
FR0001667147	26/05/26 1,25	15 017 979,2	15,31	- 8,28	149 812
COVIVO (COV) ◆	A 52 8	53,1	+ 1,14	- 6,27	
FR0000064578	17/03/26 1,15	11 622 468	52,5	+ 1,14	49,44
CRAM BIRE PIC. CC (CRBP2)	A 38 11	38,05	+ 1,04	+ 31,04	
FR00010483768	09/04/26 1,15	15 401 803	38,11	+ 73,13	25,72 299
CRAM NOR FORD. FR. (CNDF)	B 29 365	29,315	- 0,49	+ 3,78	
FR0000185514	30/04/26 0,85	16 140 354	29,16	+ 1,93	23,44 291
CRAM PARIS IDF. (CAF)	B 126 9	126,34	+ 6,61	- 1,84	
FR0000045528	04/05/26 2,59	79 348 589	12,69	+ 73,96	305,14 2
DASSAULT AV. (AUM) ◆◆	A 298 8	298,6	- 2,56	+ 5,77	
FR000104486	15/05/26 4,78	77 712 746	288,4	- 1,76	270 105
DEV TECHNOLOGIES (DEV) ◆	B 2 918	2,85	- 1,04	- 15,68	
FR0001047345	421552	2 924	+ 4,01	4,4	
DEEZER SA (DEEZR)	A 298 061 457	2 818	+ 49,53	2,52	
FR0001040406	C 1 05	1,05	+ 0,48	- 7,89	
DERICHEBOURG (DRBG)	B 182 08	182,08	- 1,05	- 4,11	1,39
FR0001040406	119 826 430	1,03	- 13,22	1,03	
EDENRED (EDEN) ◆◆	B 9 885	9,885	- 2,46	+ 39,88	
FR0000063381	16/02/26 0,13	25 977 856	9,37	+ 60,69	67 137
EDENRED (EDEN) ◆◆	A 13 914	23,81	+ 1,99	+ 24,54	
FR0000908533	10/06/26 1,33	236 974 583	23,04	+ 73,93	15,23 505
EKIN OPS (EKO) ◆	C 2 39	2,378	- 0,42	+ 23,06	
FR0001446005	1176 75	2,44	- 21,62	3,95	
ELECT.STRASSBOURG (ELEC)	A 206 208	208	+ 0,34	+ 0,81	
FR0000031023	05/06/26 1,7	71 694 386	207	- 45,91	182 608
ELIOR (ELIOR) ◆	B 2 056	2,054	- 1,47	- 16,55	
FR0001950722	17/03/26 0,04	251 611 809	198,4	- 24,17	185,5 199
ELIS (ELIS) ◆	A 28 5	28,92	- 1,67	+ 6,84	
FR000135121	26/05/26 0,48	23 448 588	25,88	+ 4,6	23,42 185
EMEIS (EMVIS) ◆	A 13 07	14,11	+ 0,5	- 1,54	
FR000400N344	107 797	14,17	+ 0,71	16	
ERAMET (ERA) ◆	A 451	43,86	- 0,99	- 23,92	
FR0001317657	02/06/25 1,6	28 755 047	45,3	- 12,28	88,2
EURAPI (EAP) ◆◆	B 1 254	1,282	- 0,16	- 44,85	
FR0004008VX5	137 780	1,288	- 14,2	2,28	
EURAZEO (ERF) ◆	A 409	40,92	+ 0,25	- 23,23	
FR0000121121	18/05/26 2,92	60 585 790	40,78	- 31,68	37,54 714
EUTELSAT COM. (ETL) ◆	A 2518	1,422	- 2,44	- 8,97	
FR000221234	17/11/22 0,93	117 308 106	2,389	- 1,11	169
EXAL TECHNOLOGIES (EXA) ◆	A 124 9	123,6	- 0,96	+ 51,66	
FR0000062671	23/06/21 0,21	10 044 743	123,6	- 0,08	159,2
EXOSENS (EXENS) ◆	A 60	57,65	- 2,78	- 18,99	
FR000400Q9V2	17/05/26 0,2	50 936 749	57,65	+ 46,51	4,84 052
FDJ UNIV (FDJU) ◆	A 22 75	22,98	- 1,14	- 2,71	
FR0003451333	28/04/26 1,33	125 270 000	22,75	- 24,06	20,61 914
FISCAE AERO (FGA) ◆	C 1198	11,84	- 0,17	+ 7,64	
FR0001685280	11739	12,08	- 12,76	12,56	
FNAC DARTZ (FNAC) ◆	A 34 6	34,68	+ 0,15	+ 19,69	
FR0001799228	03/06/26 1	29 682 146	34,65	- 0,14	27,65 289
FORVIA (FRVIA) ◆	A 8 944	9,002	+ 2,76	- 33,91	
FR0000121147	04/06/24 0,5	197 089 340	89,02	- 7,75	15,03
FRAN-CAISE ENERGIE (FDE) ◆	B 39 85	39,81	- 1,31	+ 24,57	
FR0001301652	52 511 36	40,15	+ 1,02	47	
GECINA (GFC) ◆	A 696	69,75	+ 0,72	- 13,78	
FR0000408615	07/07/26 2,75	76 792 337	68,85	- 22,5	64

carnet

PORTRAIT

par Chloé Marriault

Hervé Le Lous, « bébé influenceur » à 76 ans

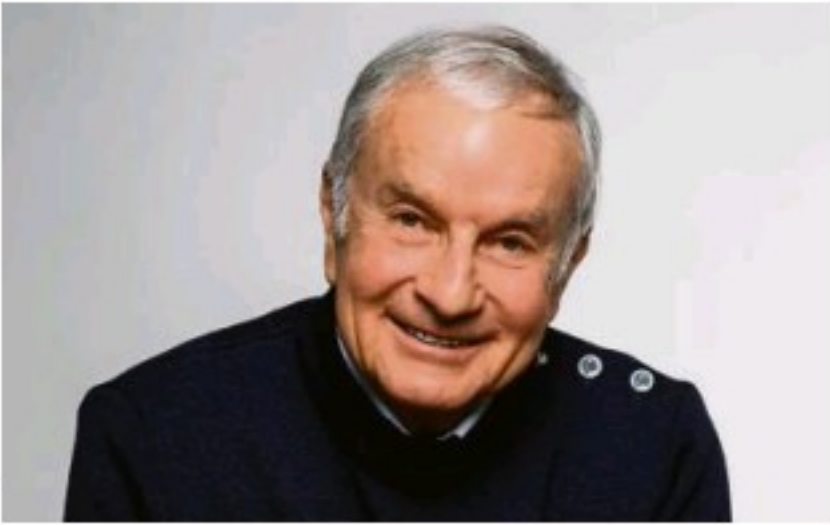
« En tant que manager, votre premier métier sera d'écouter. » Face au smartphone qui le filme, Hervé Le Lous est à l'aise. Pendant une minute, il déroule ses idées naturellement, jouant avec ses mains en mimant ce qu'il raconte. C'est dans la boîte. La vidéo partira sur son compte Instagram @urgo_boss, qui dénombre plus de 381.000 abonnés. « A plus de 70 ans, je suis devenu un bébé influenceur », sourit-il, Stan Smith aux pieds et Apple Watch au poignet.

Sur Instagram, l'ancien patron d'Urgo publie des vidéos de moins de deux minutes. Au programme : « Comment réagir face à un boss qui nous critique ? » « Trois conseils pour les nouveaux managers » ou encore « Comment valoriser son travail ? » L'objectif ? Transmettre les méthodes qu'il a appliquées durant des années à la tête de l'entreprise familiale, connue du grand public pour ses pansements et produits de soin.

L'idée lui a été soufflée par ses trois fils, qui ont repris le flambeau du groupe en 2019 à son départ en retraite. En 2022, lorsque Hervé Le Lous publie « Accroche ta charrue à une étoile », un livre détaillant sa méthode de management chez Urgo, la fratrie imagine en tirer de courtes vidéos destinées aux salariés du groupe. « Quitte à tourner des vidéos, autant les diffuser à l'externe pour qu'elles profitent à tous », se dit alors le patriarche. Ainsi est né @urgo_boss. Jusqu'alors, il n'avait jamais utilisé Instagram. Retiré des affaires depuis sept ans, il s'appuie sur la trajectoire d'Urgo pour asseoir sa crédibilité. L'entreprise voit le jour à Dijon en 1958, à l'initiative de Jean Le Lous, son père alors pharmacien. A l'époque, elle est spécialisée dans les pansements.

« Factuel sans être Robocop »

En 1987, Hervé Le Lous reprend une filiale, qui deviendra Juva Santé et commercialisera les premières vitamines en grandes surfaces. Un virage pour celui qui, jusque-là, enseignait à l'Essec et au Collège des ingénieurs au terme d'un parcours académique sans faute (Normale sup, un MBA à la Wharton School of Finance en Pennsylvanie et un doctorat en sciences de la décision à Stanford). A la mort de son père, en 2002, il prend les commandes du



Urgo

groupe. Avec une ambition : « Développer les activités grand public et les activités médicales pour bâtir progressivement un groupe international. » Aujourd'hui, Urgo emploie plus de 4.000 personnes dans une vingtaine de pays. En 2025, le groupe dit avoir réalisé un chiffre d'affaires de 860 millions d'euros. Et vise le milliard pour 2026. La recette d'Hervé Le Lous repose sur trois ingrédients. L'esprit entrepreneurial d'abord : les salariés sont encouragés à travailler de manière autonome.

L'excellence ensuite : ils sont poussés à « ne pas se contenter de ce qu'ils ont mais à aller plus loin, à conquérir un nouveau pays, à améliorer un produit, à trouver la prochaine rupture ». Enfin, l'assertivité, à laquelle tous sont formés. « C'est la capacité à s'affirmer en respectant les autres. C'est un juste milieu entre être factuel sans être Robocop, exiger sans être harceleur, à l'écoute et compréhensif sans être une carpelette bisounours. » Quel patron était-il ? « Terriblement exigeant ! » répond-il sans hésiter. Une rigueur assumée, tempérée par un ton parfois décalé. Le soir, en quittant le bureau, il lançait volontiers un « big bisou » à ses équipes.

Pour tenir, il s'est toujours accordé une micro-sieste l'après-midi. Et pas question de consacrer sa vie au travail au détriment de ses proches. Chaque été, la famille partait deux mois en Bretagne. Mais le business n'était jamais loin... « Quand certains visitaient des musées, nous, on allait avec les enfants dans les hypermarchés voir nos produits dans les rayons, les compter, les remettre en ordre... » rembobine-t-il. Installé à Paris avec son épouse et leur golden retriever (souvent dans ses vidéos), il consacre désormais une demi-journée par semaine à Instagram. Du reste, ce pince-sans-rire aime s'évader en Bretagne, sur son voilier ou profiter de la nature. Met-il encore son nez dans les affaires familiales ? Il s'en défend : « Je m'intéresse bien sûr à ce que font mes fils, mais nous n'avons que dix réunions d'une heure par an pour vraiment causer business. » ■

FÉDÉRATION

F3P
Jean-Roch Varon est élu président de la Fédération française des firmes pluridisciplinaires, qui rassemble les entreprises des métiers du conseil, du chiffre et du droit. Son mandat durera deux ans.

Jean-Roch Varon, 55 ans, titulaire d'un mastère en sciences de gestion et de Kedge Business School, expert-comptable et commissaire aux comptes, est le président d'EY France. Associé chez EY dès 2004, il a assumé les fonctions de leader France, puis monde des secteurs real estate et construction. Il a également été leader France et Europe de l'Ouest pour l'activité audit, conseil comptable et financier, durabilité et Forensic.

ENTREPRISE

AEMA GROUPE
Béatrice Augier est élue présidente de ce groupe mutualiste de protection né du rapprochement entre Macif et Aesio Mutuelle.

Béatrice Augier, 58 ans, titulaire d'un BTS commerce international, a étudié à l'école de commerce de Marseille (devenue Kedge). Débutant à la direction de l'Union départementale de la Mutualité française des Hautes-Alpes, elle a ensuite travaillé à l'UT PACA SSAM où elle a assumé les fonctions de directrice des soins et biens médicaux, puis de directrice du patrimoine. Entrée au conseil d'administration d'Adréa dès 2014,

elle a été nommée au secrétariat général d'Aesio mutuelle en 2024. Elle était secrétaire générale de la Mutualité Française depuis 2023.

ASSOCIATION

GERME
Emmanuelle Nguyen est élue à la présidence de ce réseau associatif qui forme les managers et les cadres dirigeants.

Emmanuelle Nguyen, 53 ans, titulaire d'un mastère spécialisé en droit des affaires internationales et management à l'Essec, a suivi des études de droit. Elle a intégré l'association Germe il y a six ans. Elle est présidente d'Apivia Courtage. Au cours de sa carrière, elle fut directrice générale de Beloe SAS et directrice administrative et financière du Tours Football Club avant d'exercer comme coach indépendante.

SYNDICAT PROFESSIONNEL

SELL
Bénédicte Germain prend la présidence en France du Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs.

Bénédicte Germain, 51 ans, diplômée de HEC, est general manager marketing Europe du Sud chez Ubisoft. Au cours de sa carrière, elle a exercé plusieurs fonctions au sein d'Ubisoft, assurant notamment la direction marketing France, puis la direction générale d'Ubisoft France. Membre du conseil d'administration du SELL, elle en a été vice-présidente et trésorière.



Ils sont nés un 10 juillet

- **Françoise Bettencourt Meyers**, actionnaire principale de L'Oréal, présidente de la fondation Bettencourt-Schueller, 73 ans.
- **Christelle Brua**, cheffe pâtissière, 48 ans.
- **Didier Casas**, secrétaire général du groupe Bouygues, 56 ans.
- **Bertrand Dumazy**, PDG du groupe Edenred, 55 ans.
- **Didier Evrard**, président de DEA consulting, ex-directeur des programmes d'Airbus, 73 ans.
- **Golshifteh Farahani**, actrice, 43 ans.
- **Ludovic Giuly**, ex-footballeur, 50 ans.
- **Seth Godin**, entrepreneur, 66 ans.
- **Fatine Layt**, ex-directrice de LionTree France, 59 ans.
- **Florence Lenne**, ex-directrice générale de Catimini, 61 ans.
- **Nicolas de Langeril**, président de Cœur d'Occitanie, 66 ans.
- **Clara Luciani**, chanteuse, 34 ans.
- **Mahathir Mohamad**, ancien Premier ministre de Malaisie, 101 ans.
- **Alain Mérieux**, fondateur de bioMérieux, 88 ans.
- **Gilles Neauche**, président d'Origin Seal, 57 ans.
- **Nicolas Otton**, CEO de BGL BNP Paribas, 53 ans.
- **Francoise Sampermans**, femme d'affaires, 70 ans.
- **Sofia Vergara**, actrice, 54 ans.



Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL			
FR0013185887	ABEO Δ	C 55	95	94	5,46	- 0,42	1448			
FR0014004H36	ABL DIAGNOSTICS	C 2,6	2,6	2,42	2,5	- 1,58	7416			
FR0000064602	ACANTHE-E DEV.	C 0,22	0,22	0,22	0,22		500			
FR0000076861	ACTEOS Δ	C 0,804	0,84	0,804	0,84	+ 4,74	659			
BE0974269012	ADC SMC	C 0,076	0,076	0,076	0,076	- 10,41	800			
FR0014007284	AELIS FARMA	B 1,08	1,09	1,074	1,074		2425			
FR0000053027	AKWEL Δ	B 6,76	6,8	6,68	6,68	- 0,3	1542			
FR0000053465	ALAN ALLMAN	C 1,74	1,9	1,74	1,9		3			
FR0000039216	ALTAREIT	B 585	585	585	585		1			
FR0012785536	ARTEA	C 5,76	5,76	5,76	5,76		1			
FR0000047813	ARTMARKET.COM Δ	C 2,06	2,09	2,02	2,08	+ 0,48	2516			
FR0000076952	ARTIOS NOM.	A			3,05	+ 3,05				
FR001400JWB8	ARVERNE GROUP	B 8,92	8,94	8,84	8,8	+ 1,14	2462			
FR0011992700	ATEME Δ	B 11,8	12,6	11,8	12,5	+ 6,38	22707			
FR001345482	ATLAND	B 38	38	34,2	35,2	- 7,37	1488			
FR0000061780	AUGROS CP.	C			4,16					
FR0000039232	AUREA Δ	C 5,72	5,76	5,72	5,76	+ 0,35	473			
FR001400C97	AVENIR TELECOM	C 0,096	0,096	0,095	0,096	+ 0,63	164843			
FR0000062788	BARBARA BUI	C			28					
FR00040223208	BASSAC	B 44,3	44,6	44,3	44,4	- 0,23	458			
FR0000074072	BIGBEN INTERACTIVE Δ	C 0,301	0,302	0,3	0,3	- 0,5	3325			
BE0974280126	BIOSENIC	C			9000					
FR0000062150	BLEECKER	C 105	105	105	105	- 3,67	9			
FR0000061129	BOIRON Δ	A 271	275	27	27,3	+ 111	3902			
FR0000074254	BOURSE DIRECT	C 5,2	5,2	5,08	5,1	- 1,16	514			
FR0000061137	BURELLE	A 386	388	385	385		112			
SN0000033192	C.F.C.A.	C			14					
FR0000045544	CA TOULOUSE 31 COI	B 130	133,78	127	133,78	+ 4,52	580			
FR0013333077	CARVOLUX Δ	B 6,04	7,56	5,52	6,38	- 1,24	22631			
FR0010193975	CBQ TERRITOIR	C 3,9	3,9	3,88	3,89	- 0,26	1289			
FR0000037475	CC-COMPAGNIE FONC	C			105					
FR0000060907	CHAUSSERIA	C			7					
FR0004031761	COHERIS Δ	C 11,75	11,75	11,4	11,5	- 2,54	340			
FR0000065393	COURTOIS	C			115					
FR0000044323	CRICAM ALPES PROV.	C 143,02	144	143	143		194			
FR0000185506	CRICAM ATL. VENDEE	B 140,5	146,8	140,5	142	- 2,07	667			
FR0000045213	CRICAM ILLE-VILAINE	B 112,48	1126	112,48	112,5	+ 0,02	114			
FR0010461053	CRICAM LANGUED COI	C 94,54	95,5	94,5	94,5	- 0,04	315			
FR0000045239	CRICAM LOIRE HAUTE	C 103	103	101,52	103	+ 0,39	278			
FR0000045551	CRICAM MORBIHAN	B 176	120	172,22	172,22	- 0,24	29			
FR0000044364	CRICAM NORM. SEINE	C 164,5	164,52	161,52	163,5	- 0,61	268			
FR0000045346	CRICAM SUD RHONE	C 224,05	224,5	223	223	- 0,45	282			

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL			
FR0000045304	CRICAM TOUR-POITOU	C 148,3	149,56	142,02	149,56	- 0,28	58			
FR0000050385	CROSSWOOD	C 88	88	88	8,8	- 1,11	51			
FR0000062576	DEKUPLE Δ	C 272	272	26,5	26,7	- 1,84	487			
FR0000065260	DOCK.PETRAMBES	C 860	860	860	860		10			
FR0010428771	EAGLE FOOTBALL GR.	C 1835	184	1835	1,84	+ 2,22	124			
FR0000038719	ELECT ET EAUX MAD.	C 19	19	19	1,9		3			
FR0000065475	EURASIA FONC. INV.	C			0,21					
FR0004527638	EXEL INDUSTRIES	B 20,3	20,3	20,1	20,1	- 0,5	1547			
FR0014003A04	EXPLOSIFS PROCHIM	C			201					
FR0000062601	F.CASINO CANNES	B 2820	2860	2820	2860	+ 214	12			
FR0000038184	FILIP.	C 0,168	0,168	0,168	0,168	- 0,58	1124			
FR0000065418	FIDUCIAL OFFSOL.	C			272					
FR0000060535	FIDUCIAL REAL EST.	B 170	172	170	172	+ 1,8	432			
FR0000060824	FINANCIERE MARJUS	C 16	16	16	1,6	- 5,09	3350			
FR0000065530	FONCIERE 7 INVEST	C			0,3					
FR0010341032	FONCIERE INEA	B 33	33,4	32,9	33,3	- 0,89	124			
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C			105	+ 1,24				
CI0000053361	FORESTEQUATORIALE	C			100					
FR0010588079	FREY	B 35,2	35,2	35,2	35,2	+ 0,57	58			
FR0000031973	FSDV	B 185	185	185	18,5	+ 0,54	7			
FR0000034854	GAUMONT	B 111	120	10,8	111		222			
FR0000053035	GEA Δ	C 85	85,5	83,5	85,5	+ 0,59	106			
FR0011819885	GENSIGHT BIOLOGICS Δ	B 0,183	0,187	0,18	0,183	- 1,67	1749984			
FR0000064459	GERARD PERRIER	B 83,2	83,2	83	83,2		88			
FR0000065571	GRANDES VOLT2	C 17,75	18,55	17,75	18,55	- 0,54	123			
FR0000036675	GROUPE CRIT Δ	B 50	50,2	49,8	50	- 0,4	575			
FR0004010338	GROUPE JAU	C 0,51	104	0,51	1,04		102			
FR0012612646	GROUPE PORTOUCHE	B 179	18	179	18	+ 0,28	96			
FR0010214064	GROUPE RIZZORNO	C 616	616	616	616		101			
FR0004155000	GROUPE SFPI Δ	C 20,3	20,3	2	2,01	+ 0,5	1646			
FR0000066722	GUILLEMOT	C 4,3	4,31	4,26	4,3		240			
FR0000066755	H.AULOTTE GROUP Δ	B 2,23	2,23	2,23	2,23	+ 1,36	385			
FR0004165801	HOTELS DE PARIS	C 198	198	172	172		216			
FR0014003V14	HYDROGNE FRANCE Δ	B 2,8	2,88	2,6	2,71	- 8,6	19011			
FR0000051390	IDA	B 71,8	72	71,8	72	+ 0,64	248			
FR0000033243	IMMO.DASSAULT	B 478	479	471	479	+ 0,21	830			
FR0000064958	INTEXA	C			23					
FR0012872141	JACQUES BOGART Δ	C 19	199	19	1,975	+ 5,05	2071			
FR0000066607	LACROIX GROUP Δ	C 17	172	16,95	17,2	+ 1,8	1943			
FR001400JY13	LATECOERE	B 0,014	0,015	0,014	0,014	+ 0,7	961961			
FR0006864484	LAURENT-PERRIER	B 866	86,6	85,4	85,8	- 0,52	405			
FR0014009Y01	LHYFE	C 1854	187	1844	1,862	+ 0,43	9148			

EURONEXT HORS SRD Suite										ACTIONS FRANÇAISES
ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		
FR0004156297	LINEDATA SERVICES Δ		B 42,4	42,5	42,4	42,4		52		
FR0004170017	LNA SANTE Δ		B 36	36	34,6	34,7	- 307	2723		
FR0000062796	MAISON POMMERY		C 109	109	106	106		295		
FR0013153541	MAISONS DU MONDE Δ		C 0,22	0,224	0,216	0,216	- 0,23	9192		
FR0000030074	MALTERIES F-BELGES		C 835	835	835	835		5		
MA0000014488	MAROC TELECOM		868	874	868	874	+ 0,69	3		
FR0000060873	MBWS Δ		C 2,93	2,94	2,86	2,92	- 0,68	11201		
FR0010258620	MEMSCAP Δ		C 4,655	4,885	4,655	4,84	+ 3,97	12969		
FR001400667	MYHYCHMATCH C		C 0,74	0,74	0,71	0,71	- 0,28	6676		
FR0014001Pv6	NR21		C 42,2	42,2	42,2	42,2	- 0,48	6		
FR0000121691	NRJ GROUP		B 6,84	6,88	6,8	6,88	+ 0,58	2982		
FR0000052680	OENEO Δ		B 9	9,22	9	9,22	+ 2,44	994		
NL0015000H14	ONWARD MEDICAL		2,45	2,53	2,45	2,5	+ 2,25			
FR0010620506	OREGE		C 0,289	0,28	0,289	0,289	- 0,69	1172		
FR0010263202	PARFÈ Δ		C 23,6	24	23,6	23,6	- 1,67	396		
FR001027135	PATRIMCINE ET COMM		B 26,5	26,5	26	26,3	+ 314	27,3		
FR0004052561	PRICACTIS		C 0,032	0,032	0,03	0,03	- 76,8	15153		
FR0000045601	ROBERTET (CI)		B			0,00				
FR0000045619	ROBERTET CDV N		B			0,01	+ 12,35			
FR0013344173	ROCHE BOBOIS SA Δ		B 22,4	22,8	21,9	22	- 4,76	3150		
FR0000054199	S.T. DUPONT		C 0,085	0,085	0,079	0,079	- 706	295,2		
FR0000060121	SAINT JEAN GROUPE		C 22	22	22	22		132		
FR0000060071	SAMSE		B 118	118,5	118	118,6	+ 0,85	122		
FR0000120107	SAVENCIA		B 66	66,2	66	66,2		11,5		
FR0006239108	SCBSM		C 101	101	99,6	99,6	- 0,5	780		
GB00082YNIN8	SEBRO		A			1,07				
FR0004175842	SELECTIRENT		B 82,5	82,5	82,5	82,5		1		
FR0000036558	SHOWROOMPRIVE Δ		B 0,798	0,8	0,794	0,794	- 0,25	2765		
FR0010209839	SOC FRANC CASINOS		C			2,38				
FR0014005A10	SOLCALC GROUP		C 4,02	4,05	4,015	4,065	+ 1,37	2569		
FR00000603307	TBSO		C 2,44	2,5	2,4	2,44	+ 4,27	111,5		
CH0008175645	TELEVERBIE		C 67	67	67	67	- 36	91		
FR0000030816	TOUR BIFFEL Δ		B 8,2	8,2	8,2	8,2		567,3		
FR0000033784	TRANSISTE VERGREEN Δ		C 0,061	0,068	0,061	0,068	+ 0,66	64091		
FR0000074157	UNION TECH-INFOR Δ		C 0,127	0,127	0,127	0,127	+ 12,96	1505		
FR0012505082	VANTIVA		B 0,013	0,014	0,1	0,104	+ 0,58	15080		
FR0010251245	VERIMATRIX Δ		B 0,96	0,96	0,92	0,96	- 0,76	59467		
FR0010309096	VITURA		B 3,94	3,98	3,94	3,98	+ 1,02	21		
FR0012532810	WAGY ENERGY Δ		B 22,75	231,5	22,7	23,1	- 0,22	570		
LU295965321	YOUNITED FINANCIAL		B 61,5	61,5	61,5	61,5	+ 0,82	1		
BMG987P1068	ZCI LIMITED		C			0,02				

EN VUE

Arthur Féry



Certes, il est né à Sèvres, en banlieue de Paris, de parents français. Mais qu'on se le tienne pour dit : le tennisman Arthur Féry se sent avant tout anglais. Son autre nationalité, pour laquelle il a opté sportivement en Coupe Davis. Depuis que ce 114^e mondial est devenu la coqueluche du pays en atteignant héroïquement les demi-finales de Wimbledon (ce vendredi face à Zverev), le « King Arthur » se sent même « very, very british » et de « moins en moins français », dit-il. On lui pardonne ce cocoricouac. Nobody is perfect. On le comprend, même. Il n'avait qu'un mois quand sa famille s'est installée il y a vingt-quatre ans à Londres, dans le quartier huppé de... Wimbledon, à 5 minutes à pied du All England Lawn Tennis & Croquet Club. Home sweet home, il y a tenu ses premières raquettes, avec sa mère. Une ex-joueuse pro qui, elle aussi, a joué la Coupe Davis. Pour la France, donc ? Non, pour Hong Kong... Cela doit être de l'humour anglais, ils se sont décidément bien acclimatés. Pour voir un Féry traverser la Manche, il faut plutôt compter sur son père Loïc, homme d'affaires et président du FC Lorient. Petit mais costaud, le jeune homme passé par Stanford aux Etats-Unis se distingue par des jambes de feu et un « QI tennis » élevé. Depuis le début du tournoi, plus la pression est forte, mieux il joue. Ce qui, effectivement, n'est pas très français. Et s'il allait au bout, un exploit jamais réalisé en Grand Chelem par un joueur bénéficiant comme lui d'une wild card (une invitation) ? Comme un signe, la finale, dimanche, tombe le jour de son anniversaire. Autre particularité : il est victime sur le court de fréquents saignements de nez. Pas pratique quand on joue en blanc, le dress code de Wimbledon. Mais du sang et des larmes de bonheur, cela reste un Féry good trip. — **Derek Perrotte**

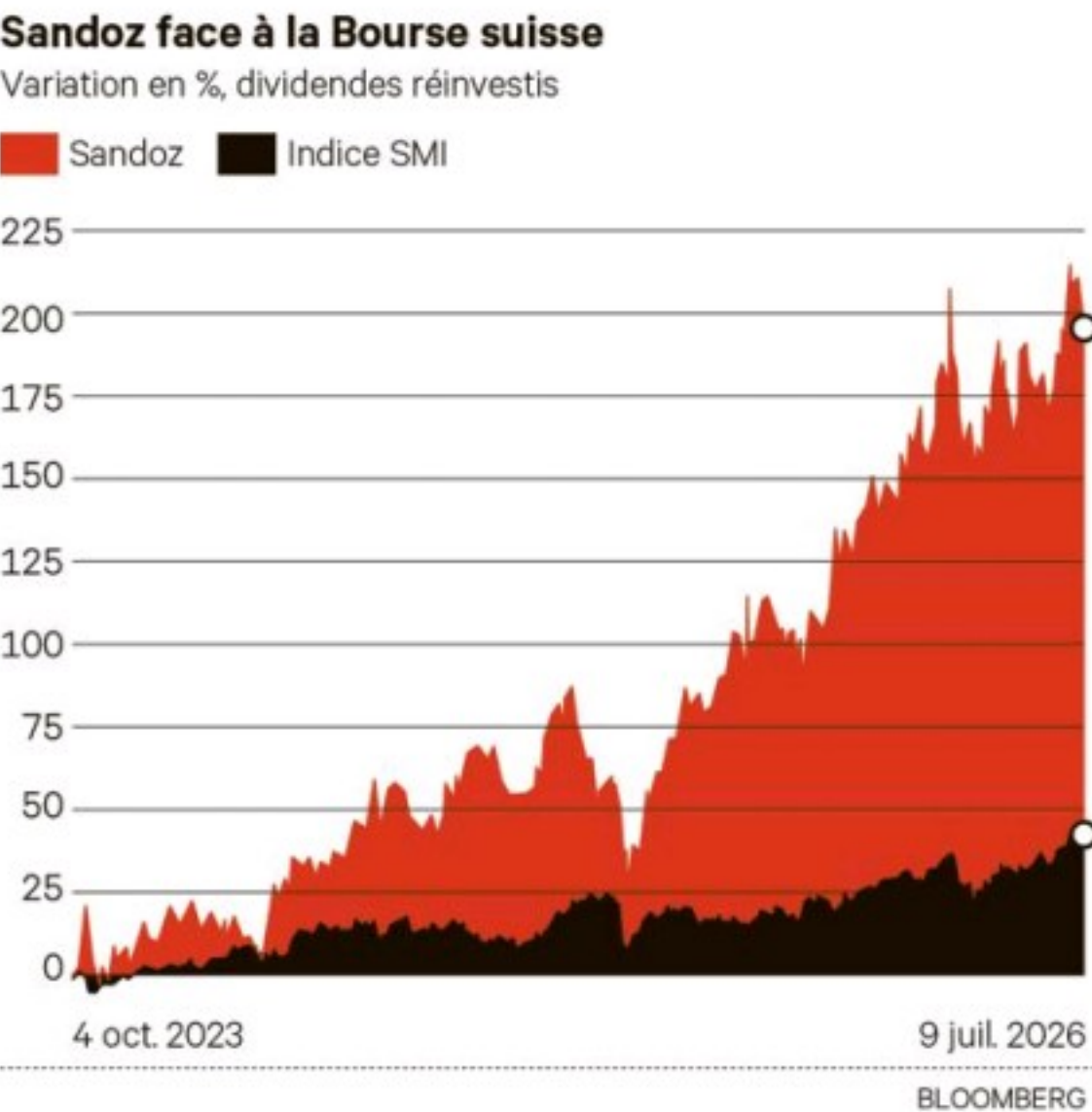
Du vent dans les pales

Nordex, le spécialiste de l'éolien terrestre, tient encore bon.

Depuis le « drill, baby, drill » lancé par Donald Trump en 2024, le thème de la décarbonation n'est plus ce qu'il était. C'est donc l'électrification qui donne du souffle au fabricant allemand d'éoliennes terrestres Nordex (+5 % pour son action). Ses prises de commandes ont bondi de près d'un tiers au deuxième trimestre, avec une bonne tenue des prix, et avec les Etats-Unis en deuxième position derrière l'Allemagne. Car si les champs installés en mer ont suscité le courroux du 47^e président, au nom de la sécurité nationale, ceux plantés sur terre, moins coûteux, ont un peu moins senti le vent du boulet. Pour répondre aux besoins de l'intelligence artificielle et des centres de données, l'Oncle Sam est bien obligé de faire feu de tout bois, ou plutôt de faire électron de toute source. Le yo-yo de l'or noir depuis les frappes américaines en Iran a aussi rappelé les bienfaits de la diversification énergétique pour absorber la volatilité géostratégique. Nordex offre ainsi un cas d'école de survie aux manies boursières successives. A la fin de 2025, son cours a même réussi à repasser au-dessus des pics récents de 2021 (au début de la présidence Biden favorable aux renouvelables) et de 2015 (l'année de la conférence de Paris sur le climat), sans pouvoir retrouver le sommet himalayen d'avril 2001 (avant la fin de la bulle Internet). La firme de Hambourg a surtout réussi à redresser sa marge brute d'exploitation (plus de 10 % espérés en 2026), en réduisant l'écart face au danois Vestas et au chinois Goldwind, les deux autres spécialistes éoliens. C'est sa meilleure protection contre un nouveau supplice des pales. — **Sylvie Ramadier**



Succès à confirmer



Sandoz a vu sa capitalisation boursière tripler depuis sa scission avec Novartis.

Pour un géant de la pharmacie, il n'y a pas de pire angoisse que la date d'expiration de ses brevets. Pour Sandoz, c'est l'inverse. Il n'y a pas meilleur fonds de commerce. Le groupe bâlois a érigé la perte d'exclusivité des autres en une ordonnance de croissance sur mesure. Les biosimilaires, ces copies de médicaments plus complexes et plus rentables que les génériques, lui permettent de siphonner légalement les rentes des blockbusters vieillissants. Depuis le divorce de Novartis en 2023, le marché a déjà pris sa dose. La capitalisation boursière de Sandoz a presque triplé. En septembre, le titre entrera dans le Swiss Market Index, la consécration suprême de la cote zurichoise. Le traitement a déjà fait son effet. Mais à 23 fois les bénéfices attendus, la posologie des attentes est désormais très élevée. Gare aux effets secondaires du succès. La Bourse ne pardonnera pas les faux pas. Avec son action au pinacle, le labo est désormais au pied du mur. Le groupe devra tenir les marges quand la concurrence s'intensifiera. Et les Coréens avec Celltrion et Samsung Bioepis, montent en puissance avec des cycles de développement plus rapides et une ambition commerciale affirmée. La société doit aussi exécuter le redressement américain jusqu'au bout, ce qui est d'autant plus difficile qu'outre-Atlantique, les professionnels continuent de favoriser, par intérêt financier, les médicaments de marque au détriment des biosimilaires. Elle doit encore livrer les lancements promis au bon rythme dans les bons marchés. Et sans effet secondaire sur les marges. Le traitement a fait son effet ; la cure de rigueur ne fait que commencer. — **Laurence Boisseau**



LA PHOTO DU JOUR

RÉPÉTITIONS POUR LE DÉFILÉ AÉRIEN DU 14 JUILLET Des rafales survolent l'Arc de Triomphe lors des répétitions du défilé aérien du 14 juillet. La partie consacrée aux avions, découpée en sept tableaux, sera constituée de 84 avions français et 11 avions étrangers. L'ouverture du défilé sera assurée par la Patrouille de France avec une formation de 9 Alphajet. Après le défilé des troupes au sol, le ballet des hélicoptères viendra clôturer la cérémonie. Photo Dimitar Dilkoff/AFP

« Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »
Une sélection unique pour vous permettre d'aller à l'essentiel.

lesechos.fr/newsletters

La Bourse de Paris en net rebond



La Bourse de Paris s'est plus que remise du choc causé par la reprise des hostilités en Iran mercredi (-2,18%). L'indice CAC 40 a pris 0,9 %, repassant au-dessus des 8.300 points, à 8.326,62 points.

Ailleurs en Europe, le DAX allemand a progressé de 0,89 %. Le Footsie londonien, en revanche, a cédé 0,16 %.

Ce regain d'appétit des investisseurs s'explique en partie par l'enthousiasme lié à l'introduction sur le Nasdaq du géant sud-coréen des puces mémoire SK Hynix. Les prix du Brent ont légèrement reculé à 77 dollars le baril.

Du côté des valeurs, **STMicroelectronics** a profité de l'engouement pour les semi-conducteurs. En hausse de 7,16 %, il a pris la tête de l'indice. Les valeurs du luxe, malmenées elles aussi la veille, ont rebondi. **Hermès** a gagné 3,34 %, **Kering** 2,57 % et **LVMH** 1,66 %.

A l'inverse, **Capgemini** a perdu 2,09 %, Citi ayant abaissé son objectif de cours de 160 à 130 euros. En recul de 2,95 %, **Thales** a fini lanterne rouge du CAC 40.



Les Echos

Vendredi 10 et samedi 11 juillet 2026

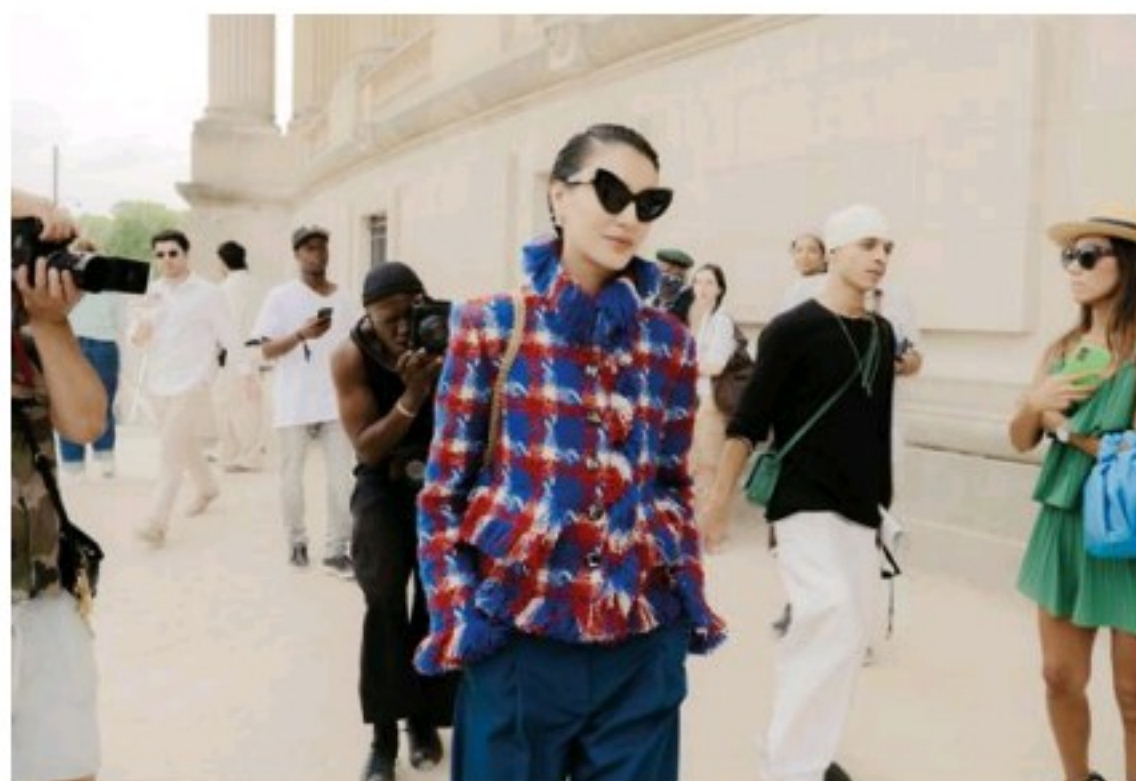
Exquis



LE RÊVE ROMAIN DE MARIA GRAZIA CHIURI

La directrice créative de Fendi vient de présenter sa première collection de haute couture dans sa ville natale, Rome, ce 9 juillet. Filiation avec Karl Lagerfeld, travail de la fourrure, projet pour la maison... Elle livre ses secrets dans un entretien exclusif.

— PAGES 2 ET 3



Une vie en couture

Ann Liu, trentenaire chinoise, s'habille chez Dior, Schiaparelli et Chanel. Nous l'avons suivie, de défilés en cocktails, en quête de sa garde-robe de l'hiver prochain.

— PAGE 4



Où va Berluti?

La marque masculine de luxe peaufine sa stratégie en se concentrant sur ses classiques. Point d'étape avec son directeur général, Jean-Marc Mansvelt.

— PAGE 5



Délice bordelais

Le cannelé, croustillant dehors et fondant dedans, renaît et conquiert les gastronomes dans la capitale girondine... et ailleurs.

— PAGE 8

Maria Grazia Chiuri: «Fendi, c’est Rome»

La créatrice italienne, qui a rejoint la maison romaine en octobre, a présenté son premier défilé de haute couture dans la Ville éternelle ce 9 juillet. Filiation avec Karl Lagerfeld, rôle de cet exercice de style pour la marque, vision du savoir-faire... Elle se livre.

MATTHIEU MORGE ZUCCONI

Maria Grazia Chiuri et Fendi... Le mariage semblait évident. La Romaine connaît bien la maison, née en 1925 et rachetée par le groupe LVMH (propriétaire des Echos) en 2001. Car, avant d’officialiser comme directrice artistique chez Valentino puis Dior, elle a commencé sa carrière auprès des cinq sœurs Fendi dans les années 1990, au département des accessoires. Et a vu de l’intérieur ce qui rendait cette maison et les filles des fondateurs, femmes élégantes, entreprenantes et visionnaires, uniques. Nommée en octobre 2025 à la direction créative de la maison, elle présentait, ce 9 juillet, son premier défilé de haute couture à Rome, dans la Galleria Nazionale d’Arte Moderna e Contemporanea, accompagné d’une double exposition: d’un côté, une reproduction de celle mise sur pied par Karl Lagerfeld (directeur artistique de 1965 à 2019) au même endroit en 1985, la première jamais organisée en Italie par une maison de mode, et de l’autre, une rétrospective de la couture Fendi. Un regard en arrière? Oui, mais pas que. Entretien.

Vous avez rejoint Fendi il y a moins d’un an, et présentez à Rome votre premier défilé haute couture. Comment la couture s’inscrit-elle dans votre vision pour la maison?

Maria Grazia Chiuri: Le projet que je porte pour Fendi est complexe et a plusieurs facettes. Une chose est sûre: l’ADN de la maison est étroitement lié à l’artisanat. Les sœurs Fendi ont débuté leur aventure dans la maroquinerie et la fourrure. Elles ont donc toujours travaillé directement avec la matière, ce qui a beaucoup influencé leur approche créative, les poussant à expérimenter avec les matières – la fourrure, donc, mais aussi le cuir. A mon avis, c’est une partie intégrante de l’histoire de Fendi. Cela s’inscrit également, pour moi, dans l’idée même de la haute couture car, en réalité, la haute couture, c’est de l’artisanat. J’ai eu la chance de commencer ma carrière chez Fendi et de voir dès mes débuts cet esprit d’atelier d’art où tout tournait autour du dialogue avec les artisans. C’est

quelque chose auquel tenait également beaucoup Karl Lagerfeld. J’ai la chance de pouvoir travailler avec trois ateliers qui ont chacun un ADN différent – celui du tissu, celui de la maroquinerie et celui de la fourrure – et de les faire collaborer entre eux pour essayer de créer quelque chose de nouveau.

Pour votre premier défilé de prêt-à-porter, en février, vous mettiez au centre de votre propos la fonctionnalité du vêtement. Est-ce aussi le cas pour cette couture?

Tout à fait. C’est, en ce qui me concerne, essentiel. En italien, le mot *abito*, vêtement, vient de «habiter»: j’envisage le vêtement comme une maison pour un corps, un endroit où l’on se sent bien, où notre corps se sent bien. Je crois que cela va au-delà des formes, au-delà de la présence ou non d’un corset, au-delà de la ligne. C’est l’une des raisons pour lesquelles, pour moi, l’idée qu’il soit agréable à porter, qu’il soit léger, qu’il soit un endroit où l’on se sente bien, est un élément essentiel, qui doit être au centre de tous les produits et éléments créatifs que nous réalisons, en prêt-à-porter comme en couture.

Quel rôle joue aujourd’hui la haute couture au sein d’une maison comme Fendi?

C’est avant tout une tradition de savoir-faire, d’expérimentation. La couture, c’est le fait de disposer d’un atelier interne où l’on peut expérimenter, de manière artisanale. Très souvent, les idées qui y naissent sont ensuite transposées de façon simplifiée vers le prêt-à-porter. C’est vraiment le lieu qui permet d’explorer des silhouettes, des formes, des drapés, des incrustations, ce qui n’est pas possible dans le prêt-à-porter. Je ne sais pas si les gens en ont conscience, mais la manière de travailler est différente: dans le prêt-à-porter, on part de dessins, puis on réalise des toiles, et l’on ne voit la collection qu’à certains moments de son évolution. Avec la haute couture, c’est un travail quotidien: la relation avec l’atelier ne se résume pas à «je donne les dessins, je vois les toiles, je choisis le tissu». Dans le prêt-à-porter, il s’agit de proposer des tailles standardisées et d’assurer une production. Il y a tout un processus industriel qui ne permet pas le travail au quotidien au sein de l’atelier, où l’on réalise un vêtement puis on repart de zéro. Lorsque la cliente arrive, on repart de ses mesures, ce n’est pas de la fabrication en série. On peut ajuster une création en fonction de ses besoins, c’est une pièce unique. La couture est un service qui repose entièrement sur le dialogue, non seulement avec l’atelier, mais surtout avec la cliente elle-même.

Parmi les savoir-faire de Fendi, il y a le travail de la fourrure. Quelle place accordez-vous au travail de cette matière dans cette collection?

Aujourd’hui, nos expérimentations avec la fourrure sont destinées à se retrouver dans la maroquinerie ou dans d’autres catégories. C’est, pour moi, la véritable révolution de Fendi et de Karl Lagerfeld: à une époque où la fourrure représentait un sym-



Deux pièces Fendi exposées à la Galleria Nazionale d’Arte Moderna e Contemporanea de Rome.



Zelinda Zanichelli, Giorgio Berni, Gaetano Mensi, Fendi

bole de statut social, un élément de luxe – puisqu’il s’agissait de la fourrure classique en vison ou en zibeline –, ils ont commencé à expérimenter, à travailler avec des fourrures qui n’étaient pas précieuses en soi, mais qui gagnaient en valeur grâce à la créativité et au savoir-faire dont ils faisaient preuve. Ils les ont considérablement allégées, en ont fait un vêtement de mode et ont véritablement transformé l’idée de la fourrure, celle des années 1950, pour en faire un élément créatif. C’était alors le travail, plus que la matière première, qui coûtait cher et l’on valorisait surtout la manière dont ils les travaillaient, les teignaient, les assemblaient.

Aujourd’hui, les clientes Fendi poussent toujours la porte de

vos magasins pour votre travail des peaux...

La fourrure est un élément distinctif de Fendi. Mais c’est aussi un sujet sensible et il ne faut pas nier qu’il y a eu, et qu’il y a toujours, une perception de ce produit différente des autres. C’est pourquoi, dès mon premier défilé de prêt-à-porter pour la maison, mon idée a été de transformer ce savoir-faire en un processus permettant de réutiliser et de retravailler les fourrures que nos clientes ont déjà dans leur armoire ou qu’elles souhaitent renouveler. La fourrure est un matériau durable qui peut être retravaillé, on peut la transformer de manière incroyable. L’idée est donc de proposer ce service de notre atelier à nos clients, mais aussi à des personnes qui pos-



sèdent peut-être des fourrures chez elles, héritées de leur grand-mère ou de leur mère, et auxquelles elles sont attachées sentimentalement. Nous pourrions les retravailler pour les transformer en quelque chose qu'elles pourraient peut-être porter aujourd'hui, car ces pièces sont souvent mises de côté parce qu'elles ne sont plus à la mode, qu'elles ne sont pas à leur taille ou qu'elles souhaitent un vêtement plus dynamique ou plus adapté au quotidien. C'est aussi un moyen de préserver ce savoir-faire au sein de notre entreprise. Il s'agit d'un travail véritablement artisanal, qualifié, qui est au cœur de notre activité.

Pour ce premier défilé couture, vous avez fait le choix de Rome, une ville très importante à la

fois pour vous et pour Fendi. Etait-ce une évidence ? Pour moi, oui, car Fendi, c'est Rome. C'est pourquoi je tenais absolument à l'organiser ici et à remettre en scène cette exposition signée par Karl à la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea, en 1985. Fendi est la première entreprise à avoir présenté une exposition de mode dans ce musée. Dans certains pays, comme la France, cela peut sembler absurde, mais l'Italie a beaucoup de difficultés à considérer la mode comme un élément culturel. Mon expérience de ces dix dernières années à Paris m'a rendu encore plus sensible à cet aspect. Je me suis aperçu qu'il y avait en Italie une forme de rejet de la mode, puisqu'elle est ici davantage considérée comme

Maria Grazia Chiuri à la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea de Rome, le 6 juillet.

« Je pense qu'il est très important de ne pas perdre cette idée de travailler avec la matière, pas seulement avec des images. »

de l'artisanat, comme un secteur d'activité, et non comme un élément à part entière du système culturel. Dans l'exposition, nous présentons d'ailleurs des journaux d'époque qui critiquaient ce choix. Il y a même eu une intervention au parlement ! Nous parlons de 1985, pas d'il y a un siècle.

En faisant revivre cette exposition, vous assumez la filiation avec l'un de vos prédécesseurs, Karl Lagerfeld... Karl et Fendi ne font qu'un. C'est une histoire très intense, unique. Nous parlons d'une entreprise qui a cent ans d'histoire, l'une des plus anciennes entreprises italiennes. Les autres marques de mode sont nées dans les années 1960 ou 70, avec le prêt-à-porter et l'industrialisation. Karl Lagerfeld, aujourd'hui, c'est Karl Lagerfeld. Lorsque les sœurs Fendi font appel à lui, c'est un jeune créateur allemand qui était à Paris et qui ne parlait pas un mot d'italien, tandis qu'elles ne parlaient ni français ni allemand ! Mais elles ont eu l'intelligence de le rencontrer et d'entamer une collaboration unique dans l'histoire, car elle n'a jamais pris fin. Le travail de Karl a eu un impact énorme sur ce qu'est devenue Fendi. Il avait des références très précises : Marlene Dietrich, la Sécession viennoise... Et cette volonté de mettre en avant une femme indépendante, comme ces sœurs qui étaient, elles aussi, des femmes indépendantes, entreprenantes. Le premier film que Karl a présenté pour une collection Fendi, *Histoire d'eau* (réalisé par Jacques de Bascher, NDLR), en 1977, met déjà en scène cet élément de sensualité, d'indépendance, avec cette jeune fille qui arpente Rome. Elle incarne, pour moi, l'âme de la marque.



Vous avez travaillé sur la couture pour trois maisons différentes, Valentino, Dior et Fendi. L'approche est-elle différente ? Chaque maison est différente. L'expérience contribue également, comme chaque moment personnel que l'on traverse, à faire évoluer l'approche d'un créateur. Lorsque j'ai travaillé chez Valentino, j'étais encore une débutante dans la haute couture et j'avais un poids énorme sur les épaules, étant donné que M. Valentino était présent. Or, je pense avoir eu – je le dis toujours – la chance de travailler avec les fondateurs des maisons, de côtoyer de grands maîtres, qu'il s'agisse des sœurs Fendi, de Karl, de Valentino Garavani, de Giancarlo Giammetti... Je me sens très attachée à cette génération, beaucoup plus qu'à la nouvelle génération, celle des qudragénaires. Je n'ai aucun mal à le dire : je suis plus proche de cette

façon plus classique, plus traditionnelle de faire de la mode. Je conçois avec du papier, du travail manuel, sans ordinateur. C'est un autre monde, beaucoup plus artisanal et traditionnel, moins contemporain sans doute, mais qui me convient mieux. C'est un bagage que je suis reconnaissante d'avoir, qui m'a été transmis et qui m'a enrichie en tant que personne. J'espère transmettre cela à mon studio, car je pense qu'il est très important de ne pas perdre cette idée de travailler avec la matière, pas seulement avec des images. Aujourd'hui, on dirait que l'on doit créer des images plus que de la mode. Les deux sont importants, mais il ne faut pas perdre de vue l'essentiel ! ■



De haut en bas, vue de l'exposition Fendi de 1985 à la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea. Préparation de la collection Fendi haute couture automne-hiver 2026/27 dans les ateliers de Rome.

48 heures dans la vie d'une femme (couture)



De haut en bas, Ann Liu dans sa suite de l'hôtel La Réserve, avant le défilé haute couture Schiaparelli, le 6 juillet.

Au défilé haute couture Dior.

En chemin pour le défilé haute couture Chanel.



à moitié: le soir, elle se rend aux cocktails organisés par Schiaparelli, puis Dior, dans une tenue différente. Et, ce, malgré la fatigue et le jet-lag – elle est arrivée de Chine la veille...

Le lendemain, mardi, le défilé Chanel se profile. Un deuxième acte haute couture sur le chemin de Matthieu Blazy, le talentueux directeur artistique de la marque de la rue Cambon. « C'est ma maison fétiche, sourit-elle. Ma mère s'habillait chez Chanel, mon premier sac de designer était signé Chanel... Et même ma robe de mariée. Qui ne rêve pas d'être une mariée Chanel? » Son union avec Brandon Zhu, ancien officier de la marine américaine, a défrayé la chronique. Et pour cause, le jour de la cérémonie, à l'Amanzoe dans le Péloponnèse, la jeune femme a porté successivement une robe Chanel haute couture vintage datée de 1996 et une robe de cérémonie sur mesure. Entre le mariage civil, à San Francisco en février dernier, et les différents moments de leur union en Grèce, en mai, ce ne sont pas moins de treize tenues, issues des ateliers de Dior, Valentino, Schiaparelli ou encore Jean Paul Gaultier, qui ont habillé la jeune femme.

« Le processus de création d'une pièce de haute couture relève de l'art, ce que j'apprécie vraiment, s'enthousiasme-t-elle. Il ne s'agit plus vraiment de commander des vêtements, c'est au-delà de ça. » Et c'est bien là tout le sel de la haute couture: éclipser l'ordinaire, expérimenter, placer la mode au centre d'un grand laboratoire d'idées. En fin de journée, elle zappe un défilé et retrouve l'énergie de se rendre au concert de Vanessa Paradis organisé par Chanel au Trianon. Elle le confie aisément: se changer, se préparer, poser pour son photographe depuis 48 heures est éreintant, d'autant que ces séances sont entrecoupées de conférence calls avec la Chine.

Mais la jeune femme a de quoi se satisfaire de cette saison parisienne. « J'ai une séance d'essayages chez Schiaparelli ce jeudi, sourit-elle. Après avoir ciblé les pièces qui m'intéressent, j'ai besoin de les essayer. J'ai conscience que je ne vais pas porter ces vêtements au quotidien mais pour des occasions spéciales, alors je dois prendre le temps de choisir soigneusement. Et je ne veux pas commander trop de choses: une par maison et par saison. Sinon, cela noie l'expérience! » Après quatre essayages, en moyenne, et un délai de quatre à six mois pour la réalisation, les créations rejoindront la garde-robe d'Ann Liu en novembre, chez elle, à Nankin, pour laquelle elle s'est envolée jeudi soir. ■

* Groupe LVMH, propriétaire des « Echos »

Pour son mariage, en mai, Ann Liu a porté pas moins de treize tenues signées Dior, Chanel, Schiaparelli, Jean Paul Gaultier, Valentino... Nous avons passé deux jours avec la jeune femme en quête de sa garde-robe d'hiver dans les défilés haute couture parisiens.

FRÉDÉRIQUE DEDET

PHOTOGRAPHE: ARTHUR GAU POUR « EXQUIS »

en Chine. « Nous fabriquons des jouets », précise-t-elle. Ann, très attachée à la France (son mari lui a demandé sa main à Courchevel), est à Paris – qu'elle adore – pour les défilés haute couture automne-hiver 2026/27. Nous ne sommes pas seuls: son coiffeur et son photographe – venus du Brésil – et sa maquilleuse – elle vit à Londres – l'ont rejointe. « Nous sommes ici spécialement pour nous occuper d'elle! », précisent-ils en chœur.

Dans sa suite, des boîtes aux couleurs des grandes maisons jonchent le sol. Le bureau a été transformé en table de maquillage, un fond a même été monté: la pièce est devenue un studio photo – en plus de son photographe attiré, deux autres personnes prennent des clichés... Mais que fait-elle des nombreuses images prises pendant son court (et intense) séjour? « Je les publie sur mes réseaux sociaux, qui sont fermés... Et je me fais des souvenirs! », dit-elle avec un grand sourire. Dans un écosystème trépidant par les célébrités et les influenceurs, Ann Liu représente une nouvelle génération de clientes actives qui découvrent la magie de la haute couture.

Elle est renversante dans une robe haute couture Schiaparelli remarquée la saison dernière. Dans une heure, le défilé de la maison, qui ouvre ces quelques jours consacrés à la couture, commencera au Petit Palais, non loin de là. En attendant, la voilà qui quitte son hôtel avec son équipe pour

prendre des clichés sur le Pont Alexandre-III... Quelques minutes plus tard, Ann Liu entame les festivités au premier rang, à deux pas de Bad Bunny et de son frère Bernie Martinez Ocasio. La maison fondée par Elsa Schiaparelli fait partie de ses favorites: « Je ne suis jamais déçue par le travail de Daniel Roseberry. Chaque collection est différente. A nouveau, cette saison, il a imaginé quelque chose d'extraordinaire. »

DÉLAI DE QUATRE À SIX MOIS

Elle quitte le Petit Palais pour revenir à l'hôtel avant le défilé Dior au musée Rodin. Pour l'occasion, elle a choisi une robe de prêt-à-porter. Sa coiffure et son maquillage sont totalement différents. L'excitation est palpable: Ann Liu apprécie le travail de Jonathan Anderson, le directeur artistique de la maison de l'avenue Montaigne, arrivé il y a un peu plus d'un an. « Je suivais déjà le travail de Jonathan Anderson quand il était chez Loewe et je suis séduite par sa vision de Dior. J'avais beaucoup apprécié son premier défilé. » D'ailleurs, l'une des premières créations haute couture de Jonathan Anderson, dévoilée en janvier dernier à Paris, a été choisie ad hoc pour la soirée de bienvenue de son mariage.

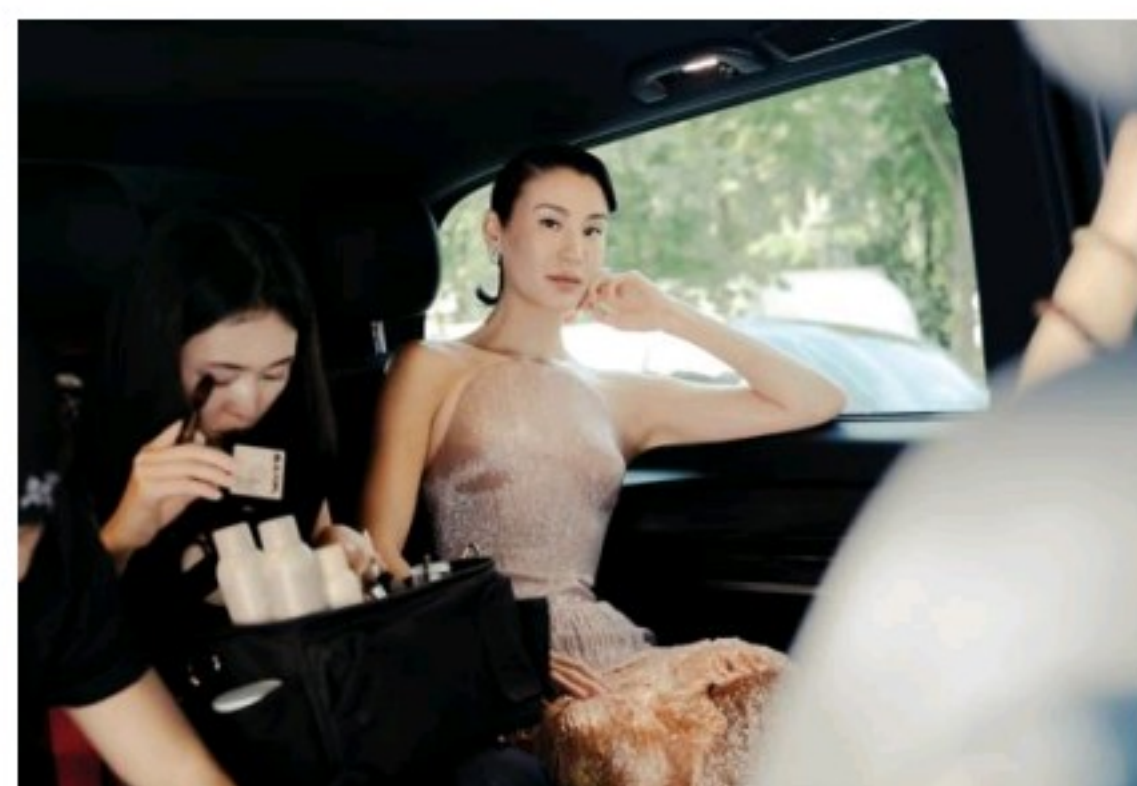
« J'ai commencé à envisager de m'habiller en haute couture pour mon mariage, confie la jeune femme. Il me paraît difficile de ne pas continuer. » Pour sa seconde saison, elle ne fait pas les choses

De gauche à droite, Ann Liu avec son équipe dans sa suite de l'hôtel La Réserve.

En route pour le défilé haute couture Schiaparelli.

A son arrivée devant le Petit Palais.

Lundi matin à l'hôtel La Réserve, célébrités et very important clients cherchent le calme en ce premier jour de la fashion week haute couture. Ann Liu nous a donné rendez-vous. Cette alumni de l'Université de Californie du Sud est l'une de ces grandes clientes qui font vivre la haute couture. La jeune femme, qui soufflera ses trente bougies en août, a commencé sa carrière dans une banque d'investissement américaine avant de rejoindre le business familial





Jean-Marc Mansvelt, le directeur général de Berluti depuis 2024.

qu'elles nous offrent beaucoup de perspectives pour les faire évoluer, pour les décliner, que ce soit dans différentes matières ou coloris. Ce qui correspond bien à ce que veulent nos clients: on s'aperçoit que beaucoup d'entre eux sont dans une logique de collection, qu'ils veulent plusieurs versions d'une même référence. Sur notre cible, les hommes sont fidèles une fois qu'ils ont trouvé ce qui leur convenait. Selon moi, nous avons la chance d'avoir des icônes qui ont soit une certaine ancienneté, soit sont des marqueurs clairs de notre identité et de notre point de vue – c'est le cas de notre sneaker « Fast Track », mi-soulier classique mi-basket. Ce sont des points d'entrée pour une maison qui n'est pas si facile à aborder, avec des codes forts mais plutôt discrets. Si vous comprenez ces objets que l'on met en avant aujourd'hui, vous comprenez beaucoup de ce qui constitue les valeurs de la maison. La « Shadow », par exemple, est un bon exemple: longtemps, les équipes se demandaient s'il s'agissait vraiment d'un objet Berluti. Car elle n'était pas en cuir, n'avait pas de patine... Elle n'avait donc jamais été mise en vitrine ou montrée dans une campagne! Nous avons estimé que, même si elle n'affichait pas tous nos marqueurs, elle portait en elle nos valeurs, et avons décidé de la mettre en avant. Et le succès est au rendez-vous.

Vous êtes aussi l'une des rares maisons de luxe à ne proposer que de l'homme... Est-ce pour vous un frein pour continuer à grandir ou, au contraire, ce qui vous renforce?
Je suis convaincu qu'il y a une prime à un luxe plus concentré et que notre identité de spécialistes fait notre différence. Beaucoup de marques font beaucoup de choses, sans doute trop... On a encore tellement d'opportunités dans ce qu'on a décidé de faire qu'il serait vain de chercher à ouvrir de nouveaux territoires. Plus on va se diluer, plus on va diluer le message; plus on va essayer d'étirer les catégories, moins la compréhension de la maison sera aisée. Il faut d'abord nous développer sur des marchés où nous sommes présents mais pas encore pleinement compris – les Etats-Unis, la Chine... Notre projet pour Berluti est un projet du temps long, le marché de l'homme bougeant beaucoup moins vite. Berluti, c'est un diesel. Aller trop vite ne nous correspond pas, il ne faut pas que l'on force notre nature! On doit réaffirmer, avec nos moyens et dans un marché balayé par des vents contraires, qui nous sommes.

L'un des enjeux pour les maisons de luxe est celui de la fabrication. Votre usine de Ferrare, en Italie, est-elle touchée par la difficulté à trouver des mains?
Oui, évidemment. Nous avons d'ailleurs créé une académie à Ferrare, pour former des talents, soit de la région soit d'ailleurs, jeunes ou en reconversion. Nous formons donc nos propres artisans. Notre chance est que l'on n'est pas dans un bassin d'emploi avec dix ou vingt marques. Il y a des motifs de satisfaction: par exemple, on a aujourd'hui plus de candidats que nos capacités d'accueil dans nos ateliers parisiens.

Justement, Berluti est sans doute la seule maison à proposer du sur-mesure des pieds à la tête, grâce à vos ateliers parisiens, bottier et tailleur. La personnalisation est-elle un vecteur de croissance pour la maison?
C'est une part non négligeable de notre chiffre d'affaires aujourd'hui, entre le *bespoke* et le *made-to-order*. C'est aussi une part qui est en forte progression, dont la croissance est plus soutenue que celle de la maison au global. On a donc pris plusieurs décisions pour renforcer cette activité. Par exemple, les commandes spéciales ont été intégrées, l'an passé, au reste de notre flux de fabrication, afin que tout soit fait par les mêmes artisans, avec la même logique, les mêmes automatismes et avec la même attention à la qualité. La personnalisation fait partie de notre ADN: quand on fait ajuster une patine, ou que l'on fait patiner son soulier, on est déjà dans quelque chose d'unique! La seule limitation que l'on a aujourd'hui dans ce domaine, c'est celle des capacités de production de nos ateliers. C'est l'un de nos futurs chantiers. ■

« Notre projet pour Berluti est un projet du temps long »

L'une des rares maisons de luxe exclusivement masculine s'est recentrée, ces dernières années, sur son héritage et ses produits forts, une stratégie qui porte ses fruits. Jean-Marc Mansvelt, son directeur général, nous détaille sa vision.

MATTHIEU MORGE ZUCCONI

par Kris Van Assche, transfuge de Dior Homme.
Lorsqu'il quitte la maison, peu après la pandémie de Covid-19, celle-ci décide de changer son fusil d'épaule (ou son mocassin de pied) et de se passer de directeur artistique identifié pour se concentrer sur son riche héritage. Ces derniers temps, on a donc vu Berluti mettre en avant la légendaire veste « Forestière », signature Arnys qu'elle s'est appropriée avec brio, la sneaker tricotée « Shadow », l'un des best-sellers, qui a eu les faveurs d'une campagne de publicité mettant en scène le chef Mory Sacko, l'acteur Rupert Everett et le barman Charles Schumann, ou encore le richelieu « Alessandro », qui a soufflé ses 130 bougies l'an passé... Un retour aux fondamentaux qui semble porter ses fruits et dessiner la stratégie de Jean-Marc Mansvelt, directeur général nommé en 2024, pour cette maison unique dans le paysage, l'une des rares à être exclusivement masculine. Entretien à l'occasion de la présentation de la nouvelle collection de la marque, pendant la fashion week homme de Paris.

Depuis votre arrivée, vous avez lancé beaucoup de chantiers pour repositionner Berluti. Où en est la maison?
Jean-Marc Mansvelt: Nous commençons à arriver où nous le souhaitons. La première étape a été de clarifier ce que l'on voulait dire, faire, raconter, après une période où se sont succédés les visions. Ensuite, il a fallu décliner ces différents messages. Certaines choses prennent plus de temps que d'autres: nous avons tout de suite retouché les magasins, par exemple, beaucoup plus vite que l'on n'a pu impacter les produits, qui sont entourés de

problématiques de conception, de développement, de fabrication, de livraison... Aujourd'hui, nous n'entendons que des avis positifs: qu'il s'agisse de la presse, des propriétaires de *malls*, des équipes ou des clients, tout le monde a l'air de comprendre ce que l'on veut faire et de trouver que cela fait du sens avec ce que devrait être notre maison aujourd'hui dans le monde du luxe. Ce qui me semble particulièrement intéressant aujourd'hui, c'est que l'approche de notre clientèle évolue: elle a toujours été fidèle, mais on observait peu de « voyages » entre nos différents métiers. Aujourd'hui, beaucoup peuvent rentrer par le soulier et s'intéresser à notre maroquinerie, au prêt-à-porter. Sans compter que l'on observe aussi le retour de certains clients qui nous avaient abandonnés dans les périodes où nous étions peut-être un peu trop mode. On aimerait évidemment que la retranscription en chiffres de cet entrain soit plus spectaculaire, mais dans le contexte économique actuel plutôt difficile, on s'en sort mieux que la moyenne et ce, depuis l'année passée – le Japon, la Corée du Sud et, malgré les événements récents, le Moyen-Orient, sont aujourd'hui des marchés où l'on fonctionne très bien. Mais aussi à Paris, puisque notre clientèle française pousse à nouveau les portes de nos boutiques. L'un des enjeux, désormais, est de mieux montrer ce qu'on fait et d'être vus par plus de monde.

Récemment, vous avez beaucoup insisté sur les icônes de la maison que sont la « Forestière », la « Shadow », l'« Alessandro »...
C'est ce que recherche votre clientèle?
L'un des atouts de ces icônes, c'est



A droite, une silhouette de la collection Berluti printemps-été 2027.



Bague «Tattoo» en or blanc, diamants et quartz, collection de haute joaillerie « Carte blanche Human Being », Boucheron.



Ensemble de colliers « Flower » en or blanc, or rose, platine, diamants et quartz. Ci-dessous, les étapes de micro-peinture et d'encapsulation de diamants dans le cristal.

Les cinq sens d'une parure

La nouvelle collection de haute joaillerie « Carte blanche » de la maison Boucheron rend hommage à l'être humain et à son génie grâce à de véritables prouesses techniques.

VINCENT MEYLAN

Comme tous les ans au mois de juillet, Claire Choïsne, directrice artistique de Boucheron, a reçu carte blanche pour imaginer « Human Being », une collection moderne de haute joaillerie qui lui permet d'exprimer sa créativité sans aucune entrave. Son idée est de rendre hommage à l'entité la plus précieuse qui existe sur terre : l'être humain. Les cinq parures expriment donc, d'abord, ce qui nous ressemble. C'est la raison de la répétition stylistique de chacun des cinq colliers et des cinq bagues. Mais elles explorent aussi ce qui nous différencie avec pour chaque ligne une pierre, une couleur et une technique joaillière différente. Les cinq parures imaginées par Claire Choïsne ont un côté franchement maharaja. En charge de la création joaillerie depuis maintenant quinze ans, la créatrice a, de son propre aveu, passé des centaines d'heures dans les archives de la maison pour s'imprégner de l'ADN transmis par

Frédéric Boucheron et ses successeurs. Le faste des princes indiens d'autrefois est l'un des aspects les plus marquants de ce patrimoine. Et il ressurgit cette année de manière presque inconsciente dans ces cinq fabuleux colliers que n'aurait pas dédaignés le maharaja de Patiala, un des clients emblématiques de la maison. Chacun d'entre eux est composé de 27 énormes motifs joailliers. Au centre de chaque motif est serti un motif en diamants. Entre chaque partie du collier est suspendu un triple pendentif. Le motif central quant à lui est souligné de trois pendants. Le faste à l'état pur ! Le collier et la bague « Rain » s'inspirent, eux, de l'éphémère absolu : la pluie. 4800 diamants ont été encapsulés dans des gouttes de cristal de roche avec une résine translucide. C'est l'un des savoir-faire signatures de la maison. « Flower » rend hommage à la nature. Sur les motifs en quartz rose ont été serties des fleurs de diamants. Un dessin floral extrê-



mement délicat a été ajouté en micro-peinture à l'arrière de chaque goutte de quartz. Cela va sans dire, la parure « Light » est la plus éclatante de toutes. La couleur des morganites qui la composent oscille entre le rose et l'orange. Ces pierres étant particulièrement fragiles, les ateliers de Boucheron ont accompli une prouesse technique pour les creuser et insérer dans chacune d'entre elles un motif de diamants. Le quatrième ensemble, « Tattoo », rend hommage aux dessins sur la peau. L'arrière des quartz fumés qui le composent a été sculpté en creux par un artisan virtuose de la glyptique afin de créer des ombres de papillons, oiseaux, serpents ou fleurs. Chacun de ces motifs est présent depuis plus d'un siècle dans le patrimoine artistique de la maison. Les fleurs et le serpent sont de grands classiques. Les papillons ressemblent fortement à ceux qui sont représentés sur une somptueuse broche pendentif imaginée par Frédéric Boucheron pour l'Exposition universelle de 1900 à Paris. Le point final de la collection est la parure « Checkers ». Les motifs d'onyx sont gravés au laser afin d'évoquer un tissage pied-de-poule. Cette fois encore, un motif de diamants est inséré au cœur de chacune des pierres. Toute l'idée de la collection est rassemblée derrière ces techniques joaillières exceptionnelles. La main de l'homme accomplit des prodiges. Et sa virtuosité nous unit, même si elle s'exprime de manière très diverse. ■

Claire Choïsne, la directrice artistique de Boucheron.

La grande complication de Ferrari

Avec la nouvelle 12Cilindri Manuale, la marque au cheval cabré réintroduit un levier de vitesses et une pédale d'embrayage... qui ne sont plus reliés à rien de mécanique. Absurde ? Non, pur plaisir !

YAN-ALEXANDRE DAMASIEWICZ

Il existe en horlogerie des objets qui ne servent, à proprement parler, à rien. Le tourbillon ne donne pas l'heure plus juste qu'un mouvement à quartz. La répétition minutes, avec ses timbres et ses marteaux, demande une attention dont se rit un cadran rétroéclairé. Ces complications existent pour une seule raison : rendre visible la main de celui qui les a conçues. C'est très exactement ce que Ferrari vient de placer au centre de son coupé 12Cilindri : une complication automobile qui ne sert à rien, mais qui change tout. Le constructeur de Maranello a dévoilé, ce 3 juillet, la 12Cilindri Manuale, édition spéciale limitée à 1499 exemplaires (env. 590 000 euros). Sous une carrosserie proche du modèle de série, le changement se loge ailleurs : l'habitacle dévoile un levier de boîte, une grille ouverte à six rapports et une pédale d'embrayage. Autant d'éléments d'une transmission manuelle, disparue du catalogue Ferrari aux alentours de 2010, qui reviennent non comme un rappel nostalgique, mais sous la forme d'un système entièrement repensé. Car la boîte manuelle, chez Ferrari plus qu'ailleurs, n'a jamais été un simple organe de transmission. Elle était un rituel : le cliquetis du levier dans la grille, la résistance d'un rapport qui s'enclenche, la menace toujours présente du calage ou du grincement des pignons. Embrayage et levier parlent le même dialecte, celui de l'intelligence du geste, de l'anticipation, d'une complicité avec la mécanique que l'automatisme a fini par dissoudre. Puis, le levier a disparu des sportives les plus exigeantes : les boîtes robotisées, puis à double embrayage, se sont imposées par leur rapidité et leur facilité. La manuelle devenait un archaïsme que même les puristes abandonnaient sur

circuit. Mais la demande, elle, n'a jamais vraiment disparu : Enrico Galliera, l'ex-directeur commercial de Ferrari, qui a été remplacé ce 1er juillet par Massimiliano Di Silvestre, ancien PDG de BMW Italie, confirmait récemment que la boîte manuelle restait un équipement particulièrement réclamé par la clientèle de la marque.

SIMULER LA SENSATION

L'inédit système Manuale By-Wire ne ressuscite pas l'ancienne boîte mécanique, il en simule fidèlement l'esprit. Levier et pédale ne sont plus reliés physiquement à la boîte, restée la même transmission à double embrayage 8 rapports que sur le modèle standard (qui peut toujours être utilisée en mode automatique - débloquant les 7^e et 8^e rapports non disponibles en manuel). Des capteurs à effet Hall lisent l'intention du conducteur alors qu'un bloc rotatif usiné dans la masse d'acier recrée les charges, les clics, les à-coups d'une synchronisation imparfaite.



Mal embrayé, le moteur cale, exactement comme sur une vraie manuelle. « Enfin, on peut parler de mécanique ! », résume Gianmaria Fulgenzi, responsable du développement produit chez Ferrari, qui rappelle que « la boîte manuelle d'une Ferrari n'était pas une fonction, c'était une expérience » et voit dans ce système la volonté de « remettre l'interaction entre le conducteur et la machine au centre de celle-ci ». La coïncidence de calendrier n'est pas anodine : un mois plus tôt, à Rome, Ferrari dévoilait la Luce, sa première électrique, avec un son de synthèse recomposé à partir des vibrations du groupe motopropulseur. D'un côté, le constructeur invente le bruit d'une propulsion qui n'en fait pas ; de l'autre, il usine un tambour en acier cimenté pour restituer la sensation de l'engagement d'un rapport. Voici deux définitions du plaisir automobile opposées au possible. Il reste une question que pose toute grande complication : sert-elle encore à quelqu'un, ou seulement à quelque chose ? Le talon-pointe ou le double débrayage sont des chorégraphies qui ne s'improvisent pas. Elles s'apprennent, se ratent, se rejouent jusqu'à maîtriser l'art de passer les rapports avec dextérité. Avec sa 12Cilindri Manuale, Ferrari ne vend pas un simple levier, mais l'accès à une gestuelle qui, longtemps, a distingué le pilote du simple conducteur assis derrière un volant. ■

La boîte de vitesses de la Ferrari 12Cilindri Manuale.

A pleine Bâle

En quête d'un peu de fraîcheur ? Direction l'est, vers la ville rhénane trop souvent traversée à vive allure pour rejoindre l'Allemagne ou la Suisse alémanique et qui mérite pourtant qu'on s'y attarde. Notre proposition de trajet en onze étapes au départ de Paris.

VICTOR COUTARD



En 1661, la ville de Bâle racheta à la famille Amerbach un cabinet de curiosités constitué depuis la Renaissance par plusieurs générations d'imprimeurs et d'érudits, menacé d'être vendu à Amsterdam. Le geste, financé à parts inégales par la ville et l'université, donna naissance à ce qu'on considère comme la plus ancienne collection publique d'art au monde, ancêtre direct de l'actuel Kunstmuseum. Bâle n'a depuis jamais cessé d'entretenir ce rapport singulier à l'art, entre grandes collections, foires internationales et musées voisins. De Paris, il faut compter environ six heures en voiture pour rejoindre la ville rhénane, en traversant la Seine-et-Marne, le vignoble de l'Aube, la Côte-d'Or et le Jura. Voici, en onze haltes gourmandes et culturelles, une façon de s'y rendre sans se presser, entre vigneronnes de l'Aube, tables de la Côte-d'Or et auberges jurassiennes qui font le renouveau discret de ces territoires à l'est de Paris.

1 ŒUVRES MONUMENTALES À BOISSY-LE-CHÂTEL. A une heure de Paris par l'A4, avant même d'avoir quitté la Seine-et-Marne, un premier arrêt s'impose dans la vallée du Grand Morin. La Galleria Continua a pris ses quartiers en 2007 dans d'anciennes papeteries au sein desquelles deux moulins ont été reconvertis en espaces d'exposition aux proportions industrielles. En pleine campagne briarde, on y rencontre le travail d'artistes de renommée internationale comme Daniel Buren, Anish Kapoor ou Kader Attia, qui ont profité de l'espace pour y exposer des œuvres monumentales. Un avant-goût de Bâle, à 60 kilomètres de Notre-Dame.

2 DU TRAVAIL BIEN FAIT À TROYES. Les ruelles de maisons à colombages de Troyes forment, vues du ciel, un bouchon de champagne. Avant de repartir, deux arrêts méritent le détour. Aux Crieurs de Vin est une table comme on en attend dans ce genre de ville, notamment pour cette andouillette de la charcuterie Thierry dont on se souviendra longtemps. C'est aussi un caviste réputé chez qui on pourra trouver les meilleures cuvées de cette région injustement méconnue: champagnes des Riceys, vins tranquilles de l'Aube et autres crus des départements bourguignons voisins. Plus loin, la Maison de l'Outil et de la Pensée Ouvrière, musée inclassable hébergé dans l'hôtel de Mauroy, palais Renaissance du XVI^e siècle, offre l'occasion

d'une visite singulière dans un lieu qui dit beaucoup du rapport français au travail bien fait.

3 AUBERGE CHAMPÊTRE À GYÉ-SUR-SEINE. A une demi-heure au sud de Troyes, on quitte la grande route pour le vignoble de l'Aube, territoire méconnu et injustement minoré dans la hiérarchie champenoise. Le Garde Champêtre, à Gyé-sur-Seine dans une ancienne gare ferroviaire, est une adresse qui cumule les bonnes raisons de s'arrêter: une table honnête composée essentiellement de produits du potager attenant et de productions locales, des chambres simples et soignées, et une carte formidable dévolue aux champagnes du coin.

4 RENAISSANCE INTIME À ESSOYES. La D67 file vers le sud à travers les paysages romantiques, jusqu'à Essoyes, village où Auguste Renoir passa ses étés et où il choisit

d'être enterré. La Maison Renoir (ouverte de mai à octobre) offre un aperçu intimiste du quotidien du peintre, loin de la mythologie impressionniste habituelle. A deux pas, L'Union est un café-épicerie de village qui fait aussi guinguette les jours de beau temps, le genre d'endroit qui justifie à lui seul le détour.

5 LES REMPARTS PERCHÉS DE LANGRES. Continuez vers le sud-est par la D960 jusqu'à Langres, ville haute perchée sur un éperon calcaire à la frontière de la Champagne et de la Bourgogne. Diderot y naquit et la vue depuis les remparts sur la plaine qui s'étend jusqu'aux premiers reliefs est l'une des plus belles de la région. Au Clos Vauban, on fait étape pour la nuit dans un établissement haut de gamme dont le caractère s'est affûté au contact des pierres. On y passe la nuit ou le repas à l'abri de l'agitation du monde.



6 S'ARSOUILLER À DIJON. Le lendemain matin, une heure de route suffit pour descendre vers Dijon par l'A31. Un séjour entier ne suffirait pas à découvrir toutes les richesses de la très belle capitale bourguignonne. Quitte à ne faire qu'y passer, L'Arsouille mérite un déjeuner prolongé. Ce bistrot de quartier ancré dans les habitudes dijonnaises propose une cuisine directe et une carte des vins à la hauteur de l'histoire viticole de la région.

7 QUELQUES COURSES À BEAUNE. Une demi-heure au sud, Beaune s'offre au voyageur comme la ville vitrine de la Côte-d'Or. On y résiste facilement aux attrape-touristes viticoles pour faire ses courses à l'Épicerie Paysanne: moutardes bourguignonnes, pâté de tête, crème de châtaigne du Morvan, fruits et légumes bio et locaux, fromages affinés au lait cru, huile de noix et autres conserves. On remplit le coffre avec méthode, avant de prendre un bon café chez Crème, à quelques rues de là, puis reprendre la route vers l'est.

8 TABLE JAPONAISE À DOLE. On quitte la Côte-d'Or par la D973, on traverse la plaine de Saône et on entre dans le Jura par Dole, ville natale de Louis Pasteur. Dans cette cité comtoise sans prétention, lida-Ya est une anomalie heureuse: une table japonaise tenue avec rigueur, dont la carte épouse discrètement le terroir local (poissons de rivière, champignons des forêts voisines). Le genre d'adresse qu'on ne s'explique pas tout à fait et qu'on aime d'autant plus pour ça.

9 UNE BIEN BELLE AUBERGE À GROZON. A une vingtaine de minutes au sud de Dole, le village de Grozon n'apparaît sur aucun itinéraire balisé. C'est là que se trouve la toute jeune Auberge de Bellevie, tenue de main de maître par la truculente Zoé Boinet, qui a choisi la campagne jurassienne pour terrain d'expression. La carte des vins est l'une des plus impressionnantes de France et la cuisine du chef australien Byron Fini suit avec le même esprit de générosité et de fraîcheur. Et comme le dit le dicton, qui dort dîne: quatre

chambres sont disponibles à l'étage et une piscine ouvre aux beaux jours. Plus belle, la Bellevie ?

10 CHOCOLAT ET VIN JAUNE À ARBOIS. Trente minutes suffisent à rejoindre Arbois, capitale du vin jaune et plus jolie ville du Jura. En son cœur, près de la rivière, Les Claquets est l'image d'Épinal du bistrot: un lieu abordable, chaleureux et généreux. Plateau d'entrées à volonté, soupe rassasiante, desserts comme à la maison et proximité au bar des vignerons du coin venus trinquer au trousseau ou au poulard. Avant de repartir, un crochet s'impose chez l'illustre chocolatier Hirsinger, pour faire des provisions de pâtes de fruits comme pour visiter son musée secret du chocolat, une collection privée surprenante cachée au fond de la boutique, qui raconte l'histoire du cacao avec autant de sérieux (mais peut-être plus de gourmandise) qu'un musée national.

11 LE PLEIN DE MUSÉES À BÂLE. Une heure et demie de route, l'A36 puis la frontière suisse, et l'on arrive à pleine Bâle. La ville rhénane sait ce que signifie recevoir: hôtels complets, restaurants bondés, terrasses prises d'assaut. Il faudra avoir pensé son séjour à l'avance, peut-être en réservant à l'hôtel Mövenpick, à deux pas de la gare, avec ses 260 chambres imaginées par le designer Matteo Thun et ses baies vitrées offrant une vue sur la ville. Le Kunstmuseum et la Fondation Beyeler justifient à eux seuls quelques nuits supplémentaires sur les bords du Rhin. Et si vous avez encore de l'essence dans le réservoir, offrez-vous une dernière escapade à Weil-am-Rhein, de l'autre côté de la frontière allemande, où le Vitra Design Museum déploie sur son campus une collection permanente de meubles et une série de pavillons signés Frank Gehry, Zaha Hadid ou Tadao Ando. ■

De gauche à droite, la Maison Renoir, à Essoyes. La Maison de l'Outil et de la Pensée Ouvrière, à Troyes.



Ci-dessus, au bord du Rhin, à Bâle.

Le cannelé, délice bordelais



SAVOUREUX
La renaissance
de ce petit gâteau
de voyage,
croustillant dehors
et fondant dedans,
bénéficie à l'image
de la capitale
girondine.

LAURENT GUEZ

Il se reconnaît à sa forme: une petite cloche de 5 centimètres de haut, une robe laquée brun acajou et des côtes bien dessinées grâce au moule en cuivre traditionnel. Puis il s'apprécie pour sa texture, croustillante à l'extérieur, fondante à l'intérieur, entre flan et pâte à crêpe légèrement alvéolée. Enfin, il triomphe par ses arômes et son goût: vanille, rhum et caramel. C'est juste une perfection, ce cannelé bordelais! Avant de poursuivre, un mot sur son orthographe: nous suivons ici l'Académie française, qui privilégie les deux « n », mais rien ne vous interdit d'adopter la graphie avec un seul, celle choisie en 1985 par la Confrérie du Canelé de Bordeaux. Rien ne vous empêche non plus de croire la légende qui attribue sa création au couvent des Annonciades, à Bordeaux. Elle raconte que, dès le XVI^e siècle, les religieuses récupéraient sur le port le blé tombé des cales des bateaux et les jaunes d'œufs des chais à vin du quai des Chartrons, les blancs servant à « coller » le vin, et qu'elles enroulaient la pâte ainsi composée autour d'une canne. Si la recette semble en réalité plus récente, le cannelé raconte en effet l'histoire économique bordelaise: les jaunes d'œufs récupérés après la clarification des vins, le sucre des Antilles, le rhum des Caraïbes et la vanille d'outre-mer. Sa fabrication requiert un soin méticuleux, une maîtrise parfaite de la pâte, qui doit être liquide, que l'on verse dans des moules en cuivre, pour une cuisson à haute température assurant sa caramélisation. Aux Sources de Caudalie, le palace proche de Bordeaux doté d'une table doublement étoilée,

La Grand'Vigne, le cannelé est offert en guise d'accueil à tous les clients, qu'ils séjournent à l'hôtel ou qu'ils passent juste prendre un verre au bar. Anthony Cheno, chef pâtissier de la maison, est fan de ce petit « gâteau de voyage », première recette qu'il a apprise en arrivant à Bordeaux. Aujourd'hui, il en confectionne 1000 à 1500 par semaine! « Je prépare toujours la pâte la veille, explique-t-il. Puis je les cuis à la cire d'abeille, la méthode ancestrale qui permet d'avoir un maximum de croustillant et moins de gras en bouche. » Une heure avant la dégustation, il passe les cannelés au four très chaud pendant quelques minutes, ça change tout. A la Table du Lavoir, l'auberge de la maison, il propose d'ailleurs un dessert qui emballa les gourmets: une profiterole de cannelé, avec glace vanille et chocolat chaud... Longtemps spécialité régionale, le cannelé connaît depuis une vingtaine d'années un succès national, voire international, qui sert l'image de Bordeaux. Avec sa quinzaine de boutiques, la pâtisserie Baillardran a contribué à sa popularité, mais la chute de ses ventes puis ses ennuis liés à des défauts d'hygiène et à des pratiques jugées trompeuses ont conduit à sa mise en redressement judiciaire. Son concurrent La Toque Cuivrée poursuit quant à lui son développement, y compris à Paris. D'autres fabricants fournissent désormais les rayons de Picard, Carrefour ou Monoprix, avec leurs cannelés très accessibles à réchauffer au four... ou à l'air fryer. Une preuve de leur coolitude? ■

Des cannelés
de la pâtisserie
des Sources
de Caudalie,
à Martillac.

L'ADRESSE DE FRANÇOIS SIMON

Le portrait d'un lieu
singulier par la plume
de notre reporter
épicurien. Cette semaine,
il nous emmène dans
l'étonnant Jardin
des plantes de Nantes.



Jean Benmami/OnlyFrance.fr

C'était en 1916, André Breton est à Nantes alors qu'il est affecté comme infirmier militaire. La ville l'impressionne à tel point qu'elle entre, magnifique, dans son roman *Nadja* (1928): « Nantes: peut-être avec Paris la seule ville de France où j'ai l'impression que peut m'arriver quelque chose qui en vaut la peine, où certains regards brûlent pour eux-mêmes de trop de feu (...), où pour moi la cadence de la vie n'est pas la même qu'ailleurs, où un esprit d'aventure au-delà de toutes les aventures habite encore certains êtres, Nantes, d'où peuvent encore me venir des amis, Nantes où j'ai aimé un parc: le parc de Procé. » Il se sera sans doute également promené vers la gare. C'est ici que s'ouvre l'un des plus singuliers jardins des plantes de France. André Breton rencontre alors Jacques Vaché, figure décisive pour la naissance de sa pensée surréaliste. Breton dira plus tard de lui: « Sans lui, j'aurais été peut-être un poète. » Autrement dit, Vaché l'a détourné d'une poésie traditionnelle pour l'orienter vers l'aventure surréaliste.

Sa réputation tient
notamment à une
collection singulière
de camélias. Il y
en a 600 variétés
différentes!

Mais revenons au Jardin des plantes. Il est si proche de la gare que bien des voyageurs s'y aventurent dans l'attente d'un départ. Ils découvrent alors 7 hectares de verdure en plein centre-ville, 10000 espèces, 800 mètres carrés de serres, 50000 fleurs plantées chaque saison faisant de lui l'un des quatre grands jardins botaniques de France. Référence dans le monde entier, il a été créé au cours du XIX^e siècle et sa réputation tient notamment à une collection singulière de camélias. Il y en a 600 variétés différentes! Autres stars de ce jardin aux apparences si paisibles, le magnolia d'Hectot, son tronc d'une circonférence de 2,30 m et ses 200 ans, le tulipier géant de 35 mètres... Une promenade dans ce Jardin des plantes est toujours un enchantement pianoté par des œuvres d'art, des plans d'eau, des fontaines, une cascade, des ponts, des statues, des sculptures et des pavillons... Tout ceci pour nourrir la légende de cette ville. Pour Breton, Nantes n'est pas seulement une cité: c'est un lieu de hasard, de rencontres et de révélations, où donc « quelque chose qui en vaut la peine » peut toujours surgir. C'est précisément cette idée qui fera de Nantes l'une des villes les plus étroitement associées à l'histoire du surréalisme. Peu avant sa mort, Breton écrit à Julien Gracq, autre grand écrivain lié à la ville: « Nantes où nous sommes tout à la fois ensemble et séparément. » ■
Rue Stanislas-Baudry, Nantes

TROIS ADRESSES OÙ LE DÉGUSTER



CHRISTOPHE LOUIE

Le maître du panettone excelle aussi dans la confection des petits cylindres bordelais, qu'il peut livrer à domicile (3,50 euros pièce).
12, rue Dupetit-Thouars, Paris 3^e



LA TOQUE CUIVRÉE

L'entreprise créée en 2014 possède une trentaine de boutiques, notamment en Aquitaine, et deux à Paris. Ses volumes permettent des tarifs accessibles (0,75 euro).
32, rue Charles-Domercq, 33800 Bordeaux,
la-toque-cuivree.fr



PÂTISSERIE GUIGNARD

Institution du Mouleau, la maison Guignard propose d'excellents cannelés (2,50 euros) mais aussi tous les gâteaux traditionnels et de délicieuses pâtisseries glacées.
11, av. Notre-Dame-des-Passes, 33120 Arcachon



Philippe Garcia, illustrations Cassandre Montoriot pour « Exquis »

Le Rabat de Pierre-Yves Rochon

LA VILLE DE... L'architecte d'intérieur qui réenchante les palaces iconiques de la planète a retrouvé sa ville d'enfance pour le projet architectural le plus ambitieux du Maroc: la tour Mohamed-VI, qui abrite l'hôtel Waldorf Astoria.

JEAN-MICHEL DE ALBERTI

Pour son tout nouveau projet, l'architecte d'intérieur Pierre-Yves Rochon a œuvré au sein d'une tour futuriste, loin de ses réalisations classiques. Ce rêve d'un gratte-ciel remonte à loin. L'homme d'affaires marocain Othman Benjelloun visite la Nasa en 1969. Il rapporte du cap Canaveral une obsession de forme: celle d'une fusée prête à décoller. Cinquante ans plus tard, la silhouette fuselée s'élance sur la rive nord du Bouregreg, à Rabat. Elle mesure 250 mètres, pour 55 étages. La tour Mohammed-VI, plus haute du Maroc et l'une des plus élevées d'Afrique, est l'œuvre des architectes Rafael de la Hoz et Hakim Benjelloun. « Une très belle réalisation, un geste architectural qui s'intègre parfaitement dans l'environnement de Rabat. Et la vue est exceptionnelle! », commente Pierre-Yves Rochon, à qui l'on a confié l'intégralité des aménagements, des bureaux aux 55 chambres et suites du Waldorf Astoria.

L'architecte d'intérieur ne découvre pas la ville avec ce projet. Né à Saint-Nazaire, il grandit au gré des affectations d'un père pilote dans l'armée de l'air française. « J'ai vécu à Rabat ma petite enfance, dans les années 1950. Les souvenirs affluent: un parfum, des lignes architecturales, des couleurs. C'est mon deuxième projet dans la capitale marocaine après le Ritz Carlton. » Pour cette nouvelle réalisation, les enjeux étaient nombreux, l'ouvrage étant destiné à devenir un des symboles du royaume. Les références font écho à « la richesse architecturale de la ville, les quartiers Art déco notamment. Rabat rappelle le meilleur d'une époque architecturale, un trait d'union entre le classique et le moderne. »

En visitant la ville, on découvre une mosaïque architecturale rare. Un Art déco repérable à ses frontons étagés, ses ferronneries stylisées et ses verres décoratifs, cohabite avec un courant moderne et fonctionnaliste, d'inspiration Bauhaus. L'architecte se dit également sensible à la qualité de vie de Rabat, « une ville calme et très verte » dont il aime la coloration douce, blanc, beige, bleu ciel. Une palette que l'on retrouve à l'intérieur de la tour.

La capitale, inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco depuis 2012, marie la médina almohade ceinturée de remparts ocre à une ville nouvelle dessinée à partir de 1912 par l'urbaniste Henri Prost, une cité-jardin aux avenues plantées de palmiers. Pierre-Yves Rochon a su « naturellement puiser dans le vocabulaire artisanal et topographique de la ville: les remparts de terre cuite, l'eau des fontaines, les carrelages, les zelliges, le bronze ciselé ». Au-delà de l'hôtel et des bureaux, la tour est une nouvelle attraction touristique pour le pays. Sous la coiffe de verre courbé et d'aluminium qui imite la verrière d'un cockpit, l'un des derniers étages abrite l'Observatoire du patrimoine. La vue, à 360 degrés, porte jusqu'à soixante kilomètres, vers la tour Hassan, la kasbah des Oudayas, le site archéologique de Chellah. On découvre également l'exposition permanente ayant pour thème l'astronomie au temps de l'âge d'or arabo-andalou. ■

OÙ LE CROISER



LA KASBAH DES OUDAYAS

« Un classique immanquable: la citadelle almohade du XII^e siècle aligne ses ruelles blanchies à la chaux et rehaussées de bleu, son jardin andalou planté d'orangers, ses remparts ocre face à Salé et à l'Atlantique. Je n'ai pas été déçu, malgré mes souvenirs d'enfance, le lieu est toujours aussi exceptionnel. »



LE MAUSOLÉE MOHAMMED-V

« Un haut lieu d'histoire que l'on découvre aussi pour son architecture. J'invite à venir au coucher du soleil, on y découvre l'esplanade de la tour Hassan, que jalonnent plus de 200 colonnes, vestiges de la grande mosquée almohade restée inachevée au XII^e siècle. »



LE RESTAURANT ZIRYAB 10, impasse Ennajjar

« Cette excellente table est au cœur de la médina, à deux pas des Oudayas, au sein de l'un des plus anciens riads de Rabat, qu'une rénovation minutieuse de trois ans a rendu à son décor arabo-andalou. On y sert les grands classiques de la cuisine marocaine. »



LE THÉÂTRE ROYAL

« Sur la rive sud du Bouregreg, à quelques centaines de mètres de la tour Mohammed-VI, le monument contemporain est l'œuvre de Zaha Hadid. Les deux architectures dialoguent parfaitement. C'est le plus grand théâtre d'Afrique, un ouvrage magnifique avec ses lignes courbées uniques en forme d'escargot. »



BUCCELLATI

MILANO DAL 1919

SERENISSIMA