



Week-end
Patrick
Martin, saint
patron



Exquis
La mécanique
du luxe



Patrimoine
Vos placements
face aux
nouveaux défis



Enfants et écrans : l'Europe à l'offensive

- La Commission européenne a présenté jeudi une législation inédite pour protéger les plus jeunes en ligne.
- Le texte interdit les réseaux sociaux aux moins de 13 ans et prévoit un contrôle parental jusqu'à 15 ans.
- En France, après la censure du Conseil constitutionnel, une nouvelle loi est en cours d'examen.

// PAGES 18-19

Des élections verrouillées en Russie



Alexander Ermochenko/Reuters

EUROPE Ce sont les premières élections en Russie depuis l'invasion de l'Ukraine en février 2022. Et elles ne réserveront pas de surprise. Le parti de Vladimir Poutine devrait remporter à une très large majorité les législatives qui se tiennent vendredi, samedi et dimanche dans le pays. Les forces d'opposition ont été exclues du scrutin. Pas question de laisser poindre la moindre contestation, alors que la population souffre de la crise économique engendrée par les sanctions occidentales et les tirs ukrainiens. Il s'agira de donner « une réponse collective à ceux qui cherchent à affaiblir la Russie », a prévenu le maître du Kremlin. Les électeurs sont aussi appelés aux urnes sous le contrôle étroit de l'armée en Crimée et dans les régions ukrainiennes occupées (photo). // PAGES 8-9

L'éditorial

Le carburant de la colère

Avec la flambée du prix des carburants, des millions de Français ont l'impression qu'on leur enfonce la tête sous l'eau. Et dans un vieux réflexe national, ils se tournent vers l'Etat pour lui demander d'agir. Que peut faire le gouvernement ?

Le blocage des prix ou des marges, réclamé haut et fort par certains, serait catastrophique. Les distributeurs ont déjà des marges compressées. Les raffineurs, principaux bénéficiaires de la situation actuelle, peuvent vendre leur essence ou leur gazole ailleurs qu'en France. Idem évidemment pour les producteurs. Le blocage entraînerait fatalement la pénurie.

La baisse des taxes, qui font plus de la moitié du prix du litre, est une autre piste adoptée dans certains pays européens. Mais ces pays ont des marges de manœuvre budgétaires que n'a plus la

France. Et la baisse profite à tout le monde, y compris aux consommateurs prêts à payer davantage pour leur essence.

A court terme, le mieux consiste à cibler des aides sur ceux qui en ont le plus besoin, pêcheurs, agriculteurs, professions de santé, ménages peu aisés travaillant loin de leur domicile, etc. Mais le tri est délicat.

Il faut aussi agir à plus long terme. L'électrification du parc automobile, bien sûr. Et aussi la réorganisation du territoire pour que les Français vivent peu à peu moins loin des réseaux de transport collectifs. C'est encore un sujet tabou. Il y a cinq ans, une ministre avait été clouée au pilori médiatique pour avoir évoqué les effets néfastes de la préférence absolue pour la maison individuelle. Il faudra pourtant finir par en parler.

— **Jean-Marc Vittori**



Lecornu vise un effort de 54 milliards pour contenir le déficit en 2027

BUDGET Le Premier ministre dévoile les grandes lignes du projet de budget pour 2027. Pour contenir le déficit public à 5 % du PIB l'an prochain, après un dérapage à près de 5,5 % cette année, « un effort d'environ 54 milliards d'euros », sera demandé, indique-t-il au « Figaro ». La surtaxe exceptionnelle sur les grands groupes sera prolongée mais réduite, pour ramener son produit à 5 milliards, après 7,5 milliards en 2026. Un nouveau guichet pour les repentis fiscaux sera ouvert. Les APL seront gelées et l'allocation de rentrée scolaire sera réformée.

// PAGES 2-3

le grand entretien

« Nous ne sommes plus une société du travail »

L'essayiste Antoine Foucher livre un diagnostic cruel mais lucide sur une France déclassée qui privilégie la rente au travail // INTERVIEW P. 16

Actions Les Bourses européennes ont perdu leur avance sur Wall Street // P. 31

Daniel FÉAU Belles demeures de France
Fine Residences



© Foto: Getty Images

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

VENTE
LOCATION
NUÉ-PROPRIÉTÉ

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE

31 AGENCES
01 84 75 40 24
DANIELFEAU.COM

Lecornu acte un nouveau dérapage du déficit et promet un effort massif en 2027

BUDGET

Le Premier ministre veut contenir le déficit public à 5 % du PIB en 2027, après un nouveau dérapage à 5,4 % cette année.

La France entend donner des gages à l'Europe et aux marchés, en affichant 54 milliards d'efforts.

Stéphane Loignon
et Sébastien Dumoulin

Sébastien Lecornu lève le voile sur le cadrage du projet de budget 2027 : dans une interview au « Figaro », le Premier ministre annonce que le gouvernement visera un déficit de 5 % du PIB l'an prochain. Ce chiffre rend impossible le retour sous la barre des 3 % en 2029, ce que le ministre de l'Economie Roland Lescure devra justifier devant ses homologues européens lors des réunions de l'Eurogroupe et de l'Ecofin prévues... ce vendredi. La cible de 5 % de déficit était celle que le gouvernement s'était déjà fixée pour 2026.

Les crises énergétiques et climatiques sont passées par là. Elles ont conduit le gouvernement à réviser drastiquement la baisse sa prévision de croissance (0,5 %, au lieu de 1 % initialement espéré cette année) et à multiplier les dépenses imprévues (hausse des intérêts de la dette, aides aux entreprises et ménages affectés par la hausse du prix des carburants...). De quoi faire à nouveau déraiper les comptes publics, avec un déficit désormais anticipé à ... 5,4 % du PIB cette année.

L'effort à réaliser pour enrayer la hausse « spontanée » des dépenses publiques (hausse des retraites et des dépenses desanté avec le vieillissement, surcoût des intérêts sur la dette...) et ramener le déficit à 5 % sera massif. Sébastien Lecornu affirme qu'il compte proposer « un effort budgétaire d'environ 54 milliards d'euros ». Cette manière de comptabiliser l'effort de redressement par rapport à l'évolution tendancielle des dépenses (qui porterait le déficit à 6,5 % du PIB sans mesures correctrices) et en y ajou-

tant le surcoût des dépenses militaires risque de faire débat. Bercy avait précédemment évoqué un ordre de grandeur de 30 milliards d'euros d'effort.

Reste qu'il faudra en passer par un sérieux tour de vis. Le Premier ministre n'a pas encore dévoilé l'intégralité des mesures qu'il propose de mettre en place, mais on en connaît certaines. Le budget des ministères, en dehors des Armées, sera gelé en valeur l'an prochain. Quelques-uns bénéficieront d'une rallonge (Justice, Intérieur, Recherche et Ecologie), mais la plupart devront se serrer la ceinture pour compenser. « Le ministère du Travail devra réaliser 2,5 milliards d'euros d'effort », a par exemple indiqué Sébastien Lecornu en demandant « un meilleur ciblage dans le dispositif du compte professionnel de formation (CPF) ». Cette stabilité des dépenses de l'Etat (hors défense) passera notamment par un maintien du gel du point d'indice des fonctionnaires (déjà annoncé cet été) – y compris dans les collectivités locales – qui permettra de « dégager 2 milliards d'euros », selon le Premier ministre.

Indexation du barème de l'impôt sur le revenu

En ce qui concerne les dépenses sociales, les retraités seront bien mis à contribution, mais l'effort qui leur sera demandé « sera inférieur à 6 milliards d'euros », a indiqué le Premier ministre sans en préciser les modalités (gel partiel des pensions et/ou réduction de l'abattement de 10 % à l'impôt sur le revenu). Le budget comprendra aussi des mesures pour économiser sur les arrêts maladie, à hauteur de 2 milliards d'euros. Il actera également la réforme des ruptures conventionnelles (100 millions d'euros d'économies l'an prochain puis 800 ensuite en année pleine). Un gel des APL est « possible », a aussi indiqué Sébastien Lecornu, tout comme un « recentrage » de l'allocation de rentrée scolaire.

Du côté fiscal, le Premier ministre réaffirme sa volonté de stabilité. Il refuse notamment de geler le barème de l'impôt sur le revenu, qui sera indexé sur l'inflation. Le gouvernement va également laisser intactes certaines niches fiscales les plus coûteuses : le crédit d'impôt recherche, le pacte Dutreil ou les



Le Premier ministre Sébastien Lecornu et le ministre de l'Economie Roland Lescure. Le budget des ministères, en dehors des Armées, sera gelé en valeur l'an prochain. Photo Alfonso Jimenez/Spa

services à la personne notamment. Deux hausses sont néanmoins au menu : la fiscalisation des indemnités liées aux arrêts de travail et la reconduction de la surtaxe sur les bénéfices des plus grandes entreprises, qui devait prendre fin en 2027.

Lecornu aurait été poussé par l'Elysée à durcir sa copie dans la dernière ligne droite.

Cette dernière sera amoindrie, pour ne représenter que 5 milliards d'euros l'an prochain, contre 7,5 milliards cette année, a promis le Premier ministre, pour « envoyer un message aux investisseurs et tenir notre croissance ».

C'est d'ailleurs un des objectifs majeurs de ce budget – et de la cible de 5 % retenue pour le déficit : rassurer les marchés, alors que les taux de la dette française ont atteint leur plus haut niveau depuis la crise

financière de 2008. Selon plusieurs sources parlementaires, Sébastien Lecornu aurait été poussé par l'Elysée à durcir sa copie dans la dernière ligne droite. « Le président de la République ne veut pas être confronté à une crise financière majeure avant la fin de son mandat, il faut donc envoyer des messages aux investisseurs et prouver qu'on reste sérieux, avec une copie plus rigoureuse que ce qui était envisagé au départ », décrypte l'un d'eux.

Le projet de budget doit désormais être envoyé au Haut Conseil des finances publiques pour avis ce week-end. Ces experts pourront débattre de sa crédibilité, et notamment du taux de croissance de 1 % en 2027 retenu par le gouvernement, qui pourrait sembler optimiste. La Banque de France table sur 0,9 %, Rexecode sur 0,7 % et l'Institut français d'économie (ex-OFCE) sur 0,7 % dans son estimation provisoire. Ils seront aussi en attente de précisions sur les 54 milliards d'efforts revendiqués. ■

Macron, douche froide sur la présidentielle

Le chef de l'Etat réunit les partis ce vendredi pour les alerter sur la situation internationale. Sous-titre : le monde brûle et les candidats regardent leur nombril. Ou comment peser sans le dire dans le débat électoral.

LE FAIT
DU JOUR
POLITIQUE
de Cécile
Cornudet



Mardi, réunion presque de routine à l'Elysée, avec les services de renseignement. Les participants en sortent ébranlés. « On est en train de changer de monde », souffle l'un d'eux. La situation internationale connaît une « dégradation rapide », mettant à mal à la fois notre sécurité (attaques hybrides russes) et notre situation énergétique (Moyen-Orient). Il faut bouger, en déduit Emmanuel Macron. Il annule son déplacement à fort Boyard, évidemment dérisoire, et convoque les partis et candidats à la présidentielle pour une réunion avec les mêmes services de renseignements. « Il faut partager les informations pour que le débat se passe selon les bonnes clés », dit l'Elysée. Le chef de l'Etat se voulait en retrait de la campagne présidentielle, il s'y pose par le haut. Avec le désintéressement affiché de celui qui ne donne pas de leçons de morale mais veut montrer le niveau des enjeux. Il n'a pas besoin d'en dire plus, d'ailleurs, pour que l'on comprenne ses pensées en sous-titre. Le monde brûle et les candidats regardent leur nombril. Il est le lanceur d'alerte qui rappelle l'essentiel et « ramène tout le monde au réel ». Paroles de conseiller.

Il remet le focus sur la menace russe, également, au moment où Marine Le Pen répète sur LCI, malgré la polémique, qu'elle diminuera l'aide française à l'Ukraine si elle accède à l'Elysée. En déplacement dans le Sud-Ouest, la candidate du RN se fera représenter par Jordan Bardella à la réunion de l'Elysée, fait-elle savoir. « Difficilement compréhensible », glisse l'Elysée. Le message s'arrêtera là. La dégradation de la situation internationale permet d'en dire beaucoup l'air de rien. Surtout, au moment où la colère monte sur les prix du carburant et où Sébastien Lecornu tente de serrer le budget pour rassurer les marchés. « Le président déplace le débat social en insistant sur les causes extérieures pour alléger la pression sur le gouvernement », décrypte-t-on dans le bloc central. A trop regarder le judo politique, on en oublierait presque les crises elles-mêmes. Or elles s'additionnent trop pour ne pas rajouter au grand trouble qui traverse le pays. Les taux s'envolent, la perspective d'une crise financière n'est plus à écarter, y compris avant la présidentielle. Les prix flambent sur le carburant aujourd'hui, sur les produits alimentaires demain, mettant les Français sous tension. Les extrêmes s'envolent dans les sondages à sept mois de la présidentielle. Et le président laisse désormais entendre qu'on n'a encore rien vu sur l'international. Vous avez dit anxiogène ? ccornudet@lesechos.fr

Le Premier ministre multiplie les clins d'œil au RN

Dans une interview au « Figaro », le chef du gouvernement appelle les parlementaires à la responsabilité.

Grégoire Poussielgue

Sébastien Lecornu veut croire en une voie de passage pour son budget. Dans une interview fleuve au « Figaro », le Premier ministre appelle les parlementaires à leur responsabilité, celle de voter un budget. Mais il insiste aussi sur le fait que le contexte international s'est aggravé depuis un an. « Nous ne sommes plus dans la même situation que l'année dernière. Le problème était seulement domestique et politique, désormais c'est le désordre international qui nous impose des contraintes fortes et nouvelles », rappelle le locataire de Matignon.

Il estime que cette première copie, qui deviendrait le budget définitif si, in fine, le gouvernement avait recours aux ordonnances, devrait rassembler des Républicains à certains députés LIOT. Soit environ 230 parlementaires, quand

la majorité à l'Assemblée nécessite d'en réunir 289. En d'autres termes, Sébastien Lecornu n'a d'autre choix que de se tourner vers le PS et le RN pour faire passer son budget ou tout du moins éviter une censure.

Messages à la droite, à la gauche...

Au-delà du rappel d'un environnement de plus en plus dangereux, le Premier ministre profite donc de cette interview pour envoyer plusieurs messages politiques. A la droite par exemple, en promettant un Etat « exemplaire », qui stabilisera ses dépenses l'année prochaine, en confirmant le gel du point d'indice des fonctionnaires, la stabilité fiscale et une lutte plus efficace contre la fraude sociale ou en diminuant les dépenses des opérateurs et agences. Aux socialistes ensuite, à qui la main est de nouveau tendue. Les députés à la rose lui avaient permis de passer le cap du budget l'année dernière en négociant un accord de non-censure moyennant la suspension de la réforme des retraites de 2023.

« Les socialistes avaient fait le bon

choix l'année dernière », assure Sébastien Lecornu. Mais cette année, le PS s'est embarqué dans une primaire pour la présidentielle et aucun des candidats n'a envie de passer pour celui qui servira de béquille au gouvernement.

« Il est vraisemblable que, oui, on va voter la censure », a indiqué le week-end dernier à la Fête de l'Humanité Boris Vallaud, le chef de file des députés socialistes. Le candidat à la primaire le plus constructif avec le gouvernement, Raphaël Glucksmann, ne compte que deux députés. Sébastien Lecornu va jusqu'à promettre à LFI qu'il n'y aura pas de 49.3 si leurs députés ne font pas d'obstruction.

...et au RN

Le Premier ministre pense aussi au RN. Le week-end dernier, Marine Le Pen, grande favorite pour la présidentielle, a envoyé un signal d'ouverture en déclarant lors de sa rentrée parlementaire préférer un « budget imparfait » à une loi spéciale. Message reçu cinq sur cinq à Matignon. « Nous allons également présenter une mesure d'alignement de droits,

notamment pour les étrangers, sur ce qu'on appelle les allocations sociales non contributives, c'est-à-dire les allocations qui ne dépendent pas du travail. Quand un étranger arrive en France, de manière légale, il n'a aucune carence pour se faire ouvrir ses droits, là où un Français de l'étranger a lui un délai de carence », avance le Premier ministre.

Il prend aussi le soin de rappeler que la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), combattue par le RN quand elle avait été prise par décret, pourra être changée par le nouveau gouvernement. Il s'interroge aussi sur « les rentes tirées des contrats les plus anciens sur les énergies renouvelables parce que le marché de l'énergie nous permet désormais de supprimer des subventions publiques ».

Cette semaine, le Premier ministre avait aussi demandé à Bruxelles de réduire « les contributions nationales » à l'Union européenne, du montant de l'amende record de Google. Une demande que n'a pas manqué de noter Marine Le Pen et qui, a-t-elle souri mercredi soir sur LCI, l'a ravie. ■

L'exécutif veut contenir les dépenses sociales

Le Premier ministre, Sébastien Lecornu, assure que les retraités ne seront pas les seuls à être mis à contribution du redressement des finances publiques. Le gouvernement a aussi commencé à serrer la vis sur les arrêts de travail.

Le Premier ministre abat ses cartes. Forcé de contenir les dépenses sociales pour limiter la dérive des finances publiques sur fond de croissance en panne et d'envolée de la charge de la dette, Sébastien Lecornu, ne prévoit pas seulement de demander un effort financier aux retraités comme déjà annoncé. Il compte également mettre à contribution les familles ou encore remettre sur la table le sujet explosif des arrêts maladie, a-t-il indiqué ce jeudi dans « Le Figaro ».

Dès cet été, l'exécutif avait indiqué que les retraités pourraient être mis à contribution du redressement des finances publiques, à l'exception des plus modestes. S'il renvoie la balle au Parlement pour décider de la méthode – remise en cause de l'abattement fiscal de 10 % ou « *gel partiel* » des pensions normalement indexées sur l'inflation – le chef du gouvernement indique que l'effort demandé sera « *inférieur à 6 milliards d'euros* ». Un chiffre qui semblait pourtant faire figure de cible pour Bercy ces derniers jours.

« *Je déplore que le débat public de ces derniers jours ait pu donner l'impression que les retraités seraient les seuls mis à contribution, c'est faux et injuste* », déclare le chef du gouvernement. De fait, celui-ci ne cache pas que les familles vont aussi être mises à contribution. Suggérant que les « *chèques* » ne font pas une « *politique familiale efficace* », il plaide pour un « *recentrage* » de l'allocation de rentrée scolaire, au motif « *qu'elle n'est pas toujours en lien avec les besoins des familles* ».

Coup de frein sur la hausse des dépenses de santé
Dans la même veine, s'il promet d'épargner les bénéficiaires du RSA, du minimum vieillesse ou encore de l'Allocation adulte handicapé, Sébastien Lecornu suggère qu'un certain nombre de prestations pourraient être gelées plutôt que d'augmenter avec l'inflation. Pour les allocations personnalisées au logement (APL), « *le gel est possible* », indique-t-il, confirmant des informations des « Echos ». Selon nos informations, les allocations familiales pourraient aussi être rabotées. Le chef du gouvernement ne dit rien à ce sujet mais indique que « *la branche famille mérite au global une remise à plat* ».

Visiblement soucieux d'arrondir les angles et de contrer ceux qui pourraient lui reprocher de s'attaquer à la politique familiale à l'heure où les naissances chutent, le chef du gouvernement propose la création d'un « *prêt à taux zéro natalité* » pour faciliter l'accès à la propriété pour les familles.

L'exécutif a déjà avancé ses pions pour contenir l'envolée des dépenses de santé cet été et s'éviter des débats trop explosifs dans une Assemblée où il n'a pas de majorité. Il a ainsi prévu le relèvement du plafond annuel des franchises et participations forfaitaires acquittées par les patients pour tout une série des soins. Il a aussi prévu de transférer une partie des dépenses de médicaments, transports sanitaires ou encore soins dentaires aux assureurs santé pour alléger le fardeau pour la Sécurité sociale à hauteur de plus d'1 milliard d'euros.

Dans la même veine, l'exécutif a déjà commencé à serrer la vis sur les arrêts de travail. Avec une baisse

Arrêts maladie : une couverture variable selon les secteurs

Les grandes entreprises sont très nombreuses à couvrir leurs salariés en arrêt de travail. La donne est différente dans des entreprises plus petites et selon les secteurs.

Près de 70 % des salariés des PME, ETI et grandes entreprises sont indemnisés même s'ils sont arrêtés trois jours ou moins, mais cette couverture est loin d'être généralisée dans tous les secteurs, souligne une étude publiée ce jeudi par la direction statistique du ministère du Tra-

vail (Dares). Celle-ci pourrait alimenter les réflexions en cours sur la couverture des arrêts maladie que le Premier ministre, Sébastien Lecornu, souhaite mettre sur la table.

Dans le détail, 45 % des entreprises de dix salariés ou plus du sec-

80 %
DES ENTREPRISES
de 500 salariés et plus indemnisent les trois premiers jours de carence en 2024.

teur privé non agricole, employant 66 % des salariés de ce champ, ont déclaré avoir indemnisé en 2024 tout ou partie de leurs trois premiers jours d'absence en cas d'arrêt maladie, selon une enquête.

Ces « *jours de carence* » ne donnent pas lieu au versement d'indemnités journalières par la Sécurité sociale (qui indemnise les malades à partir du quatrième jour). Cependant, un accord d'entreprise ou une décision de l'employeur peut couvrir financièrement cette période d'absence, avec éventuellement le soutien d'un assureur.

Sans surprise, les salariés des grandes entreprises sont les mieux protégés. Ainsi, un peu plus de 80 % des entreprises de 500 salariés et plus indemnisent les trois premiers jours de carence en 2024. De l'autre côté du spectre, autour de 40 % des entreprises de 10 à 49 salariés offraient une telle protection.

La couverture varie grandement d'un secteur à l'autre. Ainsi, les salariés des branches de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme sont les moins bien lotis (avec 13 % des entreprises offrant une couverture). La part des entreprises couvrant les jours de carence est aussi limitée (de l'ordre de 25 % ou en dessous) dans les secteurs du sanitaire et du social, des transports, du commerce de détail, du nettoyage, de la sécurité, etc.

En revanche, l'essentiel des entreprises de la métallurgie et de la sidérurgie couvrent les jours de carence. Cette protection est aussi très répandue dans la banque, l'assurance, les services aux entreprises, la chimie, la pharmacie, etc. Sachant que pour la majorité des entreprises couvrantes (66 %), ce filet de sécurité est lié à un accord de branche ou une convention collective. L'indemnisation est beaucoup moins souvent le résultat d'un accord d'entreprise ou d'une décision unilatérale de l'employeur.

Le patronat s'est montré favorable à la création d'un jour de carence dit « d'ordre public ».

La couverture des jours de carence revient régulièrement dans le débat. Fustigeant la hausse de l'absentéisme, le patronat s'est montré favorable à la création d'un jour de carence dit « *d'ordre public* » qui ne donnerait même pas lieu à une indemnisation de l'employeur. Sachant qu'il existe déjà un jour de carence dans la fonction publique.

La proposition de créer un jour de carence d'ordre public a pu être vue comme une façon de faire accepter aux entreprises le fait que l'Assurance Maladie pourrait se désengager davantage de l'indemnisation des arrêts en intervenant plus tardivement qu'aujourd'hui. Le coût de l'indemnisation des arrêts maladie pour la Sécurité sociale est dans le viseur des gouvernements depuis des années car la facture a eu tendance à augmenter rapidement, sur fond d'augmentation du SMIC mais aussi de hausse du taux de recours.

Si des coups de rabot ont déjà été actés, comme encore dernièrement sur les arrêts pour accidents du travail ou maladies professionnelles, le Premier ministre, Sébastien Lecornu, a déclaré jeudi sur X qu'une « *réforme structurelle doit être engagée* » en réaction à « *la hausse de l'absentéisme* ».

« *Des propositions seront soumises aux partenaires sociaux dans les prochaines semaines pour ouvrir rapidement une négociation et permettre au gouvernement d'en tirer les conséquences dès le début de l'année prochaine*. » Dans la soirée, le chef du gouvernement a même indiqué, dans « Le Figaro », viser un effort de 2 milliards d'euros sur ce poste de dépenses sociales. — **S. P.**



DYNAMISEZ VOTRE PATRIMOINE

Assurance vie luxembourgeoise

Gagnez en agilité avec un contrat multidevises et un univers d'investissement ouvert, opéré en ligne et en temps réel. C'est l'assurance d'une gestion plus moderne et efficace du patrimoine.

swissquote.lu
We wealth differently.*

Investir comporte des risques, notamment de pertes en capital.
Swissquote Bank Europe SA est un établissement de crédit, situé à 2, rue Edward Steichen, L-2540 Luxembourg, supervisé par la CSSF. Swissquote est immatriculé au registre des intermédiaires d'assurance du Commissariat aux Assurances sous le no. 2014AC005. Le contrat d'Assurance Vie Luxembourg est un contrat dont les droits sont exprimés en unités de compte. Les montants investis sur les supports en unités de compte ne sont pas garantis mais sont sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers.
*Le patrimoine, réinventé.

de la durée maximale des arrêts de travail pour les personnes souffrant par exemple de dépression légère ou troubles musculo-squelettiques (les dites affections de longue durée non exonérantes).

Délai de carence pour des allocations
Il a aussi déjà discuté avec les représentants des syndicats et du patronat pour limiter le coût d'indemnisation des arrêts spécifiques aux accidents du travail ou maladies professionnelles et soumettre à l'impôt sur le revenu les indemnités couvrant ces mêmes arrêts. De quoi dégager avec d'autres dispositions

sur ce champ jusqu'à 800 milliards d'euros.

Le chef du gouvernement se montre prêt à aller plus loin. « *Nous comptons faire des efforts sur les arrêts maladie pour environ 2 milliards d'euros* », indique-t-il, sans rentrer dans les détails mais évoquer la fiscalisation d'indemnités journalières. Jeudi, il a indiqué sur X que des propositions sur les arrêts de travail seront soumises aux partenaires sociaux « *dans les prochaines semaines* » afin de permettre au gouvernement « *d'en tirer les conséquences dès le début de l'année prochaine* ».

Comme beaucoup d'autres avant

« Je déplore que le débat public de ces derniers jours ait pu donner l'impression que les retraités seraient les seuls mis à contribution. »
SÉBASTIEN LECORNU
Premier ministre

lui, le Premier ministre, sort aussi la carte de la lutte contre la fraude – notamment sociale – pour renflouer les comptes publics.

Parmi les autres mesures qui pourraient séduire à droite de l'Hémicycle, le chef du gouvernement suggère qu'il va créer un délai de carence pour permettre aux étrangers de percevoir certaines allocations « *qui ne dépendent pas du travail* ». « *Quand un étranger arrive en France, de manière légale, il n'a aucune carence pour se faire ouvrir ses droits, là où Français de l'étranger a lui un délai de carence* », détaille-t-il, plaidant une « *mesure de bon sens* ». — **S. P.**

Des pistes pour rattraper le retard de productivité

CROISSANCE

Le Conseil d'analyse économique prône des aides à la diffusion de l'intelligence artificielle.

Nathalie Silbert

Comment relancer la productivité ? Le sujet est trop pointu pour se faire une place dans la campagne présidentielle. Il est pourtant essentiel pour l'économie française, car c'est le moteur de la croissance et de la progression des salaires. Dans une note publiée jeudi, le Conseil d'analyse économique (CAE), organisme indépendant rattaché à Matignon, publie des recommandations pour lutter contre le décrochage du pays.

Sur ce front, la France est de fait à la traîne. Entre 1995 et 2025, la productivité du travail dans le pays n'a progressé que de 0,8 % par an, contre 1,1 % dans la zone euro et 1,8 % aux Etats-Unis, avec une évolution particulièrement dégradée depuis 2015. « En trente ans, cela a représenté un tiers de PIB par habitant en moins pour la France et 400 milliards d'euros de recettes fiscales en moins par an », souligne Xavier Jaravel, président délégué du CAE et coauteur de l'étude avec les économistes Antonin Bergeaud, Alexandra Roulet et Simon Bunel. Un manque à gagner qui fait cruellement défaut au pays aujourd'hui.

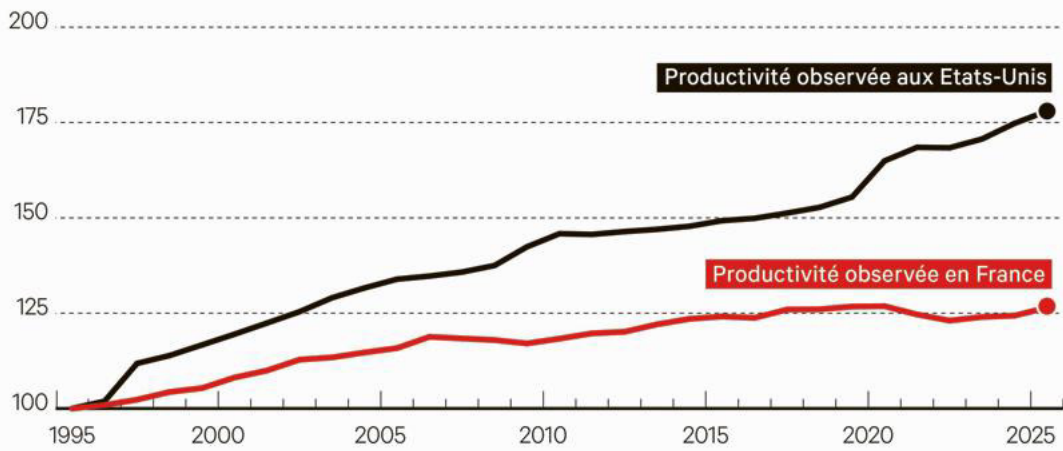
Pour les experts du CAE, le cœur du problème est la trop faible diffusion des technologies numériques. Concrètement, la France ne pâtit plus vraiment d'un déficit d'équipement numérique, car depuis 2015, elle a en partie corrigé son retard. Mais elle peine à tirer des gains de productivité des outils numériques déjà en place. Le CAE s'est intéressé au cas spécifique de l'intelligence artificielle (IA) générative, dont beaucoup espèrent des gains de productivité importants. En 2025, 18 % des entreprises hexagonales utilisaient l'IA à un taux proche de la moyenne européenne (20 %), avec toutefois de grandes différences selon la taille des structures.

Aides à la formation

L'adoption par les salariés français est en revanche plus faible. Ils ne sont que 28 % à utiliser l'IA dans le cadre professionnel, contre 36 % en Suède et 43 % aux Etats-Unis. De plus, ils l'utilisent moins intensément que les autres. L'IA capte 7 % de leurs heures travaillées – comme en Allemagne – contre 13 % aux Etats-Unis. L'écart se joue sur des facteurs comme « les compétences des salariés, l'organisation du travail

Le retard de productivité en France s'est accru

En base 100, en 1995



« LES ECHOS » / SOURCE : CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE / PHOTO : GETTYIMAGES

ou encore la gouvernance des données dans les entreprises », pointe l'étude, qui identifie quatre freins entravant l'adoption de l'IA dans l'Hexagone : le manque de connaissances et de compétences dans le numérique, le coût de la technologie et la peur d'un retour sur investissement trop faible, mais aussi les risques associés à l'utilisation des outils. S'ajoute la crainte de dépendre de technologies étrangères.

« S'atteler à la diffusion est donc un enjeu de politique majeur », insiste Xavier Jaravel. Le CAE recommande de développer des aides à l'adoption de l'IA, « ciblées et temporaires », qui porteraient l'effort annuel à 0,02 % du PIB (soit environ 600 millions d'euros par an), s'inspirant de ce qui a été fait à Singapour. En complément, des aides à la formation et à l'accompagnement des entreprises seraient mises en place. En plus de ces mesures, la note propose la désignation d'un « chef de file », qui deviendrait ainsi un interlocuteur bien identifié

pour coordonner cette politique et s'assurer de sa cohérence sur l'ensemble du territoire.

« La capacité à produire des nouvelles technologies est également déterminante pour les gains de productivité », observent les auteurs. Ce qui les a conduits à faire une évaluation des programmes d'investissement d'avenir et du programme d'investissement France 2030, lancé en 2021, avec un budget de 54 milliards d'euros. « Les résultats nous ont surpris, reconnaît Xavier Jaravel. France 2030 s'autofinance. »

« Même si c'est tentant [...], il ne faut pas raboter le budget de France 2030. »

XAVIER JARAVEL
Président délégué du CAE

« Pour 100.000 euros d'aides versées, ce sont 500.000 euros de valeur ajoutée cumulée et 218.000 euros de prélèvements obligatoires qui ont été générés à l'horizon de trois années », a détaillé Alexandra Roulet, qui ajoute que les entreprises sélectionnées par le programme ont créé des emplois – souvent qualifiés – et ont augmenté leur effort en R&D, ce qui s'est traduit par des dépôts de brevets.

Au vu de ces résultats, le président du CAE est clair : « Même si c'est tentant dans un contexte budgétaire contraint, il ne faut pas raboter le budget de France 2030 », dit-il, déplorant les coupes récentes dans les moyens du programme. Au vu des résultats de cette première évaluation, l'étude préconise au contraire de créer un nouveau programme France 2040, suggérant d'y consacrer 0,2 point de PIB par an. Et recommande, en parallèle, de recentrer le crédit impôt recherche (CIR), pour financer le nouveau dispositif. Pas sûr que les arbitrages budgétaires du gouvernement Lecornu aillent dans ce sens. ■

Faure accélère avec un livre-programme

POLITIQUE

Le Premier secrétaire du Parti socialiste sort un livre, « La Loi du plus juste », avec des propositions fermement ancrées à gauche.

Hadrien Valat

Pour Olivier Faure, c'est le moment ou jamais, et il ne le sait que trop bien. A la tête du Parti socialiste depuis huit ans, toujours plus malmené par ses opposants en interne, le Premier secrétaire n'aura probablement pas d'autre occasion d'accomplir son destin élyséen.

En 2022, il avait laissé la maire de Paris, Anne Hidalgo, représenter sa famille politique. Pas question, cette fois-ci, de rester sur la touche. Après avoir officialisé sa candidature fin août, il s'est lancé tête baissée dans la primaire sociale-démocrate et entend bien faire mentir les augures qui donnent Raphaël Glucksmann vainqueur.

Jusqu'à maintenant, le député de Seine-et-Marne n'est jamais parvenu à faire sauter le mur qui le sépare du grand public. Il y a bien eu l'épisode des négociations budgétaires avec le gouvernement, lors duquel Olivier Faure avait enfin pris la lumière. Mais la greffe avec l'opinion n'avait pas pris et il était resté cantonné aux profondeurs sondagères.

Deuxième chance maintenant, à seulement trois semaines du premier tour de la primaire. Depuis quarante-huit heures, le patron du PS multiplie les passages médias à l'occasion de la sortie de son nouveau livre, « La Loi du plus juste » (éditions Robert Laffont). « Est-ce qu'Olivier va avoir ce moment où il rencontre les Français ? s'interroge un lieutenant. Soit il se révèle, les gens se disent qu'il peut réussir à fédérer la gauche et incarner une alternative, soit Glucksmann plie le match. »

« Homme-sandwich »

En tout cas, le chef des roses ne va pas au combat à reculons. « C'est évident qu'il part challenger mais Olivier est en forme et il en a envie », se réjouit une proche. « Jusqu'ici, j'ai été présenté comme l'homme-sandwich du PS. [...] Je vais montrer que je ne suis pas seulement celui qui a géré les contradictions d'un parti. L'heure est venue de faire entendre mes combats. J'entends être la surprise de cette élection »,

a promis le principal intéressé dans « L'Obs » mercredi.

Comment piquer l'intérêt des Français ? En leur parlant identité, un sujet pas vraiment « assumé » à gauche, estime Olivier Faure. Entre « la France éternelle » défendue par l'extrême droite et « la nouvelle France » de Jean-Luc Mélenchon, lui défend une « France vivante », prête à régulariser les travailleurs sans-papiers.

Dans son livre, le patron du PS propose trois « nouvelles odyssées » aux Français : la transition écologique, la souveraineté alimentaire et la souveraineté numérique. Parmi les mesures qu'il met sur la table figure l'introduction d'une « règle d'or verte » : « Plus aucun budget, plus aucun investissement ou aide publique ne se réalise en dehors des objectifs de protection de la biodiversité et de lutte contre le réchauffement climatique. »

« Protection des communs »

Le quinquagénaire met aussi l'accent sur la « protection des communs », aux premiers rangs desquels la Sécurité sociale et les services publics. Dans le même geste, il réaffirme son souhait de revenir à un âge légal de départ à la retraite de 62 ans ou d'augmenter le SMIC à 1.700 euros. Pour faire de sa « loi du plus juste » une réalité, il met également sur la table une autre règle : « dès lors qu'un euro de dividende est versé aux actionnaires, il doit y avoir au moins l'équivalent pour les salariés, sous forme de participation, d'intéressement ou de salaire. »

« La gauche ne devient de gouvernement que lorsqu'elle s'assume de gauche », justifie-t-il, sans quoi « nous ne sommes plus perçus que comme des sociaux-libéraux, simple variante du macronisme ». Une allusion plutôt limpide à Raphaël Glucksmann, dont Olivier Faure critique la proposition de rapprocher le salaire net du brut en baissant la CSG, ou à François Hollande, à qui il est reproché de promouvoir la retraite à 63 ans et de vouloir introduire une dose de capitalisation.

Ce n'est pas qu'Olivier Faure ménage LFI, soulignant certains propos « inexcusables » de Jean-Luc Mélenchon et son « campisme » sur les conflits internationaux. Pour autant, le premier des socialistes, qui entend incarner « la radicalité tranquille » et se défend d'être « un sous-marin insoumis », n'écarte pas de nouvelles alliances avec les Insoumis après la présidentielle, par exemple aux élections législatives. ■

L'IA, un nouveau terrain des négociations sociales en entreprise

SOCIAL

Depuis 2017, 593 accords d'entreprise mentionnent l'intelligence artificielle, souvent associée à l'emploi et à la formation, selon une étude du CEET.

Alain Ruello

En attendant de voir si patronat et syndicats s'emparent du sujet de l'intelligence artificielle dans le cadre de leur agenda social autonome, les entreprises, elles, avancent pour en faire un objet de dialogue social. Même si c'est souvent via une représentation diffuse de cette technologie. C'est ce que montre une note de recherche récemment

publiée par le Centre d'études de l'emploi et du travail, le CEET.

Depuis septembre 2017, 593 accords d'entreprise font référence à l'IA, soit un peu plus de l'accord sur 1.000, un ordre de grandeur déjà connu. « Un peu plus de 1 sur 1.000, cela reste faible au regard de la place désormais occupée par l'IA dans toute réflexion prospective sur l'avenir du travail », constatent les trois auteurs de l'étude, bien que le fait que l'entreprise soit le meilleur endroit pour traiter du sujet fasse consensus.

Intérêt grandissant

Etant donné les craintes d'un grand remplacement des métiers, le thème de l'emploi s'est imposé dans les négociations. Une enquête de l'Association nationale des DRH révèle ainsi que 10 % des entreprises ont réduit leurs recrutements de jeunes en raison de l'IA.

Les premiers accords ont été signés avant le début de la pandémie liée au Covid, émanant pour plus de la moitié de grandes entreprises. L'IA s'y juxtapose à d'autres technologies comme le big data ou la robotique. Avec l'entrée en vigueur du RGPD, le règlement général sur la protection des données, le sujet, encore mal perçu, est ramené à une question de flux d'informations tandis que le volet formation prend de l'importance dans les accords de gestion prévisionnelle de l'emploi et des parcours professionnels.

Changement de braquet durant la crise sanitaire (2020-2022), période durant laquelle le CEET dénombre 133 accords, trois fois plus que durant la période précédente, portés par une grande production autour du télétravail et de la déconnexion, mais pas que : l'intérêt pour l'IA en tant que tel prend consistance.

L'arrivée, fin 2022, de ChatGPT et de l'IA générative, marque ensuite une inflexion. Entre novembre 2022 et 2024, et même jusqu'en début d'année, la production normative ne fait pas que doubler.

Chartes de bon usage

Au-delà de cette chronologie qui montre comment l'IA est devenue un objet de négociation spécifique, l'autre intérêt de cette étude est de faire l'exégèse de ces accords alors que l'on reste encore dans le flou sur les conséquences d'une technologie qui évolue très vite et qui n'est que très rarement définie ou délimitée.

Il en ressort un mélange d'anticipation, de conformité par rapport à l'IA Act de Bruxelles, d'encadrement des usages, d'instances ad hoc, de nécessité d'anticiper les « impacts » sur l'emploi, de former, et d'urgence à agir. Agir de manière défensive, dans le secteur tertiaire (banque et

assurances notamment) qui se sent vulnérable. Ou de manière active, dans l'industrie par exemple, où l'IA est vue comme une ressource.

« Il y a beaucoup d'accords de méthode mais aussi des chartes, souvent à l'initiative de la direction, pour contrôler les usages de l'IA », précise Justin Pillosio, l'un des trois auteurs de l'étude. Comme source d'inspiration, la boîte à outils créée début 2025 à l'initiative de cinq syndicats participe de ce mouvement avec l'« ambivalence » qui peut naître de ce « cadre de discussion supplémentaire ». « Nous observons une circulation des idées et des textes, notamment entre des entreprises appartenant à des secteurs similaires. Nous observons également, dans certains cas, des formes de copier-coller entre des accords d'établissement ou d'entreprise au sein d'un même groupe », ajoute Silvia Napolitano, une autre autrice.

Autre signe que l'histoire n'en est qu'à ses débuts, dans les accords relatifs à l'égalité professionnelle, l'IA, du fait de l'impartialité supposée de l'algorithme, est parfois présentée comme une solution, en matière de recrutements notamment. Certains accords, au contraire, y voient un « vecteur potentiel de discriminations ».

Avec, dans tout cela, un éléphant dans la pièce, souligne l'étude du CEET. Les registres les plus structurants pour le travail réel – dépossession cognitive, recomposition des collectifs, intensification par le management algorithmique – n'apparaissent qu'à la marge dans tout ce corpus. Non par manque de préoccupation de la part des partenaires sociaux, mais plutôt du fait des contraintes du cadre juridique de la négociation collective qui privilégie l'emploi et la conformité réglementaire. ■



PRIX COÛTANT

150 PRODUITS 

PRIX COÛTANT

4 FRUITS & LÉGUMES CHAQUE SEMAINE ⁽²⁾

Tous les jours
nous vous proposons
150 Produits U et chaque
semaine 4 fruits et légumes,
à prix coûtant, pour défendre
votre pouvoir d'achat.

Et aussi

Plus de 2000
Produits U
à moins de 2€⁽³⁾

20%
reversés tous les jours
en euros Carte U
sur une sélection
de Produits U
du quotidien⁽⁴⁾

Plus de 1000
Produits⁽⁵⁾

PRIX MINI

HYPER 

SUPER 

 **express**

COURSES 

Voir conditions sur magasins-u.com (1) 150 Produits U à prix coûtant (alimentaires et non alimentaires) disponibles et signalés en magasin et sur coursesU.com. Voir liste des magasins participants sur magasins-u.com. Le prix coûtant constitue le seuil de revente à perte affecté d'un coefficient de 1,10 pour les produits alimentaires et les produits destinés à l'alimentation des animaux, à l'exception des produits exclus par la réglementation. (2) 4 fruits et légumes à prix coûtant chaque semaine sur une sélection de produits fruits et légumes signalés en magasin. Hors DROM COM. Conformément à la réglementation, pour les fruits et légumes frais, le prix coûtant constitue le seuil de revente à perte. (3) Nombre global de produits déterminé à partir des prix moyens constatés (hors promotion) dans l'ensemble des magasins U du 1/09/2025 au 30/08/2026 hors Utile et DROM COM. Le nombre des produits varie selon les magasins. (4) Sur présentation de la Carte U, offre valable sur la liste « Ma Sélection Carte U » signalée en magasin (hors promotions en cours). (5) Nombre global de produits Prix Mini proposés par Coopérative U aux magasins U au 30/08/2026. Le nombre des produits varie selon les magasins. Coopérative U. SA coopérative à capital variable. Parc Icade - 20 rue d'Arcueil - CS10043 - 94533 Rungis. R.C.S. 304 602 956 CRÉTEIL - Année 2026 - **AUSTRALIE**

En Allemagne, des élections régionales à haut risque pour le chancelier Merz

EUROPE

A l'approche d'une nouvelle débâcle électorale, Friedrich Merz veut prévenir une crise politique, en s'assurant du soutien des poids lourds de la CDU.

En Mecklembourg-Poméranie-Occidentale, les conservateurs courent le risque de ne plus être représentés au Parlement local à l'issue du scrutin de dimanche.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

Dimanche soir, ils seront tous là. A la demande de Friedrich Merz, les 25 membres du présidium du parti chrétien-démocrate (CDU) vont se réunir à Berlin, au siège du parti, pour analyser ensemble le résultat des élections régionales dans la capitale allemande et en Mecklembourg-Poméranie-Occidentale, un Land de 1,6 million d'habitants dans le nord-est de l'Allemagne.

Le chancelier ne veut pas répéter l'erreur du 6 septembre. Après la victoire historique de l'extrême droite en Saxe-Anhalt et un score nettement plus faible que prévu de la CDU, il s'était retrouvé assez seul avec ses équipes au siège, tandis que les principaux ministres-présidents du parti se faisaient remarquer par leur absence. Un isolement qui a projeté une image de fragilité sur le chef du gouvernement.

Or les élections de dimanche pourraient à nouveau être désastreuses pour le parti conservateur. Crédités de 20 % d'intentions de votes à Berlin, les chrétiens-démocrates sont au coude-à-coude avec l'extrême droite (18 %) et le parti de gauche radicale Die Linke (20 %) dans la capitale. Mais la situation est bien pire en Mecklembourg-Poméranie-Occidentale. Dans ce Land rural frontalier de la Pologne,



Sous forte pression, le chancelier a annulé un voyage à New York pour l'assemblée générale des Nation unies afin de pouvoir gérer de près les deux scrutins de dimanche. Photo Christoph Soeder/DPA/Sipa

la CDU souffre de l'extrême impopularité de Friedrich Merz et de la polarisation du scrutin. Manuela Schwesig, la ministre-présidente sociale-démocrate (SPD) du Land, a pris ses distances avec la coalition au pouvoir à Berlin.

Cordon sanitaire remis en question chez les électeurs
Ne comptant que sur elle-même, la dirigeante de 52 ans s'est installée dans un duel avec l'extrême droite, qui laisse peu de place aux autres partis. En constant recul depuis le printemps, la CDU paie cash le turnover trop important de ses leaders locaux ces dernières années. Sa tête de liste manque clairement de notoriété face à une ministre-présidente au pouvoir depuis neuf ans. Bilan des courses ? Les conservateurs sont crédités d'à peine 7 % des suf-

frages, contre 35 % pour le parti social-démocrate et 37 % pour l'AfD. Compte tenu de la marge d'erreur, il est possible qu'ils n'atteignent pas le seuil décisif des 5 % et ne soient pas représentés au Parlement régional. Ce serait une première depuis 1945 et un véritable séisme pour le parti de Friedrich Merz.
A l'échelle du pays, les sondages sont également en berne. Les conservateurs sont passés cette semaine sous les 20 % d'intentions de vote en cas d'élections législatives, tandis que l'extrême droite s'approche de la barre des 30 %. En à peine un an et demi, Friedrich Merz a vu sa cote de popularité chuter à 14 % au niveau national et sous les 10 % dans les Länder de l'Est. Une véritable descente en enfer.
Plus frappant encore, le cordon

sanitaire défendu par Friedrich Merz suscite de plus en plus de questions chez les électeurs conservateurs. D'après un sondage réalisé cette semaine pour le tabloïd « Bild », 51 % des électeurs conservateurs estiment désormais qu'il ne faut pas écarter d'emblée la possibilité d'une alliance avec l'extrême droite, tandis que 40 % sont d'un avis contraire. Une première.

« La situation au sein de la CDU est très grave »
« La situation au sein de la CDU est très grave en ce moment », juge Julia Reuschenbach, professeure à l'université de Hambourg. « J'ai le sentiment qu'il y a une partie de plus en plus importante de responsables et de militants qui doutent que le parti puisse prendre un nouveau départ avec Friedrich Merz comme prési-

dent du parti et comme chancelier. » Début septembre, le numéro deux du parti en Mecklembourg-Poméranie-Occidentale a appelé au remplacement de Friedrich Merz. Au printemps, l'insatisfaction à son égard était déjà telle au sein de la CDU que des rumeurs se sont mises à circuler dans les médias allemands sur la recherche d'un successeur. Ce qui a obligé son entourage à démentir des « spéculations fantaisistes ». « Abandonner n'est pas une option », a martelé Friedrich Merz à l'issue de la victoire de l'AfD en Saxe-Anhalt. Sous forte pression, le dirigeant de 70 ans a expliqué qu'il allait faire des efforts pour toucher les gens « dans leur émotionnalité », tout en réaffirmant sa volonté de faire des réformes. Mais il a aussi annulé un voyage à New York à l'assemblée

des Nation unies pour pouvoir gérer de près les deux scrutins de dimanche.
Friedrich Merz a également mobilisé ses soutiens. Mercredi, les huit ministres-présidents des Länder CDU du pays ont publié un texte commun expliquant que l'Allemagne avait besoin d'un « gouvernement fédéral stable et capable d'agir ». Cette stratégie devrait donner un répit au leader conservateur, alors qu'il n'existe pas de scénario de remplacement évident.

Friedrich Merz n'est pas prêt à partir et ni le SPD ni la CDU ne souhaitent de nouvelles élections.

Techniquement, un changement de chancelier nécessiterait un départ volontaire de Friedrich Merz, une question de confiance perdue au Parlement ou une motion de censure. Friedrich Merz n'est pas prêt à partir et ni le SPD ni la CDU ne souhaitent de nouvelles élections. Et en cas de motion de censure, il faudra s'assurer de l'accord des sociaux-démocrates pour élire un nouveau chancelier.
Il faut aussi dire que l'homme vers lequel se tournent les regards, le ministre-président de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, Hendrik Wüst, doit affronter des élections régionales en avril. Il n'a aucun intérêt à se porter candidat au poste de chancelier avant de les avoir gagnées. « Friedrich Merz devrait rester en fonction au moins jusqu'au printemps 2027, mais il risque d'être remplacé après par un adversaire issu des rangs de la CDU », estime Jan Techau, directeur Europe chez Eurasia Group.
Face à la tempête qui s'annonce, Friedrich Merz va serrer les boulons et espérer que la reprise économique qui s'annonce lui sauvera la mise, en dépit de la guerre en Iran. En juillet, le carnet de commandes de l'industrie manufacturière a bondi de 10,9 % sur un an, atteignant son plus haut niveau depuis 2015. Mais il faudra du temps pour que cela se concrétise dans le quotidien des électeurs. ■

Les sociaux-démocrates relèvent la tête face à l'extrême droite

Les milliards envoyés à l'Ukraine et l'envolée des prix à la pompe sont les deux carburants du succès de l'AfD en Mecklembourg-Poméranie-Occidentale. Mais la candidate des sociaux-démocrates a trouvé la recette pour mener une folle remontada.

E. G.
— Envoyé spécial à Rostock et Bad Doberan

Sur les réseaux sociaux comme sur les affiches, elle est la femme en rouge qui veut faire barrage à l'extrême droite. Sous le chapiteau de cirque installé sur le port de Rostock, ils sont plus de 300 à être venus l'écouter à quelques jours des élections. « La course est ouverte, la situation est grave, l'AfD pourrait devenir la première force politique », alerte Manuela Schwesig, la ministre-présidente du Land de Mecklembourg-Poméranie-Occidentale, dans le nord-est de l'Allemagne.
Deux semaines après sa victoire en Saxe-Anhalt, le parti Alternative für Deutschland (AfD) est crédité de 36 à 38 % d'intentions de vote dans ce Land rural de 1,6 million d'habi-

tants. Mais le parti social-démocrate a effectué une impressionnante remontada. Tombé à 19 % voilà un an, il rallie désormais 35 % des électeurs quand le parti de gauche radicale Die Linke est à 10 %, les chrétiens-démocrates à 7 % et les Verts à 5 %. Pour le SPD, Manuela Schwesig est un motif d'espoir.

« Je suis en colère contre Merz »
La recette ? Manuela Schwesig a pris un maximum de distance avec un chancelier Merz très impopulaire. Elle s'est opposée à la suppression de la retraite sans décote à 63 ans après quarante-cinq ans de travail. Une mesure qui passe très mal dans l'est de l'Allemagne, où les gens n'ont pas de retraite complémentaire privée et possèdent peu de biens immobiliers. « Je suis assez en colère contre le chancelier Merz », dit-elle. Elle réclame un impôt exceptionnel sur les sociétés pétrolières ainsi qu'un plafonnement des prix sur le modèle luxembourgeois (un tarif maximal lié au cours). Si le chancelier n'en veut pas, « il doit proposer autre chose », dit-elle.
Manuela Schwesig a ensuite focalisé sa campagne sur sa personnalité, en évacuant les références à son



parti. Dans ses discours, l'ancienne ministre de la Famille d'Angela Merkel évoque la situation de son père, qui touche une petite retraite, rappelle qu'elle a instauré la gratuité des crèches et des centres aérés et baissé le prix des transports pour les retraités et les jeunes.
Au pouvoir depuis neuf ans, elle bénéficie d'une prime de notoriété et son combat contre un cancer du sein en 2019 a suscité de la sympathie. « Elle vient de l'Est, elle a une bonne compréhension des gens et on peut facilement s'identifier à elle », explique Franco Wegner, un universitaire venu l'écouter. Manuela

Schwesig s'est aussi installée dans un duel contre l'extrême droite. « Die Frau gegen Blau » (La femme contre le bleu), proclament ses affiches, en référence à la couleur de l'AfD. La méthode a fait ses preuves dans les sondages. Le problème, c'est que le SPD aspire les voix des chrétiens-démocrates, de la gauche radicale et des Verts, sans vraiment mordre sur l'électorat de l'AfD. « C'est une campagne négative, qui a plutôt tendance à polariser davantage, sans convaincre les indécis », critique Wolfgang Muno, politologue à l'université de Rostock.
En face, l'extrême droite surfe sur deux moteurs : l'Ukraine et les prix à la pompe. Dans un Land où le revenu brut moyen n'atteint pas 40.000 euros par an, les 11,6 milliards d'euros envoyés à Kiev ne passent pas. « Il faut arrêter de donner de l'argent à Zelensky et ses acolytes. Cet argent doit rester en Allemagne », explique Ute Steuding, 74 ans, lors d'un meeting AfD à Bad Doberan, près de Rostock.
Ute se présente comme une « enfant de la DDR » et garde un bon souvenir des amitiés germano-soviétiques. « Tant que nous enverrons des armes, la guerre ne prendra pas fin », dit-elle. « Nous avons provoqué

les Russes », abonde Steffen, qui ne s'informe plus que via des youtubeurs.
Dans la région, 62 % des électeurs considèrent que la Russie n'est pas vraiment un danger, selon un sondage pour le journal « Ostdeutsche Allgemeine ». Accompagnée de trois gardes du corps, la vice-présidente de l'AfD, Beatrix von Storch est venue soutenir le candidat local. « Les gens d'ici savent que nous avons besoin de bonnes relations avec la Russie. Ils savent que les sanctions à notre économie nuisent et ils ne veulent pas de cela », explique-t-elle aux « Echos ». Les meetings n'ont cependant pas la ferveur de ceux en Saxe-Anhalt. Ici, l'AfD n'a pas de leader charismatique comme dans le Land voisin.

Un virage à 180°
L'Ukraine reste un sujet compliqué pour les sociaux-démocrates. Après avoir défendu le gazoduc Nord Stream 2 pendant des années, Manuela Schwesig a opéré un virage à 180° lors de l'invasion de 2022. Elle soutient l'Ukraine tout en jugeant « inacceptable » que l'on traite de « partisans de Poutine » ceux qui s'opposent aux aides militaires, parce qu'ils sont issus de

mouvements pacifistes ou des églises. Dans une économie basée sur le tourisme et les chantiers navals, la question du réarmement est à manier avec précaution. « Les gens veulent préserver les emplois des chantiers navals, mais ils n'aiment pas l'idée d'une reconversion dans le militaire », explique Lennart Harms, instituteur et candidat SPD à Rostock. Habile, Manuela Schwesig a évité les chausse-trapes jusqu'à présent. Si elle gagne ces élections, elle pourrait voir des perspectives s'ouvrir à Berlin. Et peut-être devenir la candidate du SPD à la chancellerie en 2029. ■

« Les gens veulent préserver les emplois des chantiers navals, mais ils n'aiment pas l'idée d'une reconversion dans le militaire. »
LENNART HARMS
Candidat SPD à Rostock

10%



reversés sur votre Carte U dès 20€
d'achats sur vos courses*

Activez l'offre exclusive
dans l'application Mon magasin U et sur CoursesU

*Offre valable une seule fois par compte Carte U,
uniquement sur les produits alimentaires, hygiène beauté et entretien. Hors alcool.

**Ce vendredi et ce samedi,
nous vous offrons -10%
parce que l'on n'en fait
jamais trop pour défendre
votre pouvoir d'achat.**

HYPER

SUPER

express

COURSES

Voir conditions sur magasins-u.com. Pour bénéficier de l'offre, vous devez, préalablement à tout achat, enregistrer votre Carte U et activer l'offre sur les applications Mon Magasin U et Courses U ou depuis votre espace fidélité Carte U sur magasins-u.com et coursesu.com - Dès 20€ d'achats sur présentation de la Carte U en magasin ou sur coursesu.com les 18 et 19 septembre 2026 (jour de retrait ou de livraison), bénéficiez de 10% en euro Carte U sur les produits alimentaires, hygiène beauté et entretien (hors vins, alcools, textiles, équipement de la maison, culture, bricolage, jardinage, loisirs, fleurs et plantes, carburant, gaz, livres, presse et carte cadeau U) pour un montant cagnotté maximum de 200€. Offre valable en France métropolitaine (hors Drom-Com et Utile) dans les magasins participants. Valable une seule fois par compte Carte U lors du premier passage en caisse après l'activation de l'offre. Le montant cagnotté sera visible dans un délai de 1 à 3 jours sur votre espace fidélité. Coopérative U. SA coopérative à capital variable. Parc Icade - 20 rue d'Arcueil - CS10043 - 94533 Rungis. R.C.S. 304 602 956 CRÉTEIL - Année 2026 - **AUSTRALIE**

En Russie, un vote verrouillé pour consolider le régime de Poutine

POLITIQUE

Les Russes sont appelés à voter pour la première fois depuis le déclenchement de la guerre avec l’Ukraine.

Anne Bauer

De vendredi à dimanche – ce qui laisse le temps d’aller mobiliser les électeurs récalcitrants – la Russie organise ses premières élections depuis qu’elle a attaqué l’Ukraine en février 2022. Le pays va renouveler la Douma, la chambre basse du parlement pour les cinq ans à venir. Il y a 450 sièges de députés à renouveler, dont la moitié au travers d’un vote national et l’autre moitié grâce à un vote régional.

Actuellement, le parti de Vladimir Poutine, « Russie unie » détient 310 sièges, alors que la majorité absolue, y compris pour faire passer des réformes constitutionnelles, est fixée à 300 sièges. Personne ne doute que Russie unie ne fasse un bon score, tant le processus électoral a été verrouillé, cette future Douma devant soutenir Vladimir Poutine jusqu’à la prochaine élection présidentielle de 2030 et un potentiel sixième mandat du dirigeant.

Appel à la mobilisation
A ce stade, le seul enjeu porte sur le taux de participation et sur l’obtention d’un score supérieur à celui des législatives de 2021, pour témoigner du soutien du peuple à la guerre. *« Votre choix et votre volonté démontreront une fois de plus que des millions de personnes soutiennent nos soldats, que nous formons un peuple*

uni, lié par des valeurs communes, la mémoire historique et l’amour de notre patrie, et que personne ne parviendra à nous diviser, à nous intimider, ni à saper notre souveraineté et notre système sociopolitique », a déclaré le président dans une allocution télévisée, en exhortant les Russes à se rendre aux urnes. Et d’ajouter que le scrutin donnera *« une réponse collective à ceux qui cherchent à affaiblir la Russie »*.

Sans surprise, Russie unie arrive en tête des sondages, le dernier parti contestataire, le parti anti-guerre labloko, ayant été interdit et son dirigeant emprisonné. Les autres partis sont des déclinaisons de Russie unie et sont lancés dans un concours à celui qui sera le plus nationaliste. Le vote doit aussi renouveler les Parlements régionaux et locaux : quelque 10.000 candidats sont en lice.

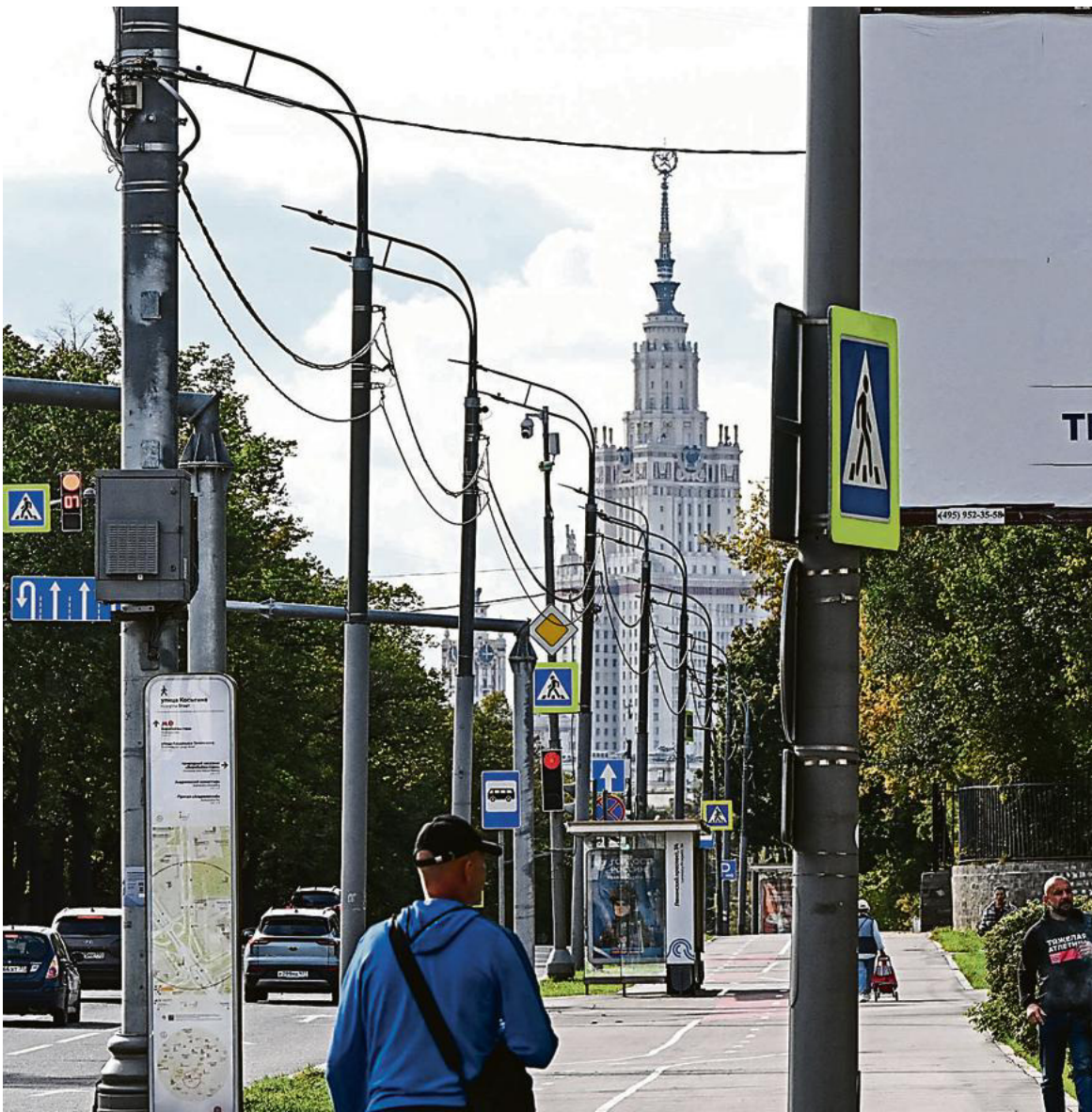
Score difficile à décrypter
Inutile de préciser qu’aucun observateur étranger n’a été invité à suivre les votes, l’OSCE dénonçant d’ailleurs le net tour de vis depuis les élections législatives de 2021 et l’exclusion de nombreux candidats accusés d’être des agents de l’étranger. L’élection se tient aussi en Crimée et dans les parties sous contrôle russe des régions ukrainiennes conquises (Donetsk, Louhansk, Zaporijia, Kherson). Ces votes devraient être sous les projecteurs, mais les militaires surveillent.

Comme le souligne l’ancien ambassadeur Michel Duclos de l’Institut Montaigne, *« la Russie maintient les votes pour se donner une apparence de normalité, mais les observateurs ne vont pas regarder les résultats des urnes. Au mieux va-t-on*

guetter le niveau de participation, les discours tenus, d’éventuelles manifestations. On sent une certaine fébrilité. » La population, affectée par la crise économique engendrée par quatre ans et demi de guerre et de sanctions occidentales, souffre désormais directement de la campagne de frappes ukrainiennes sur les raffineries et sur les entrepôts des grands de l’e-commerce russe, Wildberries et Ozon, entamée depuis la fin 2025. La pénurie de carburants, les restrictions d’accès à internet et la peur de la mobilisation engendrent une fatigue générale de la guerre, mais qui ne s’exprimera sans doute pas dans les urnes.

Pas de négociations en vue
« Ces élections russes donneront peut-être avec le taux de participation une indication sur l’état d’esprit de la population, mais elles ne changeront rien sur le fond », constate le diplomate Pierre Vimont. *« Le substrat de la pensée russe est que l’Ukraine ne tient le coup que grâce au soutien européen et que ce soutien faiblira un jour ou l’autre. La seule question est de savoir si Vladimir Poutine prendra le risque d’une mobilisation importante après les élections. »*

Même constat pour Michel Duclos, qui ne croit pas à l’ouverture de nouvelles négociations de paix après les élections. *« C’est le phénomène du dernier quart d’heure. Les militaires promettent à Poutine de franchir cet hiver les derniers obstacles pour gagner et le président, isolé, qui a refusé de rencontrer fin août, le directeur de la CIA John Ratcliffe pour lui préférer des intermédiaires plus conciliants comme Steve Witkoff et Jared Kushner, veut croire à la victoire. »*



Des passants devant une affiche annonçant les élections à la Douma, avec l’université d’Etat de Moscou en arrière-plan.

A la Fondation pour la recherche stratégique, Thibault Fouillet, spécialiste de la défense, renchérit : *« plus une guerre dure, plus les buts deviennent maximalistes. La fenêtre de négociations avec la Russie s’est refermée et l’hiver va être très dur. »* Selon lui, la Russie, hors de ses nouveaux alliés nord-coréens qui ont promis l’envoi de 50.000 hommes, peut encore recruter davantage. *« Le problème n’est pas la mobilisation mais son coût politique. En 2022, la mobilisation partielle avait provoqué le départ de plusieurs centaines de milliers de jeunes Russes éduqués »,* rappelle-t-il. Méfiant, Vladimir Poutine a promis qu’il n’y aurait pas de mobilisation, en ajoutant que ce n’est pas nécessaire *« à ce jour »*. Pas de quoi rassurer la population. ■

Une guerre de plus en plus inhumaine

La guerre en Ukraine s’enlise, mais l’escalade se poursuit. Les échanges de dépouilles illustrent la tragédie humaine du conflit.

L’Ukraine a annoncé jeudi avoir reçu de la Russie 252 nouveaux corps de soldats présumés tués dans le conflit, ce qui porte à plus de 4.800 le nombre de dépouilles transmises par Moscou à Kiev depuis le début de l’année. Les échanges de dépouilles, voilà à peu près le seul sujet qui oblige encore l’Ukraine et la Russie à se parler. Depuis le début de l’année, il y a eu huit échanges. En 2025, Kiev avait reçu 14.000 corps de soldats présumés. Moscou, de son côté, n’en récupère que quelques centaines.

A l’aube d’un cinquième hiver de guerre qui s’annonce meurtrier, l’un des facteurs clés qui différencient les deux armées est bien la manière dont elles viennent au secours de leurs soldats. Côté russe, les récits de soldats abandonnés morts sur le champ de bataille et de familles qui cherchent désespérément à savoir si leurs proches sont encore en vie ou non se multiplient.

Côté ukrainien, une nouvelle méthode a été mise au point pour sauver les blessés. L’ensemble de la chaîne sanitaire a été revue pour transporter les blessés à l’arrière et 50 % des évacuations se font par des brancards dronisés. Les soldats russes perdent la vie. Les Ukrainiens sont souvent sauvés, même si le nombre d’amputations augmente en raison de garrots conservés trop longtemps.

On estime que 71 % de la population civile ukrainienne participe au conflit à travers un engagement volontaire (don de sang,

collecte de matériel ou d’argent). En face, les Russes éloignés du front commencent seulement à prendre conscience du conflit en raison des pénuries de carburants. Au cours des mois passés, 24 des 34 grandes raffineries russes ont été touchées, tandis que 20 % des stocks du distributeur Wildberries sont partis en fumée. Depuis l’été, on assiste à une dangereuse escalade. Comme deux boxeurs qui préparent le match final, chacun lâche ses coups. Kiev frappe à des distances de plus en plus spectaculaires – la plus grande raffinerie russe à Omsk est à quelque 2.500 kilomètres de la frontière. Moscou profite de la pénurie mondiale de missiles de défense aérienne pour pilonner les villes de l’Ouest ukrainien, afin de décourager la population. *« On n’assiste pas à un bouleversement de stratégie, mais à une très nette escalade »*, commentent les analystes de l’armée de terre.

Intimidations et front gelé
Néanmoins le front est globalement figé. Le coût humain de chaque kilomètre gagné augmente sans cesse. La Russie souhaiterait donner les coups de butoirs définitifs sur son voisin et fait tourner son industrie de guerre au maximum. La course technologique se poursuit. La Russie a repris l’avantage momentanément avec le développement des drones kamikaze Geran 4, une déclinaison propulsée par réacteur des Shahed 136 à hélices utilisés pour saturer l’espace. Cette nouvelle version de drones très rapides explique une baisse des taux d’interception par les forces armées ukrainiennes, tombés de 90 % à 80 % depuis l’été. Mardi, Volodymyr Zelensky a annoncé que Kiev testait déjà une nouvelle arme pour intercepter ces nouveaux drones...

Moscou frappe de plus en plus à l’aveugle en Ukraine et multiplie les intimidations vis à des pays de la « coalition des volontaires ». Le tir sur un train à la frontière polonaise était ainsi un clair avertissement aux Européens. *« Un signallement stratégique pour faire peur et diviser l’Europe »*, analyse froidement l’armée française. — A. B.

L’économie russe vacille de plus en plus

Inflation galopante, déficit budgétaire et conséquences des frappes ukrainiennes minent le moral des ménages et freinent l’investissement.

Guillaume de Calignon

Touchée mais toujours pas coulée. Malgré les sanctions occidentales et l’effort de guerre qu’il faut financer, l’économie russe tient le coup. Après un recul au cours des trois premiers mois de l’année, le PIB a grimpé au deuxième trimestre. Cela permet au gouvernement de tabler sur une croissance comprise entre 0 et 1 % en 2026.

D’autant que la reprise des combats au Moyen-Orient fait grimper les prix du pétrole. C’est une aubaine pour le pouvoir russe, car cette augmentation de prix devrait apporter des recettes budgétaires supplémentaires à Moscou. D’ailleurs, le baril d’or noir de l’Oural, la qualité de pétrole vendue par la Russie, vaut plus de 110 dollars actuellement, encore plus que le Brent.

Pressions inflationnistes
Les fissures dans les murs de la maison Russie se font de plus en plus grandes, au fur et à mesure que la guerre dure. Il y a d’abord l’inflation. A première vue, elle reste contenue à 6 % sur un an en juillet dernier. Mais *« pour une grande partie de la population, l’inflation est plus élevée que 6 % car les prix de l’alimentation et de l’énergie augmentent plus vite »*, estime Iikka Korhonen, éco-

nomiste à la Banque centrale de Finlande. Dans le détail, *« les chiffres montrent une reprise des pressions inflationnistes causées par la hausse des prix de l’essence et les tensions sur l’approvisionnement en produits pétroliers »*, souligne Julien Vercueil, professeur d’économie à l’Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco).

Moscou ne peut plus compter sur les investisseurs internationaux pour se financer.

Il faut dire que les frappes ukrainiennes de ces derniers mois sur des entrepôts et des raffineries causent des dégâts considérables, estimés actuellement à plus de 10 milliards d’euros. *« L’essentiel de ce coût est un manque à gagner lié à la réduction des quantités exportables de produits raffinés, qui ont été interdits d’exportation pour préserver le marché national »*, selon l’universitaire. *« C’est la première fois depuis le début du conflit que toute la population russe, même dans les grandes villes jusqu’ici préservées, ressent les effets de la guerre »*, selon Iikka Korhonen. Les bombardements des plateformes d’e-commerce ont même un impact qui va au-delà de l’économie.

« Ces frappes montrent la vacuité du discours du pouvoir en place sur sa capacité à protéger la population russe des effets de la guerre qu’il

a déclenchée. Aujourd’hui, l’Etat exige des entreprises clés qu’elles assurent elles-mêmes leur protection aérienne, avec menace d’expropriation pour celles qui n’engageraient pas les dépenses. Il devient évident aux yeux de tous que l’Etat n’assume plus ses responsabilités sécuritaires envers la population russe », analyse Julien Vercueil. Pour lui, tout cela mine le moral de la population. *« Le sentiment de perte de contrôle sur son avenir devient prédominant, l’angoisse face à l’incertitude se développe, et, sans surprise, les rumeurs s’emparent plus facilement des foules. La crainte d’une mobilisation de masse après les élections législatives est particulièrement répandue aujourd’hui. Ceci a des conséquences directes sur la consommation et l’investissement, qui est en baisse »*, explique-t-il.

Un déficit budgétaire grandissant
En effet, le secteur privé a de plus en plus de mal à se financer, une grande partie des ressources – en matière financière mais aussi en main-d’œuvre – est accaparée par l’industrie de la défense. Selon une étude de la Banque de Finlande, la production industrielle russe, hors armement, n’a quasiment pas progressé depuis début 2022. Quant au secteur bancaire russe, il est fragilisé en raison des sanctions et de la mauvaise tenue de l’économie.

Pendant ce temps, le déficit budgétaire grossit. Il faut payer, les armes, les soldats, soutenir la conjoncture et les entreprises en diffi-

culté et indemniser les familles de militaires tombés sur le sol ukrainien. L’Etat a puisé dans le fonds souverain de la fédération de Russie, il a taxé les profits des grandes entreprises, augmenté la TVA, l’impôt sur les sociétés et sur les revenus des plus aisés et élargi l’assiette fiscale aux microentreprises.

Mais le déficit public continue à s’accroître, à près de 3 % du PIB sur les huit premiers mois de l’année. La difficulté, c’est que Moscou ne peut plus compter sur les investisseurs internationaux pour se financer. Ce sont donc les banques russes qui sont appelées à acheter les obligations d’Etat. Or, fin juillet, une adjudication de bons du Trésor russes a dû être annulée, faute d’acheteurs. Une nouvelle tentative a eu lieu la semaine dernière, qui a réussi cette fois-ci. Mais le taux d’intérêt payé, à 7 ans, a atteint 16 %, un niveau prohibitif.

« La marge de sécurité budgétaire se réduit, mais elle demeure suffisante pour financer les dépenses de l’année prochaine », considère toutefois l’économiste russe Sergey Aleksashenko dans une analyse écrite pour le think tank New Eurasian Strategies Center, fondé par l’ancien oligarque et ennemi de Vladimir Poutine, Mikhail Khodorkovsky. Peut-être, mais l’aggravation du déficit budgétaire pose des problèmes sérieux au Kremlin. *« Poutine veut gagner cette guerre à tout prix et ne semble pas très préoccupé par les dommages économiques à long terme de ses choix »*, juge Iikka Korhonen. ■



ère-plan, le 14 septembre 2026. Photo Igor Ivanko/AFP

Le Congrès américain serre la vis avec un paquet de sanctions contre Moscou

La loi Graham adoptée mercredi consacre les premières mesures de soutien à l'Ukraine depuis le retour au pouvoir de Donald Trump. Elle offre aussi à ce dernier un nouvel outil pour renforcer sa muraille douanière.

Bastien Bouchaud
— Bureau de New York

Le Congrès américain veut resserrer la vis sur la Russie. La Chambre des représentants a adopté, mercredi soir, un paquet de sanctions contre Moscou, les premières mesures de soutien significatives à l'Ukraine votées depuis le retour au pouvoir de Donald Trump. Le président devrait approuver le projet de loi dans les jours qui viennent. L'adoption à une large majorité de ces sanctions représente une victoire importante pour Volodymyr Zelensky. Le projet de loi est « important », « envoie les bons signaux », et « contribue à avancer sur le chemin de la paix véritable », a écrit le président ukrainien sur Facebook avant le vote. Il avait convaincu certains parlementaires de soutenir le texte lors de son passage à Washington en juillet pour les funérailles de Lindsey Graham, l'auteur du projet de loi qui lui a donné son nom.

Le plaidoyer de Zelensky a joué un rôle clé pour débloquer la situation au Sénat fin août, après plus d'un an de débats autour du texte. La loi Graham prévoit notamment pour la première fois des mesures contre la « flotte fantôme » de pétroliers qui transporte l'or noir produit en Russie. Elle s'attaque aux sec-teurs de l'énergie et de la défense et cible directement Vladimir Poutine et d'autres responsables de son régime. Son passage à la Chambre a toutefois bien failli capoter face à l'opposition des chefs de file du Parti démocrate, inquiets des nouveaux pouvoirs confiés au président. Elle ouvre en effet la porte à de nouveaux droits de douane punitifs allant jusqu'à 100 % contre les principaux importateurs d'hydrocarbures russes, offrant un nouvel outil à Donald Trump pour renforcer sa muraille douanière. « Comme nous l'a expliqué l'équipe du président Zelensky, on peut contourner les sanctions – ce que font les Russes depuis des années, mais on ne peut pas contourner les droits de douane », a défendu le représentant républicain qui a porté le texte à la Chambre. « C'est pourquoi ils constituent le fer de lance de ce projet de loi », a-t-il souligné. Les démocrates ont, quant à eux, justifié leur opposition par la trop grande flexibilité laissée au prési-



La loi Graham prévoit pour la première fois des mesures contre la « flotte fantôme » russe de pétroliers. Photo Adrien Pittore/Sipa

dent pour l'application des sanctions contre la Russie. « Ce projet de loi élargit considérablement les pouvoirs du président en matière de droits de douane, sans pour autant imposer de sanctions à la Russie, deux aspects inacceptables », ont expliqué plusieurs élus en amont du vote. « Ces lacunes entraîneront une hausse des prix pour les Américains tout en sapant, à long terme, le soutien apporté à l'Ukraine », ont-ils ajouté.

Garde-fous limités

Côté sanctions, la loi Graham permet surtout de codifier des mesures déjà mises en place, mais elle autorise le président à les lever s'il l'estime nécessaire, selon Thomas Wright, un ancien cadre du Conseil de sécurité nationale sous Joe Biden désormais rattaché à Brookings. « Le risque, c'est que cela n'ait pas vraiment d'impact sur les sanctions, car Donald Trump peut les ignorer et il n'a montré aucune volonté de sanctionner réellement la Russie », explique-t-il. Sur les droits de douane, la loi prévoit quelques garde-fous pour restreindre l'arbitraire du président. Elle limite le nombre de pays visés aux cinq principaux importateurs de gaz et de pétrole brut russes, ainsi qu'aux cinq pays qui facilitent le plus ces échanges. La Chine occupe la première place, selon un document rédigé par le Sénat et révélé par la publication spécialisée « Punchbowl ».

L'Inde et l'Azerbaïdjan y figurent également pour leur dépendance au pétrole brut russe, tout comme la Slovaquie et la Hongrie. La France, le Japon et la Belgique s'y retrouvent pour leurs achats de gaz naturel,

mais ils sont censés être excusés tant qu'ils représentent moins de 15 % des exportations totales de gaz russe et qu'ils ont engagé des efforts pour s'en couper.

« Il peut faire ce qu'il veut » Mais in fine, ce sera à l'administration de choisir ses propres critères pour former ces listes, et le Congrès n'aura pas son mot à dire sur sa méthodologie. « Trump est Trump. Il peut tout simplement faire ce qu'il veut, c'est ça le danger », insiste Thomas Wright. Depuis son retour au pouvoir, le président a montré « qu'il n'hésitait pas à abuser de son autorité ». Il paraît notamment difficile d'imaginer Donald Trump s'en prendre à la Chine à quelques jours de la visite de Xi Jinping à Washington, alors que le président américain vante sa bonne entente avec le leader chinois. Il pourrait en revanche s'en prendre à l'Union européenne, craint l'ancien conseiller à la Maison-Blanche, même si le texte cible explicitement des pays.

Prendre prétexte de la présence d'un pays de l'Union sur une liste pour s'attaquer aux Vingt-Sept dans leur ensemble « est juridiquement contestable, mais si l'affaire est portée devant les tribunaux, la procédure prendra beaucoup de temps, peut-être un an ou deux », estime Thomas Wright. « Et pendant ce temps-là, il pourra probablement continuer à percevoir les recettes douanières », redoute-t-il.

La Cour suprême avait ainsi laissé l'administration collecter environ 170 milliards de dollars de droits de douane « réciproques » avant de juger leur mise en place illégale. Le président américain s'est appuyé sur des bases juridiques moins flexibles pour tenter de rétablir sa muraille douanière après sa défaite en justice. Donald Trump avait notamment perdu la possibilité d'imposer du jour au lendemain des tarifs exorbitants, obligeant son administration à conduire des enquêtes en amont. La nouvelle loi Graham pourrait rouvrir la boîte de Pandore. Avant même son vote à la Chambre, le président américain a menacé l'Union européenne de représailles commerciales si elle ouvrait ses bras au Canada. ■

Kiev cherche 32 milliards de dollars pour boucler son budget 2027

La poursuite des combats fait exploser les besoins de Kiev, qui peine à boucler ses comptes pour l'année 2026 et prévoit un budget déficitaire en 2027. L'Union européenne reste le principal recours.

Guillaume Ptak
— Correspondant à Kiev

Pour 2027, l'effort de guerre continuera d'écraser les finances ukrainiennes. La défense et la sécurité représenteraient 43,8 % du PIB et près des deux tiers des dépenses publiques l'an prochain, selon les chiffres publiés par le gouvernement de Volodymyr Zelensky cette semaine. Le projet de budget présenté au Parlement prévoit au total 7.272 milliards de hryvnias de dépenses (environ 163 milliards de dollars), pour seulement 5.648 milliards de recettes (126 milliards de dollars). Pour 2027, Kiev estime avoir besoin de 52,6 milliards de dollars de financements internationaux, alors que seuls quelque 20 milliards sont aujourd'hui couverts par des engagements de ses partenaires. Plus de 32 milliards restent donc à « trouver ».

Un nouveau trou est également apparu dans le budget 2026 : l'Ukraine cherche désormais quelque 27 milliards de dollars supplémentaires pour financer ses

dépenses militaires cette année. « Fin juin, il était entendu que nous aurions un gros trou en 2027, mais pas en 2026. Puis la fin août est arrivée, et cet énorme déficit est apparu », explique Hlib Vyshlinsky, directeur du Centre for Economic Strategy, dans un entretien au « Washington Post », attribuant notamment cette dégradation à la baisse de l'aide militaire étrangère.

Recul de l'aide militaire Selon les données du Kiel Institute, l'aide militaire étrangère est ainsi passée de 26,1 milliards de dollars au premier semestre 2025 à 19,6 milliards sur la même période cette année. « Tout le monde pensait que le prêt de l'Union européenne couvrirait l'ensemble des besoins de l'Ukraine. Cela n'a pas été le cas », juge Hlib Vyshlinsky. Le Premier ministre Sergii Korotshuk a qualifié cette semaine la situation des finances publiques de « proche de critique ».

L'Union européenne reste le principal recours : son prêt de 90 milliards d'euros pour 2026-2027 constitue l'ossature du soutien occidental. Mais Kiev souhaite avancer une partie des sommes prévues pour 2027 afin de combler le déficit apparu cette année, ce qui réduirait les ressources disponibles l'an prochain. En parallèle, Bruxelles cherche à mobiliser d'autres instruments : dans son

discours sur l'état de l'Union, Ursula von der Leyen a annoncé mercredi que les fonds encore disponibles dans SAFE, le programme de 150 milliards d'euros de prêts aux Etats membres pour leurs investissements de défense, serviraient à financer de nouveaux projets conjoints avec des entreprises ukrainiennes. Elle avait déjà évoqué en juillet jusqu'à 10 milliards d'euros de fonds SAFE non utilisés pour cette coopération. Ces sommes ne combleraient pas directement le déficit, mais pourraient prendre en charge une partie de l'effort industriel et des achats militaires.

Pour Timothy Ash, économiste spécialiste de l'Europe de l'Est, la poursuite de la guerre oblige désormais les bailleurs à envisager durablement des besoins de financement annuels de l'ordre de 40 à 50 milliards de dollars. Dans une analyse publiée début septembre,

il estime que cette perspective impose de repenser une nouvelle fois le financement de l'Ukraine.

Saisir les actifs russes immobilisés

D'où le retour du dossier des avoirs de la Banque centrale russe immobilisés en Occident, que Kiev considère comme une source essentielle de financements pour 2027. Timothy Ash défend leur saisie, qu'il décrit comme « une décision politique, pas réellement une décision juridique ». Une position qui reste vivement contestée, notamment en Belgique, où est détenue la majeure partie des actifs russes gelés en Europe. Kiev tente parallèlement d'accroître ses propres recettes, le président ukrainien Volodymyr Zelensky ayant prévenu mardi que certaines mesures seraient « difficiles, désagréables et impopulaires ». Le Parlement vient notamment d'adopter en première lecture une réforme de la taxation des petits colis étrangers, l'une des conditions requises pour débloquer environ 4 milliards d'euros de soutien européen.

Mais ces mesures ne suffiront pas à refermer l'écart entre les ressources disponibles et les besoins liés à la guerre : pour 2027, l'équilibre budgétaire de l'Ukraine restera donc largement tributaire de nouveaux engagements de ses partenaires. ■

52,6

MILLIARDS DE DOLLARS

Les besoins de financements internationaux estimés par Kiev pour son budget 2027. Seuls quelque 20 milliards sont aujourd'hui couverts par des engagements de ses partenaires.



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

En direct sur Europe 1 et CNEWS
Pierre de Vilno, Mathieu Bock-Coté et Clémence Lemaistre reçoivent

Gilles Kepel

Politologue, essayiste
Professeur émérite des universités

Les Echos

C NEWS

Europe 1

Carney tient tête à Trump sur l’alliance Europe-Canada

MULTILATÉRAL

Malgré les pressions du président américain, le Premier ministre canadien s’est montré enthousiaste sur la possibilité pour le Canada de devenir « membre associé » de l’Union européenne.

Nicolas Rauline
— Bureau de Bruxelles

Le discours a commencé avec plus de dix minutes de retard, à cause de la séance de selfies que Mark Carney a dû faire avec plusieurs députés européens. Et il s’est tenu devant des rangs clairsemés. Qu’importe : le moment se voulait historique. Et, après les déclarations dans la soirée mercredi de Donald Trump, il était particulièrement attendu.

Le Premier ministre canadien n’a pas prononcé une seule fois le nom du président américain lors de son discours ce jeudi devant le Parlement européen. Mais un « USA, USA » s’est fait entendre juste avant qu’il ne prenne la parole... Et il y a fait référence à quelques reprises, maintenant le cap fixé par Ottawa et Bruxelles pour une nouvelle alliance qui ferait du Canada le premier « membre associé » de l’Union européenne, comme proposé mercredi par Ursula von der Leyen dans son discours sur l’état de l’Union européenne.

« Je ne propose pas un troisième bloc destiné à rivaliser avec les grandes puissances, juste avec de meilleures manières. Nous ne cherchons pas le pouvoir pour dominer les autres », a-t-il lancé. Avant d’ajouter lors de la conférence de presse qui a suivi le discours que l’alliance ne visait personne. « Cela nous rendra plus forts et plus souverains. Et un Canada plus souverain sera un partenaire plus efficace pour les Etats-Unis. [...] Personne ne devrait dicter aux Canadiens ce qu’ils doivent faire ou limiter notre capacité à tisser des partenariats. »

Mark Carney a détaillé la manière dont il appréhende cette nouvelle alliance. « C’est une approche positive que nous définirons ensemble, la construisant sur nos forces communes, basée sur nos valeurs, a-t-il expliqué. Ce n’est pas un jeu à somme nulle. » Avant de préciser tous les domaines dans lesquels les deux partenaires peuvent s’aider.

Le Canada pourrait apporter, selon lui, ses richesses en matière de minéraux critiques, ses capacités de



Devant les parlementaires européens à Strasbourg, jeudi 17 septembre, Mark Carney a déclaré qu’une alliance avec l’UE rendrait le Canada « plus fort et plus souverain ». Photo Yves Herman/Reuters

« Personne ne devrait dicter aux Canadiens ce qu’ils doivent faire ou limiter notre capacité à tisser des partenariats. »

MARK CARNEY

défense et industrielles, ses positions dans l’intelligence artificielle, dans l’énergie, le spatial ou encore les systèmes de paiement, et une position géographique unique, donnant un accès privilégié au Pacifique et à l’Arctique. L’Europe pourrait apporter, de son côté, l’accès à son gigantesque marché, son savoir-

faire dans la recherche, ses capacités dans la défense, en train d’être reconstruites, ou encore sa capacité à édicter des standards souvent repris mondialement.

Intégration dans Erasmus

Pour le moment, ces idées de coopération ne sont pas précises, mais il a, par exemple, lancé l’idée de permettre aux jeunes Canadiens et Européens de vivre là où ils le souhaitent, d’un côté ou de l’autre de l’Atlantique. Le Canada pourrait aussi rejoindre le programme européen Erasmus. « Il s’agirait de renforcer notre alliance pour le futur », a-t-il ajouté. Donald Trump avait évoqué, mercredi soir, la possibilité de représailles envers un projet d’alliance canado-européen si celui-ci lui était hostile, allant jusqu’à stopper tout commerce avec l’Europe. Selon Fabian Zuleeg, du European Policy Centre, « en décrivant l’accession du Canada au statut

de membre associé de l’Union européenne comme potentiellement “hostile” et en menaçant de représailles, Donald Trump a montré que l’initiative était importante ». Mais l’expert prévient aussi que cette réaction crée désormais des attentes. « Le statut de membre associé ne peut pas rester une autre annonce européenne sans substance. »

Les deux partenaires se sont montrés déterminés à aller au bout d’un projet qui suscite toutefois des interrogations. Certains Etats membres se montrent agacés par une annonce qui les a pris de court. De son côté, Mark Carney a confirmé que cette alliance ferait l’objet d’un débat au parlement canadien.

Selon lui, les sondages montrent que les Canadiens sont « largement favorables » à un partenariat renforcé avec l’Europe. Les détails devraient être discutés d’ici au prochain sommet entre l’Europe et le Canada, fin octobre à Montréal. ■

En Suède, le centre gauche remporte les élections législatives de justesse, l’extrême droite recule

EUROPE

Avec 176 sièges sur 349, le bloc de gauche remporte d’une courte tête les législatives suédoises.

La sociale-démocrate Magdalena Andersson doit désormais former sa coalition.

Virginie Robert

C’est une très courte majorité. A trois sièges près, le bloc de centre gauche emmené par la sociale-démocrate Magdalena Andersson a remporté les élections législatives qui se tenaient dimanche en Suède.

Avec 176 sièges sur les 349 que compte le Riksdag, il devance de très peu le bloc de droite du Premier ministre sortant, Ulf Kristersson, qui en obtient 173. Le scrutin était si serré qu’il a fallu quatre jours pour compter les quelque 300.000 voix manquantes, issues de l’étranger et du vote anticipé. « C’est une victoire à la Pyrrhus pour Magdalena Andersson. Les sociaux-démocrates vont revenir au gouvernement, mais avec le pire score électoral jamais enregistré par ce parti », observe Marius Perrin, chercheur au centre des études européennes de Sciences Po. La Suède sera l’un des rares pays de l’Union européenne gouvernés par la gauche, avec l’Espagne, le Danemark, la Lituanie et Malte.

Le grand parti de gauche suédois n’a obtenu que 28 % des suffrages contre 30,3 % en 2022 ce qui ne lui

donne que 99 sièges, contre 106 dans la précédente législature. « Cela s’est joué à 50.000 voix et cela montre que la société suédoise est très divisée. Qui plus est, la majorité du bloc de gauche peut s’effondrer très vite, au gré d’un scandale ou d’un désistement », souligne le chercheur.

Pari raté

Ce scrutin marque aussi le premier recul du parti d’extrême droite, les Démocrates de Suède, allié du précédent gouvernement de droite, depuis leur entrée au Parlement en 2010. Ils n’ont récolté que 17,5 % des voix contre 20,5 % en 2022. Les Modérés d’Ulf Kristersson, avec 19,9 % des voix, retrouvent la place de deuxième force politique du pays. « Les questions de la criminalité des gangs et de l’immigration restent

des sujets majeurs en Suède et la population a apprécié la politique de l’ancien gouvernement. Mais elle ne voulait pas que les Démocrates de Suède entrent au prochain gouvernement ou la représentent à l’étranger.

« Cela s’est joué à 50.000 voix, la société suédoise est très divisée. »

Le pari d’Ulf Kristersson [NDLR : qui leur avait offert d’entrer dans son gouvernement s’il gagnait] n’a pas payé », remarque Anselm Küsters, directeur scientifique du nouveau pôle du réseau nordique au Centre for European Policy.

Dans ce contexte, « il va être très difficile de former un gouvernement

stable avec une majorité aussi faible. Il est probable que les négociations de coalition durent assez longtemps », estime Marius Perrin.

L’ancienne Première ministre peut s’appuyer sur les Verts mais ses alliés du Parti du centre et du Parti de gauche ne veulent pas gouverner ensemble. « On peut imaginer une grande coalition, qui réunisse les sociaux-démocrates, les Modérés, avec un petit parti du centre. Mais cette option a été discutée pendant la campagne, et elle n’intéresse pas grand monde », rappelle Marius Perrin.

Le programme de coalition sera difficile à finaliser. « La question de l’adhésion à l’euro devrait revenir sur la table. Le nouveau gouvernement va devoir négocier un équilibre délicat. Il devrait continuer à promouvoir la compétitivité et une défense

forte, mais les sociaux-démocrates, aux côtés des Verts et du Parti du centre, se sont aussi prononcés en faveur d’ambitions environnementales accrues. Ce sera une combinaison délicate », observe Anselm Küsters. Un premier test aura lieu lors du vote du budget en novembre.

Malgré les dissensions, « le nouveau gouvernement devrait apporter de la stabilité à l’UE. La coopération en matière de défense et les investissements dans la sécurité sont d’une grande importance pour les pays nordiques. Les Suédois, qui font désormais partie de l’Otan, estiment que les menaces russes affectent leur identité même. La région arctique était considérée comme une zone neutre, ils ne veulent pas qu’elle soit compromise par des accidents de câbles ou des menaces dans l’espace aérien », souligne Anselm Küsters. ■

En Italie, Meloni suspend la vignette automobile

EUROPE

A quelques mois des législatives, la cheffe du gouvernement italien annonce la suppression temporaire de la vignette automobile pour 2027.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Giorgia Meloni fait chauffer le moteur de sa campagne électorale. A quelques mois des législatives de l’an prochain, et alors que son parti patine dans les sondages, la présidente du Conseil italien a annoncé mercredi la suppression du « bollo auto », l’équivalent de la vignette automobile française disparue il y a vingt-cinq ans. Le coût de la vignette italienne est progressif et varie selon les régions, la puissance du moteur et le niveau de pollution du véhicule.

Les visées électoralistes sont à peine voilées, puisque l’exonération de cette taxe sera limitée à la seule année 2027. Elle s’appliquera à la totalité des deux-roues motorisés ainsi qu’aux véhicules légers et de taille moyenne. Environ 70 % du parc automobile transalpin est concerné.

Plus de 14 millions de véhicules concernés

Mercredi, à l’issue d’un Conseil des ministres devant adopter des mesures pour atténuer l’impact de la hausse des prix des carburants, les Italiens s’attendaient à une énième prolongation des réductions des droits d’accise sur le diesel.

Ce sera en effet le cas jusqu’au 25 septembre, bien que la réduction ait été ramenée à 12,2 centimes d’euro par litre, contre 17 centimes actuellement. Elle sera à nouveau abaissée à partir du 25 septembre. La présidente du Conseil s’est surtout concen-

2,3

MILLIARDS D’EUROS

C’est le montant que cette mesure devrait coûter aux finances publiques.

trée sur l’annonce de la suppression du « bollo auto ». Elle concernera environ 14,5 millions de motos et de voitures d’une puissance maximale de 80 kW (soit environ 110 chevaux).

Un contribuable ne peut bénéficier que d’une seule exonération. S’il possède deux véhicules ou deux motos, l’exonération s’applique au véhicule le moins taxé (puissance la plus faible). S’il a une voiture et une moto, il paiera la taxe uniquement sur le véhicule le plus puissant. Les bénéficiaires de cette mesure économiseront jusqu’à 240 euros, avec une moyenne d’environ 165 euros par foyer.

Une taxe « détestée par les Italiens »

« Aujourd’hui, le gouvernement élimine l’une des taxes les plus détestées par les Italiens », s’est félicitée Giorgia Meloni dans un communiqué. Cette mesure devrait coûter 2,3 milliards d’euros aux finances publiques, pourtant fortement dégradées. Mais le gain politique escompté est énorme. La cheffe du gouvernement réalise une promesse électorale lancée dès 2008 par Silvio Berlusconi, puis reprise dans tous les programmes de la droite italienne avant un scrutin. Sans jamais trouver de financement pour son application.

Pour combler cette baisse des recettes fiscales, le gouvernement mobilisera les 2,4 milliards d’euros d’économies sur des dépenses d’exécution du plan de relance européen. « Nous sommes parvenus à cette suppression de la taxe automobile non sans difficultés », a concédé le ministre de l’Economie, Giancarlo Giorgetti. Nous espérons que cette mesure, née dans un contexte d’urgence, deviendra pérenne. » Aucune allusion aux fonds nécessaires pour concrétiser cet espoir au-delà de 2027 n’a été faite.

Certains présidents de région ont, en revanche, déjà établi des estimations précises des pertes pour leur budget. Eugenio Giani, président de la Toscane, a fustigé une « démagogie électorale d’un niveau d’irresponsabilité et de mauvaise gestion inédit en 80 ans de République ». Il affirme que sa région n’obtiendra qu’un peu plus de 100 millions d’euros de compensation, face à un manque à gagner avoisinant les 350 millions. ■

idées

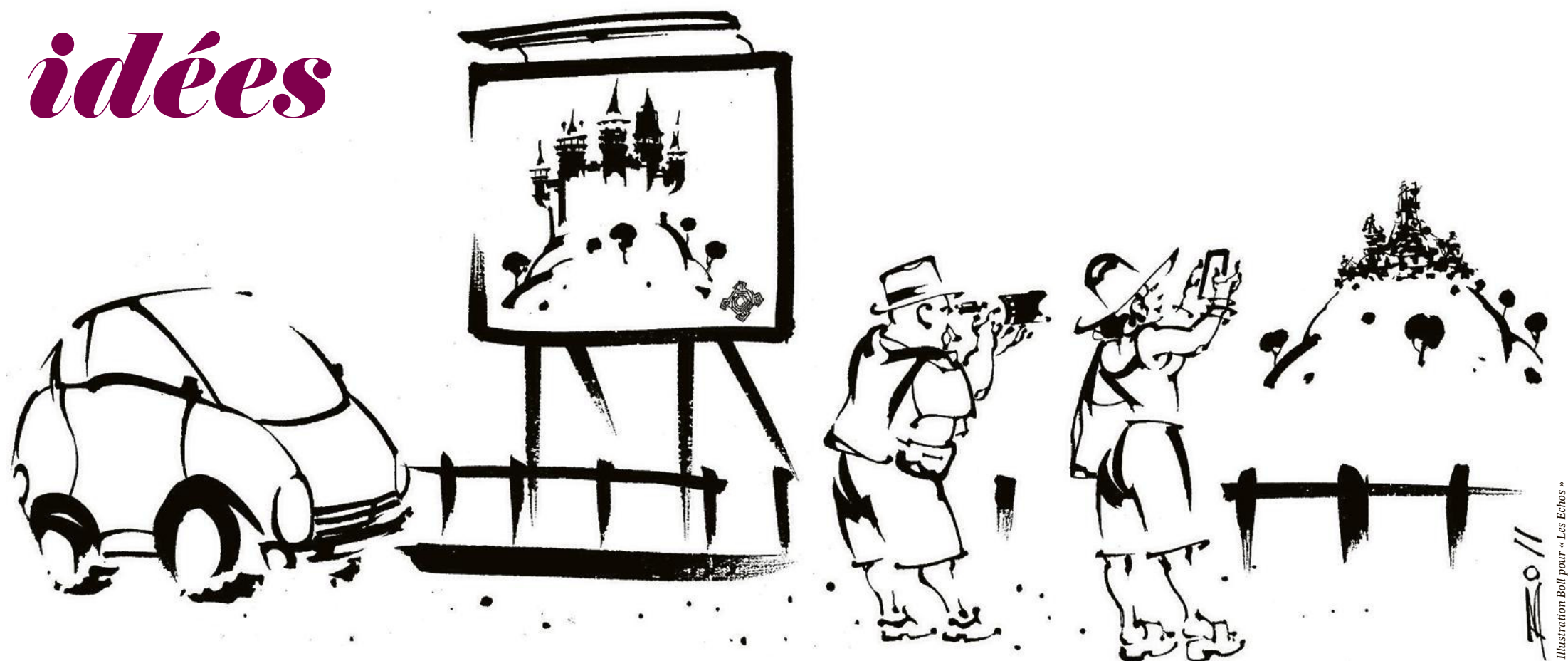


Illustration Boll pour « Les Echos »

Journées du patrimoine : des chefs-d'œuvre en péril

L'ANALYSE
de Martine Robert

Les 43^{es} Journées européennes du patrimoine mettent en lumière les menaces pesant sur nos monuments historiques : changement climatique, hyperfréquentation, matériaux dangereux, défis numériques, terrorisme. Des dangers nécessitant des financements importants.

Ce n'est pas un hasard si les 43^{es} Journées européennes du patrimoine, les 19 et 20 septembre, auront pour thème « Le patrimoine en péril : raviver, résister, réimaginer ». Le sujet est particulièrement sensible pour la France, riche de plus de 45.000 monuments historiques, dont 32 % « classés » d'intérêt national, et 68 % « inscrits », en raison de leur intérêt régional. Près de la moitié appartiennent à des propriétaires privés et plus de 40 % aux communes, le reste se répartissant entre l'Etat et d'autres collectivités.

Or, comme le souligne Isabelle Chave, sous-directrice des monuments historiques et des sites patrimoniaux au ministère de la Culture, « dans nos sociétés en mutation rapide, et face à des défis tels que la numérisation croissante, l'accélération des mouvements de population, la crise climatique et les conflits de toutes sortes, une grande partie de notre patrimoine, tant matériel qu'immatériel, est menacée de dégradation, voire de disparition, à plus ou moins long terme ».

Au premier plan, « la pollution croissante et le changement climatique associé mettent le patrimoine culturel et naturel en grand danger, au point que certains pays ont éla-

boré des plans de sauvegarde spécifiques, que des organisations internationales telles que l'Unesco ou certains dispositifs européens en ont fait des thèmes prioritaires », poursuit-elle. Si les sites archéologiques et les monuments sont les plus visiblement atteints, les fonds d'archives et de bibliothèques, les collections muséales, les parcs historiques ne sont pas épargnés.

Ainsi, l'alternance sécheresses-pluies intenses génère un retrait-gonflement des sols argileux qui touche 53 % des 110 sites du Centre des monuments nationaux. Le château d'Azay-le-Rideau (Indre-et-Loire) est fragilisé par les variations du niveau d'eau qui l'entoure, l'avancée de la mer influe sur la dune d'assise de la Maison Georges-

Les dangers liés au terrorisme culturel ou au banditisme se multiplient : peintures aspergées, vols de bijoux, tableaux...

Clemenceau, en Vendée, les crues guettent le monastère de Saorge dans la vallée de la Roya, le mistral et les intempéries la forteresse d'If à Marseille. En Indre-et-Loire, la canicule assèche le conservatoire de légumes anciens du château du Rivau et détruit les 300 buis taillés de celui d'Amboise, dont une part des remparts a été emportée par un glissement de la falaise calcaire l'an dernier. Les fortes pluies favorisent les mousses, moisissures et lichens sur les façades de Fontainebleau (Seine-et-Marne), les fluctuations de température et d'humidité altèrent les décors à fresque, l'intensification des poussières sur les œuvres sert de substrat aux micro-organismes...

Certes, de nouvelles techniques permettent d'identifier plus finement les dégradations et d'anticiper les interventions. Les professionnels s'allient pour développer une méthodologie systémique de conservation préventive, à l'instar de Versailles avec le Réseau des résidences royales européennes. Mais le climat n'est pas le seul problème.

L'hyperfréquentation engendrée par le tourisme de masse met en péril édifices et œuvres d'art dans nombre de sites inscrits au patrimoine mondial. Là encore, des mesures correctives sont prises, du Louvre au Pont-du-Gard, du Mont-

Saint-Michel à Lascaux IV ou à la grotte Chauvet : réductions de jauges ou d'horaires, accès imposés par transports en commun, visites virtuelles, fac-similés... Mais les acteurs sont pris entre des injonctions contradictoires : assurer la bonne conservation des biens et accroître les ressources...

Et comme, à l'inverse, une sous-fréquentation peut aussi être préjudiciable à la conservation, le Centre des monuments nationaux explore des pistes pour un tourisme mieux réparti, vers le patrimoine industriel ou rural notamment...

Le casse-tête des nouveaux patrimoines

Les « nouveaux patrimoines » ont, eux, leurs dangers intrinsèques. Ainsi, celui du XX^e siècle est parfois constitué de matériaux dont la pérennité même est problématique, car ne pouvant être restaurés ou étant dangereux, comme l'amiante. D'autres ne répondent plus aux normes de sécurité et de développement durable.

Conservé des données et documents nativement numériques devient aussi une préoccupation des services d'archives, confrontés à la difficulté de rendre accessibles ces données dans le temps. « Si le numérique, qui a déterminé l'émergence

d'un nouveau champ patrimonial, est un progrès extraordinaire en termes d'accès à l'information pour tous et de partout, de puissance de calcul, d'intelligence artificielle, il constitue aussi un risque important : conséquences sur le réchauffement climatique, cyberattaques, enjeux de souveraineté numérique, désinformation », constate Isabelle Chave.

Enfin, les dangers liés au terrorisme culturel ou au banditisme se multiplient. Les exemples sont nombreux de destructions volontaires de type politique et idéologique : cimetières juifs en Alsace, peintures aspergées par des militants, vols de bijoux, pièces archéologiques, tableaux, tels ce mois-ci deux Renoir au musée de Cagnes-sur-Mer...

« Les atteintes au patrimoine sont plus délibérées, mises en scène de manière spectaculaire et relayées par les réseaux sociaux », note Isabelle Chave. D'où la nécessité de renforcer l'arsenal préventif : description des biens dans des bases de données mondiales, retrait des pièces les plus convoitées remplacées par des copies, mise en place de dispositifs de sécurité et d'instruments juridiques pour criminaliser les infractions...

Pour lutter contre ces fléaux, les additions sont salées, le mécénat d'entreprise et la philanthropie individuelle, de plus en plus sollicités. A Chambord, 37 millions d'euros sont nécessaires pour consolider l'aile François I^{er}, à Versailles, 200 millions pour rafraîchir l'air du château, au Louvre, 2.400 fenêtres sont à sécuriser contre les effractions... Mais le patrimoine est plébiscité par 70 % des 100 millions de touristes internationaux qui visitent la France chaque année. Alors, pas vraiment le choix... ■

L'urgence d'en finir avec le déclinisme

La France est en décadence, la France coule, la France est déclassée. Le déclinisme est décliné à l'envi, quotidiennement, sur tous les tons et sur tous les thèmes : éducation, sécurité, économie, dette, culture, morale... Le sentiment est diffusé avec force et en permanence que « nos enfants vivront moins bien que nous », que nous sommes entraînés comme inéluctablement vers « la fin de la civilisation » française et occidentale. Personne ne vient jamais contredire ce labouillage des crânes qui nourrit la rancœur et les rages et qui fait, tous les soirs, le lit des populistes de tous bords. Rappelons que le parti MAGA est né « contre le déclin américain », que Viktor Orban disait se dresser pour défendre « les valeurs de l'Occident » et que Vladimir Poutine est le rempart « des valeurs spirituelles et morales de la chrétienté ».

Le déclinisme permet à l'extrême droite d'être aujourd'hui au seuil du pouvoir en France, en Grande-Bretagne et, personne ne l'exclut plus,

en Allemagne. Il est plus que temps de rappeler avec force que le déclin français et le déclin occidental ne sont, en aucune manière, « réels », ils ne sont que « relatifs ». Pour ne parler que de la France, mais l'évolution est la même dans tous les pays développés, le niveau de vie moyen est passé de 12.000 euros constants en 1970 à 30.900 euros en 2024. Nous vivons beaucoup mieux que nos parents et le pouvoir d'achat continuant de s'améliorer en tendance (+ 13 % de 2017 à 2024), tout comme l'espérance de vie en bonne santé, nos enfants vivront incontestablement mieux que nous.

Le déclin relatif ne date, lui, pas d'hier. Il commence, pour ce qui est de l'Europe, en 1914, dans une guerre d'autodestruction effroyable. Les Etats-Unis ont pris le dessus et leur hégémonie mondiale s'est impérieusement installée en 1945. La France et la Grande-Bretagne ont mesuré en 1956, lors du fiasco de Suez, qu'elles étaient tombées au rang de vassales : leurs deux armées dé-

ployées après la nationalisation du canal par Nasser ont été renvoyées à la niche par Washington et Moscou. La France a décidé alors de reporter tout son espoir de « puissance » dans la construction européenne. La Grande-Bretagne a, elle, zigzagué. Puis, l'économie mondiale se diffusant, les Etats-Unis ont à leur tour « décliné », passant d'une part de 45 % du PIB mondial en 1945 à 25 % aujourd'hui (15 % en parité de pouvoir d'achat). Démographiquement, leur chute est de 7 % de la population mondiale à 4 %. L'Europe décline depuis 1900, sa part du PIB mondial était de 35-40 % à cette date, elle n'est plus aujourd'hui que de 17 %. Démographiquement, sa chute est de 25 % de la population mondiale en 1900 à 9 % aujourd'hui. Voilà la réalité du déclin en longue distance.

Il reste que, bien entendu, la situation française et européenne est aujourd'hui mauvaise économiquement, militairement et technologiquement. L'Union a un besoin d'une relance fédérale mais celle-ci

est justement bloquée par le nationalisme né de la victoire idéologique du déclinisme. Les fonctionnaires hier « construisaient » l'Europe, aujourd'hui ils lui « résistent ». C'est le drame de l'histoire que de voir les souverainistes de droite et de gauche être à la fois la cause du déclin de l'Union et les dénonciateurs de ce

C'est le drame de l'histoire que de voir les souverainistes de droite et de gauche être à la fois la cause du déclin de l'Union et les dénonciateurs de ce déclin.

déclin. En France, les oppositions populistes de l'extrême gauche, y compris le PS, et de l'extrême droite ont conquis l'opinion publique grâce au « tout va mal » pour, au sein du Parlement, saboter toute réforme gouvernementale depuis 2022 et provoquer une incertitude fiscale et budgétaire qui paralyse les ménages et les entreprises.

En 2026, la situation empire parce que le drame devient mortel. Les ennemis internes de la puissance européenne sont rejoints maintenant ouvertement par les ennemis externes. L'AfD allemande est soutenue à la fois par Vladimir Poutine et par J. D. Vance, il en est de même pour le Rassemblement National français ou Reform en Grande-Bretagne. La « civilisation » qui est réellement menacée est celle de l'humanisme, des droits de l'homme, de la paix et, par l'ambition d'une poignée de milliardaires de la tech, celle de l'intelligence humaine.

Le déclinisme étouffait dans le passé et nourrit le défaitisme. Il faut en finir avec les deux.

Eric Le Boucher est éditorialiste aux « Echos ».



LA
CHRONIQUE
d'Eric Le Boucher

chroniques



Thomas Samson / Ap / Sipa

Ne vous laissez pas berner par ceux qui dénoncent « le système »

Fustiger « le système » comme le font Marine Le Pen et Jean-Luc Mélenchon permet de ne désigner personne, d'accuser tout le monde et de proposer comme uniques solutions la révolution et le parti unique.

par Jacques Attali



Depuis un siècle au moins, un mot revient tout le temps dans le discours de tous ceux qui se préparent à devenir des dictateurs : le mot « système », pour désigner ses ennemis. Avant son arrivée au pouvoir, Mussolini fustige et dénonce le « *sistema politico* » italien jugé décadent et corrompu par les combines de partis. De même, avant 1933, les nazis emploient systématiquement le terme « *Das System* » ou « *Systemzeit* » (« *le temps du système* »), pour désigner la République de Weimar et ses institutions ; les partis sont nommés « *Systempartei* » (« *les partis du système* »), leurs dirigeants « *Systempolitiker* » ; la presse libérale « *Systempresse* ».

Le communisme d'avant-guerre utilise le même procédé : les marxistes-léninistes désignent alors le « *système capitaliste* » ou le « *système bourgeois* » comme une totalité responsable de toutes les crises, guerres et misères, qu'aucune réforme ne peut réparer, et dont seule une révolution permettra de se débarrasser.

Dans la France d'aujourd'hui, on le retrouve, tant à l'extrême droite qu'à l'extrême gauche, remplissant exactement la même fonction : disqualifier en bloc des institutions pluralistes (Parlement, presse libre, partis concurrents, économie de marché), sans avoir à donner une explication précise, ni même à réfuter aucun argument particulier.

« La vendetta du système »

Sans beaucoup chercher, j'ai trouvé des centaines d'occurrences de l'usage de ce mot et de ses dérivés par Jean-Marie Le Pen, puis par Marine Le Pen et ses lieutenants, jusqu'à aujourd'hui. Juste quelques exemples : le 1^{er} mai 2015, dans son discours devant la statue de Jeanne d'Arc, Marine Le Pen proclame : « *Parce qu'il se sent plus que jamais menacé, le système se braque, il se raidit, continue dans sa course folle.* »

En 2017, à Nantes, elle explique que l'Etat se met « *au service du système, et de sa survie* », ajoutant : « *Le système hésite entre mes deux principaux concurrents.* » Le 1^{er} avril 2025, sur le plateau de TFI, elle

dénonce à propos de sa condamnation pour détournement de fonds publics une « *décision politique* » qui « *viole l'Etat de droit* » et fustige « *le système* ». Le même jour, Jean-Philippe Tanguy dénonce, lors d'une question au gouvernement, « *la vendetta du système contre son seul opposant, le Rassemblement national* », ajoutant que « *le système ne respecte que les urnes qui confortent son pouvoir* ».

A Perpignan, en mars 2026, Jordan Bardella loue Louis Aliot, qui se serait battu « *année après année, pour vous défendre, contre le système en place* ». Depuis quelle est de nouveau candidate, Marine Le Pen emploie le mot « *système* » de façon quasi quotidienne comme synonyme, selon les cas, des « *élites* », des patrons, des dirigeants politiques, des journalistes, des juges, des pouvoirs de toute nature. Et enfin, Sébastien Chenu qui, dans un tweet du 1^{er} septembre 2026, me stigmatise comme « *un artisan du système* ».

Sans faire beaucoup plus d'efforts, j'en ai trouvé aussi d'innombrables occurrences dans les discours de Jean-Luc Mélenchon. Il écrit en 2016, dans son livre « *Le Choix de l'insoumission* » : « *Le système parvient à vous convaincre que les pauvres l'ont bien cherché.* » En 2026, il présente un programme, « *L'Avenir en commun* », autour de la « *refonte* » des « *systèmes* » jugés injustes ; au hasard des paragraphes, il est question du « *système fiscal* », du « *système de santé* », du « *système énergétique* », du « *système politique* », du « *système capitaliste* », du « *système technocratique* ». Et aujourd'hui, de façon quotidienne, lui comme ses cadres, parlent volontiers du « *système médiatique* », du « *système Macron* » et du « *verrouillage du pays par le système* ».

Aujourd'hui, le procédé n'est pas propre à la France : aux Etats-Unis, Donald

« **Le système est une figure de style, une forme rhétorique, dont la vertu principale est de conduire chaque auditeur à y retrouver son propre ennemi.** »

Trump construit toutes ses campagnes depuis 2016 en désignant Washington comme un « *système truqué* » (« *rigged system* »). Il proclame alors, presque tous les jours : « *that system is wrong* » (« *ce système est mauvais* »). En Italie, le Mouvement 5 étoiles bâtit sa légitimité sur la promesse de placer le mouvement « *hors du système* » (« *fuori dal sistema* »).

En Espagne, Podemos, fondé en 2014, reprend presque mot pour mot l'accusation. Et on le retrouve tous les jours dans les discours de l'AfD, en Allemagne, qui parlent de « *Systempartei* » (« *partis du système* »), reprenant sans vergogne le vocabulaire des nazis.

Un mot vague qui rassemble

Dans tous les cas, le procédé est identique : une multitude de causes de mécontentement sont rassemblées en un mot unique, qui n'a besoin d'aucun sens stable pour produire de l'adhésion. « *Le système* » est donc une figure de style, une forme rhétorique, dont la vertu principale est de conduire chaque auditeur à y retrouver son propre ennemi (le patron exploiteur, le bureaucrate envahissant, le journaliste menteur, le banquier avide, l'immigré profiteuse ou l'exploiteur capitaliste) ; sans que l'orateur n'ait jamais à préciser le sens qu'il donne au mot, ni à assumer la charge de la preuve qu'exigerait un adversaire précisément nommé, et encore moins à fournir une réponse cohérente aux problèmes qu'il dénonce.

Le théoricien argentin du populisme Ernesto Laclau a formalisé ce mécanisme sous le nom de « *signifiant vide* », le point autour duquel se cristallisent des frustrations qui n'ont, en elles-mêmes, rien de commun. Le mot ne décrit plus : il rassemble.

La seule réponse au « *système* » est alors de le mettre à bas dans sa totalité, de faire table rase. Contre le « *système* », il n'y a alors que la révolution et le parti unique. Au moment où s'accélère la campagne présidentielle en France, il ne faut pas oublier cette leçon de l'Histoire : qui dénonce un « *système* » annonce des années noires. La réponse s'impose : ne jamais laisser passer l'usage de ce mot sans demander ce qu'il désigne. Le vide qui s'ensuit devrait suffire à faire comprendre aux électeurs les dangers d'une telle manipulation.

Jacques Attali est écrivain et essayiste.

LIBRE ÉCHANGE

Mensonge, fieffé mensonge, statistiques...

L'été qui s'achève aura mis à l'honneur deux Grecs, certes sous des formes différentes, mais tous les deux connus pour avoir été associés à des contes.

C'est ainsi qu'Ulysse a crevé les écrans dans l'adaptation cinématographique de « *L'Odyssée* » par Christopher Nolan tandis qu'Andréas Georgiou a fait la une de la presse économique mondiale, même si son destin a moins marqué les esprits que celui du roi d'Ithaque.

Après quinze ans de procédure judiciaire et une condamnation à de la prison en 2017, il a été acquitté par la cour suprême d'Athènes. Aux dires de ses détracteurs, son crime aurait été d'avoir trahi le pays en publiant en tant que chef du service statistique grec des comptes refusant tout conte... En 2010, il transmet en effet aux autorités européennes des chiffres revus à la hausse du montant du déficit public grec.

Pour la classe politique, pour les syndicats, il n'est que « *l'homme de paille*

des créanciers » qui doit être traîné devant les tribunaux.

Son sort illustre le rôle joué désormais par les statistiques dans la vie politique. Naguère les anciens chanceliers de l'échiquier britanniques devenus Premiers ministres que furent Benjamin Disraeli et Winston Churchill pouvaient railler les données économiques qu'on leur fournissait en déclarant, pour le premier, « *il y a dans la vie le mensonge, le fieffé mensonge et au-delà, la statistique* » et, pour le second, « *je ne crois aux statistiques que lorsque je les ai moi-même falsifiées* ».

Mais ces formules qui relèvent du bon mot digne des traditions d'humour de la « *gentry* » anglaise sont dépassées. Une connaissance fine, précise et sans biais de l'économie est une composante à part entière du caractère démocratique d'une société.

Ce sont les dictatures qui transforment les services statistiques en des agents de propagande et en des outils de diffusion de leurs mensonges. Et donc en innocentant cet été Andréas Georgiou, la Grèce qui enfanta Ulysse mais aussi la démocratie a renoué avec ses meilleurs moments.

— *La main invisible*

« Je ne sais pas »

Des salariés équipés de LLM ont tendance à se penser experts de nombreux sujets : ils ne disent plus « je ne sais pas ». Cela a des conséquences sur les processus de prises de décisions en entreprise.

par Etienne Grass



Je ne sais pas. Cette phrase est devenue très rare dans les entreprises qui ont déployé Claude, Copilot, GPT ou Mistral. Une étude de l'Université de la Sapientia et de l'Ecole normale supérieure nous l'apprend : lorsqu'on les interroge sur une question inédite, une petite moitié (44 %) des experts répondent en moyenne qu'ils « *ne savent pas* » ; mais dès lors qu'ils sont équipés d'un modèle de langage (LLM), ils ne sont plus que 3 % à prononcer cette phrase. Cette inflation de la confiance va de pair avec une nette baisse du taux de bonnes réponses. Et même lorsqu'on augmente les enjeux des questions – via des incitations financières –, le taux de mauvaises réponses reste plus élevé avec l'IA que sans l'IA. Chez des experts, l'IA fait donc perdre le bénéfice du doute. Au sens littéral. L'entreprise Glean a inventé un néologisme – le « *botshitting* » – pour décrire ce virus nouveau dans l'entreprise à travers lequel les salariés bénéficiant d'un LLM partagent une information qu'ils ne maîtrisent pas totalement. Sa propagation est rapide : deux tiers des salariés interrogés reconnaissent au moins un « *botshitting* » par semaine !

Une bulle de surconfiance, gonflée à l'hélium de l'IA, est donc en train de grossir dans les entreprises. Cette bulle est loin d'être anecdotique. Elle n'est pas pour autant une fatalité, mais elle implique de réviser l'ensemble des heuristiques de l'entreprise. « *Heuristiques* », le mot recouvre près de trois décennies de recherche sur la prise de décision dans les organisations.

Par exemple, Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass Sunstein ont souligné le besoin de réduire le « *bruit* » (*noise*) dans les jugements experts des grandes organisations. Ils recommandent pour cela une « *hygiène de la décision* » fondée sur la préservation d'une diversité de points de vue et l'adaptation en continu des décisions. On a pu documenter que les LLMs réduisent en moyenne ce « *bruit* ». Ils améliorent ainsi le niveau d'expertise moyen.

Chez des experts, l'IA fait donc perdre le bénéfice du doute.

Mais ils le font en installant des prémices communes à tous les salariés, au risque du conformisme. Déployer l'IA implique ainsi de veiller à stimuler la divergence d'opinions.

Autre exemple, les LLMs brouillent les « *seuils de stop* » (*stopping rules*) dont Gerd Gigerenzer a montré l'importance pour cartographier les expertises de l'entreprise. C'est l'un des rôles du « *je ne sais pas* » : il signale les limites d'expertise de chacun et permet ainsi la spécialisation, favorisant des prises de décisions rapides et efficaces, fondées sur des raccourcis bien distribués (« *fast-and-frugal heuristics* »). Il faut donc refaire apparaître ces feux de stop sous la buée créée par l'IA.

Parmi les personnes avec qui je travaille, les plus avancées dans l'utilisation des LLMs ont considérablement étendu leur palette. Ils l'utilisent par exemple l'IA comme un coach ou un « *partenaire virtuel* ». Ils créent des personae avec l'IA, qui apportent de la contradiction ou structure des dialogues. Ils segmentent les usages par régime de décisions, en préservant le jugement humain pour les décisions incertaines et à fort enjeu. Ils forcent alors les modèles à élargir leur champ épistémique, à confronter les points de vue et à dire « *je ne sais pas* ». Mieux encore, ils demandent au modèle un score de confiance. Ils génèrent des modèles de simulations ou explorent des scénarios. Ils demandent à l'IA des réponses riches en « *friction cognitive* ». Ils documentent les erreurs fréquentes des modèles (*failures pattern*) et les font connaître. Plus que tout : ils valorisent l'erreur. Que faire au-delà de ce point ? Je ne sais pas.

Etienne Grass est le Global Chief AI Officer de Capgemini Invent.

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



débats

Faut-il baisser les retraites ?

Quelle contrepartie pour les retraités ?

par Régis de Laroullière et Didier Bazzocchi

Une désindexation partielle ou totale des pensions est régulièrement évoquée dans le débat budgétaire. Avec une inflation prévisionnelle de 2 % en 2026 selon l'Insee, voire davantage (2,4 en glissement annuel à fin août) et une dépense totale des retraites de 422 milliards selon le COR, elle pourrait apporter une dizaine de milliards d'euros. Nos retraites pourraient revenir, provisoirement du moins, en excédent, et nos finances publiques seraient améliorées à due concurrence.

Une désindexation des retraites a déjà été pratiquée par le passé, en dernier lieu partielle et différenciée pour le régime général en 2020, et totale pour l'Agirc-Arrco en 2026. Son acceptabilité est aujourd'hui très incertaine. La perspective d'une sous-indexation partielle des retraites a été la cause de la chute du gouvernement Barnier en décembre 2024, et les gouvernements suivants ne s'y sont plus risqués. Notre analyse est que l'acceptabilité d'une désindexation des retraites dépend en pratique significativement de l'usage des fonds correspondants : y aura-t-il une contrepartie pour les retraités ?

S'il ne s'agit que de rééquilibrer les régimes de retraite, pourquoi ne pas préférer une augmentation de la durée d'activité ? Elle accroîtrait la quantité de travail produite, avec un effet positif sur la croissance et le pouvoir d'achat, à l'inverse de la non-indexation des pensions. Cela nécessiterait certes des mesures d'accompagnement et de compensation pour ceux qui devraient travailler plus longtemps pour être moins rebutant pour eux que lors des réformes

précédentes, mais cette voie offre des possibilités que nous avons esquissées par ailleurs et qui demeurent insuffisamment exploitées à notre sens.

S'il s'agit plus largement de compenser partiellement la hausse de la dépense publique, par exemple à hauteur de l'augmentation de la charge des intérêts de la dette, l'opposition sera doublement forte : pourquoi faire porter cet effort spécifiquement sur les retraités ? Et pourquoi recourir à une mesure qui aura un effet économique dépressif sur le PIB, alors que sa croissance est un élément clé de la soutenabilité de la dette ?

Une troisième voie serait que le fruit de cet effort revienne aux retraités eux-mêmes, en contribuant à la prise en charge des dépenses inéluctables et croissantes de perte d'autonomie les concernant, et non financées.

Il manque environ 10 à 12 milliards d'euros selon l'évaluation du rapport Libault pour faire face à l'augmentation des charges de la dépendance résultant de l'arrivée au grand âge des générations nom-

Il manque environ 10 à 12 milliards d'euros pour faire face à l'augmentation des charges de la dépendance liée au grand âge.

breuses du baby-boom. La première de ces générations, celle de 1946, a 80 ans cette année. Il y a urgence à faire face au défi du grand âge.

Une cotisation autonomie
Nous proposons ainsi de mettre en place une cotisation autonomie, en une fois à concurrence d'une année blanche, ou plutôt progressivement avec une cotisation croissant de 0,5 % par an pendant 5 ans, apportant à la fin de la période la dizaine de milliards d'euros attendus. Il s'agirait d'un régime universel d'assurances sociales, garantissant à chacun en cas de dépendance une augmentation de sa retraite identique pour chaque euro cotisé. Ce régime serait confié aux partenaires sociaux comme pour l'Agirc-Arrco.

Une telle réforme n'aurait pas d'impact négatif sur la croissance, les cotisations payées par tous les retraités pour tous les régimes étant reversées en prestations aux retraités en perte d'autonomie qui les dépenseraient du fait de l'augmentation de leurs charges. Elle serait même bénéfique, allégeant la pression sur les aidants familiaux qui seraient moins affectés dans leur vie professionnelle, comme dans leur vie personnelle et leur état de santé. Et le retour vers les retraités de l'effort consenti n'augmenterait-il pas sensiblement l'acceptabilité de la réforme ?

Régis de Laroullière est membre du conseil d'orientation du think tank Cercle de recherche et d'analyse sur la protection sociale (CRAPS), dont **Didier Bazzocchi** est président.

Le faux dilemme de la sous-indexation

par Pierre Rousseaux

Alors que le gouvernement cherche des économies pour boucler le budget et que la sous-indexation des pensions revient dans les arbitrages, le débat pose une question plus large que celle du pouvoir d'achat : qui doit supporter les déséquilibres d'un système fragilisé par le vieillissement, la productivité et le marché du travail ?

Veut-on réduire les dépenses de retraite ou faire davantage contribuer les retraités aisés ? Si l'objectif est redistributif, la fiscalité est mieux ciblée : CSG, impôt sur le revenu ou avantages fiscaux tiennent compte de l'ensemble des ressources. La sous-indexation agit, elle, sur la pension indépendante des autres revenus. Les simulations de l'Institut des politiques publiques (IPP) montrent qu'elle affecte relativement davantage le niveau de vie des retraités modestes, plus dépendants de leur pension de base. Elle peut néanmoins répondre à un objectif de financement. Si l'on exclut une nouvelle hausse de l'âge, réduire le besoin de financement revient à répartir l'effort entre retraités, par une moindre progression des pensions, et actifs, par davantage de prélèvements.

Agir en amont
Reste à savoir si l'indexation est le bon instrument à long terme. On peut verser une pension initiale plus faible puis l'indexer sur les prix, ou maintenir une pension plus élevée et laisser son pouvoir d'achat s'éroder. La seconde solution réduit ce pouvoir d'achat à mesure que les retraités vieillissent et peuvent moins augmenter

La réforme de 2010 a maintenu davantage de seniors en emploi, mais aussi au chômage.

leurs revenus. Si une moindre générosité future est nécessaire, il paraît plus transparent d'agir en amont sur les droits avant leur liquidation (calcul des pensions ou durée d'activité), plutôt que de laisser leur pouvoir d'achat s'éroder ensuite. Les actifs peuvent anticiper ces changements, tandis que les pensions liquidées seraient protégées contre l'inflation. La redistribution relèverait plus naturellement de l'impôt.

Plusieurs pays ont institutionnalisé ces arbitrages. Les régimes notionnels de Suède, d'Italie ou de Norvège restent par répartition, mais convertissent les droits en pension en tenant compte de l'espérance de vie.

La France gagnerait moins à copier un modèle qu'à adopter cette logique de prévisibilité. Les projections du COR pourraient vérifier chaque année si le système reste dans un corridor financier défini à l'avance. En cas d'écart durable, une règle fixerait l'ordre des ajustements : droits futurs, durée d'activité selon la longévité, puis éventuellement cotisations. L'automatisme ne supprimerait

pas le choix politique : elle obligerait à décider en amont comment répartir les risques.

L'âge doit rester un levier, mais il ne suffit pas. En 2025, 44,4 % des 60-64 ans travaillent en France, contre 55 % dans l'UE. La réforme de 2010 a maintenu davantage de seniors en emploi, mais aussi au chômage. La littérature sur la distance à la retraite en éclaire le mécanisme : à son approche, une nouvelle relation d'emploi devient moins rentable pour le salarié comme pour l'employeur. Les données le confirment : l'intensité de recherche diminue à l'approche de la retraite. Leur emploi suppose aussi formation, santé au travail, lutte contre les discriminations et retraite progressive.

Enfin, l'équilibre dépend aussi de la richesse produite. Le COR montre qu'en 2070 son scénario à 0,4 % de gains de productivité aboutit à un déficit de 3,1 % du PIB, contre 1,7 % avec 1 %. Plus de productivité et d'emploi augmentent la masse salariale et facilitent le financement de la répartition.

Le vrai choix n'est donc pas entre sous-indexation et statu quo. Il consiste à définir une doctrine : protéger les pensions liquidées, ajuster assez tôt les droits futurs, utiliser la fiscalité pour redistribuer, faire évoluer la durée d'activité avec la longévité et soutenir l'emploi des seniors. Un système de retraite ne peut abolir les risques, il peut décider qui les porte, avec quels outils et selon quelles règles.

Pierre Rousseaux est doctorant en économie au CREST (Ecole Polytechnique, ENSAE).

Finances publiques : le dangereux paradoxe français

Il y a quelque chose de profondément paradoxal dans le débat français sur les finances publiques. Nous sommes l'un des pays développés qui dépensent et prélèvent le plus. Nous avons construit l'un des systèmes de redistribution les plus importants du monde.

Et pourtant, nous sommes confrontés à une croissance insuffisante, à une compétitivité dégradée, à un taux d'emploi trop faible, à une dette dont la trajectoire n'est plus maîtrisée et à une insatisfaction croissante à l'égard des services publics. Depuis 2000, le pouvoir d'achat, qui était au niveau de la moyenne de la zone euro en 2000, lui est inférieur de 6 % en 2024. Dans le même temps, l'Allemagne est passée de +5 % à +11 %, les Pays-Bas de +11 % à +23 %.

Même constat pour les entreprises. Leur rentabilité est sensiblement plus faible en France : l'excédent brut d'exploitation représente 31,5 % de leur valeur ajoutée, contre

LE POINT DE VUE d'Olivier Klein

39 % en moyenne dans la zone euro et 38 % en Allemagne. La France a également perdu du terrain dans les exportations et la production manufacturière. Ce décrochage ne peut donc guère être imputé à un manque de dépenses publiques. Au contraire.

Le consentement à l'impôt s'affaiblit
Il faut poser la question que le débat public évite trop souvent : le problème français est-il vraiment celui du manque de moyens ? Ou celui de leur utilisation ? Les Français semblent d'ailleurs avoir déjà répondu.

78 % jugent trop élevé le niveau général des impôts et cotisations sociales. Seuls 59 % se déclarent satisfaits de leurs services administratifs, contre 68 % en moyenne dans l'OCDE. Et seulement 22 % font confiance à la bonne utilisation de leurs impôts.

Nous sommes ainsi pris dans un paradoxe : le consentement à l'impôt et la confiance dans les institutions s'affaiblissent alors même que la demande de dépenses publiques supplémentaires reste forte. Or une dépense publique n'est pas efficace parce qu'elle est élevée. Elle l'est lorsqu'elle produit le résultat attendu au moindre coût possible. Cette exigence devrait être au cœur de toute politique publique. Elle est pourtant largement absente du débat. C'est particulièrement visible lorsque des prélèvements très élevés réduisent la compétitivité et l'attractivité du travail, donc abaissent le taux d'emploi. Or un taux d'emploi insuffisant affaiblit la base

sur laquelle reposent cotisations et impôts. Aussi, les déficits persistent-ils, la dette augmente-t-elle et la tentation revient constamment d'augmenter les prélèvements. C'est ce cercle vicieux qu'il faut briser.

Avant de se demander quel impôt augmenter, demandons-nous combien coûte chaque politique et quels résultats elle produit.

Mais toute réforme de rationalisation des dépenses publiques est immédiatement présentée comme une remise en cause du modèle social. Comme si maîtriser la dépense signifiait réduire la protection. Comme si demander davantage d'efficacité à l'Etat revenait à l'affaiblir. C'est précisément l'inverse.

Changer de méthode
La question doit donc être : comment rendre soutenable un modèle qui ne peut plus se reproduire si nous ne créons pas suffisamment de richesse pour le financer ? La France ne peut plus répondre à ses déficits par de nouveaux prélèvements. Elle ne peut davantage les financer durablement par plus de dette. Elle ne retrouvera pas plus de croissance en alourdissant encore les charges pesant sur le travail, l'investissement et les entreprises et en continuant de sur-réglementer. Il faut donc changer de méthode.

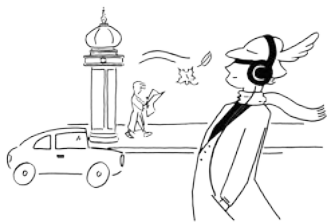
Avant de se demander quel impôt augmenter ou créer, demandons-nous combien coûte réellement chaque politique, chaque dépense publique, et quels résultats elle produit. Avant d'ajouter une réglementation, supprimons celles qui sont entravantes inutilement.

Cette révolution ne serait pas seulement budgétaire. Elle serait aussi démocratique. Le citoyen accepte en effet de plus en plus difficilement des prélèvements élevés et perd progressivement confiance dans les institutions lorsqu'il perçoit une dégradation de son niveau de vie, une perte d'efficacité des services publics, une trajectoire inquiétante des comptes publics. Tant que nous répéterons les mêmes recettes qui en sont la cause, nous resterons enfermés dans le même dangereux paradoxe. Puissent les candidats tirer les leçons de ce paradoxe !

Olivier Klein est professeur d'économie à HEC.

essais

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



François Mitterrand, premier secrétaire du Parti socialiste, et Jacques Attali, son conseiller économique, en 1978. Photo Marcel Binh/AFP

Certains l'ont, d'autres pas, cette faculté de changer, de décider leur vie. Jacques Attali a connu cette peur de « vivre une vie non nécessaire » avant d'avoir la « niaque ». Il le raconte dans un livre très personnel et universel.

La peur d'un monde sans « niaque »

ESSAI

Par Christine Kerdellant

Pourquoi certains réussissent-ils, et d'autres pas ? Pour Jacques Attali, ce n'est pas une affaire de QI – il n'a d'ailleurs jamais voulu mesurer le sien –, ni de talent initial, ni même de circonstances favorables, mais de « niaque ». Qu'est-ce que la niaque ? Une capacité à vouloir, persister, corriger, approfondir, refuser le découragement, afin d'obtenir le résultat espéré. Une volonté exacerbée de surmonter les obstacles et de se dépasser grâce au travail et à la répétition. Motivation, ténacité, pugnacité, endurance, force de caractère, résilience ou persévérance font partie de la « niaque » : le concept existe dans toutes les langues et civilisations. Les Américains parlent de « grit » – c'est-à-dire, pour la psychologue américaine Angela Duckworth « la combinaison de passion et de persévérance qui distingue les gagnants » –, les Italiens de « grinta » (énergie combative), les Arabes de « niha » (combinaison de désir et d'effort)...

« Devenir le Raymond Aron de la gauche »
La démonstration commence par l'histoire personnelle de l'auteur. Dans son enfance, Jacques Attali, né dans une famille juive séfarade d'Algérie, fils d'un négociant en parfumerie, n'avait ni vocation ni passion ; rien de particulier ne le motivait, et il se contentait de notes moyennes, sans trop travailler. « Et puis, un jour, quelque chose a changé en moi », écrit-il. Il a ressenti une peur : « la peur de vivre une vie non nécessaire, où tout ce que je ferais pourrait l'être par un autre [...] Cette peur a mis en mouvement ce à quoi j'ai appris plus tard qu'on reconnaît la vraie motivation : la capacité à faire passer la satisfaction immédiate après la poursuite d'un objectif plus lointain. » Attali ne sait pas ce qui l'a déclenchée : peut-être la découverte de tant de



La niaque, Comment devenir plus que soi
Jacques Attali, Flammarion, 288 p, 21 euros

vies d'ennui autour de lui. Ou les railleries d'un prof, devant toute sa classe de seconde, lui assénant que « si les cons volaient, vous seriez chef d'escadrille ». Soudain, la peur d'échouer l'a aiguillonné. Ses notes ont grimpé. Il s'est mis à travailler le piano comme un forcené. Il a compris, bien avant de le lire, ce que Nietzsche voulait dire avec sa « volonté de puissance » : non pas la domination des autres, mais le dépassement de soi. Devenir plus que soi. « A partir de la classe de première, quand les professeurs nous donnaient trois exercices à faire à la maison, j'en faisais vingt. Et j'ai découvert qu'il me suffisait de travailler plus que les autres pour être premier en tout. » Puis est venue, à dix-huit ans, une première vocation, immodeste, « naïve et prétentieuse » : « devenir le Raymond Aron de la gauche ». Au lieu de s'installer dans la « reconnaissance acquise » en mathématiques et en physique, il s'est mis à étudier l'économie, puis les sciences politiques, puis le droit... L'X-énarque n'a cessé, depuis, de se plonger sans relâche dans un domaine nouveau, où ses certitudes antérieures n'ont presque aucune valeur. Et d'utiliser ses nouvelles connaissances : il n'a plus arrêté d'écrire, agir, enseigner, conseiller, voyager, créer. « Un peu plus tard, même, en hommage sans doute à l'enfant de dix ans qui avait admiré un chef d'orchestre, j'ai relevé le défi d'apprendre la direction d'orchestre, que je pratique maintenant régulièrement depuis plus de vingt

ans ». Et de conclure qu'il « suffit presque toujours de vouloir pour pouvoir ». Après un détour par la philosophie, Attali multiplie les exemples de personnalités qui ont réussi grâce à cette capacité que possède chacun d'influer sur son propre destin, de Marc-Aurèle à François Mitterrand, de Mozart à Victor Hugo, de Barbara à Coluche. Il admire l'incroyable niaque des Ukrainiens. Il distingue la niaque altruiste et la niaque égoïste, la niaque collective et la niaque amoureuse – sans confondre niaque sexuelle et niaque sensuelle –, et détaille les principaux « moteurs » de la niaque. Il note au passage que les femmes « seraient globalement porteuses d'un courage plus réfléchi et d'une niaque plus durable que les hommes ».

Vive « les parents motivateurs »
« Ce n'est pas le don qui fait la différence, répète l'auteur. C'est l'amour du travail et la résilience. » Mais alors, comment acquérir la niaque ? Et comment faire en sorte que ses enfants l'acquièrent, qu'ils aient envie de devenir plus grands qu'eux-mêmes ? L'ancien conseiller de François Mitterrand propose de multiples pistes – la partie pratique du livre est bien développée – mais une chose est sûre : les parents de demain devront être des « motivateurs ». Car si certains parlent de « génération flemme », Jacques Attali, lui, s'inquiète de voir monter un « monde sans niaque ». Celle des salariés est « soigneusement canalisée vers l'obéissance aux ordres de la hiérarchie », et toutes les innovations technologiques – de la télécommande au GPS en passant par la correction automatique ou, bien sûr, l'intelligence artificielle – aboutissent au même résultat : « désinciter à l'effort ». Elles favorisent la fatigue cognitive et le renoncement. Et l'écrivain insatiable d'imaginer qu'il pourrait exister un jour « des prothèses mentales qui, sous prétexte de faciliter la vie des gens, leur enlèveront toute envie d'avoir envie ». ■

ESSAI

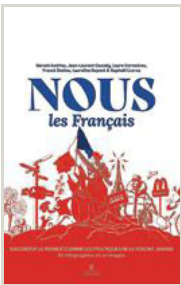
Par Julien Damon

La France pour de vrai, la France doudoune

Un livre qui décrypte les faits et paradoxes du pays à partir d'entrées originales et de regards pénétrants.

Voici l'ouvrage à lire afin de saisir la France et les Français. Dans le sillage des analyses de Jérôme Fourquet, menées notamment autour de l'américanisation et de l'archipélisation de la société, six complices malicieux, dont Jean-Laurent Cassely, co-auteur avec Fourquet de « La France sous nos yeux », fournissent un panorama décapant de ce qui désunit et de ce qui unit dans le pays. En une centaine d'essais, avec statistiques, cartes et infographies percutantes, ils auscultent les modes de vie au quotidien, les réalités et les principes, souvent en allant, comme ils le disent, « du minuscule au majuscule ». Ils traitent de mégots, de panne du désir (et de libertinage), de cocaïne, de Master Poullet, du match France Inter-RTL, des Zénith ou encore de doudounes. Il en ressort le tableau de sphères et de bulles dont la diversité défie l'unité. Avec quantité d'observations importantes : 3,6 millions de piscines privées (une pour dix-neuf habitants), alors que les piscines municipales déclinent. L'ensemble permet de dresser le tableau de la polarisation et de la défiance, du face-à-face et du dos à dos. Reste tout de même du « nous » : recherche de protections, nostalgie, passion pour la politique. Décrite par la sociologie académique patentée, l'approche développée ici vaut mille fois plus que les théories ampoulées.

LIVRES POLITIQUES « Charles de Gaulle publié à La Pléiade, Georges Pompidou citant de mémoire du Paul Eluard, François Mitterrand posant pour sa photo officielle avec "Les Essais de Montaigne" en main... La France lit moins mais se vit toujours comme une nation littéraire. Ainsi, qui aspire à la diriger se doit d'avoir commis au moins un livre. A chaque élection présidentielle, son lot de bouquins aux titres grand-



Nous les Français. Raconter la France comme les politiques ne le feront jamais
Gérald Andrieu (dir.), Robert Laffont, 224 pages, 25 euros.

loquents et dans lesquels le candidat « fend l'armure » – qu'on ne lui connaissait pas – et partage sa vision de la France – qu'on ne lui demandait pas. »

TRAIL ET RUNNING « Avant même le plaisir de courir, l'objectif de performance et la perte de poids, les intéressés affirment courir pour leur bien-être. De manière contre-intuitive, une part importante des coureurs amateurs relient leur pratique à sa dimension sociale : ils s'entraînent en groupe, se comparent mais également s'encouragent sur les réseaux sociaux et semblent former une communauté. Au pays de la pause-déjeuner sanctuarisée et de l'apéro, 18 % des coureurs profitent de la pause de midi pour pratiquer leur sport et 30 % vont courir entre 16 heures et 20 heures. »

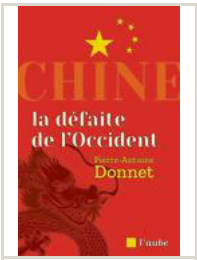
MÉTHODOLOGIE « Partir d'éléments en apparence aussi anecdotiques qu'un modèle de doudoune, la présence d'ongleries dans les villages ou la détestation qu'inspirent à certains les propriétaires de vélos-cargos pour en tirer des enseignements sur la sensibilité politique des Français. Et dresser ainsi un inventaire de ce qui nous divise et de ce qui nous lie toujours. »

En librairie

Chine : la défaite de l'Occident

La Chine va nous « bouffer ». C'est, résumé crânement, le propos de l'ouvrage « La défaite de l'Occident », dont il faut reconnaître qu'il est, hélas, solidement documenté. Ancien rédacteur en chef de l'AFP, puis d'« Asia magazine », Pierre-Antoine Donnet connaît bien ce pays et le peuple chinois, qu'il apprécie. Mais il décrit un régime nourri de siècles de ressentiment et embarqué sur une revanche contre cet Occident dont il méprise les scrupules.

Animé d'un « nationalisme incandescent », Xi Jinping lance ainsi un défi économique, technologique et idéologique. Soutenues par une monnaie sous-évaluée, un taux d'investissement d'Etat hypertrophié et des subventions massives, les entreprises chinoises éliminent leurs concurrents. Jadis dans le textile, l'ameublement, l'électronique, le photovoltaïque, la pharmacie, aujourd'hui l'automobile et les machines-outils, demain l'aéronautique. « Cela coûte parfois très cher pour vos emplois et le futur de votre pays d'acheter des produits de consommation très bon marché », avertit l'ouvrage face aux « tsunamis » des excédents commerciaux de Pékin. Ainsi, la Chine produit grosso modo 40 %



La défaite de l'Occident
Pierre-Antoine Donnet, L'aube, 21 euros, 230 pages

des biens manufacturés de la planète, deux fois plus d'énergie solaire et éolienne que tout le reste du monde, autant de béton en deux ans que les USA durant tout le XX^e siècle. Son réseau de lignes TGV dépasse celui du reste du globe, le seul port de Shanghai décharge plus de conteneurs que tous les ports américains réunis, ses capacités de production de véhicules sont équivalentes aux deux tiers de la demande mondiale, etc. L'usine du monde est en train aussi d'en devenir le laboratoire grâce au pillage de brevets et aux transferts de technologie opérés par des entreprises trop naïves en échange d'une promesse d'accès, parfois fugace, au marché chinois. Le livre explique le projet de domination, mené méthodiquement : pression sur Taiwan menacée d'invasion, étape clé dans le contrôle de la région Indo-Pacifique, utilisation du « satellite » russe et stratégie d'influence en Occident via des « idiots utiles » relayant la « supercherie de l'émergence pacifique ». L'auteur appelle donc peuples et dirigeants occidentaux à un sursaut et cite La Boétie : « la première raison de la servitude volontaire, c'est l'habitude »... — Yves Bourdillon



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

culture



Thélyson Orélien raconte l'odyssée moderne d'un « contre-Ulysse » qui ne fuit pas son pays pour guerroyer, mais pour sauver sa peau. Photo Joel Saget/AFP

Thélyson Orélien couronné du prix Roman News



A travers l'odyssée d'un jeune professeur haïtien de Port-au-Prince exilé au Canada, Thélyson Orélien réinvente une forme de roman allégorique, dans la veine des maîtres du réalisme magique sud-américains. « C'était ça ou mourir » s'est vu décerner le prix Roman News Drugstore Publicis – Les Echos Week-end.

Pierre de Gasquet

Il y a des livres que l'on ne peut lire que d'une traite. « C'était ça ou mourir » du primo-romancier Thélyson Orélien en fait partie. Phénomène de cette rentrée, en cours de traduction dans vingt pays, il a été récompensé du prix du roman News Drugstore Publicis – Les Echos Week-end jeudi 17 octobre. Le jury a, par ailleurs, décerné une mention spéciale à l'ouvrage fleuve d'Elise Lespade « Paradisi Gloria » (un premier roman également). Il y a un souffle homérique dans le récit de Thélyson Orélien. L'odyssée moderne d'un « contre-Ulysse », sans Pénélope, qui ne fuit pas son pays pour guerroyer, mais pour sauver sa peau. Et pourtant, il y a aussi une étrange légèreté, une forme d'humour existentiel, un art de dédramatiser le tragique, dans ce récit de cavale qui ne ressemble à aucun autre. « Le rire du narrateur, c'est un réflexe de survie. Il parle la langue de l'image. La poésie dans le livre tient à la langue du personnage : il

est dans un état de poésie car il écrit tout le temps », explique l'auteur aux « Echos ». Calme et posé, Thélyson Orélien parle comme il écrit. Avec des mots simples, choisis, jamais gratuits... Car « C'était ça ou mourir » est un peu son histoire et celle de dizaines de migrants dont il a tressé les témoignages. Grand admirateur du poète haïtien centenaire René Depestre, l'écrivain québécois d'origine haïtienne s'inscrit dans une tradition littéraire, inspirée par André Breton et Aimé Césaire. Mais son roman est aussi bien ancré dans le réel, les pieds dans la boue et la poussière. On y mesure la grande lassitude de Jonas Dorléon face aux multiples embûches semées par la police des frontières du Brésil à Brownsville, là où on t'accueille « avec des barbelés, des hélicoptères et des chiens ». « Un migrant qui passe une frontière, c'est comme un serpent qui se glisse sous un tapis. Ça rampe, ça tremble, ça prie, ça ment et à la fin, soit il ressort vivant, soit il reste écrasé sous la semelle du monde. » La force du roman de Thélyson

Orélien ne se réduit pas à sa dimension documentaire. On est frappé par l'originalité de la langue, poétique et imagée, qui coule comme un torrent mélodieux. Point de rupture « La jungle m'avait avalé, oui. Elle m'avait mâché lentement, sans colère, sans intention, comme elle le fait avec tout ce qui la traverse. » C'est le pire moment de la traversée, quand Jonas Dorléon, armé de son sac plastique et de son rire, aborde le fameux « bouchon du Darién », la jungle la plus dangereuse du monde, une zone de marécages et de forêts entre le Panama et la Colombie. « C'est le point de rupture entre le Nord et le Sud, là où finit la route panaméricaine, comme un endroit mystique qui veut emprisonner les gens », résume Thélyson Orélien. Le récit regorge aussi de situations savoureuses comme lorsque le narrateur, après s'être improvisé cireur de chaussures à Saint-Domingue, là « où les Noirs oublient qu'ils sont noirs et te regardent

comme un chien galeux », croise un homme en tongs qui lui demande : « tu nettoies aussi les pieds » ? « Ce n'est pas un roman sur l'immigration. Mais sur le choix et la dignité d'un homme. Ce n'est pas un livre qui donne des leçons de morale », insiste l'auteur qui l'a écrit avant la réélection de Donald Trump à la Maison-Blanche. Il garde pourtant bien en mémoire le moment où le président américain avait décrit Haïti – la première République noire indépendante proclamée en 1804 –, comme un « Shithole Country » (un pays de merde), sous son premier mandat, en 2018. Vif et nerveux, son roman allégorique éblouit comme un éclair dans la jungle. C'était ça ou mourir de Thélyson Orélien Grasset, 267 pages, 21,50 euros. « Paradisi Gloria » d'Elise Lespade, mention spéciale du jury, sera chroniquée dans le prochain numéro des Echos-Week-end.

PRIX DU ROMAN GRAPHIQUE NEWS

Trophée pour le poignant « Passage »

L'album qui reçoit le prix du Roman Graphique News Publicis Drugstore - Les Echos Week-End 2026 est un récit intime, mais à portée universelle. Mathieu Persan y met en scène, avec délicatesse, sa fille victime d'une dépression.

David Barroux

Il y a les bandes dessinées qui vous amusent. Celles qui vous surprennent. Et celles qui vous saisissent. « Le Passage » de Mathieu Persan appartient sans contestation possible à la troisième catégorie. L'album qui reçoit cette année le prix du Roman Graphique News Publicis Drugstore - Les Echos Week-End est un récit à la fois terriblement personnel mais aussi totalement universel. Graphiste dans le monde de l'édition, Mathieu Persan, qui avait déjà publié un premier roman évoquant le décès de sa mère à la suite d'un cancer (« Il ne doit plus jamais rien m'arriver »), nous fait replonger brutalement dans un chapitre cruel de son histoire familiale. Sa fille a 15 ans. A l'âge où certains sont dans une simple crise d'adolescence, elle va plonger dans ce que les psychiatres ont baptisé de « dépression mélancolique ». Le terme peut sembler poétique mais la réalité est bien plus sombre puisque comme des dizaines de milliers d'autres enfants, elle est frappée d'une forme de refus de vivre d'une grande violence. « Ma fille verbalisait et je voulais porter au départ un projet avec elle pour parler de cette maladie. Je voulais livrer une vérité mais aussi un livre utile pour partager mais aussi pour éduquer », explique l'auteur. « Ce n'est pas un sujet tabou, c'est pire. C'est un sujet invisible et ignoré. On a juste des statistiques froides mais on n'en parle pas alors que tout le monde est touché de près ou de pas très loin. Cela frappe toutes les géographies, tous les milieux sociaux », ajoute Mathieu Persan, qui fait le constat qu'on se retrouve seul et désemparé alors que cette maladie affecte un nombre considérable de jeunes. Si ce roman graphique est si puissant, c'est aussi parce que l'auteur a voulu que ses images disent toutes quelque chose. Il ne s'agit pas de simples illustrations mais plus de doubles pages visuellement fortes aux allures d'affiches, mêlant choc graphique et texte. Le tout dans un noir et blanc qui donne une unité et une originalité à l'œuvre. Un vrai roman graphique d'utilité publique. Le Passage de Mathieu Persan. Hachette Pratique, 256 pages, 19,95 euros.

Opéra : avis de « Tempête » sur Genève

OPÉRA

Le Grand Théâtre de Genève présente « La Tempête », opéra oublié du compositeur suisse Frank Martin. La mise en scène inventive de Netia Jones, la direction générale de Thierry Fischer et une distribution de haut vol valident un projet qui dépasse la simple curiosité. Philippe Venturini

Legeste ne manque pas d'audace. En ouverture de mandat, le nouveau directeur général du Grand Théâtre de Genève, Alain Perroux, a préféré à une « Carmen » ou à une « Traviata » « La Tempête », unique opéra du compositeur suisse Frank Martin (1890-1974). Créé à Vienne, en allemand, en 1956, cet opéra, inspiré de la pièce de Shakespeare, attendit 1967 pour être entendu en français, en cette même ville de Genève. Choisir une rareté pour inaugurer une saison baptisée « Nouveaux Mondes » relève, cela dit, de la logique. Compositeur discret mais atta-

chant, Frank Martin se forgea un style nourri de nombreuses influences tout en se préservant des oukases de l'avant-garde. Quasiment inconnue en France, sa musique mériterait un meilleur sort. Martin n'a certes rien d'un révolutionnaire et sa « Tempête » agite des eaux puisées à la source de Debussy. L'écriture vocale, syllabique, conçue pour assurer l'intelligibilité du texte, évoque « Pelléas et Mélisande ». Les épisodes comiques résonnent d'échos de cabaret et d'éclats de saxophone. La partie musicale la plus originale de la partition reste celle dévo-

lue à l'orchestre, et ce dès l'ouverture, envoûtante de mystère. Thierry Fischer, chef d'orchestre fin connaisseur de la musique de Frank Martin, en restitue les plus subtiles nuances. Et l'Orchestre de la Suisse Romande lui offre ses plus délicates sonorités. Installée dans le superbe Bâtiment des Forces Motrices pour cause de travaux du Grand Théâtre, Netia Jones imagine Prospero « comme un scientifique absorbé par ses recherches, à la limite d'un savant fou ». La metteuse en scène britannique conçoit alors son spectacle autour d'un laboratoire installé sur

une tournette dont le mouvement « accompagne l'action ». Action toute relative : l'opéra comme la pièce de Shakespeare raconte davantage comment un homme doté du pouvoir de se venger de ceux qui l'ont dépouillé choisit de pardonner, d'abandonner la magie et de retourner dans la société. Diction exemplaire et expression noble, Stéphane Degout incarne un Prospero tourmenté gagné par la sagesse, qui lâche peu à peu son emprise sur la Miranda lumineuse et juvénile de Catherine Trottmann. Julien Dran prête à Ferdinand, son

amoureux, la fougue et le timbre ad hoc. Il faudrait citer la dizaine d'autres chanteurs, tous impeccablement distribués, et le chœur du Grand Théâtre de Genève, fin prêts à embarquer le public dans cette « Tempête » qui, comme l'île de Prospero, réserve bien des surprises. La Tempête de Frank Martin Dir. de Thierry Fischer. M.S. de Netia Jones. Suisse, Grand Théâtre de Genève, Bâtiment des Forces Motrices. Jusqu'au 26 septembre 2026. 3 h 15.

le grand entretien

avec **Antoine Foucher**

Président du cabinet Quintet

Propos recueillis par
David Barroux et Solenn Poullennec

Pourquoi estimez-vous que le progrès intergénérationnel s'est interrompu ?
Parce que pour la première fois depuis 1945, les jeunes adultes ne vivent pas mieux que leurs parents. La progression du niveau de vie s'est quasiment arrêtée en France : depuis vingt ans, d'après l'Insee, le niveau de vie des Français a évolué de 0,6 % par an, contre 2 % sur les trente années précédentes, et 4,2 % sur le cycle encore antérieur. De plus, sur au moins trois aspects, la situation des jeunes est moins bonne que celle de leurs parents au même âge : logement, pauvreté, travail.

Depuis vingt-cinq ans, les prix du logement ont augmenté presque deux fois plus vite que les salaires nets, de sorte que pour le même effort que leurs parents, et à situation professionnelle équivalente, les jeunes d'aujourd'hui ont un logement deux fois plus petit. Même avec de bonnes études et un bon salaire, il est désormais impossible d'acheter à Paris ou dans une métropole si vous n'êtes pas héritier. C'est inédit dans notre histoire, même longue.

Ensuite, la pauvreté touche d'abord les jeunes, ce qui est là aussi complètement nouveau. Un repas sur deux des Restos du cœur est servi à un moins de 25 ans. Enfin sur le travail, c'est la première fois depuis 1945 qu'on n'améliore plus son niveau de vie en travaillant, et ça dure depuis plus de quinze ans. Bien sûr, le niveau de vie est plus élevé qu'avant, mais concrètement, pour les jeunes, la stagnation inédite et durable des salaires signifie que le niveau de vie que vous avez en commençant à travailler sera, sauf héritage, celui que vous garderez une bonne partie de votre vie. Ça aussi, c'est inédit.

A quoi attribuer ces difficultés ? Les Français travaillent aujourd'hui moins que leurs aînés ?

Non, ils ne travaillent pas moins, contrairement au préjugé tenace en vigueur. En 2025, en France, une personne en emploi a travaillé à peu près 1.600 heures, comme au début des années 2000. C'est la première fois, depuis cent cinquante ans, que la durée annuelle du travail ne diminue pas d'une génération à l'autre : depuis huit générations, chaque génération a travaillé moins que la précédente, sauf celle-là. La diminution continue du temps de travail est vraisemblablement terminée.

Est-ce un problème d'éducation ? Vous dites que l'école française a continué de progresser, pourtant la France a encore chuté dans les classements Pisa...

Oui, car chaque génération qui passe est plus diplômée que la précédente. On est à 53 % d'une génération diplômée du supérieur, contre 21 % en 1980. On dira que le niveau des diplômes s'est dégradé, ce qui est vrai, sans doute d'environ deux ans (la terminale d'aujourd'hui équivaut à la seconde d'hier). Sauf que comme les jeunes générations ont fait des études beaucoup plus longues, trois à quatre ans de plus que leurs parents, elles finissent quand même par savoir plus de choses et être plus compétentes, ce que montrent les résultats des tests en fonction de l'âge.

Alors, quel est le problème ?
C'est que l'école française, de la primaire au doctorat, ne fait plus partie des meilleures écoles du monde. Vous avez beau faire partie des 10 % des meilleurs élèves de votre classe d'âge en France, vous êtes derrière les



Francesca Mantovani

« Nous ne sommes plus une société du travail »

10 % des meilleurs élèves d'une bonne vingtaine d'autres pays. Et c'est vrai à chaque niveau. A ce déclasserement qualitatif s'ajoute un déclasserement quantitatif : un pays comme la Chine forme 4 millions d'ingénieurs et de scientifiques chaque année, ce qui est plus que le stock d'ingénieurs dans toute l'économie française. Or si ces ingénieurs ne sont pas en concurrence avec les ingénieurs chinois pour occuper les jobs proposés en France, ils sont en concurrence avec eux pour attirer en France les meilleurs jobs d'ingénieurs du monde.

Vous parlez d'un déclasserement éducatif mais aussi économique. Pourquoi ?
Les salaires des Français sont désormais en dessous de la moyenne de l'OCDE. Avec la désindustrialisation et la moyennisation des compétences, nous avons remplacé, en une génération, des jobs où le travail paie bien par des jobs où le travail paie moins. Que vous soyez cadre, ouvrier ou employé, vous avez bien plus de chances de voir votre rémunération progresser dans l'industrie, car il y a des gains de la productivité. Dans l'hôtellerie, la restauration, la logistique, les transports, les aides à la personne... et la majorité des métiers de services, vous ne pourrez jamais faire les mêmes gains de productivité. La structure d'emploi de l'économie française fait que les salaires ne peuvent plus augmenter comme avant.

Les Etats-Unis se sont désindustrialisés eux aussi, mais sont bien plus riches...
Oui, mais ils drainent l'épargne du monde entier et ils ont quelque chose que l'Europe n'a plus : une force de frappe en matière d'innovation, qui est d'ailleurs en partie industrielle. Le numérique, c'est autant de

l'industrie que du service ! Pendant deux cents ans, ce sont les Européens qui ont inventé les techniques qui ont amélioré le sort de l'humanité : machines à vapeur, électricité, téléphone, antibiotiques, vaccins... Aujourd'hui, le futur technologique s'invente en Amérique et en Chine. Nous sommes devenus des colonisés numériques et industriels.

On pourrait croire que le déclasserement est pour vous inéluctable...
Non, il n'y a rien d'inéluctable, la France et l'Europe ne sont pas foutues, mais nous devons absolument ouvrir les yeux et abandonner notre complexe de supériorité qui fait que nous ne défendons pas nos intérêts. Nous devons réorienter nos dépenses publiques vers l'éducation, la recherche, l'innovation, l'industrie, la transition énergétique... C'est une question de choix collectif.

Vous déplorez le choix des Français pour la rente... en ciblant notamment les retraités. Ils vous rétorqueront qu'ils ont travaillé pour mériter leur pension.
C'est vrai, mais ça ne change rien au raisonnement. La rente, ça consiste à gagner son argent autrement qu'en travaillant. En ayant des revenus immobiliers ou financiers, en touchant des aides sociales, en recevant un héritage ou en étant à la retraite. La retraite est une démocratisation réussie de la rente, une rente sociale collectivement et légitimement garantie. Or, nous, Français, avons une passion pour la rente, car nous la vivons comme un instrument de liberté : ne pas avoir besoin de travailler pour vivre, vivre librement sans travailler.

Et fiscalement, nous encourageons la rente : on taxe le travail huit fois plus que l'héritage, trois fois plus que les retraites, une fois et demie plus que l'investissement ! Résultat, en 2024, un euro touché sur deux ne vient pas de son travail, un adulte sur deux ne vit pas de son propre travail. Nous ne sommes plus une société du travail.

Vous voulez changer de modèle, c'est-à-dire ?
Nos dépenses publiques ont augmenté de 11 points de PIB depuis 1975. Qu'avons-nous fait avec cet argent ? A 90 % (9 des 11 points), nous l'avons consacré à notre idéal contemporain majoritaire : partir le plus tôt possible à la retraite et avoir les meilleures retraites du monde. Et nous avons réussi ! Mais changer de modèle, ça veut dire rééquilibrer les priorités, réorienter une partie de nos dépenses vers un autre idéal : faire en sorte que nos enfants vivent mieux que nous. Quand on additionne les besoins d'inves-

tissement dans l'éducation, les compétences, la recherche, la transition énergétique, la défense, la santé, et qu'on y ajoute la baisse des prélèvements sur les travailleurs et la production, ainsi que la stabilisation de la dette, il faut trouver 330 milliards d'euros en rythme annuel. Comment ? Essentiellement par un nouveau pacte intergénérationnel, qui dégagerait 200 milliards annuels au bout de dix ans. Au fond c'est assez simple : les actifs devraient travailler plus longtemps que leurs parents, 46 ans au lieu de 42 aujourd'hui, et le niveau de vie des retraités serait celui des autres retraités Européens, soit 80 % du niveau de vie des actifs, contre 100 % aujourd'hui.

Les actifs ne devraient-ils pas travailler plus ?
Si, mais pendant la vie, pas pendant l'année ! Il faut foutre la paix aux gens qui travaillent, car en moyenne ils travaillent davantage que les Allemands, les Danois, les Suédois, les Néerlandais, bref tous les autres pays qui sont pourtant plus riches que nous. Notre problème, c'est qu'on travaille trois ans de moins que les autres Européens, parce qu'on rentre plus tard sur le marché du travail, sans être plus compétent que les autres, et surtout parce qu'on part plus tôt à la retraite, sans être plus heureux.

Pour faire passer la pilule, vous proposez d'augmenter les salaires. Comment ?
On ne peut pas demander aux gens d'améliorer leur productivité et de travailler plus longtemps si le travail n'améliore plus la vie ! A long terme, l'augmentation des salaires, ça passe forcément par la productivité, donc la réindustrialisation et la montée en compétences. Mais à court terme, on fait quoi ? On peut transférer, comme dans tous les pays restés industriels, une partie du financement de la protection sociale des travailleurs vers d'autres ressources : TVA et gros héritages, pour aller à l'essentiel. Tous les travailleurs seraient gagnants, sans exception : si vous supprimez la CSG sur les revenus du travail et que vous augmentez la TVA de 3 à 4 points, le pouvoir d'achat de tous les travailleurs augmente de plus de 6 % (9,2 - 3), pauvres comme riches. Qui perd ? Ceux qui gagnent leur argent autrement qu'en travaillant : rentiers, héritiers, retraités.

Comment les entreprises pourraient-elles devenir plus compétitives ?
Les pays qui sont restés industriels ont une TVA bien supérieure à la nôtre. Augmenter la TVA doit aussi permettre de favoriser le made in Europe, en ciblant la hausse sur les biens et services produits hors d'Europe. Un travail qui paie mieux en France et une production nationale et européenne fiscalement avantagée : grâce au transfert de charges vers une TVA ciblée, on peut avoir les deux.

Soutenir le travail c'est aussi, insistez-vous, taxer l'héritage... comment ?
L'objectif n'est pas de taxer pour taxer, mais de rester une société du travail, c'est-à-dire une société dans laquelle, à chaque génération, la majorité de ce que les gens ont s'explique par leur travail, et pas par leur naissance. Ce n'est déjà plus le cas, et ce sera pire dans vingt ans, avec la grande transmission. Pour redistribuer un minimum les cartes, je propose un plancher d'imposition à 20 % pour les héritages millionnaires, hors biens professionnels. Ce serait déjà deux fois plus qu'aujourd'hui... ■

« Nous avons remplacé, en une génération, des jobs où le travail paie bien par des jobs où le travail paie moins. »

son agenda

Expert des politiques publiques et du marché du travail, Antoine Foucher a été directeur de cabinet de Muriel Pénicaud, ministre du Travail, de 2017 à 2020. Il avait auparavant travaillé pour le Medef et chez Schneider Electric. Il préside le cabinet de conseil en stratégie sociale Quintet. Dans « Sortir du travail qui ne paie plus », publié en 2024, il démontrait que le pacte social d'après-guerre avait été brisé : pour la première fois, le travail ne garantit plus la hausse du

niveau de vie ni l'ascension sociale. Dans son nouvel essai, « Pour que nos enfants vivent mieux que nous » (éditions de L'Aube), il fait valoir que les jeunes adultes d'aujourd'hui risquent d'avoir un niveau de vie inférieur à celui de leurs parents, malgré un niveau de diplôme plus élevé. Car même si tout ne va pas si mal en France, notre pays s'est désindustrialisé et a décroché au niveau mondial. Surtout, il refuse de s'interroger sur son modèle social, qui n'est plus finançable.

▲ CAC 40 8.186,93 points 0,5692 %	▲ DOW JONES 51.840,71 points 0,7361 %	▼ EURO/DOLLAR 1,1476 \$ -0,5399 %	▲ ONCE D'OR 4.368,1 \$ 0,9219 %	▼ PÉTROLE (BRENT) 103,27 \$ -2,2064 %
---	---	---	---	---

DEVISES | EUR/GBP 0,86 | EUR/JPY 178,9325 | EUR/CHF 0,9462 | GBP/USD 1,3341 | USD/JPY 155,9015 | USD/CHF 0,8245
TAUX | €STER 2,441 | EURIBOR 3 MOIS 2,661 | OAT 10 ANS 4,472 | T-BONDS 10 ANS 5,0144

Les Echos

Entreprises & Marchés

Réseaux sociaux
 Bruxelles déclare
 la guerre aux écrans
 qui rendent les enfants
 accros // PP. 18-19



Les doutes montent sur l’introduction en Bourse du franco-allemand KNDS

DÉFENSE

Anne Drif

Parcours du combattant pour KNDS. La relance des discussions entre les investisseurs et le fabricant du canon Caesar et du char Leopard a visiblement tourné court. Le groupe franco-allemand envisagerait de nouveau de reporter son projet d’introduction en Bourse, après le coup d’arrêt de juillet dernier, selon plusieurs médias.

Officiellement, KNDS reste sur sa ligne : « *KNDS et ses actionnaires [l’Etat français et les familles Bode et von Braunbehrens à parité, NDLR] continuent de surveiller de près les conditions de marché et se tiennent prêts à reprendre le processus d’introduction en Bourse* ». Y compris en 2026, assure un porte-parole du groupe.

A la fin de l’été, une lueur d’espoir avait percé. Rheinmetall, principale référence boursière du secteur, mais aussi premier concurrent de KNDS, reprenait des couleurs en Bourse. Las, si elles ne confirment pas le report, certaines parties au dossier reconnaissent que « *le contexte de marché est difficile pour l’opération* ». La chute du cours du concurrent allemand de KNDS approche la barre des 40 % depuis le début de l’année. Seule certitude, alors que la deuxième moitié de septembre était évoquée pour ce nouveau coup d’envoi, « *ce ne sera pas dans l’immédiat* ».

Au cœur des tergiversations, la valorisation espérée par les familles allemandes qui doivent monétiser leurs parts à la fois en Bourse à Paris et Francfort (à hauteur de 10 %), et auprès de l’Etat allemand (pour les 40 % restant). Elles rechigneraient à descendre en dessous de la barre des 12,5 milliards d’euros de valeur globale, selon des sources. Initialement, un chiffre de 15 milliards était évoqué, ce qui signifie qu’elles auraient mis de l’eau dans leur vin. Mais ça ne suffit pas à convaincre.

Le risque d’un « niet » des deux côtés
 A tel point que selon le « *Börsen Zeitung* », les familles Bode et von Braunbehrens pourraient envisager de rouvrir le jeu aux deux prétendants qui rêvent de monter à bord, le tchèque CSG éconduit par KNDS, ainsi que Rheinmetall. Une piste que Paris cette fois, actionnaire à 50 %, n’est pas près de laisser même s’ouvrir. « *Les Français n’accepteront pas ça* », tranche une source. « *Pour CSG et Rheinmetall ce serait une aubaine pour délivrer leurs objectifs de commandes. Mais ce sera niet des deux côtés, français et allemand* », cingle un autre. Au mieux, ce serait des fonds, « *s’il s’en trouve* ». Le quotidien allemand évoquait les noms de Carlyle, KKR et Triton.

Une autre voie pourrait relancer l’appétit de la Bourse : faire monter l’Etat allemand à bord avant l’IPO et non après. Le schéma « approuvé » à ce stade côté allemand était une



Une autre voie pourrait relancer l’appétit de la Bourse : faire monter l’Etat allemand à bord avant l’IPO.

introduction en Bourse suivie de l’entrée au capital de Berlin. L’intérêt était de donner une valeur de marché qui permette aux familles et à l’Etat allemand de s’accorder facilement sur le prix. Puis de monétiser ensuite aisément ses parts. Les discussions avaient été épineuses entre les différentes familles outre-Rhin.

Faire monter plus vite Berlin à bord
 Reste encore à s’accorder sur le prix. Citant des sources proches de l’entourage des familles propriétaires, le « *Borsen Zeitung* » indique que l’Etat allemand pourrait acquérir les 40 % des Bode et von Braunbehrens, avant Bourse, pour une valeur de 6 milliards d’euros.

De quoi valoriser KNDS autour de 15 milliards, soit 25 % de plus que ce que les investisseurs sont prêts aujourd’hui à mettre sur la table. « *Cette option va être discutée entre l’Etat allemand, les familles et Paris parmi les solutions possibles* », indique une source aux « Echos ».

Mais certains restent prudents : « *Il n’y a aucune raison que l’Etat allemand accepte de payer plus cher que ne sont prêts à payer les investisseurs* », rétorque un connaisseur du dossier. Il faudrait que la famille révise ses attentes, ou qu’un investisseur vise une rentabilité à très long terme. Encore faudrait-il que les valeurs de défense rebondissent. « *La réalité*, poursuit une source, *c’est que CSG ou Rheinmetall ont saisi la fenêtre, là où KNDS l’a manquée* ». ■

Michéala Stache/AFP – Adobe stock

Aérien La concession d’Air France-KLM pour mettre la main sur TAP // P. 24

Tourisme La Seine a vu sa fréquentation exploser depuis les JO // P. 29

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

LesEchos



Fibre Excellence : la tension monte sur le site de Tarascon

INDUSTRIE

Paul Molga
 — Correspondant à Marseille

La secrétaire générale de la CGT, Sophie Binet, s’est invitée jeudi à Tarascon (Bouches-du-Rhône) au chevet de Fibre Excellence, dont l’activité a cessé depuis sa liquidation judiciaire le 29 juillet. Remontée contre les liquidateurs responsables de la mise en sécurité du site industriel classé Seveso, elle a réclamé à l’Etat et à la région Provence-Alpes-Côte d’Azur « *de racheter les outils* » pour « *sauver l’usine* », qui a « *bénéficié de 100 millions d’euros d’investissement ces cinq dernières années, en partie avec l’argent du contribuable* ».

Le site produisait 40 % de la pâte à papier française. Sa fermeture « *est une perte pour notre souveraineté industrielle* », à l’heure où, « *avec le vieillissement*

de la population, les besoins pour l’hygiène vont devenir de plus en plus importants », a plaidé la syndicaliste. Dans un communiqué publié lundi, le président de la région, Renaud Muselier, se disait prêt à « *poursuivre la phase active de prospection lancée le mois dernier auprès des grands comptes régionaux et des filières professionnelles régionales* », restant « *persuadé qu’un rebond industriel du site est possible* ».

Redémarrage sauvage

Après le départ de Sophie Binet, d’anciens salariés galvanisés par son soutien ont tenté de redémarrer les installations, à l’arrêt depuis avril. Préventivement, les sirènes d’alerte industrielle ont été actionnées mais aucun cordon sanitaire n’a été ordonné.

En fin d’après-midi, les équipes d’intervention de la société Realtec, mandatée fin août par le juge-commissaire pour conduire la maintenance, la sécurité

et l’évacuation des produits chimiques du site, avaient quitté les lieux pour ne pas être tenues responsables des pollutions éventuelles causées par cette intrusion.

Dans le scénario idéal, l’opération aurait pu être achevée en moins de trois semaines, selon plusieurs experts. Mais depuis le prononcé de la liquidation, les incidents se multiplient. Début septembre, des câbles électriques et des moyens de surveillance ont été sabotés, donnant lieu à un dépôt de plainte et un retard dans la conduite du démantèlement. Une fuite d’effluents industriels et des rejets à caractère dangereux, selon les dires de la CGT, auraient également été constatés.

Depuis la liquidation du site de Tarascon, Fibre Excellence ne possède plus qu’une usine de 270 salariés à Saint-Gaudens (Haute-Garonne), fermée depuis la mi-avril. Son avenir est incertain. ■

en marge

Amitié, basket-ball et délit d’initié

A l’heure des réseaux sociaux et des messageries cryptées, les échanges d’informations secrètes n’ont pas toujours lieu dans le cyberspace. Les gradins d’une rencontre sportive peuvent très bien faire l’affaire, comme le montre le cas de Gavin Wolfe, un ancien banquier de Bank of America. La SEC, gendarme des marchés américains, vient de l’inculper pour fraude et délit d’initié, ainsi que son ancien collègue Jason Satsky. Ce dernier est soupçonné d’avoir fourni des informations confidentielles à son ami « *en souvenir du bon vieux temps* ». A la tête d’une fortune de 260 millions de dollars, Wolfe avait reçu, selon la SEC, un « tuyau » de Satsky : la société South Jersey Industries allait faire l’objet d’une offre de rachat. Oubliant toutes les règles de prudence, Gavin Wolfe acquit un grand nombre d’actions pour 53 millions de dollars. Il en empocha 18,5 millions quand le rachat fut officialisé en 2022. Mais ses achats massifs alertèrent les systèmes de surveillance de la SEC. Il n’existe ni email, ni SMS, ni échanges compromettants, ont mis en avant les avocats des plaignants. Leur seul tort, selon eux : avoir assisté ensemble à un match de basket au Madison Square Garden, juste avant les achats de titres incriminés. Entre deux commentaires sur les joueurs, Jason Satsky s’est-il livré à des confidences illicites ? La SEC le pense. L’avocat de Wolf, lui, assure que son client a juste eu du flair. Il avait une chance sur 2.400 de trouver la prochaine cible d’OPA parmi les sociétés cotées au NYSE. — **Nessim Aït-Kacimi**

Bruxelles déclare la guerre aux écrans qui rendent les enfants accros

RÉSEAUX SOCIAUX

Limitation des usages selon l'âge, contrôle parental renforcé, les plateformes sont sommées de prouver leur sécurité.

Fabienne Schmitt
— Bureau de Bruxelles

Finis les temps où Bruxelles se contentait de réguler les entreprises : cette fois, c'est l'enfance elle-même que l'Union place sous protection réglementaire. Réseaux sociaux verrouillés, comptes sous tutelle parentale, chatbots bridés : la Commission a dévoilé jeudi un arsenal législatif inédit, largement poussé par la France, contre des plateformes accusées d'avoir sacrifié le bien-être des plus jeunes sur l'autel de l'engagement permanent.

Un texte à haut risque, entre urgence sanitaire et parcours législatif semé d'embûches. Car derrière l'ambition réglementaire se cache un constat sanitaire alarmant avec certains chiffres qui claquent comme des gifles. Quatre à six heures par jour : c'est le temps que les jeunes Européens passent en moyenne devant un écran, jusqu'à huit pour ceux qui ont ouvert leur premier compte avant 10 ans. « Presque une journée de travail complète pour un adulte », a lâché Ursula von der Leyen, visiblement marquée, jeudi.

« Nos enfants utilisent les technologies les plus sophistiquées jamais créées, mais jamais pensées pour leur bien-être », a martelé la présidente de la Commission, accusant les plateformes d'avoir « joué avec

leur santé mentale sans jamais rendre de comptes ». « Aujourd'hui, nous renversons la charge de la preuve, maintenant, elles devront nous prouver qu'elles sont sûres. »

Le diagnostic, documenté par Bruxelles, est édifiant : seuls 48 % des 9-16 ans se sentent en sécurité en ligne, et près d'un adolescent sur trois a été exposé en un mois à des contenus liés aux troubles alimentaires, à l'automutilation ou à la pornographie.

Face à ce constat, la Commission a choisi de frapper à la racine du problème : l'âge d'accès, avec une chronologie simple, presque scolaire. Sous 13 ans : aucun compte sur les réseaux sociaux. Entre 13 et 15 ans : uniquement des « mini-comptes » aux « fonctionnalités limitées », configurés et supervisés par un parent, avec une limite d'usage plafonnée à une heure par jour. A partir de 15 ans, un compte autonome devient possible mais encadré, jusqu'à 18 ans, par des obligations strictes de conception sûre.

Scroll infini et IA trop attachantes

Mais l'âge n'est que la porte d'entrée. Le vrai bouleversement se joue dans les entrailles mêmes des produits numériques. La proposition de Bruxelles impose aux plateformes (réseaux sociaux, partage de vidéos, jeux en ligne, boutiques d'applications, compagnons IA et chatbots conversationnels) d'assurer « un niveau élevé de vie privée, de sécurité et de sûreté des mineurs » par défaut, et non plus en option.

Concrètement, elle leur interdit de « concevoir, organiser ou exploiter leurs services d'une manière destinée, ou pouvant raisonnablement être anticipée, à encourager un usage compulsif ou excessif » chez les

mineurs. Défilement infini, systèmes de récompense façon casino, notifications push en pleine nuit : tout y passe. Le texte va jusqu'à sanctuariser le sommeil des enfants, en exigeant que les mesures « protègent le temps scolaire et les heures de sommeil essentielles » des mineurs.

« Les chatbots et compagnons IA ne pourront plus se comporter comme des amis humains d'une manière qui rend les enfants émotionnellement dépendants d'eux. Par défaut, ils ne pourront pas se souvenir des conversations précédentes et ils devront être testés pour les risques avant leur lancement », a prévenu Henna Virkkunen. Un chatbot glissé dans un jeu vidéo pour enfants, a-t-elle précisé, « ne pourra pas s'activer tout seul, ni être poussé vers l'enfant, et devra être facile à désactiver ».

Quatre à six heures par jour : c'est le temps que les jeunes Européens passent en moyenne devant un écran.

Elle a rappelé que la Commission a déjà émis dix constatations préliminaires contre de grandes plateformes dont TikTok pour design addictif et Meta pour n'avoir pas empêché les moins de 13 ans d'accéder à Facebook et Instagram. Quatre plateformes pornographiques prétendument réservées aux adultes ont aussi été épinglées par l'institution pour leurs systèmes de vérification d'âge jugés inefficaces étant limités à un simple clic d'auto-déclaration. Reste l'obstacle technique majeur : vérifier l'âge sans transformer les plateformes en col-

lecteurs de données. Réponse de Bruxelles : la « preuve à divulgation nulle de connaissance » certifie l'âge sans jamais le transmettre. Et le dispositif exclut toute identification, localisation ou ciblage de l'utilisateur.

Dans l'attente du Parlement et du Conseil

Tirant les leçons des lenteurs reprochées à la loi sur les services numériques (DSA), le texte mise sur « un mode de conformité beaucoup plus direct », selon un officiel de la Commission : les très grandes plateformes devront soumettre un plan de conformité avant même le lancement d'un service, audité de façon indépendante. Bruxelles s'engage à trancher en quatre vingt-dix jours maximum contre huit à douze mois habituellement.

Au-delà de l'enfance, c'est aussi une bataille de marché intérieur : les législations nationales déjà adoptées, note la proposition, « risquent de fragmenter le marché unique et d'augmenter les coûts de conformité ». L'analyse d'impact évoque, par analogie avec le DSA, jusqu'à 15,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires transfrontalier potentiellement gagné grâce à l'harmonisation.

Le texte doit désormais franchir l'épreuve du Parlement et du Conseil. Et Ursula von der Leyen a déjà dégainé la suite en annonçant pour l'automne une « loi sur l'équité numérique » car « ce ne sont pas seulement les mineurs qui sont exposés à ces designs addictifs, c'est tout le monde ». Après les enfants, ce sont tous les usagers du numérique que Bruxelles entend désormais protéger des plateformes qui ont fait de leur attention un modèle d'affaires. ■



Accusés, changez tout

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux



Les géants américains et chinois des réseaux sociaux ne nous prennent pas pour des idiots mais pour des faibles. Ils savent bien que leurs TikTok, Facebook, Instagram ou X ont un côté addictif qui peut s'avérer particulièrement nocif pour les plus jeunes. Tous leurs algorithmes sont conçus pour maximiser l'audience en nous poussant – nous comme nos enfants – à cliquer ou à scroller sans fin. Et l'expérience leur a prouvé que les contenus qui alimentent le mieux le Fomo (« fear of missing out », la peur de manquer ou de passer à côté de quelque chose d'intéressant) sont les plus légers mais aussi, malheureusement, les plus négatifs ou ceux nourrissant la peur et la haine. En Chine comme aux Etats-Unis, soit parce que l'Etat leur en a donné l'ordre soit parce que la justice a fini par leur tordre le bras, ByteDance (la maison mère de TikTok) comme Meta (celle de Facebook et Instagram) ont accepté de développer des versions moins addictives de leurs applications. Douyin, le TikTok chinois, doit, comme bien d'autres services proposés en Chine, faire respecter un couvre-feu pour que les enfants et adolescents décrochent en soirée.

La consultation pour les moins de 14 ans est même limitée à quarante minutes

par jour, et les contenus doivent aussi évoquer la science ou l'éducation. A la suite d'un accord avec la justice américaine, Meta vient lui de s'engager à ce que ses services soient coupés pour les jeunes au-delà de deux heures d'écran par jour et que les applis soient bloquées entre minuit et six heures du matin. Les pushes seront aussi encadrés la nuit et pendant les heures de cours. Si leurs services étaient totalement inoffensifs, ces géants du numérique auraient sans doute cherché à mieux défendre leurs intérêts sur leur marché domestique. S'ils ont accepté de mettre de l'eau dans le concentré de leurs applis, c'est certes qu'on ne leur a pas donné totalement le choix, mais c'est aussi parce qu'ils ont été obligés de reconnaître que même si on ne pouvait pas les accuser de tous les maux qui frappent notre jeunesse, ils avaient tout de même au moins une part de responsabilité. Les parents qui n'éduquent pas leurs enfants et surveillent mal leurs usages numériques ne peuvent pas nier qu'ils ont eux aussi un rôle à jouer. Les Etats européens, qui auraient pu depuis longtemps mettre au point un système de carte d'identité numérique qui permettrait de vérifier facilement l'âge des utilisateurs des différents services, ont eux aussi commis une lourde faute en laissant le champ libre aux géants du digital. Mais les principaux coupables sont bien les rois des réseaux sociaux qui sont totalement conscients des conséquences de leurs actes et qui tardent à agir simplement parce qu'ils n'ont pas peur des régulateurs et des Etats européens. ■

Des réseaux sociaux européens tentent de percer face aux grandes plateformes

En plein débat sur l'addiction aux réseaux sociaux, et le danger qu'ils représentent pour les plus jeunes, un nouveau réseau social made in France doit voir le jour d'ici à la fin du mois. Le défi de la taille critique pour survivre reste majeur.

Romain Gueugneau

Le lancement tombe à point nommé. D'ici à la fin du mois, un nouveau réseau social verra le jour : Epsilon. Créé par deux anciens consultants du cabinet Sia Partners, ce projet made in France se veut une alternative souveraine et éthique aux plateformes actuelles (X, Facebook, Instagram, TikTok), « en favorisant un espace responsable et constructif ».

« De plus en plus de personnes sont fatiguées par les réseaux actuels, trop addictifs, avec trop de pub et parfois vecteurs de fake news. Il y a un besoin de retrouver l'esprit Twitter des débuts, avec du partage, des débats, de la bienveillance. C'est ce qu'on propose », explique Thomas Rocafull, cofondateur d'Epsilon.

Le réseau, déjà testé en version

bêta depuis plusieurs mois, s'articule en un mur d'actualités classique, « centré sur des contenus culturels, politiques, éducatifs et citoyens », avec possibilité d'échanger, d'intégrer des photos et vidéos ou encore de faire des lives, mais sans fonctionnalité de déroulement infini (scroll).

L'initiative intervient en plein débat sur la responsabilité des réseaux sociaux, avec une régulation de plus en plus stricte en Europe, illustrée cette semaine par les annonces d'Ursula von der Leyen sur l'interdiction de leur utilisation par les moins de 13 ans et des restrictions pour les moins de 15 ans. Elle s'ajoute à d'autres projets européens lancés ces derniers mois, qui cherchent à se différencier des grandes plateformes avec des échanges plus sains et des contenus plus qualitatifs, selon leurs promoteurs.

Le danger de l'addiction

C'est le cas par exemple d'un autre réseau social français, Bulle. Lancé en début d'année, il prône la transparence dans le fonctionnement de son algorithme et exige de ses utilisateurs de prouver qu'ils sont humains avant de pouvoir publier. Le projet Monnett, à mi-chemin entre TikTok et Instagram, a égale-

ment vu le jour cet été, dans la foulée de W, un autre réseau créé comme un anti-X.

« La multiplication des controverses sur les grands réseaux américains et chinois a ouvert la voie à de nombreux projets alternatifs. Il y a une prise de conscience dans l'opinion publique de l'addiction à ces plateformes et au mal qu'elles peuvent potentiellement faire à certains utilisateurs », justifie Romain Baudard, chercheur en sciences sociales à l'Inria, spécialiste des réseaux et de l'IA. Meta n'a pas hésité à déboursier 16 milliards de dollars pour éviter un procès historique.

Le coût social d'une migration

Si les projets sont plus nombreux, reste néanmoins à convaincre les utilisateurs. Ces nouveaux venus affichent pour l'instant quelques dizaines de milliers d'abonnés. Une goutte d'eau, évidemment, par rapport aux milliards de personnes connectées chaque mois sur Instagram ou TikTok.

« Malgré l'intérêt que peuvent avoir certaines personnes pour ces nouveaux réseaux, il reste difficile de les adopter si tous leurs contacts restent sur les plateformes tradition-



La proposition de Bruxelles impose aux plateformes d'assurer « un niveau élevé de vie privée, de sécurité et de sûreté des mineurs » par défaut, et non plus en option. Photo Xavier Lorenzo - stock.adobe.com

L'épineuse question de la vérification d'âge

Pour garantir l'interdiction des réseaux sociaux aux plus jeunes, l'UE propose un système de vérification d'âge. Une mesure qui suscite des inquiétudes en matière de vie privée, malgré les garanties avancées par Bruxelles.

Mehdi Laghrari

Le diable se cacherait-il dans les détails pour le futur « EU Kids Act » ? En annonçant une interdiction des réseaux sociaux aux moins de 13 ans, et plus globalement des plateformes « sûres par défaut » pour tous les mineurs, la présidente de la Commission européenne a irrémédiablement relancé le débat autour de la vérification d'âge en ligne.

« Cette proposition va dans le bon sens, mais elle repose sur une généralisation de la vérification d'âge dont les outils restent, eux, incertains », dénonce Noé Hamon, porte-parole du collectif ctrl + alt + reclaim France. Ces craintes sont aussi reprises par des élus politiques. « Nous voulons tous une démocratie forte, des enfants protégés. Mais rien de tout cela n'exige de fichier un continent entier », a affirmé Sarah Knafo, députée européenne (Europe des nations souveraines), sur son compte X.

En cause, le système de vérification d'âge avancé par la Commission européenne. Pour déterminer si un utilisateur a l'âge légal pour être sur une plateforme, l'UE compte s'appuyer sur le portefeuille d'identité numérique européen, prévu pour être déployé d'ici à fin 2026. L'idée est d'y intégrer une brique d'authentification certifiée par les Etats membres.

« Double anonymat »

Afin de répondre aux craintes concernant le respect de la vie privée, le système est supposé reposer sur la technologie du « double anonymat ». Concrètement, le portefeuille envoie uniquement une attestation binaire (oui/non) à la plateforme pour répondre à la question : « cet utilisateur a-t-il plus de 15 ans ». Celle-ci ne reçoit ni le nom, ni la date de naissance, ni l'adresse de l'internaute.

Pour autant, si elle devait être appliquée en l'état, cette requête obligerait bien l'ensemble des utilisateurs des plateformes à soumettre leurs documents d'identité afin de prouver leur âge. Une ligne rouge pour les défenseurs des libertés individuelles. « Imaginez que pour s'exprimer dans n'importe quelle réunion publique, on doive donner au vigile sa carte d'identité ; beaucoup choisiraient tout simplement de ne pas se déplacer », déplore Bastien Le Querrec, juriste à la Quadrature du Net.

Conscient du débat potentiellement explosif, l'exécutif européen a tenté de le désamorcer en amont :

le projet de loi prévoit ainsi que la vérification ne sera requise que pour les nouveaux comptes d'utilisateur. S'agissant des comptes existants, les prestataires devront « estimer l'âge de l'utilisateur » en se fondant sur « des indicateurs indirects raisonnables ». Par exemple, la date de création du compte ou les coordonnées de la carte de crédit.

Risques de fuites

« Il y a toujours des moyens de tricher dans le système, reconnaît un officiel de la Commission européenne. Nous acceptons également qu'il y aura initialement au moins une marge d'erreur acceptable dans le déploiement. Mais je pense que le point clé est que la technologie respecte la vie privée. » Une orientation qui ne rassure que partiellement les utilisateurs. Car les tiers de confiance, intermédiaires indispensables entre les portefeuilles numériques européens et les plateformes, ne sont pas à l'abri de risques non plus, dans un contexte de recrudescence des cyberattaques conduisant à des fuites de données massives.

« Les vérificateurs d'identité vont devenir une cible privilégiée par les pirates. En centralisant ainsi ces données, on crée une architecture potentiellement défaillante », prévient Bastien Le Querrec, qui rappelle la série de piratage de serveurs administratifs survenus cet été en France ou de Discord au Royaume-Uni, qui s'est produit en 2025.

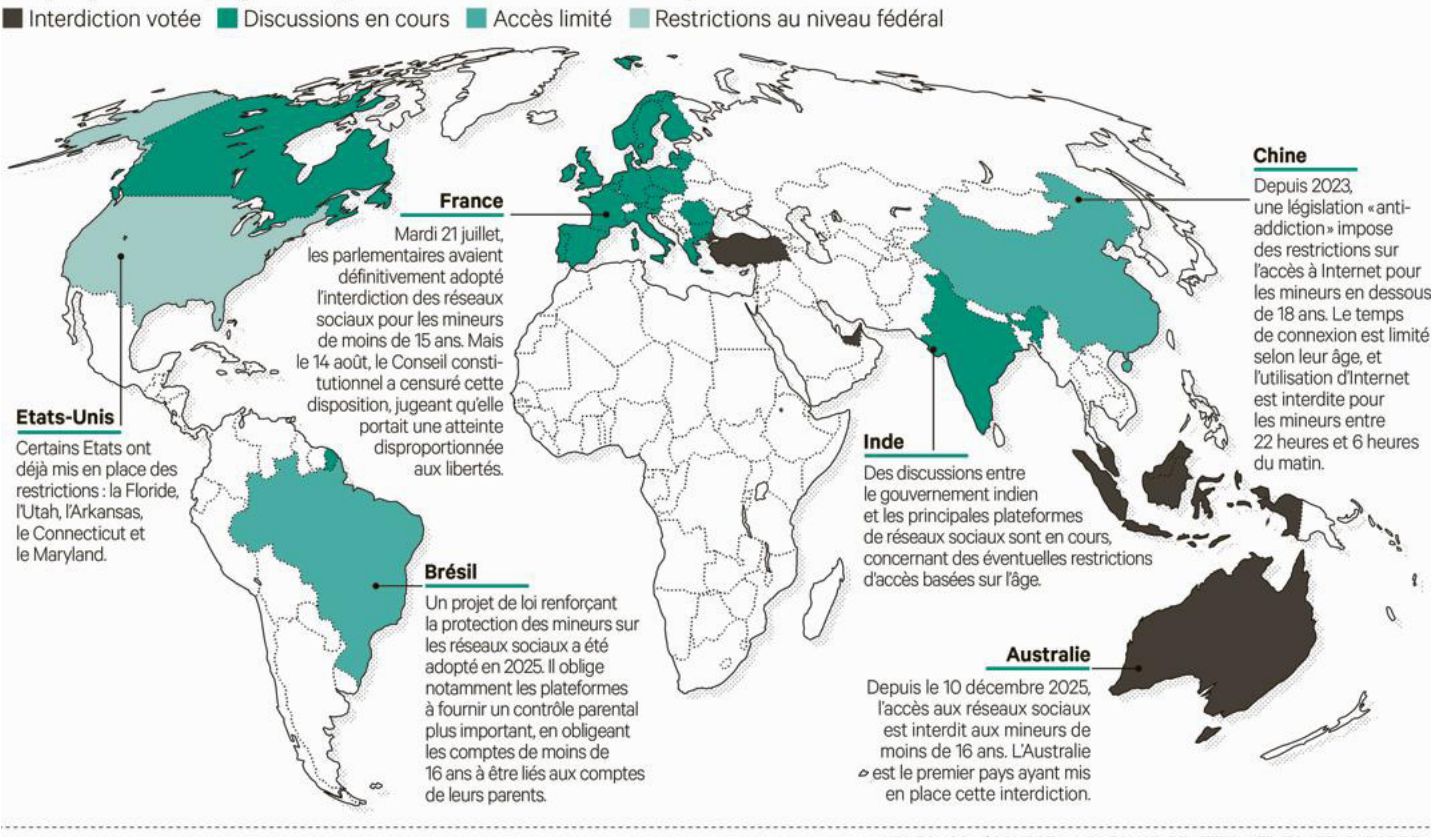
D'autant plus que des précédents ayant spécifiquement visé des prestataires d'authentification existent. En 2024, le spécialiste israélien de la vérification d'identité AUIOTIX – prestataire de TikTok, X ou Uber – avait ainsi laissé exposés en ligne des accès administrateurs, ouvrant la voie à des fuites de pièces d'identité officielles. Quelques mois plus tôt, le géant américain de la gestion des identités Okta voyait son système de support piraté, compromettant notamment les données de contact de milliers de ses clients.

Pour maximiser la sécurité, Bruxelles promet un contrôle drastique : les réseaux sociaux devront recourir exclusivement à des tiers certifiés par des autorités publiques nationales et inscrits sur une liste officielle européenne. L'exécutif communautaire mise aussi sur la transparence technique, avec une architecture de référence (EU Blueprint) reposant sur un code open source. ■

« Les vérificateurs d'identité vont devenir une cible privilégiée par les pirates. »

BASTIEN LE QUERREC
Juriste à la Quadrature du Net

La plupart des pays européens sont en discussion pour interdire l'accès aux réseaux sociaux aux mineurs



La France veut agir avant l'harmonisation européenne

La France persiste à vouloir réguler l'accès des mineurs aux réseaux sociaux, malgré un cadre européen en préparation. Une nouvelle version de la loi nationale est en cours d'examen.

Mehdi Laghrari

Qui aura le dernier mot sur l'interdiction des réseaux sociaux aux mineurs ? Alors que la Commission européenne a clairement annoncé une interdiction graduée des réseaux sociaux pour les plus jeunes via le « EU Kids Act », la France ne renonce pas pour autant à faire adopter sa propre loi sur le sujet.

Adopté en juillet, avant d'être censuré mi-août par le Conseil Constitutionnel – sur fond d'entraves à la liberté d'expression jugées disproportionnées –, le texte français est toujours dans les bacs. Dès que le couperet est tombé, Emmanuel Macron a chargé son Premier ministre de plancher immédiatement sur une rédaction « juridique robuste », à même de convenir autant aux Sages qu'à Bruxelles.

Notification à la Commission

Le 14 septembre, une nouvelle écriture de ce texte a donc été notifiée à la Commission européenne, afin d'en évaluer la conformité. Concrètement, cette version révisée com-

prend une interdiction stricte des réseaux sociaux aux fonctionnalités les plus « nocives » et « addictives » pour les moins de 13 ans. Elle prévoit ensuite des dérogations pour les adolescents entre 13 et 15 ans, sur décision de leurs représentants légaux.

Une version largement confortée par le « EU Kids Act » dévoilé jeudi. La proposition de règlement bruxelloise bâtit elle aussi un accès par paliers : elle proscriit les réseaux sociaux sous 13 ans et soumet les 13-15 ans à des « mini-comptes » sous tutelle parentale.

Dès 15 ans, ils pourront ensuite ouvrir un profil autonome, mais sur des plateformes bridées « par défaut », débarrassées de leurs

fonctions jugées nocives. Que va-t-il donc advenir du projet de loi français, qui risque de faire doublon avec le règlement européen ? Nul ne le sait clairement à ce stade. Du côté de la présidence de la République, qui a repris la main sur le sujet, on assure toutefois que l'examen de cette nouvelle version ira au bout, sans donner plus de détails sur le calendrier. « On ne veut pas se priver de la possibilité d'agir



au niveau national », affirme une source au sein de l'Elysée.

« Sunset clause »

Une manière à peine déguisée de continuer à mettre la pression sur les législateurs européens. Tout du moins jusqu'à l'entrée en vigueur du nouvel « Act ». « Dans le texte national, il y a ce qu'on appelle une « sunset clause », qui fait que lorsque tout sera mis en place au niveau européen, c'est le contexte européen qui prévaudra », certifie l'Elysée.

Alors qu'Emmanuel Macron a fait de la protection des mineurs en ligne un axe prioritaire de sa fin de mandat, difficile de le voir renoncer à avoir sa propre loi nationale. Quitte à ce que celle-ci soit purement symbolique.

« Dans l'esprit du DSA [règlement sur les services numériques, NDLR], les très grandes plateformes en ligne devraient relever de la compétence exclusive de la Commission, laissant la réglementation nationale encadrer les plus petites », affirme Jean Cattani, conseiller au sein du Future of Tech Institute (Foti). Une usine à gaz qui devrait inciter, selon lui, les acteurs à aboutir à une « synchronisation des calendriers » entre Paris et Bruxelles. ■

Cliniques : Ramsay Santé se prépare à une recomposition de son capital

SANTÉ

Lâché par son premier actionnaire, le leader des cliniques privées en France s'apprête à changer de mains.

Un bouleversement qui fait craindre l'arrivée d'investisseurs opportunistes.

Sharon Wajsbrot,
Tifenn Clinkemaiillé
avec Guillaume Guichard

Un bouleversement majeur se prépare pour le leader tricolore des cliniques privées, le groupe Ramsay Santé. Ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise cotée voit son actionnaire majoritaire distribuer ses titres – via un dividende exceptionnel – à ses propres investisseurs. C'est pourtant ce qui devrait se passer pour Ramsay Santé dans les prochains mois.

Annoncée en début d'année 2026, après un long processus de recherche d'acquéreur infructueux, cette opération doit acter le désengagement du premier actionnaire du groupe, l'australien Ramsay Health Care. Un vote de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du groupe fin novembre validera cette opération.

Convaincre les investisseurs
Pour préparer le terrain, Ramsay Santé lance un nouveau plan stratégique et se fixe de nouveaux objectifs. Un exercice périlleux dans un contexte budgétaire très précaire et alors que sa rentabilité dépend de l'évolution des tarifs des soins décidés par l'Etat.



Alors que l'échéance de la distribution des titres du groupe se précise, selon nos informations, plusieurs mutuelles ont ouvert le dossier d'une montée au capital de Ramsay Santé.

Syga/Sipa

Ramsay Santé vise une accélération progressive de son chiffre d'affaires, qui s'élevait à 5,38 milliards d'euros sur l'exercice décalé 2025-2026, de 2 % par an à 3 % par an à l'horizon 2029. Son directeur général, Pascal Roché, explique aux « Echos » viser une amélioration de la rentabilité afin de disposer de marges de manœuvre pour réduire son ratio de dette nette sur Ebitda de 4,7 à moins de 4, grâce à un « *désendettement continu* ». Le tout, en finançant des investissements à hauteur de 4 % du chiffre d'affaires (lire ci-dessous).

Ce plan vise à convaincre les investisseurs du groupe australien Ramsay Health Care – qui auront

bientôt dans leurs mains la majorité du capital du groupe tricolore – de conserver leurs titres, ou d'autres de les racheter.

Jusqu'ici peu échangé sur le marché compte tenu de son faible flottement, le titre du groupe est peu connu des investisseurs internationaux. Or son capital va bientôt se trouver éparpillé entre des milliers d'actionnaires pour la plupart australiens, a priori peu attachés à la société française. Le premier d'entre eux sera la fondation Paul Ramsay, suivi de trois fonds de pension australiens.

Certains craignent l'arrivée d'investisseurs très opportunistes. « *Il y a un risque important de voir arriver au capital des hedge funds qui*

pourraient imposer une stratégie beaucoup plus offensive, des fermetures de cliniques non rentables, voire des ventes d'actifs », estime un spécialiste du secteur.

Des contreparties pourraient être exigées

Suivi de près par les pouvoirs publics, le changement d'actionnaires de Ramsay Santé devra passer par le filtre du contrôle des investissements étrangers, explique-t-on à Bercy. Autrement dit, des contreparties pourraient être exigées, lors de ce changement d'actionariat.

Pour le moment, au sein des pouvoirs publics, certains pointent aussi le rôle désormais clé du

Crédit Agricole qui, via son assureur Predica, détient 40 % de Ramsay Santé. A l'issue de la distribution d'actions menée par la maison mère de Ramsay Santé, il devrait donc devenir le premier actionnaire du leader des cliniques privées en France. « *Ramsay Santé n'est pas Danone non plus* [qui souffre d'un actionariat éclaté, NDLR], *il dispose d'un actionnaire de poids, nuance un proche du dossier. Pour un fonds prédateur, ce ne serait donc pas une partition évidente à jouer.* »

La question du contrôle du capital de Ramsay Santé reste néanmoins entière. Actionnaire « de long terme », le groupe mutualiste a toujours fait savoir qu'il

n'entendait pas augmenter sa participation dans la société ni en prendre le contrôle.

Alors que l'échéance de la distribution des titres du groupe se précise, selon nos informations, de grandes mutuelles qui possèdent et gèrent déjà des établissements de santé ont ouvert le dossier d'une montée au capital de Ramsay Santé. Elles pourraient être intéressées par des synergies sur les achats, par exemple. Ou pour venir chercher des bonnes pratiques. Ou encore mettre un pied dans la porte et prendre un premier ticket minoritaire dans une logique de croissance externe, indique une source.

Une prise de participation étudiée par la CDC

Le sujet est toutefois complexe alors que les tarifs de santé fixés par le gouvernement peinent à couvrir l'inflation. Mandatée sur le dossier pour trouver un acquéreur il y a un an, la banque Goldman Sachs n'avait pas trouvé preneur. L'approche de l'opération de versement des titres Ramsay Santé en dividende exceptionnel incite en outre à l'attentisme. « *Les investisseurs australiens devraient vendre leur titre en masse, ce qui devrait faire baisser le cours* », décrypte un observateur.

L'autre option pour accroître le contrôle tricolore sur le capital de Ramsay Santé résiderait dans une prise de participation de la Caisse des Dépôts. Déjà appelée à la ressource – et mobilisée – sur le dossier Orpea, la CDC a regardé le dossier Ramsay Santé, indiquent plusieurs sources. « *A la fois de façon offensive et aussi de façon défensive, sachant que les pouvoirs publics risquaient de la mobiliser* », précise un observateur. Pour le moment, le sujet n'est toutefois pas en haut de la pile des priorités rue de Lille. ■

« Crédit Agricole Assurances restera un actionnaire de long terme »

Propos recueillis par G. Gu.
et Etienne Lefebvre

Le deuxième groupe français de cliniques voit son actionnaire majoritaire céder ses titres à ses propres actionnaires. Et veut les convaincre de rester au capital en présentant un nouveau plan stratégique.

Le départ de votre actionnaire majoritaire, l'australien Ramsay Healthcare, ne risque-t-il pas d'entraîner une grande instabilité capitalistique ?

A l'issue de l'opération envisagée, et dans l'hypothèse où elle serait approuvée par 75 % des actionnaires de Ramsay Healthcare en Australie, de nouveaux actionnaires reprendront les 52,8 % que détenait Ramsay Healthcare depuis douze ans. Parmi ces nouveaux actionnaires, nous compterons la fondation Paul Ramsay, qui détient 8 % de notre capital. Nous garderons comme actionnaire principal Crédit Agricole Assurances, qui a indiqué vouloir conserver les 40 % qu'il détient à notre capital.

Nous avons mis en place un outil pour que nos futurs actionnaires australiens puissent acheter et ven-

dre nos titres à la Bourse de Sydney. Dans les prochains jours, je me rendrai d'ailleurs en Australie avec mon directeur financier pour rencontrer les investisseurs et leur expliquer qui nous sommes et les prochaines étapes de notre développement.

Ne craignez-vous pas de devenir une proie facile pour des actionnaires que vous ne souhaiteriez pas voir entrer au capital du deuxième groupe de santé français ?

N'oubliez pas que nous avons l'engagement de Crédit Agricole Assurances, qui détient 40 % du capital depuis 2014 et qui restera un actionnaire de long terme. C'est très positif. Mon souhait est de pouvoir compter sur des actionnaires qui réfléchissent sur le temps long et accompagnent le développement de l'entreprise, en partageant notre priorité sur la qualité des soins.

La mise en vente potentielle de 51 % de votre capital ne pose-t-elle pas un risque sur la valeur de votre action ?

La distribution de nos titres à des nouveaux actionnaires, en majorité australiens, étant dans un premier temps mécanique, il y aura sans doute parmi eux quelques vendeurs. Mais notre rôle, c'est de rencontrer des investisseurs pour leur donner envie d'investir chez nous. Nous offrons une visibilité et une résilience exceptionnelle dans nos métiers. Le désengagement de Ramsay Healthcare sera aussi, d'ailleurs, une opportunité pour un acteur sérieux d'investir dans le troisième acteur de la santé en

PASCAL ROCHÉ
Directeur général
de Ramsay Santé

Europe sur un secteur en croissance. Avoir 90 % de notre chiffre d'affaires solvabilisé par les pouvoirs publics est une chance malgré le sous-financement chronique que nous subissons.

Quelle stratégie souhaitez-vous mettre en place ?

Notre nouvelle feuille de route, « Connecting Care 2030 », n'est pas une rupture à 90 degrés, mais une accélération très claire de la stratégie exécutée ces dernières années, notamment sur la digitalisation. Nous voulons aller plus loin dans ce domaine et poursuivre les mesures d'efficacité, au service de l'excellence médicale. Dans ce domaine, il n'y a pas de formule magique, mais une multitude d'actions à développer. Par exemple, nous avons réduit les dépenses d'intérim médical de 63 % en France. C'est à la fois moins coûteux – les soignants en intérim sont payés plus cher – et plus qualitatif pour les patients – les soignants permanents travaillent mieux en équipe.

Nous gérons 491 établissements de soins répartis dans cinq pays, dont 160 en France. Nous allons continuer de gérer activement ce parc, adapter et regrouper notre offre si nécessaire. En France, nous allons transférer l'activité d'un hôpital près de Valence vers deux autres de nos cliniques qui sont proches et passer à deux établissements dans cette zone. Nous

devons de chercher des mesures d'efficacité dans un système de soins sous-financé.

Quels sont vos leviers de développement ?

Nous allons chercher de nouveaux relais de croissance profitable autour des besoins de soins non adressés des patients. A titre d'illustration, nous allons accélérer dans la santé mentale, alors que notre pays souffre d'un terrible retard sur l'hospitalisation de jour dans ce domaine. Nous continuerons également à développer l'imagerie médicale. Nous allons aussi renforcer notre offre de soins en Suède et notre offre aux entreprises suédoises qui doivent mener des actions de prévention auprès de 3,3 millions de salariés, grâce à notre filiale Qurant.

Pouvez-vous vraiment espérer augmenter votre rentabilité dans des pays comme la France, où les systèmes sociaux sont dans une situation financière calamiteuse ?

Nous avons réussi à le faire ces dernières années dans un contexte tarifaire et budgétaire qui était déjà très difficile. Notre marge opérationnelle a progressé entre juin 2024 et juin 2026, malgré des tarifs gelés et la fin des financements garantis post-Covid, grâce notamment à 80 millions d'euros de mesures d'efficacité réalisées l'an dernier. Nos prévisions pour l'avenir ont été réalisées sur la base d'un environnement tarifaire « délicat », donc oui, c'est faisable, il reste des marges d'efficacité considérables avec l'IA, la data, le numérique...

Près de la moitié des établissements privés sont dans le rouge, et le budget 2027 s'annonce très contraint...

Le sous-financement du secteur est criant. Des déficits considérables se sont accumulés depuis les hausses de salaires du Ségur de la santé, qui étaient nécessaires mais qui n'ont jamais été financées. Pour 2027, la hausse tendancielle des dépenses de soins est supérieure à 4,5 %, ainsi le financement par la Sécurité sociale (Ondam) devra être significatif. Et nous demandons l'équité de traitement entre l'hôpital privé et l'hôpital public.

Vous n'aurez malheureusement guère de vision pluriannuelle...

C'est le drame du système français. A l'inverse, en Suède, la région de Stockholm nous a confié sur huit ans la gestion de l'hôpital universitaire Saint-Göran, avec des tarifs garantis et pas moins de



« Il y aura sans doute quelques vendeurs parmi nos nouveaux actionnaires. »

Alexandre Surte

« Mon souhait est de pouvoir compter sur des actionnaires qui réfléchissent sur le temps long. »

204 engagements à respecter sur la qualité, les délais, etc. Là-bas, 4 % de notre rémunération est liée à la qualité, contre 0,7 % en France. Dans notre pays, nous restons sur une vision comptable, annuelle, sans objectif de santé publique à cinq ou dix ans. Alors que certains indicateurs affichent des dégradations inquiétantes, comme la mortalité infantile. Pour l'instant, je constate que les candidats à la présidentielle s'expriment très peu sur le sujet, et ne développent pas de vision de long terme. On se focalise trop sur les retraites. C'est inquiétant.

Comment sortir de l'opposition public-privé ?

Nous plaiderons pour une seule et même mission de service public de santé, pour le privé comme le public, basée sur des droits et des devoirs, et non pas sur des statuts et des normes. Pour une même activité, le privé affiche un taux de prise en charge en ambulatoire plus élevé de 20 points. Et pour un même patient, nos tarifs sont toujours 25 % plus bas que ceux du public.

Comment résoudre le problème du sous-financement ?

La prise en charge actuelle par la Sécurité sociale et les complémentaires, avec des sommes restant à la charge des patients qui sont les plus faibles d'Europe, n'est pas tenable, au vu du déficit de l'Assurance Maladie et des besoins exponentiels qui sont devant nous. Quels soins doivent être pris en charge en priorité, par qui et comment ? Ces débats devraient être au cœur de la campagne présidentielle qui s'annonce. ■

Chez Villeroy & Boch, le difficile mariage du lavabo et du robinet

BIENS DE CONSOMMATION

Villeroy & Boch a doublé de taille en 2024 grâce à l'acquisition d'Ideal Standard pour 600 millions d'euros.

Cette opération stratégique marque son entrée dans la robinetterie, mais l'intégration est ralentie par un contexte économique difficile.

Thibaut Madelin
— A Mettlach et Wittlich (Allemagne)

Le laiton est fondu dans un four et coulé dans un moule à environ 1.000 degrés. A la sortie, un robinet ou un thermostat, comme cette usine de Wittlich, dans l'ouest de l'Allemagne, en fabrique environ un million par an. Jusqu'à récemment, le site appartenait au groupe belge Ideal Standard. Depuis son acquisition par Villeroy & Boch (V&B), en 2024, il fait partie de la société familiale quasi tricentenaire, réputée pour ses céramiques et ses services de table.

« Avec Villeroy & Boch, nous pouvons croître très vite, se réjouit Bert Depiere, vice-président chargé de la robinetterie, arrivé d'Ideal Standard lorsque la société était contrôlée par les fonds de private equity Anchorage Capital et CVC. *C'était un mouvement logique.* » Grâce à cette acquisition réalisée sur la base

d'une valorisation à 600 millions d'euros, Villeroy & Boch a fait une entrée en force dans le secteur de la robinetterie, complétant parfaitement sa gamme de sanitaires, lavabos ou vasques.

Avec la société belge, qui contrôle également les marques française et britannique Porcher et Armitage Shanks, V&B devait presque doubler son chiffre d'affaires, à 1,7 milliard d'euros, et ses effectifs, à environ 12.000 employés dans le monde. Depuis le fin fond de la Sarre, à la frontière avec la France, la société familiale gère ainsi plus de vingt usines, de la Bulgarie à l'Egypte en passant par la Thaïlande. Mais deux ans après la transaction, l'intégration s'avère plus complexe que prévu.

En cause : la faiblesse persistante du secteur de la construction en Europe et en Chine, et l'impact de la guerre en Iran. « *Nous n'avions pas prévu cela ainsi*, reconnaît Georg Lörz, membre du directoire chargé de la division salle de bains et wellness, dans un entretien avec "Les Echos". *C'est quelque chose qui nous complique la vie, mais je crois que cela touche tout le monde. C'est pourquoi nous avons un peu décalé nos plans dans le temps.* »

Si l'intégration prendra plus de temps que prévu, ce contexte a déjà laissé des traces. Au premier semestre, le groupe coté en Bourse depuis 1990 a enregistré un chiffre d'affaires de 635,8 millions d'euros, en baisse de 12,4 %, et une perte nette de 6,8 millions d'euros, contre un bénéfice de près de 14 millions d'euros l'année précédente. Outre l'environnement économique, la cession des marques Gustavsberg et Vatette ainsi qu'un effet fiscal exceptionnel ont joué un rôle.



L'acquisition d'Ideal Standard s'inscrit dans une stratégie de diversification, complétant l'offre de Villeroy & Boch avec des produits de robinetterie rentables. Photo Villeroy & Boch

Alors que son rival suisse Geberit a enregistré dans le même temps des revenus en hausse de 2,8 %, à 1,7 milliard de francs suisses, et un résultat net de 364 millions, en hausse de 7,4 %, les déboires de V&B pourraient toutefois réveiller des doutes au sein des 300 descendants de François Boch et Nicolas Villeroy, qui avaient fusionné leurs sociétés en 1836 pour faire face à la concurrence des fabricants de faïences d'Angleterre, et contrôlent aujourd'hui les actions ordinaires du groupe.

Première tentative échouée

De fait, lors d'une première tentative de rachat d'Ideal Standard, entre 2020 et 2021, la famille avait jeté l'éponge sur fond de divisions internes. « *C'était pendant la crise du Covid, une période marquée par telle ment d'incertitude que nous avions dit à l'époque : "Dans ce contexte, nous ne pouvons pas planifier de manière solide"* », relativise Georg Lörz, qui a pris la direction du groupe après le départ surprise de Gabi Schupp, en mai dernier, deux ans après sa prise de fonctions.

La deuxième tentative était donc

la bonne. Mais il a fallu convaincre les actionnaires de recourir à la dette. Pour une entreprise du « Mittelstand », ce genre de décision est toujours délicate, et quand bien même l'un des descendants n'est autre que François Villeroy de Galhau, ancien gouverneur de la Banque de France. Le groupe a finalement émis un « *Schuldschein* », une reconnaissance de dette qui évite toute conversion en actions, pour 280 millions d'euros, dont 158 millions sont dus en 2028.

« *Nous nous sommes alors dit que l'opportunité de réaliser cette acquisition ne se présentait que maintenant, et nous estimions que c'était la bonne chose à faire*, insiste l'Allemand Georg Lörz, parfait francophone, ancien élève de Sciences Po passé par L'Oréal. *La décision de franchir ce pas a ensuite été unanime, de la part du directoire, du conseil de surveillance et de la famille* », ajoute-t-il au siège de l'entreprise, situé dans une ancienne abbaye bénédictine dans la ville de Mettlach.

« *En fin de compte, cela s'est imposé, car nous avons compris que si nous voulons réussir à long terme en tant qu'entreprise indépendante,*

nous devons précisément prendre cette décision », appuie Constantin von Boch dans une rare interview. Actionnaire familial, il est aussi directeur des projets en Europe pour la division salle de bains et wellness. « *Nous sommes des céramistes dans l'âme, mais la robinetterie, importante en raison de sa rentabilité, a toujours fait l'objet de discussions* », dit-il.

Le changement dans l'ADN du groupe

S'il avait traversé des difficultés financières en 2018, Ideal Standard est apparue comme une évidence. Le groupe belge est fort en Italie et au Royaume-Uni, où V&B est moins présent. Alors que Villeroy & Boch est principalement axé sur la clientèle privée haut de gamme, Ideal Standard dispose d'un savoir-faire pointu dans l'exécution de projets, notamment pour les promoteurs immobiliers. Qui plus est, l'opération s'inscrivait dans un mouvement plus vaste de consolidation.

En 1999, le groupe espagnol Roca, initialement connu pour ses radiateurs en fonte, achetait le

suisse Laufen, quatrième fabricant mondial de céramique sanitaire. En 2015, le spécialiste sanitaire Geberit s'offrait le fabricant finlandais de céramiques Sanitec pour 1 milliard d'euros. Tandis que le leader allemand de la robinetterie Grohe avait déjà été acheté en 2013 par le japonais Lixil pour 2,7 milliards d'euros, les cibles commençaient à se raréfier.

Reste donc à transformer l'essai, malgré la tempête. Peter Domma, membre du directoire chargé de la division art de la table (dining et lifestyle), se veut confiant. « *Chez Villeroy & Boch, le changement a toujours fait partie intégrante de notre stratégie* », dit-il. Pas seulement à cause des multiples guerres, auxquelles le groupe franco-allemand a survécu, mais aussi du marché. Il cite l'exemple du carrelage, qui a été la division la plus importante du groupe, vendue en 2006 alors que la concurrence faisait rage.

« *Nous devons changer afin de rester performants dans les décennies à venir*, dit-il. *C'est la mission que nous avons : faire de cette entreprise un succès, aussi pour les générations à venir.* » ■

Derrière le groupe, une dynastie familiale franco-allemande au défi du changement de génération

Fondé en Lorraine en 1748, le groupe allemand de produits sanitaires et d'arts de la table comprend quelque 300 actionnaires familiaux réunis dans un pool. Le programme « Next generation » prépare les héritiers à s'impliquer dans l'entreprise.

Connu pour ses assiettes en porcelaine et ses lavabos en céramique, Villeroy & Boch incarne une incroyable saga franco-allemande née en 1748 et aujourd'hui confrontée au défi du passage de relais entre générations.

« *Historiquement, l'ainé du fils aîné a toujours eu l'obligation de diriger l'entreprise, parce qu'il s'agissait d'une société à responsabilité personnelle*, raconte aux "Echos" Constantin von Boch, représentant de la neuvième génération. *Puis, dans les années 1990, nous sommes devenus une société anonyme (AG) cotée en Bourse, ce qui a changé les choses.* »

Quelque 300 actionnaires familiaux

Le capital a été divisé entre des actions ordinaires, disposant de droits de vote et détenues par la famille, et des actions dites préférentielles, cotées à la Bourse de Francfort et sans droit de vote. Mais les quelque 300 actionnaires familiaux ne sont plus aux commandes opérationnelles depuis le départ de

l'ancien patron Wendelin von Boch, en 2007.

« *Cela signifie que ce n'est plus un système patriarcal de réunions en petit comité, mais qu'il s'agit bien de structures professionnelles* », reprend Constantin von Boch depuis la propriété familiale, le château de Saareck. Directeur des projets en Europe au sein de la division Bad & Wellness, il est l'un des deux membres de la famille encore actifs dans la société. Son père lui-même dirigeait la filiale argentine.

La famille exerce une influence déterminante à travers son pool d'actionnaires, coordonné par un directoire d'une douzaine de membres représentant sept branches. Par ailleurs, les actionnaires familiaux se réunissent chaque année au siège de Mettlach, dans la Sarre, la veille de l'assemblée générale. Enfin, ils ont trois sièges au conseil de surveillance, dont l'un est occupé depuis juin par François Villeroy de Galhau, l'ancien gouverneur de la Banque de France.

Tout l'enjeu pour la famille est de faire perdurer le lien avec le groupe, qui a longtemps fait la fierté des descendants des deux fondateurs lorrains, François Boch, ex-bombardier du roi Louis XV, et Nicolas Villeroy. Mais aussi de préserver l'harmonie entre la famille von Boch, devenue allemande et anoblie en 1892, et la famille Villeroy, restée française même si elle a conservé ses attaches dans la Sarre,

notamment avec son château, à Vaudrevange.

L'un des outils repose sur le programme « Next generation », qui accompagne les jeunes membres de la famille dans leur découverte de Villeroy & Boch. Une trentaine d'héritiers participent à ce programme, qui organise des déplacements sur les sites du groupe, comme cette année à Paris ou l'an

Il a dit

« Ce n'est plus un système patriarcal de réunions en petit comité, il s'agit bien de structures professionnelles. »
CONSTANTIN VON BOCH
Actionnaire familial, représentant de la neuvième génération

prochain dans l'usine de Torgau, dans l'est de l'Allemagne.

Par ailleurs, chaque membre de la famille peut faire un stage dans le groupe, explique Constantin von Boch. Dans certains cas, cela peut inspirer la personne et la pousser à épouser une carrière dans l'entreprise familiale, mais l'embauche doit répondre à des critères clairs. « *On doit avoir fait les études nécessaires et avoir fait ses preuves à l'extérieur de l'entreprise* », dit-il.

Reste à savoir si ces outils suffiront à maintenir le lien alors que la dixième génération se prépare à prendre le relais. De 300, le nombre d'actionnaires familiaux pourrait monter à 400. Au sein du Mittelstand allemand, plusieurs ventes d'entreprises familiales ont récemment suscité le débat, comme celle du fabricant de ventilateurs EBM-Papst au groupe américain Madison Air pour 5,1 milliards d'euros.

Valorisé en Bourse 200 millions d'euros, Villeroy & Boch ne suscite pas forcément les mêmes appétits de cession. Par ailleurs, les héritiers, imprégnés d'une culture familiale catholique fondée sur le mérite et la discrétion, ne sont pas nécessairement dans le besoin. La direction n'en demeure pas moins sous pression. « *Nous devons naturellement augmenter la valeur de l'entreprise*, reconnaît Georg Lörz, président du directoire de Villeroy & Boch. *Et c'est bien notre plan.* » — T. M.

COMMUNIQUÉ

Vente aux enchères publiques

D'actions de titulaires inconnus ou qui n'ont pas été atteints par les convocations depuis 10 années révolues de la société :
SOCIETE ANONYME D'HABITATIONS A LOYER MODERE OZANAM
Société Anonyme
au capital de 10.472.768 euros
siège social : route de la pointe de Jaham
SCHOELCHER (97 233)
RCS FORT-DE France n) 303 149 983

En application de l'article L.228-6 et R 228-14 du Code de commerce du Code de commerce, la Société dénommée « **SOCIETE ANONYME D'HABITATIONS A LOYER MODERE OZANAM** », société anonyme, met en vente aux enchères publiques au plus offrant et dernier enchérisseur, **QUATRE MILLE HUIT CENT VINGT-ET-UNE (4.821) actions nominatives d'une valeur nominale de seize euros(16,00€) chacune**

Les titulaires de ces actions n'ont pas fait valoir leurs droits depuis 10 années révolues et après deux avis publiés dans les journaux « Aujourd'hui en France » du 31 janvier 2023 et « Libération » du 2 février 2023 les mettant en demeure, eux ou leurs ayants-droits de faire valoir leurs droits en les informant qu'à l'expiration d'un délai d'un an à compter de ladite publicité, il serait procédé à la vente des actions en causes.

La vente aura lieu en un seul lot
Mise à prix : 77.136,00 euros
(soit : 16,00 € l'action)
A défaut d'enchère la mise à prix pourra être immédiatement baissée

La vente se fera par le ministère de
Maître Sandra GERMAIN PORSAN-CLEMENTE
Notaire de la Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée « Sandra GERMAIN – PORSAN-CLÉMENTÉ », titulaire d'un Office Notarial dont le siège social est à FORT-DE-FRANCE (Martinique), 10 Avenue Louis Domergue, Domaine de Montgéralde,
Le 22 octobre 2026
A 10 heures

En son Etude, par adjudication aux enchères publiques et à l'extinction des feux, aux charges, clauses et conditions d'un cahier des charges dressé suivant acte reçu par Maître Sandra GERMAIN PORSAN-CLEMENTE, Notaire de la Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée « Sandra GERMAIN – PORSAN-CLÉMENTÉ », titulaire d'un Office Notarial dont le siège social est à FORT-DE-FRANCE (Martinique), 10 Avenue Louis Domergue, Domaine de Montgéralde, le 27 avril 2026 et duquel il résulte, notamment, que l'adjudicataire aura la propriété et la jouissance des titres vendus à compter du jour de l'adjudication, sauf agrément.

Aux termes de l'article 8 des statuts de la société dénommée « SOCIETE ANONYME D'HABITATIONS A LOYER MODERE OZANAM », il est rappelé les conditions d'agrément de l'adjudicataire lorsque celui-ci est un tiers à la société.

Toute personne qui voudra porter des enchères devra déposer en l'Etude de Maître Sandra GERMAIN PORSAN-CLEMENTE avant adjudication, une somme de dix mille euros (10.000,00€)

Pour tous renseignements, s'adresser à Maître Sandra GERMAIN PORSAN-CLEMENTE Notaire de la Société d'Exercice Libéral à Responsabilité Limitée « Sandra GERMAIN – PORSAN-CLÉMENTÉ », titulaire d'un Office Notarial dont le siège social est à FORT-DE-FRANCE (Martinique), 10 Avenue Louis Domergue, Domaine de Montgéralde dépositaire du cahier des charges.

Au Brésil, Renault s’allie avec le constructeur chinois Geely pour résister à BYD

AUTOMOBILE

Les deux constructeurs ont noué un partenariat qui voit Renault produire et distribuer les voitures de son allié.

Une association dans laquelle le groupe français trouve largement son compte.

Lionel Steinmann
— A Curitiba (Brésil)

Mardi 15 septembre, c’était l’atmosphère des grands jours dans le complexe Ayrton-Senna de Curitiba, le pôle industriel que Renault possède au Brésil. Au milieu de l’après-midi, des centaines d’opérateurs ont convergé vers une scène surmontée d’un écran géant pour assister, après la diffusion de l’hymne national du Brésil, à l’annonce d’un investissement de 320 millions d’euros dans l’usine, et à l’arrivée de trois nouvelles voitures sur les chaînes de montage.

François Provost, le patron de Renault, avait fait le déplacement. Il a assuré sa prise de parole en portugais, une attention appréciée des salariés locaux. Mais les dirigeants français n’étaient pas seuls à partager l’estrade avec les officiels locaux : deux représentants de Geely étaient présents et ont eu droit à leur part d’applaudissements.

Renault a en effet décidé l’an dernier de faire cause commune au Brésil avec le constructeur chinois : en novembre 2025, Renault Group do Brasil est devenu Renault Geely do Brasil (RGdB). Le groupe de Hangzhou détient désormais 26,4 % du capital de la filiale, et le logo de la marque accueille le visiteur à l’entrée de l’usine aux côtés du losange de Renault.

Les deux entreprises célèbrent un partenariat « gagnant-gagnant », et les résultats obtenus en dix mois à peine crédibilisent le discours. Geely a vu ses ventes décoller grâce au réseau de concessions de RGdB, qui a ouvert une quarantaine de points de vente Geely aux côtés des 250 que compte Renault dans le pays.

L’usine de Curitiba va également assembler des modèles Geely, ce qui permettra au constructeur d’esquiver les 35 % de droits de douane qui frappent toutes les voitures importées au Brésil. Sur les trois nouveaux modèles annoncés mardi pour l’usine, deux sont chinois.

Les premiers exemplaires de l’EX5, une berline hybride rechargeable, sont sortis cette semaine



La citadine électrique Geely EX2, ici exposée à Tangerang, en Indonésie, le 31 juillet, sera produite à partir de décembre dans l’usine de Renault au Brésil. Photo Shutterstock

des chaînes de montage, et la citadine électrique EX2 (numéro un des ventes en Chine) sera mise en production en décembre. Avec l’ambition de servir, depuis le Brésil, l’ensemble de l’Amérique latine. « Nous sommes présents sur ce marché depuis dix ans, mais travailler avec Renault est la bonne approche, s’enthousiasme Victor Yang, vice-président senior du Geely Holding Group. Ensemble, nous voulons être les meilleurs du marché. »

« Package exceptionnel » Chez Renault, on se frotte également les mains. Avec 195.000 voitures et véhicules utilitaires assemblés l’an dernier sur deux chaînes de montage (pour une capacité maximale de 380.000 unités), le taux d’utilisation de l’usine était jusqu’ici honorable. Les deux voitures produites pour Geely vont gonfler le plan de charge et contribuer à amortir les coûts. Quant aux ventes réalisées pour le compte de Geely, elles gonfleront les bénéfices de RGdB, qui reviendront à 73,6 % à Renault, à proportion de son poids au capital.

Pour le groupe français, ce partenariat présente surtout un avantage technique. Car Geely n’a pas payé son entrée au capital avec du cash, mais en mettant une de ses plateformes (le soubassement sur lequel on fabrique la voiture) à la disposition de Renault.

Le constructeur français peut donc utiliser la plateforme GEA de Geely, présente dans l’EX2 et l’EX5, pour développer et produire ses propres modèles, en les dotant de motorisations électriques, hybrides rechargeables ou hybrides. Philippe Brunet, directeur de l’ingénierie du constructeur français, se refuse à parler de transfert de technologie, car la plateforme ne lui apprend rien sur le plan technique. Il salue toutefois « le package exceptionnel » qu’elle représente dans le rapport qualité-prix.

Pour le groupe français, ce partenariat présente surtout un avantage technique.

Car Geely n’a pas payé son entrée au capital avec du cash, mais en mettant une de ses plateformes à la disposition de Renault.

Renault va ainsi agrandir à moindre frais la gamme proposée aux clients brésiliens, avec des modèles électrifiés qui lui font aujourd’hui défaut. Le constructeur a annoncé mardi la fabrication de sa première voiture conçue à partir de la plateforme GEA, sans donner plus de précisions à ce stade. « Avec ce partenariat, on gagne des volumes et de la vitesse, tout en agrandissant notre gamme », se félicite François Provost.

Cela tombe à pic : le groupe doit muscler son offre s’il veut résister au tsunami de constructeurs chinois qui s’est abattu sur le Brésil. « Quinze nouvelles marques sont arrivées ces neuf derniers mois », rapporte Ariel Montenegro, PDG de RGdB. La principale menace vient de BYD, qui s’adjudge déjà 7,2 % du marché après trois ans de pré-

sence à peine, quand Renault, malgré des ventes en légère progression, n’est qu’à 4,7 %. La contre-attaque est impérieuse sur un marché ciblé comme prioritaire dans le nouveau plan stratégique du Losange.

L’intérêt du partenariat dépasse toutefois le marché brésilien pour le groupe français. Aux termes de l’accord avec Geely, « on peut utiliser la plateforme GEA où on veut, et la modifier comme on veut », résume Philippe Brunet. Mené par le centre ACDC de Renault en Chine, le travail d’adaptation aux besoins du groupe français est en cours et débouchera prochainement sur l’annonce d’un nouveau modèle, dans un marché hors Europe. Avant d’autres lancements dans les années à venir.

« Comme Renault et Dacia en Europe »

Dans cette association franco-chinoise, le plus surprenant est probablement la confiance que témoigne Geely à un partenaire qui est aussi potentiellement un concurrent. La marque chinoise a bien des représentants au conseil d’administration de RGdB, mais la gestion de sa distribution est entre les mains du Losange. « Nous gérons les deux marques au Brésil de la même manière que sont gérés Renault et Dacia en Europe », avance Ariel Montenegro. De même, l’assemblage des voitures Geely est assuré par Renault. « Et il n’y a pas un seul salarié de Geely dans l’usine pour contrôler la qualité de la production », relève fièrement Thierry Charvet, directeur industrie du groupe.

Les deux constructeurs, il est vrai, travaillent depuis plusieurs années ensemble et ont appris à se connaître. Ils sont alliés depuis 2022 en Corée du Sud, avec, là encore, un partage d’usine à la clé. L’année suivante, ils ont regroupé leur production de moteurs thermiques pour créer un équipementier spécialisé, Horse.

D’autres collaborations sont-elles au programme ? « Nous continuons à explorer d’autres possibilités tant qu’elles servent les deux parties, que ce soit en Amérique latine ou ailleurs dans le monde », répond Victor Yang. Ce ne sera en tout cas pas en Europe, le pré carré où Renault se refuse à ouvrir ses usines aux nouveaux entrants. Geely en a pris acte et s’est allié il y a deux mois avec Ford pour profiter de son usine en Espagne. ■

Le Losange renforce sa présence en Amérique latine avec un pick-up sur mesure

Les ambitions à l’international de Renault passent aussi par les véhicules utilitaires. Avec le Niagara, le constructeur pense avoir la bonne recette pour séduire les clients argentins et brésiliens.

Renault veut mettre un coup d’accélérateur à ses ventes hors d’Europe, et son offensive ne passe pas que par les voitures particulières. La marque au losange vise également le segment des véhicules utilitaires, en particulier en Amérique latine, où elle espère faire une percée sur le marché des pick-up. Elle compte pour cela sur le Niagara, un modèle dévoilé la semaine dernière à Buenos Aires, qui a été conçu spécialement pour le marché sud-américain.

Avec sa garde au sol surélevée et ses mensurations imposantes (4,94 mètres de long pour 1,72 mètre de hauteur), le véhicule respire la solidité, ce qui est nécessaire pour séduire les acheteurs

sur ce segment. Les performances sont au diapason, avec une plateforme pouvant transporter une charge de 650 kg. Sur la calandre, le nom de la marque s’étale en lettres capitales, reprenant le code visuel qui prévaut sur la plupart des pick-up.

Un véhicule désormais multi-usages

Taillés comme des bêtes de somme, ces véhicules ne sont toutefois plus cantonnés à une utilisation professionnelle. « 75 % des clients s’en servent aussi pour les déplacements du quotidien ou pour les loisirs », rapporte Fabrice Cambolive, le patron de la marque. Nous avons donc mis un gros accent sur la polyvalence d’utilisation. »

La cabine du Niagara affiche en effet un niveau de confort digne d’un SUV familial, en particulier pour les passagers arrière. De son côté, le conducteur peut s’appuyer sur une panoplie d’aides à la conduite, dont plusieurs aides au stationnement qui s’avèreront sans

doute très utiles, vu le gabarit du véhicule.

Pour Renault, l’enjeu est d’importance. Très populaires aux États-Unis, les pick-up le sont aussi en Amérique du Sud, où ils représentent le quart du marché automobile. Cette silhouette a représenté près de 800.000 immatriculations l’an dernier sur le continent, un tiers de ce volume allant au segment des « half-tons » (demi-tonne, la capacité de chargement dans laquelle s’inscrit le Niagara).

Produits en Argentine

Le potentiel des ventes est particulièrement important au Brésil et en Argentine, les deux pays de la région où Renault est le mieux implanté. Le véhicule sera d’ailleurs produit dans l’usine que possède Renault à Cordoba, en Argentine, une localisation qui permettra de limiter les risques liés au taux de change.

Le Duster Oroch, le pick-up que la marque commercialisait jus-

que-là dans la zone, s’est vendu à 30.000 exemplaires les bonnes années. Fabrice Cambolive espère que le Niagara, porté par sa polyvalence, sera « au moins à ce niveau », et qu’il apportera sa pierre à l’objectif des 2 millions de ventes que la marque compte atteindre d’ici à 2030 (contre 1,6 million en 2025).

Au-delà des pick-up, Renault est également présent sur le marché des utilitaires en Amérique latine, avec les Kangoo (produits également à Cordoba) et les fourgons Master (assemblés sur le site de Curitiba, au Brésil). Ce marché présente pour le constructeur un double avantage : il offre, comme en Europe, une rentabilité supérieure à celle des véhicules particuliers ; et il reste relativement préservé – pour l’instant – des constructeurs chinois, qui réalisent des progrès foudroyants en Amérique latine, mais qui restent concentrés pour le moment sur le marché des particuliers.

— L. S.

CAP À L'INTERNATIONAL

NOS 30 VALEURS FAVORITES

POUR RÉDUIRE LE RISQUE FRANCE

Demain chez votre marchand de journaux, votre hebdomadaire

investir

Rachat de TAP : Air France-KLM pourrait faire entrer le Portugal à son capital

AÉRIEN

Dans la course à l'acquisition de TAP, Air France-KLM joue une carte stratégique : proposer au Portugal une prise de participation.

Ce geste pourrait faire pencher la balance en sa faveur face à Lufthansa.

Charles Plantade

Dans la bataille pour TAP, Air France-KLM serait prêt à abattre une nouvelle carte. Pour mettre la main sur la compagnie nationale portugaise, le groupe franco-néerlandais, toujours au coude-à-coude avec

l'allemand Lufthansa, envisagerait d'ouvrir son capital à Lisbonne.

D'après Bloomberg, Air France-KLM aurait déjà fait part de cette possibilité au gouvernement portugais. Une information également avancée vendredi dernier par l'hebdomadaire économique local « Journal Económico ». Plus assertif, le titre de presse précisait que cette option, prévue dans le document relatif à la cession directe de 44,9 % de TAP, était déjà incluse dans l'offre ferme déposée fin juillet par Air France-KLM, contrairement à celle de Lufthansa. Interrogé, le groupe franco-néerlandais préfère botter en touche, refusant de « commenter les informations de presse », surtout dans le cadre d'un « processus confidentiel ».

Début septembre, les deux propositions contraignantes, dont les montants n'ont pas été dévoilés, avaient été jugées « globalement proches » par le gouvernement por-

tugais. « Une période de négociations finales de quelques semaines » a donc été engagée, repoussant de facto la clôture des pourparlers à fin septembre. Des discussions bilatérales avec le candidat retenu suivront courant octobre.

« Gage de souveraineté »

Dans cette partie au coude à coude où se jouent jusqu'à 44,9 % du capital de TAP (Lisbonne en conservant 50,1 % et réservant jusqu'à 5 % aux employés), l'atout d'Air France-KLM pourrait bien faire pencher la balance en sa faveur. Le groupe, dont les Etats français et néerlandais détiennent respectivement 28 % et 9,1 % de participation au capital, met d'ailleurs régulièrement en avant son modèle de gouvernance. Un argument suffisant pour séduire le gouvernement portugais ?

En tout cas, en lui proposant d'entrer au capital, Air France-KLM offre à Lisbonne un « gage de souve-

raineté et d'influence sur les décisions », analyse un fin connaisseur du secteur, qui pointe un « élément psychologique » pouvant s'avérer décisif puisque le gouvernement portugais entend garder la main sur la compagnie et assurer son ancrage local à long terme.

Pour cet expert, le groupe dirigé par Ben Smith pourrait également y trouver son compte : en plus de réduire les sorties de trésorerie, une prise de participation portugaise permettrait de diluer le risque social français qui pèse sur le cours de l'action. Par ailleurs, un troisième pays au capital pourrait permettre de fluidifier la gouvernance, là où « s'opposent parfois Français et Néerlandais » et « des lenteurs dans les prises de décisions du groupe peuvent se créer », observe-t-il, pointant par exemple l'existence de deux entités Transavia (France et Pays-Bas), ou encore la synergie seulement partielle de certaines fonctions support.

En attendant qu'une décision soit prise par Lisbonne, Air France-KLM fait preuve de bonne volonté. Pour l'hiver à venir, le transporteur

En plus de réduire les sorties de trésorerie, une prise de participation portugaise permettrait de diluer le risque social français.

a annoncé mardi augmenter de 12 % sa capacité au Portugal, mesurée en sièges kilomètres offerts (SKO), avec un total de 24 liaisons et jusqu'à 238 vols hebdomadaires.

Dans un communiqué, Manuel Flahault, directeur général pour le Portugal et l'Espagne, souligne que ce renforcement s'inscrit dans la

continuité de la croissance enregistrée lors des saisons précédentes sur ce « marché stratégique ».

Pour le groupe franco-néerlandais comme pour son concurrent allemand, s'en emparer est hautement stratégique. Outre 7.700 salariés, dont 1.200 pilotes, et sa centaine d'avions Airbus, TAP représente surtout un pont vers les marchés africain et sud-américain. En 2025, son hub de Lisbonne était ainsi la principale plaque tournante du trafic entre le Brésil, premier marché aérien sud-américain, et l'Europe, avec plus de 2 millions de passagers brésiliens sur un total de 16 millions de voyageurs transportés.

Nationalisé en urgence pendant la crise Covid19, TAP est aujourd'hui l'un des derniers transporteurs européens de taille moyenne non encore affilié à un grand groupe, et par conséquent, l'une des dernières opportunités de se consolider pour les majors du Vieux Continent. ■

Thales monte au front à l'Otan face à Palantir

DÉFENSE

Le groupe tricolore a donné le coup d'envoi officiel à HexaForce, sa solution de commandement IA.

Anne Drif

Pas une seule fois son nom n'a été prononcé. Mais il a servi de contre modèle, tout au long de l'opération de lancement de Thales jeudi. Le poids lourd français de défense a donné le coup d'envoi officiel à HexaForce, sa nouvelle solution de commandement et de contrôle (C2) militaire auprès des pays de l'Otan. Une arène où s'est déjà imposé au plus haut niveau de l'organisation le géant américain Palantir avec son système, Maven, dans le cadre d'une procédure accélérée. Thales en prend le contre-pied.

Dans le détail, HexaForce est sans composants soumis au contrôle américain des exportations ITAR, et obéit à des standards ouverts conformes à ceux de l'Otan, a mis en avant Christophe Salomon, directeur général adjoint de Thales. « Vous entendrez beaucoup parler de "souveraineté". Pour moi, concrètement cela veut dire ne dépendre d'aucune régulation étrangère. Etre ITAR-free est un élément clé de vente », a avancé le dirigeant chargé des systèmes d'information et de communication sécurisés.

Interopérabilité

Le respect des standards Otan, notamment la sécurité des données et le cadre de connection des systèmes de communications ? « Vous pouvez être sûrs que ce n'est pas le cas de tous les C2 que vous trouverez sur le marché », a-t-il ajouté.

Avec son système HexaForce, capable de coordonner par IA le commandement du champ de bataille aux états-majors, Thales promet d'offrir ce que Palantir n'assure pas, selon le camp français : la sécurité des données nationales et une véritable interopérabilité avec les solutions de chacun des membres de l'Otan.

Cela implique aussi la suppression du principal risque d'une option américaine sous l'ère Trump : le « kill switch », c'est-à-dire la faculté pour les états-majors alliés de se voir couper ou limiter l'accès par Washington. Autant de risques que conteste Palantir.

HexaForce évite aussi tout risque de perte de contrôle au détriment

des états-majors, met en avant Thales, alors que les alertes se multiplient outre-Atlantique. « C'est clairement quelque chose qui garantit aux clients ou aux pays de maîtriser leur destin, de ne pas être prisonniers d'un fournisseur avec une boîte noire dotée d'une solution propriétaire, si vous voyez ce que je veux dire... », a déclaré Patrice Caine, le PDG de Thales à propos d'HexaForce.

Preuve que les Français ne cherchent pas à supplanter une solution américaine par du made in France, la solution tricolore intègre des briques technologiques d'autres pays, comme celle de l'allemand Scipio et du danois Systematic.

Christophe Salomon n'a pas manqué de mentionner l'exercice de l'Otan Cwix en Pologne auquel ont participé près de 4.000 militaires et experts de 41 pays, sans Palantir. « Nos équipes étaient là-bas et HexaForce y a été déployé pendant trois semaines. C'était un gros exercice d'interopérabilité avec les autres systèmes, qui a nécessité des mises à jours en direct en quelques heures et ce au moins une centaine de fois. Ces capacités sont un game changer », souligne Christophe Salomon.

Plusieurs appels d'offres

Interrogé sur les chances du groupe français d'être une alternative, Patrice Caine a relativisé : « La solution en place ne répond qu'à une très petite partie des usages de l'Otan. Plusieurs appels d'offres sont en cours, ouverts à HexaForce mais aussi à nos compétiteurs. » « Clairement, a-t-il ajouté, la bataille ne fait que commencer. »

De fait, le match n'est pas plié. L'Otan a signé un contrat avec Thales et Leonardo portant sur six systèmes C2 déployables destinés aux forces spéciales de l'Alliance. Palantir et Thales mais aussi l'américain Anduril se font face pour le déploiement d'un système de commandement pour les armées de l'air. Une quarantaine d'industriels ont également fait tester en mai aux Pays-Bas des systèmes de C2 pour la lutte antidrones.

Derrière la solution cœur de Thales, c'est l'ensemble de l'état-major tricolore qui est monté au front. La Pologne, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique, la Suède, la Roumanie seraient déjà intéressés. L'initiative est en voie de prendre une tournure européenne avec à la clé, ambitionne-t-on en France, un financement de Bruxelles. Reste une étape clé à franchir côté français : sélectionner les champions qui porteront le projet. Si Thales figure parmi les favoris, Comand AI, Mistral et Safran AI, ainsi qu'Airbus sont aussi en lice. ■

Je m'inscris gratuitement

GO

LYON
AUVERGNE
RHÔNE-ALPES

ENTREPRENEURS

la supérieure

LYON - 24 SEPTEMBRE 2026

L'événement annuel de tous les entrepreneurs

Un événement

Partenaires Officiels

Partenaire Associé

Médias Officiels

Avec le soutien de

Crédit Agricole mobilise 1,5 milliard de prêts pour les agriculteurs frappés par la sécheresse

AGRICULTURE

La banque mutualiste mobilise une enveloppe pour soutenir les exploitants agricoles.

Camille Wong

Première banque des agriculteurs, finançant huit exploitants sur dix, Crédit Agricole annonce mobiliser une enveloppe de 1,5 milliard d'euros sous forme de prêts à taux préférentiels pour faire face à la sécheresse. Alors que le monde agricole souffre de récoltes en cours et à venir très dégradées, le gouvernement avait déjà annoncé, début septembre, plus d'un milliard d'euros pour répondre à l'urgence. Mais « il y a un trou dans la raquette qui est significatif, car bon

nombre d'exploitations n'ont plus de trésorerie, ou pas suffisamment pour acheter du fourrage », estime Eric Vial, président de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA). Un constat partagé notamment par les principaux syndicats agricoles, qui ont des attentes sur le volet bancaire du soutien au secteur, avec entre autres la mise en place de prêts à taux zéro. Dans le détail, la banque dégage une offre de prêts in fine (les intérêts remboursés au fur et à mesure, et le principal à la fin) allant jusqu'à 50.000 euros par exploitation, avec plusieurs niveaux de taux selon la durée : 2,5 % sur 24 mois, 3 % sur 36 mois et 3,5 % sur 48 mois, contre 3,7 % à 5,3 % constatés en moyenne sur le marché pour des emprunts de court terme. Une bonification de 0,5 point est prévue pour les jeunes agriculteurs (installés depuis moins de cinq ans). L'établissement reconduit par

ailleurs son prêt à taux zéro pour l'installation, toujours pour les jeunes, plafonné à 50.000 euros. L'objectif est, par exemple, d'éviter la décapitalisation du cheptel ou encore de sécuriser l'ensemencement pour la campagne suivante. « Ils vont permettre d'annuler une année qui aura été très compliquée. On amortit les dettes de cette année sur deux, trois ou quatre ans », estime le président.

Marge négative Une réponse de court terme qui pose toutefois la question de l'adaptation du modèle agricole face aux crises. « L'adaptation est nécessaire. Si cela devient récurrent, c'est que le modèle ne tient plus », poursuit-il. La banque a, par ailleurs, mis en place cet été un prêt à moyen terme jusqu'à 75.000 euros (3,5 %) pour des achats d'équipements (ventilation, brumisation, refroidissement des bâtiments, changement de pra-

tique culturelle...), là aussi avec une bonification pour les jeunes agriculteurs. Crédit Agricole précise que ce dispositif se fait, pour lui, à marge négative, dans un contexte de hausse des taux, qui rend la ressource bancaire plus chère en moyenne. Si la banque est en contact avec l'Etat, elle indique qu'à ce stade, la puissance publique ne prend pas en charge le taux résiduel des agriculteurs, ce qui pourrait permettre d'atteindre un taux zéro. Mercredi, néanmoins, en Commission des affaires économiques à l'Assemblée nationale, la ministre de l'Agriculture, Annie Genevard, a indiqué travailler « à une réponse bancaire », qui tournerait autour de la « question de l'atténuation des taux d'intérêt », en lien avec les banques, les Comptes publics et Matignon. Cela dit, l'Etat pourrait également mobiliser l'Inaf, un outil public existant de garantie ban-

caire, afin d'abonder « une enveloppe complémentaire » de contre-garantie pour 2027-2028 sur l'installation et l'adaptation, souligne Eric Vial. Et d'évoquer un montant d'environ « 1,2 milliard par an », même si rien n'est gravé dans le marbre et que ce n'est, à ce stade, qu'une « promesse ».

Les prêts qui seront accordés ne sont néanmoins pas ouverts à tous. « Il y a une tranche d'agriculteurs qui sont en difficulté parce que la situation est compliquée. Et puis, il y a ceux qui vont bien, et nous voulons éviter un effet d'aubaine », poursuit le président. La décision sera prise « au cas par cas » par les caisses régionales de Crédit Agricole, en fonction de la situation de chacun. Au global, l'Etat avait estimé fin août que le nombre d'exploitations agricoles dans un état de fragilité se situait entre « 30.000 et 35.000 ». Côté assurance, Crédit Agricole, tout comme l'Etat et certains syndicats, appelle les agriculteurs à davantage se protéger des risques climatiques. « Si, au mois de mars prochain, on n'a pas contractualisé plus, une vraie question sur la pérennité du modèle va se poser », alerte Eric Vial. Aujourd'hui, quelque 68.000 agriculteurs seulement sont assurés. ■

« Bon nombre d'exploitations n'ont plus de trésorerie, ou pas suffisamment pour acheter du fourrage. »

ÉRIC VIAL
Président de la Fédération nationale du Crédit Agricole

L'agence météo mondiale alerte sur la baisse des ressources en eau

2025 a été l'une des années les plus sèches de ces trente-cinq dernières années en termes de débit fluvial, selon l'Organisation météorologique mondiale. L'année 2026 devrait être pire encore.

Marie Bellan

Le mois d'août 2026 a été le plus chaud jamais enregistré dans le monde depuis le début des mesures. Et la sécheresse des sols a mis en péril une partie de la production agricole mondiale. L'année 2026 sera vraisemblablement marquée par un déficit très net sur le plan des ressources en eau ; pire que 2025 qui est déjà une année très préoccupante, selon les données publiées jeudi par l'Organisation météorologique mondiale (OMM).

Dans son rapport annuel sur l'état de la ressource en eau dans le monde, l'OMM souligne que 2025 a été l'une des années les plus sèches depuis plus de trois décennies. Un constat qui s'explique à la fois par des phénomènes extrêmes survenus en 2025, mais aussi par une baisse plus structurelle des réserves d'eau douce sur la planète et un recul durable des glaciers.

« Pour la quatrième année consécutive, toutes les grandes régions glaciaires de la planète ont perdu de leur masse glaciaire. Et près des deux tiers des puits en eaux souterraines surveillés dans le monde ont affiché en 2025 des conditions s'écartant des normales », indique Celeste Saulo, la secrétaire générale de l'OMM.

Les réserves se vident « Certains éléments du cycle de l'eau évoluent rapidement, comme les précipitations, l'écoulement des fleuves et l'humidité des sols, et réagissent aux conditions météorologiques en quelques jours ou semaines. D'autres éléments, comme les eaux souterraines, les glaciers et le manteau neigeux saisonnier, évoluent plus lentement. Habituellement, ces réserves à renouvellement lent jouent le rôle de compte épargne de la planète : des éléments régulateurs qui atténuent les mauvaises années afin qu'une seule sécheresse ou une seule saison sèche ne se traduise pas directement par une crise de l'eau. Or nous sommes en train de vider ce compte épargne », poursuit Celeste Saulo.

L'épuisement progressif des ressources en eau a commencé il y a déjà plusieurs années. Selon les relevés de l'OMM, la quantité stoc-

kée dans les eaux souterraines, les lacs, les cours d'eau, mais aussi dans les sols, la végétation ou encore les glaciers et les massifs enneigés, « diminue depuis le milieu des années 2010 ». Une tendance directement liée au réchauffement de la planète dû au changement climatique. En 2025, la température moyenne mondiale a été supérieure d'environ 1,40 °C à 1,47 °C par rapport à la période préindustrielle (1850-1900), selon Copernicus. Sur ces chiffres, l'influence directe des activités humaines sur le réchauffement planétaire, en particulier l'extraction et l'utilisation d'hydrocarbures, est estimée en moyenne à 1,37 °C.

Le cycle de l'eau ces dernières années tient à son caractère imprévisible, oscillant entre pénuries et excès.

Au-delà de la rareté structurelle de la ressource en eau, ce qui caractérise le cycle de l'eau ces dernières années tient aussi à son caractère imprévisible et irrégulier, oscillant entre pénuries et excès. Une tendance qui va s'accroître encore en 2026 et 2027 avec le phénomène climatique El Niño, que les scientifiques prédisent comme « historique » cette année.

L'enfant terrible du Pacifique, comme l'ont baptisé les climatologues, devrait provoquer des précipitations et des inondations dans une partie de l'Amérique du Sud, des sécheresses et des incendies en Australie ou en Indonésie, où les feux ont déjà ravagé plus de 200.000 hectares depuis janvier, selon les derniers chiffres du gouvernement. Les Etats-Unis, le Canada, le Brésil pourraient être touchés également par des vagues de chaleur, des sécheresses hors norme, mais aussi par des inondations, selon les régions.

Pour l'heure, c'est l'Afrique qui fait partie des continents qui paie le plus lourd tribut face à ces pénuries d'eau. La région soudanaise du Darfour est notamment confrontée ces dernières semaines à une sécheresse d'une ampleur inédite depuis les années 1980. La baisse des précipitations, combinée à une diminution du niveau des eaux du Nil, a entraîné un effondrement de l'agriculture locale et de nouvelles vagues de déplacement de population. ■

2050

NOW

LA MAISON

POUR QUE L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE DEVIENNE UN STANDARD

L'observatoire de l'agriculture régénératrice réunit 31 membres engagés de toute la filière agricole française pour identifier, décrypter et valoriser les initiatives qui transforment concrètement notre modèle agricole. Rendez-vous le 30 septembre pour découvrir le récit d'une agriculture durable et désirable sur **2050nowlamaison.com**.

2050NOW LA MAISON EST UNE ENTREPRISE À MISSION QUI RASSEMBLE ACTEURS SCIENTIFIQUES ET ÉCONOMIQUES POUR SE TRANSFORMER.

NOS PARTENAIRES

BCG

Quantis

LVMH

BANQUE des TERRITOIRES

VIVASCIA

bol

invivo

Mondelez

TERRENA

Nestlé

INSTITUT MUTUALISTE L'ENVIRONNEMENT LA SOLIDARITÉ

Le projet gouvernemental d'interdire la pub pour les lunettes fait polémique

PUBLICITÉ

Le gouvernement envisage d'interdire la publicité pour les lunettes et les aides auditives, ce qui inquiète les médias et les opticiens.

Les assureurs, eux, soutiennent l'initiative pour limiter la « surconsommation ».

Nicolas Richaud, Julia Lemarchand et Tifenn Clinkemaillié

« Ooooptique 2000 ! » ; « Il est fou Afflelou, il est fou ! » ; « Atol, mon opticien ! »... Les publicités cultes des opticiens vont-elles bientôt être reléguées aux archives ? Le gouvernement envisage une interdiction totale de la publicité pour les lunettes et les aides auditives, qui prendrait la forme d'un arrêté, dont la publication est attendue à la fin du mois. D'ici à dimanche, les organisations professionnelles représentant les commerçants et les fabricants sont invitées à rendre un « avis » à Matignon avec d'éventuelles propositions.

Un tel arbitrage irait en revanche dans le sens des assureurs santé, qui s'inquiètent de l'envolée de leurs charges après que le gouvernement a décidé, le 22 août par décret, de transférer à nouveau une partie des dépenses de santé jusque-là prise en compte par la Sécurité sociale.

LES MÉDIAS HISTORIQUES, CES OUBLIÉS QUI ONT BEAUCOUP À PERDRE

« Nous sommes en alerte sur le sujet », pointe Arnaud Boyer, président de l'Union de la communication extérieure. Car c'est un coup très rude que les médias traditionnels pourraient encaisser avec cette interdiction, de la télévision à la radio en passant par le cinéma, la presse et la communication extérieure.

« De par la structure des audiences de ces médias, les grands réseaux d'optique et/ou d'audioprothèses y dépendent la grande majorité de leurs investissements publicitaires », relève Jean-Luc Chetrit, directeur général de l'Union des marques.



D'ici à dimanche, les organisations professionnelles représentant les commerçants et fabricants de lunettes et aides auditives sont invitées à rendre un « avis » à Matignon.

En cumulé, les investissements nets de la lunetterie et des solutions auditives se sont montés à 165 millions d'euros en 2025 (en incluant les plateformes numériques), selon Kantar. Pour la télévision, ce montant s'élève à 68 millions. « En données brutes, cela représente 3 % du chiffre d'affaires total de la télévision », précise Antoine Ganne, délégué général de l'ADMTV (Alliance des médias TV & vidéo).

A l'unisson, les médias historiques dénoncent la précipitation du processus ainsi que leur absence aux discussions en cours, alors qu'ils sont concernés au plus haut point. « A quelques mois d'une élec-

« Nous sommes en alerte sur le sujet. »
ARNAUD BOYER
Président de l'Union de la communication extérieure

tion majeure et au moment même où la désinformation se déploie de façon massive dans notre pays, il est incompréhensible qu'une telle mesure, de portée économique majeure pour tout le secteur de la presse, pour l'information et pour le journalisme, soit prise sans étude d'impact, ni concertation », ont fait valoir, dans une lettre commune envoyée à la ministre de la Santé, plusieurs organismes représentatifs de la presse. « C'est une erreur grave que d'associer communication et surconsommation, d'autant plus qu'il s'agit ici d'un marché de prescription », fait valoir Jean-Luc Chetrit.

LES OPTICIENS, VENT DEBOUT CONTRE LA MESURE
« On ne va pas chez l'opticien comme on va s'acheter un jean. Cette démarche s'inscrit dans un circuit de santé. Interdire la publicité ne fera pas disparaître les besoins visuels et auditifs des Français », s'insurge Patrice Camacho, secrétaire général chargé de la Santé chez Kryss Group. Sa profession a été convoquée le 4 septembre pour une « concertation » au

ministère de la Santé. « Une réunion brutale », dénonce Jean-François Porte, président du Rassemblement Opticiens de France (ROF).

La profession, qui compte plus de 13.000 magasins, estime pourtant que la publicité crée un environnement pro-concurrentiel, facteur de régulation des prix. « Depuis la crise inflationniste de 2022-2023, le prix des lunettes a augmenté de 5 à 6 % contre une inflation moyenne en France supérieure à 15 % », fait valoir Jean-François Porte.

Selon lui, l'impossibilité de communiquer sur les produits entraînerait une hausse des coûts de santé à long terme. Deux exemples : chez les enfants, la freination de la myopie est déjà insuffisante, or la myopie évolutive provoque pour les cas les plus graves un risque de cécité à partir de 50 ans ; quant aux plus de 65 ans, l'absence de prothèses auditives, quand elles sont utiles, accélère le déclin cognitif.

« Nous ne sommes pas ici dans la bobologie », explique le président du ROF qui, dans son avis qu'il rendra d'ici à dimanche, a prévu de valori-

ser la charte de bonnes pratiques pour encadrer les pratiques commerciales de sa profession, signée en mars par ses adhérents. Parmi les dispositions promues par ce texte : l'arrêt des SMS promotionnels, le retrait des mots « offert » ou « gratuit » dans la publicité... Le lobby est prêt à la mise en place de contrôles et de sanctions.

LES COMPLÉMENTAIRES SANTÉ, CONTRE LA « SURCONSOMMATION »

Les assureurs, mutuelles et institutions paritaires réclament eux, de longue date, la fin de la publicité pour les lunettes et les aides auditives. « La santé n'est pas un bien marchand », rappelle Séverine Salgado, directrice générale de la Mutualité Française. Pour les complémentaires, l'enjeu est surtout de limiter l'envolée des remboursements, exponentielle ces dernières années.

Depuis 2019, la mise en place du 100 % Santé permet à tous les Français d'accéder à une sélection de soins et d'équipements entièrement remboursés, ou d'être indemnisés

dans la limite de plafonds. Mais l'impact financier de cette réforme a été mal évalué. Les dépenses pour les assureurs se sont envolées, de 7,4 milliards d'euros en 2019 à 10,1 milliards en 2023, sur les lunettes et les audioprothèses. La dérive est particulièrement forte en optique. L'amélioration de l'accès aux lunettes reste par ailleurs modérée (+17 %, contre +75 % en audiologie). Alors que certains assurés changeaient leur paire de lunettes tous les cinq ans, ils considèrent désormais qu'ils ont le droit à une nouvelle monture tous les deux ans.

Ce comportement « de surconsommation » serait, pour France Assureurs, encouragé par la publicité. Il alimente, par ailleurs, la hausse des prix des contrats santé (+4 % en 2026, +6 % en 2025). « Notre mission n'est pas de financer des cadeaux, des promotions ou des ventes groupées qui renchérissent le coût de la santé en stimulant artificiellement de la demande », plaide Quentin Bériot, délégué général de la Fédération des institutions paritaires de protection sociale (FIPS). ■

Reprises d'entreprises // Fusions // Acquisitions // Cessions // Partenariats
ENTREPRISES COMMERCIALES ET INDUSTRIELLES

RECHERCHE D'INVESTISSEURS EN CAPITAL OU DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION
ABITBOL & ROUSSELET
Société qui propose une solution digitale pour modéliser et optimiser la performance énergétique des entreprises
Présence à l'international via 5 filiales de commercialisation
Effectifs : 28 salariés en social et 51 en consolidé
C.A. au 31/12/2025 (12 mois) : 3,6 M€ en social et 5,8 M€ en consolidé
La date limite de remise des offres est fixée au 30 octobre 2026, à midi
Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Joanna Rousselet – Administrateur judiciaire
josephine.bureau@fajr.eu

RECHERCHE DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION
ABITBOL & ROUSSELET CBF ASSOCIÉS
Groupe spécialisé dans la production papetière, l'exploitation et la valorisation forestière, ainsi que la production d'électricité à partir de biomasse
Niveau agréé : 349 salariés – CA 2025 = 165 M€
4 entités en liquidation judiciaire avec poursuite d'activité
• Fibre Excellence SAS : holding animatrice (32 salariés – CA 2025 = 3,9 M€)
• Fibre Excellence Saint-Gaudens : usine de production de pâte à papier et turbines pour la production d'électricité (238 salariés – CA 2025 = 140 M€)
• Société d'exploitation des bois du Sud-Ouest (SEBSO) : société d'approvisionnement en bois (66 salariés – CA 2025 = 19,4 M€)
• GIE Enviroforesterie : prospection forestière, conseil et accompagnement des propriétaires forestiers privés (13 salariés – CA 2025 = 1,4 M€)
La date limite de remise des offres est prorogée au 22 octobre 2026, à midi.
Pour accéder aux dossiers de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Jean Baron – Administrateur judiciaire – Maître Joanna Rousselet – Administrateur judiciaire
jbaron@cbfassociés.com - joanna.rousselet@fajr.eu - glisiecki@cbfassociés.com - quentin.dupre@fajr.eu

2M&associés
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES
SG
M^{me} Sophie GAUTIER
111 bd de Lattre de Tassigny
CS 14235
35042 RENNES CEDEX
www.aj-2m.com
Contact
Tél. : +33(0)2 99 14 40 14
Mail : s.gautier@aj-2m.com
APPEL D'OFFRES – CESSIION DE CONTRÔLE, PRISE DE PARTICIPATION, CESSIION D'ACTIFS EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE
ACTIVITÉ : AGENCE TECHNIQUE ET COMMERCIALE ACCOMPAGNANT SES CLIENTS DANS LA RÉALISATION DE PROJETS DE CONSTRUCTION EN POLYCARBONATE
• Dénomination : POLY-PAC
• Clients : Entreprises bardage-couverture
• Localisation : BRUZ (35)
• Effectif : 15 salariés
• Données financières :

En K€	31/12/2023 (12 mois)	31/12/2024 (12 mois)	31/12/2025 (12 mois)
C.A.	7 684	5 736	5 435

Date limite de dépôt des offres : Jeudi 15 octobre 2026 à 10H00
Une data room électronique sera accessible sur demande écrite et motivée du candidat, justifiant d'une capacité commerciale et financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité (Réf. à rappeler: 3344)

RECHERCHE D'INVESTISSEURS EN CAPITAL OU DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION
ABITBOL & ROUSSELET
Société spécialisée dans la création et la commercialisation de prêt-à-porter masculin et d'accessoires
Études Studio
En redressement judiciaire
Exercice 2026 : CA 1,7 M€ - Exercice 2025 : CA 2,8 M€
Effectif : 17 salariés
La date limite de remise des offres est fixée au 20 octobre 2026, à 12h00.
Pour accéder au dossier de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Joanna Rousselet – Administrateur judiciaire
joanna.rousselet@fajr.eu - anais.guillemet@fajr.eu

RECHERCHE D'INVESTISSEURS EN CAPITAL OU DE CANDIDATS REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION
ABITBOL & ROUSSELET
Société commissionnaire et négociant de viandes sur le marché de Rungis
En redressement judiciaire
Chiffre d'affaires 2025 prov. : 49 M€
Ebitda 2025 prov. : (307) K€
11 salariés
La société détient par ailleurs intégralement une filiale ayant également une activité de grossiste de viandes sur le marché de Rungis, dont les principaux agrégats sont les suivants :
Chiffre d'affaires 2024 : 45 M€
Ebitda 2024 : 314 K€
14 salariés
La date limite de remise des offres est fixée au 21 octobre 2026, à 12h00.
Pour accéder aux dossiers de présentation, les candidats intéressés sont invités à contacter par écrit :
Maître Joanna Rousselet et Maître Sandra Beldjine aux adresses suivantes :
joanna.rousselet@fajr.eu et violette.duchon-doris@fajr.eu

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



Maitre Arnaud DURAND
8 Impasse Chabanne
PONTOISE

CONTACT :

Etude AJASSOCIÉS
 a.alexandrine REYJAL
a.reyjal@ajassociés.fr

Réf. : 23207

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

Activité : conseil, réalisation, fabrication et livraison de panneaux publicitaires (PLV) et autres marques publicitaires.

Localisation : Val d'Oise - Taverny

Effectifs : 24 salariés

Au 30/04/2026 (7 mois) : CA : 3 178 K€ - REX : - 115 K€

Au 30/09/2025 : CA : 3 161 K€ - REX : - 69 K€

Au 30/09/2024 : CA : 3 029 K€ - REX : - 441 K€

Société familiale depuis 25 ans, la société est installée à TAVERNY et est spécialisée sur la communication visuelle. Elle dispose d'une forte notoriété auprès des ses clients historiques.

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES :
Vendredi 23 octobre 2026 à 12H00

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



Associés

**RECHERCHE DE CANDIDATS À LA REPRISE
EN LIQUIDATION JUDICIAIRE**

Maître Franck MICHEL
90 Boulevard Flandrin
75116 Paris

Contacts :
Delphine ZARKA
Collaboratrice
07 89 66 20 78
d.zarka@ajassociés.fr

Accédez à la dataroom
sur :
dataroom-aja.fr
ou
d.zarka@ajassociés.fr

LE RESTAURANT DE LA MAISON DU RADIO

Activité : Restaurant, Débit de boissons, petite restauration

Actifs à céder : matériels, stocks, clientèle, contrats...

Chiffre d'affaires au 31/12/2025 : 2 396 K€

Effectif : 18 salariés

Localisation : Paris (75220)

Clientèle : Particuliers

Date de la liquidation Judiciaire : 10/09/2026

La date limite de dépôt des offres :

30 septembre 2026 à 18h

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

Réf. à rappeler :
32347

F.MICHEL - A.MIROITE - N.DESHAYES - C.BIDAN S.PREVILLE - L.MIROITE - C.MASCHI - H.COUSTANS - M.LEBRETON - A.CECHOWSKI - A.DURAND
BLOIS-BOIGNY-BREST-CAYENNE-CHARTRES-COLMAR-CRETEIL-EVREUX-EVRY-FORT DE FRANCE-GOSIER-LAVAL-LE MANS- LILLE
MARSEILLE-MELLUN-MULHOUSE-NANTES-ORLEANS-PARIS-POITIERS-PONTOISE-QUIMPER-RENNES-ROUEN-SAINT MARTIN-TOURS-VERSAILLES



Maître Ximéne LEBRETON
107 rue Pierre Yvernogneau,
44300 NANTES

CONTACT : Gnénola FERRON
Tél: 02.40.12.12.37
nantes@ajassociés.fr

RECHERCHE DE CANDIDATS A LA REPRISE DE DEUX SOCIÉTÉS EN REDESSERMENT JUDICIAIRE

REF A RAPPELER
32354 – JARDINS DES 3RIVIÈRES
32353 – PORTAILS DE L'ATLANTIQUE




ACTIVITE : Paysagiste , création d'espaces et aménagements paysagers en bois
Effectif : 3 salariés
Localisation : SUCE SUR EDRDE (44240)
Actifs à céder : stock, contrats en cours, droit au bail, matériels, marchés

581 631 €
Chiffre d'affaires au **31/08/2025**

+9 583 €
Résultat net au **31/08/2025**

ACTIVITE : Pose de clôture paysagère, portail et création d'aménagement en aluminium, portail, pergolas, carports, portes de garages)
Effectif : 3 salariés
Localisation : SUCE SUR EDRDE (44240)
Actifs à céder : stock, contrats en cours, droit au bail, matériels, carnet de commandes

418 596 €
Résultat net au **31/08/2025**

(23 262) €
Résultat net au **31/08/2025**

**La date limite de dépôt des offres est fixée au
vendredi 16 octobre 2026 à 18 heures**

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

F.MICHEL - A.MIROITE - N.DESHAYES - C.BIDAN S.PREVILLE - L.MIROITE - C.MASCHI - H.COUSTANS - M.LEBRETON - A.CECHOWSKI - A.DURAND
BLOIS-BORIGNY-BREST-CAYENNE-CHARTRES-COLMAR-CRETEIL-EVREUX-EVRY-FORT DE FRANCE-GOSIER-LAVAL-LE MANS- LILLE
MARSEILLE-MELUN-MULHOUSE-NANTES-ORLÉANS-PARIS-POISSY-PORTIERS-RENNES-ROUEN-SAINT MARTIN-TOURS-VERSAILLES

SOLVE

ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION



Activité : la société USENSE développe Jimini, un dispositif médical *in vitro* d'analyse urinaire destiné aux professionnels de santé. Reposant sur des technologies photoniques, d'électroanalyse et d'algorithmes brevetés, il permet l'analyse simultanée de biomarqueurs liés à des pathologies communes (infections urinaires) et rares, sans consommable et directement dans le pot de prélèvement, au plus près du patient. Les résultats sont accessibles via une application sécurisée, et interopérables vers les logiciels métiers des utilisateurs.

Salariés : 12 CDI

Principaux agrégats :

En K€	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
C.A.	63	56	51
REX	(2.335)	(2.451)	(2.093)
Résultat net	(2 042)	(2 099)	(1 608)

PROLONGATION DATE LIMITE DE DEPOT DES OFFRES :

VENDREDI 25 SEPTEMBRE 2026 À 14H00

Administrateur Judiciaire : Maître Hélène CHARPENTIER

Les offres devront être déposées auprès du cabinet SOLVE :
 17 place Beffroy, 92200 Neuilly-sur-Seine et devront être envoyées par mail
 aux adresses suivantes :

Contacts : camille.zamacola@solve-aj.fr – sarah.broquereau@solve-aj.fr –
 theo.amsallen@solve-aj.fr

Accès à une data room après communication d'une note de présentation du candidat, de ses derniers comptes annuels, d'un extrait Kbis ou d'une pièce d'identité et de la signature d'un engagement de confidentialité.

Merci d'indiquer la référence du dossier en objet : « **USENSE** »

RECHERCHE DE REPRENEURS
Articles L.631-22 et L.642-1 du Code de Commerce
FONDS DE COMMERCE DE VENTE DE PRODUITS A BASE DE PLANTE CBD

Activité : vente de produits à base de plante CBD

Localisation - Aix en Provence Centre-ville (13100) : boutique de 35 m² (loyer 13 221 € HT-HC/an)
- Marseille centre commercial Bonneveine (13008) : boutique de 19 m² loyer 29 266 € HT-HC/an)

Salariés : 2 CDI boutique Aix en Provence / 2 CDI boutique Marseille

Chiffres clés 2025 : Aix en Provence : CA 190 489 €/EBE 5 439€
Marseille : CA 209 122 €/EBE (17 326) €

Locaux : Aix en Provence Centre-ville (13100) - Pas de locaux (salariés en télétravail)

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 à la société.

DATE LIMITE DE DEPOSIT DES OFFRES
LE 9 OCTOBRE 2026 A 11 HEURES 00

SELARL ANASTA
Maitre Vincent GILLIBERT
Merci de contacter : Olivia CARILLIER
ocarillier@anasta.fr


Administrateurs Indépendants



**ADMINISTRATEURS
JUDICIAIRES**

**Recherche
REPRENEUR**

ILE DE FRANCE

**FORMATION NUMÉRIQUE
HORS LIGNE ET EN LIGNE**



FUTURE EDUCATION

Spécialisée dans la formation d'équipes commerciales et l'externalisation de force de vente, ayant remporté un majeur auprès d'un OPCO en 2006 (11.000 K€ sur 4 ans à 2 co-attributaires et 2.000 K€ à 3 co-attributaires).

Chiffre d'affaires : 1.292 K€ au 31/12/2025

Effectif : 7 salariés

Localisation : Ile-de-France

**Date limite de dépôt des offres :
Vendredi 9 octobre 2026 à 12h00**

AJILINK LABIS CABOOTER DE CHANAUD

Tél. : 01 74 81 00 31

Mail : c.millet@ajilink.fr





**ADMINISTRATEURS
JUDICIAIRES**

**Recherche
REPRENEUR**

ILE DE FRANCE

Société exploitant un fonds de commerce de travaux d'équipements thermiques et de climatisation, ventilation, chauffage et plomberie

Chiffre d'affaires : 1.400 k€ au 31/12/2025

Effectif : 7 salariés

Localisation : Seine et Marne (77)

**Date limite de dépôt des offres :
Vendredi 09 octobre 2026 à 12H00**

AJILINK LABIS CABOOTER DE CHANAUD

Tél. : 01 74 81 00 31

Mail : v.damery@ajilink.fr





Les candidats intéressés
sont invités à se manifester
auprès de :

SELARL FBHX
↳ M^{re} Nathalie
LEBOUCHER
Administrateurs
Judiciaires Associés
4, passage de la Luciline
76000 Rouen

Courriels :
nathalie.leboucher@fbhx.eu
jeanmichel.bztot@fbhx.eu
dounia.temagout@fbhx.eu

Recherche d'investisseurs ou de repreneurs

↳ **RESTAURANT SOUS ENSEIGNE FLUNCH**
(SASU BOZEDINE)

- **Activité :** Restauration sous enseigne FLUNCH
- **Surface :** 600 m² de surface de vente et 181 m² à usage de réserve
- **Chiffre d'affaires 2025 :** 1 324 K€
- **Effectif :** 15 salariés
- **Lieu :** Centre commercial Pegase - 53000 LAVAL

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au
15 janvier 2027 à 12h00

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



Les candidats intéressés sont invités à se manifester auprès de :

SELARI FBHX
 M^{re} Eric SAMSON
 Administrateurs
 Judiciaires Associés
 9 Rue Camille
 DESMOLINS
 66000 Perpignan
 www.fbhx.eu

Email :
 perpigman@fbhx.eu

Réf dossier : 16913

Recherche de repreneurs ou d'investisseurs

Hélène Bourboulois | Oriane Billard | Jean-françois Blanc | Gaël Couatier | Cécile Dur | Nathalie Leboucqer
 Sylvain Hustax | Benjamin Tannou | Charlotte Fort | Alicia Aves | Eric Samson | Théophile Fournier

Société MONTAGNE ET TRANSPORT spécialisée dans le transport de personnes et de voyageurs en région OCCITANIE

→ Liquidation judiciaire du 09/09/2026 avec maintien provisoire des activités jusqu'au 09/12/2026

- **Activité** : transport occasionnels et touristiques (excursions, activités périssables...) et transport interurbain de voyageurs (lignes scolaires notamment)
- **C.A. au 30/09/25 (exercice clos)** : 3,2 M€ / Résultat net : 0,5 K€
- **Lieu** : LA LAGONNE (66)
- **Moyens d'exploitation** : flotte de 25 véhicules et immobilier détenu en propre
- **Efficacité** : 34 salariés

La date limite de dépôt des offres de reprise est fixée au vendredi 23 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.

ENTREPRISE A REPENDRE : SAS LES AFFRANCHIS



Activité : Plateforme innovante de gestion de sinistres automobiles & Recours direct

- Gestion complète du sinistre (de la déclaration au recouvrement)

Lieu : Aubière (63)

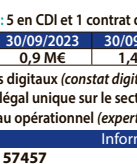
Nombre de salariés : 5 en CDI et 1 Contrat d'apprentissage

Chiffre d'affaires :

30/09/2023	30/09/2024	30/09/2025
0,9 M€	1,4 M€	1,3 M€

Description : Outils digitaux (constat digital et plateforme)

- Base légale unique sur le secteur
- Réseau opérationnel (experts, réparateurs, avocat)

Informations pratiques

Référence de l'offre : 57457

Date de limite de dépôt des offres : **mercredi 2 décembre 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

ENTREPRISE A REPRENDRE :

SAS LA NIVERNAISE DE RAFFINAGE





Activité : créée en 2024 pour le négoce, la collecte, le traitement, la transformation et la commercialisation de tous déchets et matières grasses et plus généralement, tous produits gras d'origine animale ou végétale de type huile brute, vierge, alimentaire, technique, usagée ou résiduaire



Lieu : Prémery (58)



Nombre de salariés : 33



Chiffre d'affaires :

31/12/2025

9 283 K€



La Nivernaise



Description :

- Bâtiments à usage industriel et de bureaux détenus en pleine propriété d'une superficie d'environ 6.000 m²
- Installations de réception et stockage des matières premières, produits finis, unités de prétraitement estérification acide et transestérification
- Chaudière, colonne de distillation du biodiesel, unité de recyclage/régénération du méthanol, atelier de maintenance, laboratoire de contrôle qualité et équipements analytiques récents

Informations pratiques

Référence de l'offre : 58102

Date de limite de dépôt des offres :

vendredi 2 octobre 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 Gérator

WAUTOT

32 rue Blatin

63000 Clermont-Ferrand

Contacts

Salomé AJUP

s.rabourg@ajup.fr

clermont@ajup.fr



Maitre Dorian LEGOUT
Administrateur Judiciaire
associé

Rennes – Lorient – Caen
La Roche sur Yon – Nantes
La Rochelle – Le Mans

Dossier suivi par :
Benjamin VARIN

Maitre Dorian LEGOUT
A.J.I.R.E.

15 Boulevard Bertrand
14000 CAEN

Tel. : 02 31 06 03 44

RECHERCHE DE REPRENEURS

AUPINEL

**Entreprise spécialisée dans la distribution de peintures,
revêtements de sols, murs et produits associés**

Chiffre d'affaires au 31/12/2025 : **6 718 K€**
EBE au 31 décembre 2025 : **(- 390 K€)**

Effectif : **11 CDI**

Implantations : **RENNES, VANNES, CHERBOURG EN COTENTIN,
CARPIQUET et PLOERME**

Date limite de dépôt des offres :
15 octobre 2026 à 12 H 00

Contact: etude.caen@ajire.eu

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

 Erwan MERLY Administrateur Judiciaire Rennes – Lorient – Caen La Roche sur Yon – Nantes La Rochelle – Le Mans Dossier suivi par : Arnaud BERDIEL Maitre Erwan MERLY A.J.I.R.E. 6 cours Raphaël BINET 35 000 RENNES Tél : 02 99 67 84 90	RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSIION (Article L642-1 et suivants du Code de commerce) SAS ATELIERS GROUZEL Scierie, négoce de bois et travaux de menuiserie Chiffre d'affaires au 30/09/2026 (atterrissage - 16 mois) : 6 940 K€ Résultat d'exploitation au 30/09/2026 (atterrissage -16 mois) : (-797 K€) Résultat net au 30/09/2026 (atterrissage - 16 mois) : (-1254 K€) Effectif à date : 31 salariés Implantation : Parc d'activité PLAISANCE 35133 Saint-Sauveur-des-landes Date limite de dépôt des offres : 14 octobre 2026 à 15h Contact : etude.rennes@ajire.eu <i>(Accès donné au dossier de présentation sur demande écrite et motivée du candidat justifiant d'une capacité commerciale et financière adaptée, après signature d'un engagement de confidentialité et d'un cahier de charges)</i>
--	--



Maitre Dorian LEGOUT
Administrateur Judiciaire

Rennes – Lorient – Caen
La Roche sur Yon – Nantes
La Rochelle – Le Mans

Dossier suivi par :
Arnaud BERDIEL

Maitre Dorian LEGOUT
A.J.I.R.E.

15 rue du 3^{ème} mars mobiles
72000 LE MANS
Tél. : 02 43 23 43 06

RECHERCHE DE REPRENEURS EN PLAN DE CESSIOn
(Article L.642-1 et suivants du Code de commerce)

Société OUEST CINTRAGE
Cintrage et fabrication de menuiseries
en PVC et aluminium

Chiffre d'affaires au 31/07/2025 (12 mois) : **1140 K€**
Résultat d'exploitation au 31/07/2025 (12 mois) : **11 K€**
Résultat net au 31/07/2025 (12 mois) : **7 K€**

Effectif de date : **11 salariés**

Implantation : **ZZ de la Biochère – CHANGE (53810)**

Date limite de dépôt des offres : **6 octobre 2026 à 15h**

Contact : etude.lemans@ajire.eu

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

AJ Partenaires 
ADMINISTRATEURS ASSOCIÉS

AJ PARTENAIRES : Maîtres Didier LAPIERRE et Ludivine SAPIN
M. Paul BOISSON
174 rue de Créqui - 69003 LYON – Tél : 04 78 60 00 30
courriel : paul.boisson@ajpartenaires.fr

RECHERCHE DE PARTENAIRES/REPRENEURS DANS LE CADRE D'UNE PROCÉDURE COLLECTIVE

Nom de l'entreprise : SARL BONNETON 2 ROUES
Activité de l'entreprise : Vente-réparation motos/cycles - Concessionnaire YAMAHA
Localisation : AUBENAS (07)
Effectif actuel : 14 salariés
CA HT du dernier Exercice au 31.12.2025 : 4 682 K€
Valeur nette comptable des immobilisations du dernier exercice connu au 31.12.2025 : 743 K€
Locaux d'activité (bail commercial) : Bâtiment commercial : bureaux/atelier/magasin – bail commercial – superficie 2 200 m²
Loyer annuel HT : 130 K€

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : MARDI 10 NOVEMBRE 2026 À 12H00

AJ Partenaires 
ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES

AJ PARTENAIRES : Maîtres Didier LAPIERRE et Ludivine SAPIN
M^{me} Estelle BARRE
18 rue Jacquemart – 26100 ROMANS – Tél : 04 75 02 86 03
courriel : estelle.barre@ajpartenaires.fr

RECHERCHE DE PRENEURS DANS LE CADRE D'UN REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Activité de l'entreprise : Restaurant de pizzas de terroir
Enseigne : BASILIC&CO
Localisation : VALENCE (26)
Effectif actuel : 6 salariés
CA HT au 31/12/2025 : 600 K.€
Valeur nette comptable des immobilisations au 31/12/2025 : 237 K.€
Locaux d'activité : Bail commercial portant sur un espace commercial, des locaux technique une cave et une mezzanine à l'étage. Loyer HT : 48 K. Euros

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : MERCREDI 28 OCTOBRE 2026 À 12H00

SELARL AJ PARTENAIRES :
Maire Jérôme ABADIE - Administrateur Judiciaire
 22, rue du Cordier – CS 30107 - 01003 BOURG EN BRESSE
 Tél : 04.74.45.92.00 - courriel : jerome.abadie@ajpartenaires.fr

RECHERCHE D'OFFRES DE CESSION SELON LES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L.631-22 DU CODE DE COMMERCE

SAS ACECOR COTEP

7 Rue Christiaan Huygens ZAC Lafayette 25000 BESANCON

Activité : Solutions globales d'affichage dynamique (afficheurs, bornes)
Débouchés : Transport public (SNCF, RATP...), entreprises et administrations
Site de production : DOUVRAIN - 62 (bail commercial)
Chiffre d'affaires au 31.12.2025 : 4 981 K€
Effectif actuel : 19 salariés

L'accès aux informations (data-rum électronique et/ou note de présentation) sera possible après régularisation d'un engagement de confidentialité et en justifiant d'un casu/quota commerciale et financière à intervenir dans une telle affaire.

DATE LIMITE DE DÉPÔT DES OFFRES : JEUDI 15 OCTOBRE 2026 À 12 H



APPEL D'OFFRE - RECHERCHE DE REPRENEUR EN RJ

FOURNISSEUR DE SOLUTIONS POUR LES INDUSTRIES GRAPHIQUES

• Activité : Négocie de consommables (fournitures et rouleaux d'encre), d'équipements et de services associés (formations, assistance technique...) auprès des industries graphiques (impression offset et numérique)

• Localisation : Etablissement 1 : Indre-et-Loire (37) | Etablissement 2 : Haute-Garonne (31)

• Clientèle : Grands comptes, collectivités, PME • **C.A. 2025-2026 :** 9,5 M€ • **Efficatif :** 29

• Cadre procédural : Redressement judiciaire

• Atouts : Distributeur de grandes marques • Référencement stratégiques auprès de centrales d'achat

• Prestations à forte valeur ajoutée (expertise techniques internalisées) : Politique commerciale dynamique • Modèle économique adaptatif et résilient • Maillage territorial

Date limite de dépôt des offres : 13 novembre 2026 à 12h00

Accès à la dataroom électronique du dossier après signature d'un NDA et transmission d'une présentation du candidat. Demande d'accès par mail : dataroom-tours@trajecroire.eu
 Les offres devront être conformes aux dispositions de l'article L.542-2 du code de commerce.

SELARL TRAJECTOIRE - Administrateurs Judiciaires
 M^{me} Julien ZETLAOUI
 30 Boulevard Heurteloup - 37 000 TOURS
 Etude de TOURS | Contact : Mathilde.PERROCCO@trajecroire.eu | 02.47.20.76.43

 **APPEL D'OFFRE - RECHERCHE DE REPRENEUR EN PREPAACK CESSION**
CONCEPTION ET FABRICATION DE MOBILIER D'AGENCEMENT D'ENSEIGNES COMMERCIALES

- **Activité :** Conception, fabrication sur-mesure et installation de mobilier (bois et métal) destiné à l'aménagement d'espaces commerciaux.
- **Clients :** Grande distribution, enseignes culturelles, chaînes retail.
- **Localisation :** Centre – Val de Loire - **C.A. 2025 : 10,5 M€ - Effectif :** 67
- **Cadre procédural :** appel d'offre en bonis dans la perspective d'une cession judiciaire rapide (prépack cession)
- **Atouts :** - Outil de production moderne et performant - Conception et fabrication made-in-France - Partenariats de longue date avec des enseignes de premier rang - Maîtrise de l'ensemble du cycle d'activité - Possibilité de reprise de l'immobilier industriel

Date limite de dépôt des offres : 30 septembre 2026 à 12h00

Accès à la dataroom électronique du dossier après signature d'un NDA et transmission d'une présentation du candidat. Demande d'accès par mail : dataroom-tours@trajectoire.eu
Les offres devront être conformes aux dispositions de l'article L642-2 du code de commerce.

SÉLARIL TRAJECTOIRE - Administrateurs Judiciaires
M^{re} Julien ZETLAOUI
30 Boulevard Heurteloup - 37 000 TOURS
Etude de TOURS | Contact : [Mathilde PERROCHEAU](mailto:Mathilde.PERROCHEAU@trajectoire.eu) | 02.47.20.76.43

Budget 2027 : ce qui attend les jeunes pousses

ÉCOSYSTÈME

Les ministres Roland Lescure et David Amiel sont venus rassurer les start-up françaises lors de l'événement de rentrée de France Digitale.

Toutes les inquiétudes ne sont pas levées.

Charlie Perreau et Sarah Dumeau

La French Tech est plutôt fébrile en cette rentrée 2026. Il faut dire que dans quelques mois sonnera la fin du second quinquennat d'Emmanuel Macron, grand défenseur de la « start-up nation ». Lors de l'événement annuel du lobby France Digitale, qui s'est déroulé le 16 septembre, les ministres Roland Lescure et David Amiel sont venus avec des bonnes nouvelles.

Le ministre de l'Economie et des Finances a annoncé la préservation du dispositif JEI (Jeune entreprise innovante) dans le projet de loi de finances 2027. Très plébiscité par les start-up, il permet notamment de bénéficier d'exonérations de cotisations sociales et fiscales sur les métiers de R&D (le taux de dépenses de R&D minimum est de 20 % pour l'obtenir). « Vous allez pouvoir continuer à en bénéficier et j'espère que vous en êtes heureux, en tout cas j'en suis heureux », a déclaré Roland Lescure sur scène.

Le CII maintenu

Le dispositif IR-PME, permettant une réduction d'impôt pour les investissements en direct dans les JEI, est aussi maintenu, a indiqué le ministre des Comptes publics, David Amiel. La réduction en indirect (via des fonds communs de placement dans l'innovation, FCPI) avait été supprimée dans le budget 2026.

Le crédit d'impôt innovation (CII), destiné aux entreprises de

moins de 250 personnes, reste en place. Tout comme le crédit d'impôt recherche (CIR), comme l'avait indiqué Roland Lescure lors de l'événement de rentrée du Medef fin août.

« C'est toujours plus facile de sacrifier les dépenses d'avenir à la place de choses politiquement plus sensibles. Mais on estime qu'il faut continuer d'accompagner les entreprises innovantes », a déclaré David Amiel, alors que le gouvernement a

annoncé la semaine dernière un effort de 6 milliards d'euros visant les retraités.

France 2030 en suspens

« Le gouvernement ne proposera pas de revenir sur ces mesures » (CII, CIR, IR-PME, JEI), a insisté le ministre, tout en rappelant que les députés pourraient évidemment décider de mettre le sujet sur la table pendant les débats.

Mais ces annonces cachent un gros morceau : France 2030. Les deux ministres n'ont pas touché un mot sur cette enveloppe de 54 milliards d'euros dont ont déjà bénéficié de nombreuses start-up. Après un premier coup de rabot de près de 1 milliard lors du budget 2026, le programme a vu environ 400 millions d'euros de crédits annulés ou gelés lors des ajustements budgétaires du printemps dernier. ■



Roland Lescure, ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle, au France Digitale Day 2026, le 16 septembre.

David Arous



NEWSLETTER START-UP

Levée de fonds, décryptages, chiffres clés... Pour ne rien rater de l'actualité de la French Tech et des start-up, abonnez-vous à notre newsletter (du lundi au vendredi).

La faible confiance des grands groupes pour les solutions des start-up freine l'essor de la French Tech

ÉCOSYSTÈME

La French Tech souffre d'un manque de soutien des industriels.

Une étude de Bpifrance prône des changements concrets pour renforcer les partenariats.

Adrien Lelièvre

Ces dix dernières années, la French Tech a grandi et vu certains de ses champions devenir des leaders européens. Mais une chose reste inchangée : en dépit des grands discours sur les vertus de l'« open innovation », rares sont les start-up à signer de gros contrats avec les industriels. Résultat : les jeunes pousses sont privées de ressources significatives et les grands groupes

innovent peu et ne sont pas enclins à acheter des start-up. De quoi poser un problème de sortie pour les fonds d'investissement, la voie des introductions en Bourse étant, elle aussi, largement boudée en Europe.

A l'occasion de France Digitale Day, Bpifrance publie une étude afin de créer les conditions d'une collaboration plus fructueuse entre la nouvelle et l'ancienne économie. L'un des points de blocage réside dans les attentes de départ.

Faible taux de conversion

Les start-up cherchent avant tout à collaborer avec les grands groupes pour doper leurs revenus (83 %) et gagner en crédibilité (63 %). Les grands groupes, eux, veulent travailler avec des jeunes pousses pour accéder à de nouvelles technologies (77 %) et rester compétitifs (64 %). En découlent un désalignement et des incompréhensions. « Tout l'enjeu, c'est de rapprocher ces deux

regards, analyse Paul-François Fournier, directeur exécutif de Bpifrance. Nous sommes encore dans un monde où chacun est en train de faire évoluer sa matrice, ses compétences et ses logiques pour essayer de se rapprocher. »

L'un des exemples concrets de collaboration entre les start-up et les grands groupes est le POC (« proof of concept » ou preuve de concept, pour regarder si une idée ou une technologie peut réellement fonctionner). Souvent gratuit, ce test a tendance à se transformer en voie de garage... La France enregistre un taux de conversion des POC de 24 %, contre 31 % aux Etats-Unis. Bpifrance préconise des POC payants, qui garantissent une conversion plus élevée et aident les start-up à gagner en maturité. De leur côté, les grands groupes sont davantage engagés à tester un produit, puis à le faire passer à l'échelle.

Bpifrance suggère aux industriels de changer d'approche avec les

start-up, en partant d'un problème documenté et chiffré, puis en organisant une tarification par phases. La méthode de travail doit également évoluer. Seuls 29 % des grands groupes français suivent des indicateurs financiers d'achats innovants, contre 70 à 80 % en Allemagne, à Singapour et aux Etats-Unis.

Lenteur des processus

La lenteur des processus est un autre problème majeur. En France, 57 % des contractualisations durent plus de neuf mois. Seulement 18 % durent moins de six mois. Une éternité à l'échelle d'une start-up, qui a une trésorerie limitée et doit parfois pivoter pour trouver le bon modèle économique. Bpifrance plaide également pour la création d'un circuit d'achats dédié aux jeunes pousses, avec des processus accélérés et une bureaucratie allégée.

En Allemagne, la contractualisation est beaucoup plus rapide

(6,8 mois). Là-bas, le système du « venture clienting », centré sur l'adoption plutôt que sur l'expérimentation symbolique, a fait ses preuves. Les Etats-Unis sont aussi cités en exemple, car les grands groupes y ont une plus grande culture du risque, ce qui facilite le travail avec les start-up.

Conscient des enjeux, l'Etat français a lancé en 2023 le programme « Je choisis la French Tech », visant à accélérer l'adoption des produits des start-up par les grands groupes publics et privés. A ce stade, il a permis plus de 2 milliards d'euros d'achats. Une version européenne a vu le jour il y a quelques semaines.

Par ailleurs, Bpifrance souligne que l'IA pourrait aider à mettre de l'huile dans les rouages. « L'IA crée un choc de vitesse et de complexité supérieur aux capacités d'absorption des grands groupes, ce qui réactive temporairement les collaborations dans l'urgence », notent les auteurs.

Mistral AI en a profité, en signant des partenariats avec plusieurs grands groupes (CMA CGM, Total-Energies, BNP Paribas). La société d'Arthur Mensch n'hésite pas à jouer la carte de la souveraineté technologique. Un exemple qui pourrait inspirer d'autres entreprises, dans un monde où la tech devient un instrument de puissance entre les Etats. « Le sujet c'est : est-ce qu'on va avoir, en tout cas à court terme, des alternatives suffisantes en Europe qui permettront de ne pas uniquement dépendre d'une solution américaine ou asiatique ? » s'interroge Paul-François Fournier. Dans tous les cas, le rapprochement entre grands groupes et start-up est indispensable pour faire basculer l'écosystème dans une autre dimension. Au sein du CAC 40, Safran fait partie des bons élèves avec les rachats des start-up d'IA Preligens et Kayrros. La French Tech se porterait mieux si son exemple était davantage suivi. ■

Cybersécurité : Hackuity séduit l'américain Forgepoint Capital

LEVÉE DE FONDS

Le français, qui édite des outils de prévention des risques cyber, lève 19 millions de dollars pour renforcer sa R&D et son implantation internationale.

Stéphane Frachet — Correspondant à Lyon

Face au « tsunami de vulnérabilité » soufflé par l'intelligence artificielle, la start-up française Hackuity se renforce en accueillant à son tour de table Forgepoint Capital, une société de capital-risque américaine spécialisée dans la cybersécurité, qui gère

1 milliard d'euros d'actifs. L'opération s'élève à 19 millions de dollars. Les actionnaires historiques de cet éditeur spécialisé dans la détection des failles informatiques, Patrick Ragaru et Pierre Polette rejoins par Pierre Samson en 2022, se diluent et cèdent la majorité absolue. Ils conservent les commandes de l'entreprise. Les actionnaires financiers entrés lors des tours précédents, à savoir Bright Pixel Capital, Bpifrance et Seventure Partners, réinvestissent. L'opération comprend une partie en endettement auprès de Bpifrance et de deux banques implantées à Lyon, siège de la société. Les salariés sont associés, ils représentent 6 % du total avec une possibilité de monter à 10 %.

Créé en 2018 par d'anciens cadres d'Orange Cyberdefense, Hackuity a

mis au point un VOC (« vulnerability operations center », ou centre d'opérations de vulnérabilité). Ce tableau de bord de la sécurité informatique est utilisé par une soixantaine de grandes entreprises, essentiellement des groupes cotés tels qu'Engie, EDF ou BPCE, ainsi qu'à leurs prestataires de cybersécurité Orange, Thales ou Capgemini qui les intègrent à leurs propres solutions. Panier moyen de ce service : entre 150.000 et 200.000 euros par client.

Dubaï en 2027

« Cette levée de fonds va nous aider à renforcer nos travaux de R&D, notamment dans l'intelligence artificielle, à poursuivre notre internationalisation et à étendre notre portefeuille clients à plus d'entreprises », résume Patrick Ragaru, dont l'entre-

prise emploie 45 personnes, et qui prévoit d'atteindre une soixantaine de collaborateurs fin 2028.

Présent à Singapour et Paris, l'éditeur s'apprête à ouvrir un bureau à Dubaï au premier trimestre 2027. « Nous y sommes depuis un an, avec suffisamment de clients pour envisager une installation pérenne afin

« Forgepoint va nous aider à structurer notre présence internationale. »

PATRICK RAGARU
Cofondateur d'Hackuity

d'adresser les sociétés au Moyen-Orient », explique Patrick Ragaru. En 2024, l'entreprise avait ouvert une antenne à Londres, mais elle a fermé en raison des coûts. « Forgepoint va nous aider à structurer notre présence internationale », ajoute-t-il.

Autre défi stratégique pour Hackuity sur ce marché de la prévention des risques : celui de l'IA. Son déploiement dans les entreprises vient à la fois disrupter le métier d'Hackuity, tout en introduisant de nouvelles failles et donc en générant de nouvelles opportunités. « Nous avons développé nos propres agents IA privés que nous hébergeons », précise le dirigeant.

La plateforme d'Hackuity basée sur l'IA « corrige les vulnérabilités critiques avant qu'elles n'impactent l'activité », décrit Damien Henault,

directeur général et associé de Forgepoint, qui a investi également chez les américains SureFire, IKosmos et Huntress et les français CyberCube et Qevlar AI. « En réduisant le bruit lié aux vulnérabilités critiques à 0,01 %, elle optimise le temps de correction et automatise jusqu'à 70 % de la gestion de l'exposition, générant ainsi des économies de plusieurs centaines de milliers à 1 million de dollars par client », estime-t-il.

Face à des concurrents américains et israéliens, Hackuity est la seule solution de prévention hexagonale. « Pour l'instant, les géants de la tech n'ont pas d'outils propres. Le marché est très fragmenté », observe Patrick Ragaru, qui n'exclut pas des rapprochements avec des « briques » proches de son cœur de métier. ■

Boosté par les JO, le tourisme fluvial en ébullition à Paris

TOURISME

Depuis l'exposition planétaire des Jeux Olympiques de 2024, la Seine voit sa fréquentation exploser.

L'expérience des tours sur mesure sur des petits bateaux luxueux privatisés est en pleine expansion.

Michèle Warnet

« La plus belle avenue de Paris, ce n'est pas les Champs-Élysées, c'est la Seine ! » s'enflamme Antoine Berbain, le directeur général délégué d'Haropa Port, l'établissement qui gère l'axe fluvio-maritime de la Seine. A condition de la remonter en bateau. L'engouement pour le tourisme fluvial à Paris est en tout cas réel. Les bateaux-promenade, les bateaux-restaurants et autres embarcations privatisées – avec des croisières parfois aux codes du luxe – ont fait monter à bord depuis les pontons près de 9 millions de passagers en 2025, selon la fédération des Entreprises fluviales de France (E2F).

C'est 13 % de plus qu'en 2024 et la croissance devrait se poursuivre cette année. Notamment si l'été indien corrige l'été caniculaire, qui a pu décourager les croisiéristes, mettant à l'épreuve les compagnies navigantes. « La Seine est montée jusqu'à 27-28 degrés », rappelle Arnaud Daniel, le directeur général des activités Seine de Sodexo Live, qui regroupe notamment Bateaux Parisiens, Batobus et Yachts de Paris. « On a ralenti un peu la cadence, pour nos équipes également », précise-t-il.

En termes de fréquentation, la Seine s'est hissée dans le Top 4 des « monuments » en 2025, au niveau des entrées au Louvre et devant la tour Eiffel. En remontant avant le Covid, la progression est plus nette encore. « Par rapport à 2019, on est quasiment à +33 % », chiffre Arnaud Daniel pour les Bateaux Parisiens. Plus gros acteur de la promenade sur la Seine avec un chiffre d'affaires de 106 millions, l'entreprise anticipe 4,4 millions de passagers à la fin de l'été 2026. Au total, la région Ile-de-France a accueilli, de juin à août, plus de 13 millions de touristes qui ont dépensé 7 milliards d'euros.

Propulsé par les JO de 2024, l'attrait du fleuve est porté par l'évolution de la vie sur les quais. A Paris, près de 7 km le long de la Seine ont été rendus aux piétons et aux mobilités douces depuis une dizaine

d'années. Ce qui a transformé la place du fleuve dans la ville et ses usages par les Parisiens. « C'est un peu devenu notre Central Park à nous. On vient y pique-niquer ; il y a vraiment un côté vacances sans quitter la ville », plaide Aurélien Delaeter, dont l'entreprise d'événementiel Bonjour/Bonsoir organise, notamment, des croisières festives où des centaines de passagers embarquent pour une boucle sur la Seine, qui se poursuit tard, à quai.

Aux pieds de la tour Eiffel, quai de La Bourdonnais, les compagnies de bateaux et les barges fixes se serrent. Leurs concessions courant jusqu'au mur qui longe le RER C, on y trouve à boire, à manger, à jouer ou à danser dans un environnement à l'horizon dégagé. « L'attrait des bords de Seine est dû à une certaine mythologie de la guinguette et au fait qu'il y a peu de voisins », analyse Aurélien Delaeter. Les concessions de linéaire du quai se remportent suivant les appels à projets d'Haropa Port. Chacun reste discret sur les montants, sachant que « les candidats peuvent proposer des conditions financières qui sont plus favorables que les tarifs de base », précise Antoine Berbain. « C'est très variable, mais ça peut être en millions d'euros pour les plus gros », évalue-t-il.

Slow tourisme

Sur l'eau, Paris empile les atouts. « A Paris, à part le Panthéon, Montmartre et peut-être un ou deux autres monuments, vous avez la possibilité de visiter les plus beaux depuis la Seine », insiste Arnaud Daniel. Une configuration unique au niveau européen. « On parle de Venise, mais Venise, ce n'est pas un fleuve », précise Didier Léandri, le président délégué général d'E2F. L'engouement s'ancre aussi dans la recherche du slow tourisme. « Pas besoin de slalomer entre tout le monde pour découvrir les lieux. On se détend »,

« A Paris, à part le Panthéon, Montmartre et peut-être un ou deux autres monuments, vous avez la possibilité de visiter les plus beaux depuis la Seine. »

ARNAUD DANIEL
Directeur général des activités Seine de Sodexo Live



Les bateaux-promenade, les bateaux-restaurants et autres embarcations privatisées ont fait monter à bord depuis les pontons près de 9 millions de passagers en 2025, selon la fédération des Entreprises fluviales de France (E2F). Photo Gardel Bertrand /Hemis via AFP

confirme cette touriste britannique montée à bord du « Catherine-Deneuve » des Bateaux Parisiens, aux près de 600 places.

L'Ile-de-France ne compte pas loin d'une centaine de compagnies, souvent de très petite taille, pour quelque 200 bateaux-promenade. Les quatre leaders dans la capitale sont l'historique Compagnie des Bateaux-Mouches, fondée en 1949 et dont le nom est devenu générique, les Bateaux Parisiens, les Vedettes de Paris et les Vedettes du Pont-Neuf. Les passagers viennent pour plus de la moitié de l'étranger, et pour près d'un tiers de pays hors de l'Union européenne. Touristes américains en tête, ce qui expose le secteur aux aléas géopolitiques.

Cette mondialisation de la clientèle a importé une tendance : le petit bateau. Près de 60 embarcations chics fendent le fleuve dans un esprit dolce vita. « Entre 2018 et 2025, leur nombre a augmenté de 500 % », chiffre Stéphanie Peigney-Couderc, directrice territoriale adjointe du bassin Seine chez Voies navigables de France. « C'est une culture très forte en Italie, aux Pays-Bas, en Scandinavie et surtout aux Etats-Unis, où elle est portée par le bateau ponton, qui est une typologie de bateau salon », décrit Arthur François, le directeur d'exploitation de Seine Avenue, une société qui, à partir de 2011, a commencé à poser ses petits bateaux stylisés vénitiens ou scandinaves sur la Seine, après

le pionnier Green River. De deux à douze passagers, leurs offres privatisées, à forte valeur ajoutée, séduisent une clientèle fortunée, notamment des palaces, pour qui les concierges sont toujours en quête d'expériences et d'exception. Cette arrivée en force fait parfois grincer des dents chez les bateliers.

Des quais adaptés

« Les capitaines viennent généralement du milieu des marinières, dans les péniches, le commerce, le fret fluvial... Mais pour piloter un petit bateau, le permis plaisance suffit », détaille Arthur François. « Le risque est qu'il y en ait qui s'improvisent, considérant que naviguer sur la Seine paraît simple », reconnaît

Antoine Berbain. Haropa Port a cependant répondu aux besoins de ces nouveaux entrants, trop petits pour les quais souvent élevés de la Seine. « Là, on livre trois escales spécialement dédiées pour un coût total d'un million d'euros. La première a ouvert cet été face au Louvre, la deuxième est en train d'être finie sur l'île aux Cygnes, et la troisième devrait arriver d'ici à la fin de l'année à Passy », énumère-t-il.

Reste à savoir jusqu'où le trafic touristique fluvial à Paris peut progresser. « C'est vrai que Paris est l'endroit le plus navigué de France. Mais si tout le monde respecte les règles, on est loin de la saturation », veut croire Stéphanie Peigney-Couderc. ■

A Strasbourg, Batorama veut s'adapter aux canicules

L'entreprise de bateaux promenades accuse une baisse de fréquentation à cause des fortes chaleurs. Elle anticipe les prochains étés, tout comme ses homologues croisiéristes sur le Rhin.

Bénédicte Weiss

—Correspondante à Strasbourg

Les effets des canicules estivales se sont fait sentir jusqu'à la surface de l'eau à Strasbourg. L'Ill, qui arrose le centre-ville, a vu la fréquentation des bateaux promenades qui la parcourent baisser de 12,5 % en juillet et 14,5 % en août, par rapport aux mêmes mois de 2025, selon

Reynald Schaich, directeur adjoint de Batorama. Cette filiale du Port autonome de Strasbourg, qui a lancé ses premières croisières en 1947 dans les bassins du port pour en faire découvrir les infrastructures industrielles, navigue sur l'Ill depuis 1957, essentiellement en bateau promenade et, depuis peu, également en petit bateau privatisable avec skipper.

Quelque 159.700 passagers ont ainsi embarqué durant les deux mois selon des chiffres provisoires, contre 184.900 il y a un an. « Juillet et août sont traditionnellement nos deux mois les plus forts. Cela va donc impacter l'intégralité de l'année », poursuit Reynald Schaich. Batorama, qui avait publié un chiffre

d'affaires de près de 10,5 millions d'euros en 2025, table désormais sur septembre pour se renflouer.

Planning de secours

Si les touristes ont boudé les pontons lors des pics de chaleur, ces résultats sont aussi le fruit d'un protocole canicule qu'a décidé d'appliquer l'entreprise pour préserver ses passagers et son personnel, tant à quai que navigant. Au-delà de 35 °C en alerte canicule, les bateaux ne circulaient pas entre 13 h 30 et 17 h 30. Passé 40 °C, toute l'activité cessait. S'ajoute une tendance baissière ces derniers étés, depuis la pandémie de Covid. Avant celle-ci, Batorama pouvait enregistrer jusqu'à 120.000 passagers pour le seul

159.700

PASSAGERS

ont embarqué sur les croisières de Batorama durant les deux mois selon des chiffres provisoires, contre 184.900 il y a un an.

mois d'août. Batorama entend anticiper de possibles canicules à répétition ces prochains étés. Alors que « quasiment tous les bateaux étaient pleins le soir » – selon Reynald Schaich –, un planning de secours du personnel est travaillé pour proposer davantage de départs en fin de journée quand les conditions météo le nécessitent.

Basses eaux

Les conséquences de l'été 2026 ont aussi touché le fleuve, avec des basses eaux particulièrement prononcées cet été sur le Rhin, qui plus est sur ses portions non canalisées ou sans écluses. CroisiEurope, chef de file européen des croisières fluviales, installé à Strasbourg, a annoncé

récemment avoir « tiré tous les enseignements » de cette crise et avoir « entièrement redessiné ses itinéraires et repositionné sa flotte pour maintenir les navigations, y compris si ces conditions exceptionnelles venaient à se reproduire ». Plus tôt dans l'été, le croisiériste affirmait avoir pâti de peu d'annulations de départs sur le Rhin et le Danube, profitant de bateaux à faible tirant d'eau.

En 2025, selon le Port autonome de Strasbourg, la capitale européenne a accueilli presque 274.000 passagers de croisières fluviales rhénanes et plus de 726.000 passagers pour Batorama, première attraction touristique payante du Grand Est. ■

Alternative Innovation remplace le plastique dans les cuirs et textiles

INNOVATEURS

Juliette Poulain
— Correspondante à Amiens

Remplacer le plastique dans les cuirs et les textiles enduits par une base végétale. C'est la solution mise au point par Alternative Innovation à Pomacle, près de Reims, dans la Marne. Concrètement, la société innovante a créé une biorésine à base de son de blé et de riz, qui se substitue aux plastiques pétrosourcés, comme le polyuréthane et le polychlorure de vinyle (PVC). Baptisée Alterskin, cette biorésine brevetée permet de fabriquer des toiles enduites destinées aux revêtements industriels, aux vêtements, aux accessoires comme les parapluies et les sacs, ou encore à l'ameublement. « *L'intérêt, c'est que nous obtenons une texture sans plastique pétrosourcé tout en gardant ses caractéristiques : flexibilité, résistance et imperméabilité* », explique Pauline Weinmann, cofondatrice et directrice générale d'Alternative Innovation.

Une biorésine liquide
L'entreprise, fondée fin 2020, a consacré quatre ans à la R&D avec l'Unité de recherche et de développement agro-biotechnologies industrielles (URD ABI), soutenue par AgroParis-Tech au sein du Centre européen de biotechnologie et de bioéconomie (CEBB), à Pomacle. « *Alterskin est mélangé à différents éléments en fonction de la*

demande des clients : pigments, craie, etc. Nous obtenons un gros fil que nous découpons ensuite en pellets », détaille la dirigeante. A partir de ses pellets, Alternative Innovation fabrique des toiles enduites en rouleaux, qui sont commercialisées depuis début septembre dans les secteurs du luxe, de la mode, de la maroquinerie et de l'ameublement. La société veut également vendre ses pellets au kilo directement à des industriels dès 2027. « *Notre technologie est adaptable aux matériaux de plasturgie, car les industriels peuvent utiliser nos pellets sur leurs machines existantes* », souligne Pauline Weinmann.

En parallèle, la société poursuit ses travaux de R&D axés sur la création d'une biorésine liquide destinée aux dernières couches, comme les vernis, pour la tannerie et les revêtements industriels. Son arrivée sur le marché est prévue à l'horizon 2028.

Pour le moment, l'entreprise fabrique sa biorésine et ses pellets dans les usines de ses partenaires industriels en France, dont les noms restent confidentiels. « *L'objectif est d'internaliser la partie formulation pour Alterskin en ouvrant notre propre usine à partir de la fin 2027* », projette Pauline Weinmann. L'entreprise prévoit d'installer son premier site près de Reims, sans donner plus de détails.

Dans cette optique, la société de six salariés va lancer à partir d'octobre une levée de fonds ciblant 3 millions d'euros, qui sera clôturée au premier semestre 2027. Elle a déjà bouclé un premier financement de 1,5 million d'euros en 2024, pour finaliser sa R&D et amorcer sa production. La plus grande partie a été réalisée auprès de business angels locaux et complétée par des aides de Bpifrance, de la région Grand Est et de l'Etat dans le cadre de la French Tech, ainsi que des prêts bancaires.

Alternative Innovation, qui ne divulgue pas son chiffre d'affaires, dit mener des collaborations en R&D avec des partenaires industriels sur des alternatives pour les domaines de la plasturgie et de l'induction. ■

Elle a dit



« Notre technologie est adaptable aux matériaux de plasturgie. »

PAULINE WEINMANN
Directrice générale d'Alternative Innovation



L'entreprise fabrique des tuyaux plastiques pour les fluides dans le secteur du BTP. DR

Réseaux de chaleur : le groupe Elydan veut changer d'échelle

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Spécialisée dans le transport et la gestion des fluides pour le BTP, l'entreprise iséroise met la main sur Radpol, expert polonais des systèmes de canalisations pré-isolées.

Florian Espalieu
— Correspondant à Grenoble

« Nous étions déjà un acteur important en Europe mais l'acquisition de Radpol pipes nous permet un changement d'échelle », assure Marc-Antoine Blin, président d'Elydan. Le groupe basé à Saint-Etienne-de-Saint-Geoirs, en Isère, fabrique des tuyaux plastiques (polypropylène et

polyéthylène) pour les fluides dans le secteur des bâtiments et travaux publics. Elle a annoncé jeudi le rachat – pour un montant non dévoilé – de ce spécialiste polonais des systèmes de canalisation pré-isolées, notamment en acier.

L'opération permet au groupe d'augmenter significativement son périmètre : à son chiffre d'affaires, supérieur à 200 millions d'euros, s'ajoutent les 50 millions d'activité de Radpol. Ses effectifs passent, eux, de 500 employés à près de 700, ajoutant avec l'usine de Lublin, dans l'est de la Pologne, une huitième implantation européenne. Outre la France, l'entreprise était déjà présente en Belgique, Allemagne, Autriche, Finlande et Suède.

« Il s'agit d'un outil industriel extrêmement moderne qui récupère des tubes en acier, en assure le calageage [isolation, NDLR], produit des pièces de raccordement et possède aussi des outils de monitoring – électronique ou électromagnétique – afin

de détecter d'éventuelle fuite », explique le dirigeant. Pas de nécessité de remise à niveau donc mais des investissements sont prévus pour développer ses capacités de production : « *quelques dizaines de millions d'euros d'ici à trois à cinq ans* », prévoit son nouveau propriétaire.

Porte d'entrée vers l'Est
D'ici là, il s'agira de « digérer » cette acquisition et de tirer parti de la complémentarité des marchés. « Nous étions déjà présents sur les trois segments des réseaux de chaleur (froid et chaud) : distribution finale (géothermie verticale, planchers chauffants), réseaux de petits collectifs (à l'échelle de bâtiment ou de quartier) et réseaux de chauffage urbain », détaille Marc-Antoine Blin. « Mais pour ce dernier segment, nous étions plutôt sur l'aval avec des canalisations en polymère quand avec Radpol, nous remontons plus en amont avec leurs solutions rigides en acier pré-isolé, où ils ont plus de

trente ans d'expérience. » De quoi proposer une gamme complète à l'échelle du groupe.

Cette nouvelle filiale donne aussi un accès au territoire polonais et devrait donc servir de porte d'entrée vers l'Europe de l'Est, où Elydan était peu implanté. Radpol, très présent sur son marché local, pourra pour sa part bénéficier du déploiement du groupe dans une soixantaine de pays.

Le gisement européen est déjà conséquent. « Le chauffage est la première source d'émission de carbone dans le monde et le principal levier de décarbonation est de collectiviser les moyens de chauffage. La France, qui compte environ 1.000 réseaux auxquels sont raccordés 3 millions de foyers, prévoit ainsi d'en tripler le nombre », souligne le professionnel. A l'horizon 2030, Elydan vise 300 millions de chiffre d'affaires, uniquement en croissance organique. Ce qui suppose une hausse des effectifs de 100 à 300 personnes. ■

Avec la crise de la presse magazine, l'imprimeur Maury plonge dans le rouge

CENTRE-VAL DE LOIRE

La principale société du groupe familial, installée dans le Loiret, a été placée en redressement judiciaire.

Christine Berkovicus
— Correspondante à Orléans

Premier imprimeur de la presse magazine en France et acteur majeur de la filière graphique – livre et publicité –, le groupe Maury tangué. Sa principale société, Maury Imprimeur, implantée à Manchecourt, dans le Loiret, vient d'être placée en redressement judiciaire par le tribunal des activités économiques de Paris. Elle emploie 393 salariés, a dégagé 53 millions de chiffre d'affaires l'an dernier dont 60 % dépendent de la presse magazine, et pèse pour la moitié de l'activité du groupe.

Trois autres filiales, moins sérieusement en difficulté, ont été mises en procédure de sauvegarde : Roto France Impression (22 millions de

chiffre d'affaires et 99 salariés) dont l'usine est à Lognes (Seine-et-Marne), Key Graphic (11 salariés à Paris sur des activités de prépresse) et Maury Holding. En revanche, la branche « littérature générale » du groupe, qui s'appuie sur deux imprimeries situées dans l'Orne et dans l'Aveyron, s'en sort mieux et n'est pas concernée par ces procédures, « car le livre est plus résilient », précise le président, Pierre-Antoine Laporte.

La branche « littérature générale » du groupe s'en sort mieux.

Ce groupe familial indépendant, florissant dans les années 1990, est confronté à un contexte économique tendu qui se dégrade au fil des ans : baisse de la diffusion de magazines papier (de 9 % en un an sur la vente au numéro et de 8 % sur les abonnements, selon l'ACPM qui contrôle de la diffusion des médias), disparition des prospectus et des catalogues distribués dans les boîtes aux lettres, concurrence du digital, hausse du coût de l'énergie, du papier, des tarifs postaux...

Résultat, les volumes s'affaissent. L'imprimerie commerciale de la-bour (catalogues, magazines et prospectus publicitaires), qui représente les deux tiers de l'activité du groupe Maury, a accusé un recul de 15 % au premier semestre après avoir perdu 8 % en 2025. « L'activité est déficitaire. On s'oriente vers des pertes abyssales sur 2026 et notre trésorerie est très affectée », ajoute le dirigeant.

Fermeture d'usine

En 2024 déjà, l'entreprise avait tenté de se restructurer, en annonçant la fermeture de son usine de Malesherbes, également dans le Loiret, pour la fusionner avec celle de Manchecourt. Avec à la clé un plan social d'une cinquantaine de salariés qui a été annulé par la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail (DREETS), ce qui a encore compliqué la situation. Le site, lui, vient toutefois d'être vendu, ce qui a permis de générer de la trésorerie.

Pour se redresser, Maury table sur un plan de continuation dont les contours sont en réflexion. Le groupe va « accompagner la décroissance », réorganiser son outil de production pour l'adapter à la baisse des volumes et modifier sa politique commerciale en augmentant ses prix. ■

Climb Up, leader de l'escalade indoor, victime de la hausse du prix de l'énergie

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

L'entreprise lyonnaise a demandé la protection de la justice commerciale.

Stéphane Frachet
— Correspondant à Lyon

La hauteur sous plafond a des inconvénients : les locaux sont durs à chauffer l'hiver et à climatiser l'été, surtout en période de canicule. Le lyonnais Climb Up, numéro 1 français des salles d'escalade avec 33 sites, en fait les frais avec des factures énergétiques qui ont grimpé trop vite dans ses salles qui culminent à une dizaine de mètres.

Et l'envol des factures n'a pas été compensé par les recettes, d'autant que l'escalade indoor rencontre un ralentissement de la fréquentation depuis l'an dernier. « Ce qui est venu accentuer ces déséquilibres, en particulier pour certaines salles présentant des coûts fixes très élevés », souligne François Petit, le fondateur, dans un communiqué transmis à la presse.

Climb Up Investissements, la société mère qui emploie une quarantaine de personnes, a obtenu son placement en redressement judiciaire cet été devant le tribunal des activités économiques de Lyon, assorti d'une période d'observation de six mois. Quatre filiales, exploitant cinq salles à Cergy (Val-d'Oise), Aubervilliers (Seine-Saint-Denis), Caen (Calvados), Saran (Loiret) et Wittenheim (Haut-Rhin), sont aussi en procédure collective. Aucune ne va fermer, selon la direction.

Baisse de fréquentation

« Nous devons faire preuve d'adaptation pour consolider nos fondations et mener à bien la transformation nécessaire de notre modèle », poursuit l'entreprise, sans préciser quelles mesures elle compte prendre. La renégociation des baux, des assurances et des contrats d'énergie sont en première ligne. La direction assure qu'elle veut « préserver l'emploi ».

Aurolé de plusieurs titres de champion du monde d'escalade et ex-entraîneur de l'équipe de France, le fondateur François Petit a débuté son aventure entrepreneuriale en reprenant le Mur de Lyon en 2007, alors la plus grande salle

du pays. Il a créé Climb Up en 2011, qui a ouvert son capital au fonds Calcium en 2019. La société mère a atteint 6,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024, en croissance de 37 %. Mais les résultats sont négatifs depuis 2019.

La rentabilité a été grignotée par le Covid, les prix de l'énergie, et l'inflation a entraîné une baisse de fréquentation, notamment à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis). La salle est la plus grande d'Europe : 7.000 m² et 200 voies. Ses salariés ont mené une grève en 2025, ce qui a eu un effet sur sa fréquentation. Entre-temps, la concurrence a fleuri. Le parisien Arkose revendique un chiffre d'affaires supérieur avec quelques établissements de moins. Les deux leaders sont associés dans une salle de Villeurbanne (Rhône).

Pour retrouver la rentabilité et relancer son réseau, François Petit a recruté un nouveau directeur général avec un profil plus commercial en la personne de Jean-Luc Crosset, venu du retail. Le groupe espère présenter un plan de sortie fin janvier, à l'issue des six mois d'observation, ou bien six mois plus tard si le juge se laisse convaincre par une prolongation. ■

Bourse : l'Europe s'essouffle face aux Etats-Unis

ACTIONS

Les entreprises européennes sont désormais à la traîne par rapport à Wall Street.

Les actions américaines progressent de plus d'une dizaine de pourcents depuis janvier.

Corentin Chappron

Peu à peu, les Bourses européennes perdent le match face aux Etats-Unis. L'avance prise en début d'année par les indices européens sur Wall Street, mise à mal par la guerre en Iran, semble définitivement perdue. Depuis le début de l'année, le Stoxx 600 des grandes entreprises européennes a progressé d'un peu plus de 8 %. L'indice américain phare S & P 500 a pris quant à lui plus de 12 %.

Un retournement qui consacre une nouvelle fois la centralité des marchés américains, en route pour enregistrer une quatrième année de hausse à deux chiffres. Depuis début 2023, le S & P 500 a doublé de valeur, tandis que le Stoxx 600 a pris 50 %.

Attrait moindre
L'Europe s'est pourtant bien défendue en 2026, en dépit d'un contexte compliqué par la crise énergétique et la remontée des taux de la Banque centrale européenne. Les entreprises du Stoxx 600 ont surpris les analystes au second trimestre, en publiant des résultats bien meilleurs qu'attendu par le consensus. Les observateurs s'attendent désormais à une croissance des bénéfices par action de 16 % cette année, contre 9 % prévus en janvier.

Et le contexte s'améliore. L'indice Citi des surprises économiques en zone euro demeure proche de ses plus hauts en six ans, signe que l'activité économique reprend à un rythme plus rapide que celui qu'attendaient les observateurs. Or les actions européennes demeurent bon marché. Le Stoxx 600 s'achète pour moins de 15 fois ses bénéfices attendus à douze mois, l'un des ratios les plus faibles des grands indices mondiaux. Le S & P 500 vaut 21 fois ses bénéfices.

Mais l'attrait des Etats-Unis demeure tout-puissant. Les marges des entreprises américaines n'ont jamais été aussi élevées depuis au moins 2009, selon des données Factset. La croissance des profits a été encore plus effrénée que pour les actions européennes. Les bénéfices des entreprises du S & P 500 ont bondi de 50 % sur un an au second

trimestre, selon des données Bloomberg.

De quoi justifier la place centrale des actions américaines dans les portefeuilles. « *Même si les surprises macroéconomiques en Europe sont positives, que le positionnement des investisseurs commence à se reconstituer et que la dynamique des bénéfices semble plus forte qu'aux Etats-Unis, la croissance des bénéfices américains reste exceptionnelle* », résume la banque allemande.

Sans compter que les Etats-Unis sont moins sensibles aux prix de l'énergie, talon d'Achille de l'économie européenne et dont la volatilité devrait demeurer élevée au cours des prochains mois.

Facteurs ponctuels
Pourtant, l'Europe demeure sur le radar des investisseurs. Les achats d'ETF adossés aux actions du Vieux Continent ont nettement rebondi au cours des trois derniers mois, selon des données Bloomberg, alors qu'ils se sont infléchis pour les ETF exposés à Wall Street.

Il faut dire que la forte croissance des bénéfices aux Etats-Unis risque de s'infléchir, alors que les incertitudes autour de l'IA se multiplient. « *Une partie de l'expansion des marges des entreprises du S & P 500 s'explique par des facteurs ponctuels* », résument les analystes de Bank of America.

D'abord, les participations financières croisées ont déformé les profits au second trimestre. Lors de ses derniers résultats, Amazon a fait état d'un gain financier comptable de 53 milliards de dollars, lié principalement à sa participation dans Anthropic. Pour Alphabet, qui détient de nombreuses actions SpaceX, ce gain a atteint 99 milliards de dollars. Un chiffre qui représente la quasi-totalité des bénéfices de la maison mère de Google entre avril et juin.

Un tel effet ne devrait pas s'observer une seconde fois. Et ces participations croisées alimentent les risques de contagion en cas de retournement des valeurs de l'IA. S'y ajoute une asymétrie entre les retombées des investissements dans l'IA et leur matérialisation dans les comptes de résultat. Les bénéficiaires de ces dépenses les ont déjà enregistrées dans leurs profits, mais le coût de ces investissements va continuer à peser au cours des prochaines années, à mesure que les commanditaires déprécieront leurs nouveaux actifs.

Un effet ciseau qui ferait pression sur les marges dès 2027, prévient BofA qui s'attend à ce que les marges bénéficiaires soient inférieures à ce que prévoit le consensus l'année prochaine. Ce qui éroderait les bénéfices, le principal argument en faveur de Wall Street. ■



« LES ECHOS » / SOURCE : BLOOMBERG / PHOTO : REUTERS - JEENAH MOON

Wall Street résiste à l'envolée des rendements de la dette américaine

Wall Street ne tremble pas, alors même que le rendement des Treasuries a dépassé 5 % cette semaine. Le franchissement de ce seuil met toutefois à risque la performance des indices américains.

Les actions américaines tiennent envers et contre tout. Alors même que le rendement des Treasuries à maturité 10 ans a atteint cette semaine un plus haut depuis 2007, Wall Street n'a pas décroché. Le taux de la dette américaine à 10 ans a touché 5,04 % mardi, mais le S&P 500, l'indice phare de New York, est resté stable cette semaine.

Cette résistance a de quoi surprendre. Les observateurs ont été nombreux ces derniers mois à rappeler que des taux élevés font basculer les Bourses, parce qu'ils font pression sur l'économie mais aussi parce qu'à partir d'un certain seuil, ils offrent une alternative rémunératrice et plus sûre que les actions. Rien n'a pourtant érodé l'attrait de Wall Street. Depuis le début de l'année, les investisseurs étrangers ont acheté pour plus de 600 milliards de dollars d'actions

d'entreprises américaines, et environ 400 milliards de dollars de dette, selon des données de Deutsche Bank.

Des fondamentaux solides
Une rupture, car à de très rares exceptions près, les investisseurs internationaux ont toujours préféré les bons du Trésor aux actions américaines. Depuis le retour au pouvoir de Donald Trump, un effet ciseau joue. « *Les ruptures entre des alliés de longue date érodent l'appétit pour la dette d'Etat américaine. Mais en même temps, le secteur technologique attire d'énormes quantités de capitaux. Résultat, l'écart entre les flux vers les actions, qui sont en hausse, et ceux vers la dette, qui sont en baisse, n'a jamais été aussi important* », souligne Deutsche Bank.

Et les entreprises cotées peuvent compter sur des fondamentaux solides. Car la hausse des rendements a fait pression sur les valorisations, en renchérissant le taux d'actualisation, qui mesure la valeur future des revenus des entreprises. L'indice S&P 500 s'achète aujourd'hui 21 fois son bénéfice attendu à 12 mois, alors

que ce ratio était de 26 fois en janvier.

Une compression des valorisations qui s'est faite sans douleur. Car cette année, « *ce sont les bénéfices qui ont été le principal moteur de la croissance des actions* », soulignent les analystes de Goldman Sachs. Les entreprises américaines ont dégagé des profits exceptionnels, qui ont encouragé les investisseurs à se ruer sur ces

« Les ruptures entre des alliés de longue date érodent l'appétit pour la dette d'Etat américaine. Mais en même temps, le secteur technologique attire d'énormes quantités de capitaux. »
DEUTSCHE BANK

titres. Alors qu'en janvier, le consensus des analystes attendait une croissance des bénéfices de 14 % sur un an en 2026, ce chiffre a désormais été révisé à 32 %.

Sensibilité aux taux
Reste que les taux élevés risquent de finir par faire déraiper les marchés. A Wall Street, la prime de risque, c'est-à-dire le surplus de rendement qui compense le risque plus élevé des actions, est négative depuis 2024, selon des données DataStream. Une configuration contre-intuitive qui n'avait pas été observée depuis le début du siècle.

L'indicateur ne présage pas d'un retournement immédiat, mais il risque de fragiliser Wall Street. « *La prime de risque sur les actions peut rester durablement inférieure à zéro : elle l'a été entre 1990 et 2000. En revanche, lorsque cela est le cas, les marchés deviennent plus sensibles à la volatilité des taux longs* », souligne Olivier Raingeard, responsable des investissements chez Neufilize OBC. Dans un contexte de dérapage du budget et de l'inflation, de nouveaux mouvements violents sur les marchés de taux sont à prévoir. — C. C.

Sur les marchés européens, le secteur de la consommation cherche son rebond

Les entreprises de consommation sont à la traîne depuis 2022. L'activité demeure freinée par une demande atone, et qui ne montre pas de signes d'amélioration.

Pas de répit pour les valeurs européennes de la consommation. Alors que le secteur est à la peine depuis la fin de la période de déconfinement, la guerre en Iran a ravivé les pressions qui s'exercent sur le secteur.

Depuis 2022, les 29 valeurs du segment des biens de consommation et de services aux consommateurs, l'un des 20 secteurs de l'indice européen Stoxx 600, ont perdu collectivement presque 35 %. Seuls deux groupes ont réussi à battre la performance du Stoxx 600, qui a progressé de plus de 30 % dans l'intervalle : Games Workshop, un

fabricant britannique de jeux de société qui a pris presque 77 %, et Compass Group (+39 %), une entreprise de restauration britannique.

Erosion du pouvoir d'achat
La faiblesse du secteur s'explique essentiellement par la poussée de l'inflation depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie en 2022, érodant la confiance des consommateurs et leur pouvoir d'achat. Aux Etats-Unis comme en Europe, qui comptent pour environ la moitié du chiffre d'affaires du secteur, les groupes sont confrontés à une consommation « en forme de K ». Une expression qui renvoie aux écarts entre les ménages les plus riches, qui continuent de dépenser, et le reste des consommateurs qui se serrent la ceinture.

Et le secteur n'est pas sorti de l'ornière. Le conflit au Moyen-Orient a fait rebondir la dynamique

des prix à un plus haut depuis 2023 en Europe et aux Etats-Unis. Sur-tout, les marchés émergents sont désormais aussi à risque, alors qu'ils représentent environ 40 % du chiffre d'affaires du secteur. Le phénomène El Niño risque en effet de renchérir les denrées alimentaires, craignent les économistes.

Les marchés émergents sont désormais aussi à risque, alors qu'ils représentent environ 40 % du chiffre d'affaires du secteur.

Résultat, la tendance au ralentissement des ventes et à la compression des marges devrait s'accroître. Les marges bénéficiaires ont reculé

de plus de 10 % en 2021 à un peu plus de 8 % l'année dernière, selon des données compilées par Bloomberg. Et les analystes s'attendent à ce que les profits du secteur cette année soient presque stables par rapport aux profits réalisés en 2021.

De quoi expliquer que la valorisation de ces entreprises soit au plus bas. Le secteur de la consommation s'achète pour 22 fois ses bénéfices attendus à 12 mois, un plus bas depuis 2022. Historiquement, son prix moyen atteignait environ 28 fois.

Rotation
Le désamour des investisseurs pour la consommation est donc allé croissant. « *Le secteur continue de souffrir d'une rotation prolongée vers d'autres segments de la cote, l'intérêt de la part d'investisseurs de long terme demeurant élastique* », soulignent les analystes de Barclays.

Mieux vaut acheter des valeurs bancaires, qui ont profité à plein de la remontée des taux de la Banque centrale européenne, ou des valeurs industrielles soutenues par la demande liée aux centres de données ou à la défense. Témoin de ce désintérêt, la part des groupes

de consommation au sein du Stoxx 600 n'a cessé de se réduire ces dernières années. Ce poids est passé de 30 % de l'indice en 2016 à 17 % aujourd'hui. Une érosion qui s'est faite au profit du secteur financier, dont la part est passée de 19 % à 28 % dans l'intervalle. — C. C.

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

**PUBLIEZ VOS VENTES
AUX ENCHÈRES IMMOBILIÈRES**

Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08
ou prenez rendez-vous via le QRcode

La Banque d'Angleterre suspend ses ventes de titres pour apaiser les tensions obligataires

POLITIQUE MONÉTAIRE

La Banque d'Angleterre a décidé de maintenir ses taux inchangés, à 3,75 %.

Elle modifie cependant son programme de resserrement quantitatif, à un moment où la dette britannique est vulnérable.

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

A contre-courant de la Réserve fédérale américaine et de la Banque centrale européenne, la Banque d'Angleterre a décidé de maintenir ses taux inchangés à 3,75 % à l'issue de la réunion de son comité de politique monétaire (MPC), jeudi, à six voix contre trois. Elle a par ailleurs décidé à l'unanimité de recalibrer son programme de rachats de titres, en en ralentissant le rythme,

à un moment où la dette britannique – le Gilt – est particulièrement vulnérable sur les marchés. « A ce jour, peu d'éléments indiquent l'existence d'effets de second tour significatifs sur la fixation des prix et des salaires. Toutefois, le risque que de tels effets se produisent [...] est d'autant plus grand que les prix de l'énergie restent élevés ou sont volatils pendant une période prolongée », dit le communiqué de l'institut d'émission.

L'inflation, talon d'Achille du pays
L'économie britannique est plutôt en bonne forme comparée à celles des autres pays du G7 au premier semestre. L'inflation est le talon d'Achille du pays, notamment en raison de sa vulnérabilité particulière aux prix du pétrole et du gaz, aujourd'hui à nouveau affectés par la guerre au Moyen-Orient. Elle est d'ailleurs remontée à 3,1 % sur un an en août. Mais alors que la croissance est loin d'être robuste, il n'y a pas – ou plutôt pas encore – d'emballlement sur la hausse des prix. Andrew Bailey, le gouverneur, avait déjà fin

août insisté sur le niveau faible des effets de second tour sur l'inflation, notamment via la hausse des salaires. Ce ne serait toutefois qu'une question de semaines avant que la Bank of England (BoE) ne suive le chemin des autres banques centrales. Oxford Economics attend deux hausses de 0,25 %, une en novembre et une en février 2027. Alors que l'inflation pourrait atteindre 5 %, le marché pariait déjà sur quatre hausses en un an, jeudi matin, avant même les propos plus inquiets de la Banque d'Angleterre sur le risque inflationniste. Si les marchés avaient anticipé ce maintien des taux directeurs – le sixième d'affilée –, leur attention s'est focalisée sur le rythme de resserrement quantitatif (QT). La banque centrale a annoncé jeudi qu'elle allait modifier son programme de réduction de stocks de titres à son bilan. Dans ce cadre, elle cessera de vendre les obligations à long terme de son portefeuille, qui arrivera entièrement à échéance d'ici à septembre 2034. Elle envisage également de céder les obligations à plus court terme à l'Etat plutôt que directement sur le



Andrew Bailey, le gouverneur de la Banque d'Angleterre, estime que la faiblesse du marché du travail limite les risques d'emballlement des prix. Photo Henry Nicholls/AFP

marché. En attendant, elle suspendra l'ensemble des ventes liées au resserrement quantitatif jusqu'en avril 2027, le temps de finaliser les modalités de ces transferts. Soulagés, les investisseurs ont salué cette annonce par une baisse de 11 points de base des obligations d'Etat à 30 ans. Comme toutes les grandes banques centrales depuis la crise financière de 2008, la BoE a fortement accru son bilan en injectant des liquidités dans l'économie. Mais le risque associé à des bilans trop lourds combiné à la nécessité de

combattre l'inflation a poussé les instituts d'émission, soit à laisser les obligations de leur portefeuille arriver à échéance, comme l'a fait la BCE, soit à vendre ces obligations sur les marchés, ce qu'a fait la BoE, davantage que ses pairs. Le stock de

Oxford Economics attend deux hausses des taux de 0,25 %, une en novembre et une en février 2027.

Gilts de la BoE est passé de 875 milliards de livres fin 2021 à 489 milliards aujourd'hui. Le problème est que cet afflux de titres accentue la pression sur les taux, en particulier ceux des échéances les plus longues. Et que cela conduit la BoE à enregistrer des pertes sur ces titres dépréciés. Pertes que le Trésor, au Royaume-Uni, doit financer. Or la présentation du projet de budget le 28 octobre par John Healey, le nouveau chancelier de l'Echiquier, s'annonce particulièrement difficile. ■

La start-up française Pasqal met son ordinateur quantique au service du raffinage de terres rares

MATIÈRES PREMIÈRES

Avec ce partenariat, Pasqal et USA Rare Earth ambitionnent d'améliorer le raffinage des terres rares, un enjeu clé pour les technologies de pointe et la transition énergétique.

Etienne Goetz

Le partenariat peut paraître étonnant au premier abord : qu'est-ce que le calcul quantique peut bien apporter à un raffineur de terres rares ? Le producteur américain USA Rare Earth croit que cette technologie va lui permettre d'optimi-

ser ses procédés de séparation. C'est en tout cas le pari de ce partenariat stratégique entre l'industriel américain, le français Pasqal, spécialisé dans le calcul quantique, et Riven Systems, spécialiste de l'IA pour la chimie industrielle : tous les trois s'associent « pour développer une technologie de séparation de nouvelle génération pour la chaîne de valeur des terres rares ». Concrètement, ils vont tous les trois, avec chacun son expertise, « identifier de nouvelles molécules de séparation qui se lient plus efficacement aux terres rares que les solutions actuelles », et ce grâce à « l'apprentissage automatique quantique ». Les nouveaux procédés permettront in fine de construire des usines de séparation « plus petites, moins coûteuses et moins gourmandes en énergie ». Les recherches porteront parti-

culièrement sur la réactivité de nouveaux types d'extractants. « Riven va utiliser son laboratoire autonome et l'IA pour générer des données sur différentes molécules susceptibles d'être utilisées. Chez Pasqal, nous allons utiliser notre processeur quantique pour entraîner et tester des modèles d'apprentissage automatique quantique, afin de pouvoir comparer les réactivités des molécules à l'étude », détaille Loïc Henriët, directeur technique de Pasqal, qui vient de faire son entrée au Nasdaq. Une usine de séparation de terres rares reçoit du concentré contenant plusieurs terres rares, un groupe de 17 métaux, dont certains sont légers et d'autres lourds. L'étape la plus difficile consiste à séparer les différents éléments les uns des autres, le néodyme du praséodyme par exemple.

Chaque terre rare a des propriétés et des applications industrielles différentes. Pour séparer chaque élément, le concentré est passé dans une série de bains contenant entre autres des solvants qui attirent plus ou moins un métal. **Réponses plus fiables** Pourquoi faire appel au calcul quantique ? « Dans le contexte actuel – la réactivité de petites molécules –, le problème sous-jacent est lui-même quantique. Cela veut dire que c'est la physique quantique qui dicte quelle va être la réactivité d'une molécule », explique Loïc Henriët. « Dans ce domaine, les ordinateurs quantiques vont pouvoir apporter des réponses plus fiables en termes de performance », ajoute-t-il. En d'autres termes, l'IA classique « ne comprend pas de façon native, au niveau microscopique, le comporte-

ment de ces matériaux ». « Etre contacté par un producteur de terres rares n'était pas quelque chose que l'on avait imaginé dans nos plans initiaux », reconnaît Loïc Henriët. Mais la start-up a déjà travaillé avec différents acteurs de plusieurs secteurs ; qu'il s'agisse de matériaux, d'énergie avec EDF ou Aramco, ou de finance avec Crédit Agricole. « Les technologies quantiques ont une capacité de transformation dans pas mal de domaines. Ce nouveau cas d'usage illustre bien la capacité de fonctionnement de l'informatique quantique dans différents contextes industriels », explique le dirigeant aux « Echos ». Les terres rares sont indispensables pour la tech, la défense (missiles, radars, avions de chasse) et les énergies bas carbone (moteurs de voitures électriques ou turbines d'éoliennes). Mais la production de

ces terres rares est dominée par la Chine, notamment au niveau du raffinage. Pékin a par ailleurs imposé des restrictions sur les exportations de terres rares en riposte à la guerre commerciale de Donald Trump. Pour réduire leur dépendance à la Chine, les Occidentaux multiplient les initiatives et développent une filière en dehors de la Chine. USA Rare Earth est l'un des acteurs qui y contribuent. Le groupe coté aux Etats-Unis a d'ailleurs investi dans l'usine de raffinage de Carester à Lacq, en France, aux côtés du fonds métaux critiques français et des gouvernements français et japonais. Toujours à Lacq, USA Rare Earth a racheté Less Common Metals, qui fait de la métallisation, étape intermédiaire entre l'oxyde de terre rare sorti de raffinerie et l'aimant permanent. ■

ventes aux enchères publiques

EN PARTENARIAT AVEC

VENCH

94

VENTE aux enchères publiques sur Licitation, au Palais de Justice de CRÉTEIL (94) le **jeudi 12 novembre 2026 à 9h30** – EN UN SEUL LOT

PAVILLON de 194,53 m² à SAINT-MAUR-DES FOSSES (94100)
60 rue Rochambeau

Au RdC : entrée, couloir, séjour avec cheminée, SdM, WC, cuisine – Au 1^{er} ét. : SdE, 3 chambres, dressing, WC – Au 2^{ème} ét. : palier, SdB, WC, 3 chambres, combles aménageables – Au 2^{ème} ét – Au Ss : chaufferie, buanderie, 2 pièces Véranda – **PISCINE** - Serre, Remise - **GARAGE**

Mise à Prix : 850.000 € - Occupés (faculté de baisse du quart puis du tiers puis de la moitié, à défaut d'enchérisseur).
Consignation 85.000 €

S'adresser : - Maître **Julie GALLAIS** Avocat au Barreau du Val de Marne, demeurant 23 allée des Cavaliers – 94700 MAISONS ALFORT, TEL. **01.84.19.08.19**, dépositaire d'une copie du CCV - Maître **Laurent LALOUM ALKAN**, avocat au barreau de BLOIS (41) 3 rue Paul Renouard - 41000 BOIS - Au Greffe des Créations du Tribunal Judiciaire de CRÉTEIL où le CCV est déposé
- **Sur les lieux pour visiter, le 5 novembre 2026 à 9h30**

92

Vente aux enchères publiques, le **Jeudi 22 octobre 2026 à 14 Heures** à l'Annexe du Tribunal Judiciaire de NANTERRE (92), 6 rue Pablo-Neruda

UN APPARTEMENT à BOULOGNE-BILLANCOURT (92100)
8 - 10 rue d'Aguesseau

De 95,1 m² (hors balcons), au 5ème étage, comprenant : entrée, séjour, 2 chambres, cuisine, salle de bain/w.-c., cagibi, w.-c., couloir et **2 balcons** filants (**13,3 m²** et **4,9 m²**) . **Cave et PARKING (11,5 m²)** fermé. Occupé à la date du PVD (16/04/2026)

MISE A PRIX : 560.000 Euros

Pour consulter le cahier des conditions de vente, s'adresser : au Greffe du Juge de l'Exécution du Tribunal Judiciaire de NANTERRE, de 9 H 30 à 11 H 30, où il a été déposé sous la Référence Greffe 26/00057, à **Maître Florence FRICAUDET**, membre de la **SARL FRICAUDET LARROUMET SALOMONI**, Avocate à LEVALLOIS-PERRET (92300), 22 rue Pasteur, à Maître Christophe BORÉ, membre de la **SELARL A.K.P.R.**, Avocat à VINCENNES (94300), 14 rue Lejemptel, Tél. : **01 43 74 74 94**, ou sur le site **www.akpr.com**

VISITE SUR PLACE le Lundi 12 octobre 2026 de 11 H 00 à 12 H 00

93

VENTE aux enchères publiques, au Tribunal Judiciaire de BOBIGNY (93) Immeuble EUROPEEN – 1 Promenade Jean Rostand – 7^{ème} étage – Salle G le **mardi 3 novembre 2026 à 14h** - EN UN LOT

Un APPARTEMENT de 59,64 m² à LE BOURGET (93) 44 Rue Anizan Cavillon
Au 3^{ème} ét. : salon/cuisine, balcon, WC, SdB, 2 chambres
– Au ss : **DOUBLE PARKING - (Occupés)**

Mise à Prix : 50.000 €
Consignation : 5.000 € (à l'ordre du Bâtonnier séquestre)

S'adresser : - À Maître **Valérie GARÇON**, Avocat, 21 avenue du Général de Gaulle 93110 ROSNY /S BOIS, TEL. **01.48.54.90.87** dépositaire d'une copie du CCV - Au Greffe du JEX du TJ de BOBIGNY où le CCV est déposé (N° RG 26/03502) - **Sur les lieux pour visiter, le jeudi 22 octobre 2026 de 14h à 15h** - INTERNET : **www.licitor.com** - **www.avoventes.fr**

Retrouvez toutes les informations sur le site **www.vench.fr** (réf : 166442)

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

LES MEILLEURES OPPORTUNITÉS AUX ENCHÈRES

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

BNP Paribas scelle un nouvel accord social avant son prochain plan stratégique

BANQUE

La banque a conclu un accord de gestion des emplois et des parcours professionnels, couvrant la période 2026-2030.

Si le SNB/CFE-CGC a soutenu le texte, la CFDT déplore un manque de garanties pour les salariés face aux transformations à venir.

Krystèle Tachdjian

Mobilité interne, IA et nouveau pacte social : BNP Paribas balise le terrain pour ses salariés à l'horizon 2030. Après plusieurs mois de négociations, la direction de la banque et le SNB/CFE-CGC, syndicat majoritaire, ont signé le 7 juillet un nouvel accord de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) couvrant la période 2026-2030.

La CFDT, autre organisation représentative au sein de la banque, a refusé d'y apposer sa signature. Le syndicat estime que le texte « ne protège pas suffisamment les salariés du groupe BNP Paribas face aux transformations qui s'annoncent ». Entré en vigueur en juillet, cet accord de 110 pages remplace celui conclu en mars 2022. Il s'applique à l'ensemble des entités du groupe en France, de BNP Paribas SA à Arval, en passant par Cardif, ou encore BNP Paribas Asset Management – actuellement au cœur d'une vaste réorganisation liée au rachat d'AXA IM.

Une « IA responsable »
Le texte entend constituer le nouveau socle du dialogue social sur l'emploi dans un contexte de réorganisations, de mobilité accrue notamment des agences vers la banque à distance, et d'accélération technologique. L'objectif affiché est d'encadrer les transformations à venir. « BNP Paribas se dote d'un

cadre social ambitieux pour accompagner les transformations économiques, technologiques et environnementales et la stratégie du groupe tout en sécurisant les parcours professionnels de ses collaborateurs », fait valoir la banque auprès des « Echos ».

Le dispositif couvre un spectre large : mobilité interne, restructurations, reconversions, fins de carrière. Il prévoit aussi, fait nouveau, un cadre consacré à l'intégration d'une « intelligence artificielle responsable ».

C'est en partie sur ce terrain de l'IA et des garanties de l'emploi que la CFDT dit avoir buté. Dans une note critique, le syndicat déplore un manque de transparence sur les impacts réels de cette technologie, l'absence de garantie systématique en cas de suppression de poste, ainsi que le manque d'engagements forts en matière d'emploi. Cette réserve intervient à quelques mois de la présentation, en février 2027, du prochain plan stratégique du groupe à l'horizon 2030, qui s'accompagnera de nouvelles promesses d'économies et de gain de productivité. Le plan d'efficacité lancé en février a déjà donné le ton en ciblant 600 millions de réduction de coûts supplémentaires en 2026.

Le SNB/CFE-CGC, lui, assume son paraphe. « Contrairement aux versions antérieures à 2022, qui étaient des accords "catalogue" sans réelle valeur ajoutée, cette mouture

« Le gros sujet, c'est la réussite de la mobilité interne qui va s'intensifier. Le recrutement externe est aujourd'hui de plus en plus limité. »

RÉMI GANDON
Délégué syndical national du SNB/CFE-CGC

apporte des avancées concrètes sur la mobilité interne, les dispositifs de reconversion, les mesures de fin de carrière, et l'introduction d'un dialogue social dédié à l'intelligence artificielle », fait valoir Rémi Gandon, délégué syndical national du SNB/CFE-CGC. Il salue « des mesures équitables pour tous et inscrites dans le marbre, afin de limiter les négociations individuelles trop souvent défavorables aux salariés ».

Un mouvement plus large du secteur financier

Au-delà des grands équilibres du texte, l'enjeu central sera désormais l'exécution. « Le gros sujet, c'est la réussite de la mobilité interne qui va s'intensifier. Le recrutement externe est aujourd'hui de plus en plus limité. L'entreprise devra donc mettre les moyens pour accompagner les salariés », prévient-il. Le SNB/CFE-CGC défend également un texte conçu pour limiter autant que possible les départs collectifs contraints, en privilégiant les dispositifs volontaires.

Avec cet accord, BNP Paribas s'inscrit dans un mouvement plus large du secteur financier, où les groupes cherchent à mieux encadrer socialement les effets de l'intelligence artificielle, même si de nombreuses zones d'ombre subsistent encore (cartographie des systèmes, impact sur l'emploi...). Dans les banques françaises, BPCE avait ouvert la voie il y a un an en fixant un cadre pour l'intégration de l'IA générative dans l'exercice des métiers. Crédit Agricole, de son côté, conclu en avril un accord de branche sur les conditions de travail, signé à l'unanimité, qui intègre lui aussi des engagements relatifs à l'IA.

L'assureur AXA est allé encore plus loin en nouant un accord de méthode sur l'intelligence artificielle associant les représentants du personnel aux différentes expérimentations, rappelle Pascal Fabre, expert confédéral en intelligence artificielle à la CFE-CGC. Un dispositif qui accompagne le passage à l'échelle de l'IA au sein de l'assureur, comme en témoignage son nouveau plan stratégique pour 2027-2029. ■



De l'intelligence artificielle aux fins de carrière, BNP Paribas signe son nouveau cadre social pour mieux accompagner les transformations du groupe. Photo Photonostop via AFP



ENTREPRISES

HP
Eric Lallier sera président en France de cette entreprise de technologie à partir du 5 octobre.

Eric Lallier, 59 ans, diplômé en électronique de l'université Paris Saclay, est actuellement directeur général d'Also France. Il a d'abord passé trente ans chez HP où il a notamment été vice-président et directeur général pour l'Europe de l'Est et centrale ainsi que vice-président, chargé du réseau de ventes indirectes et du SMB pour la région EMEA. Il a ensuite été directeur de Lenovo France entre 2019 et 2025.

ELABE
Laurence Bedeau est nommée directrice de ce cabinet d'études et de conseil.

Laurence Bedeau, 47 ans, titulaire du master 2 communication politique et sociale de l'université de Paris-I, est associée. Elle a démarré sa carrière chez TNS Sofres. Elle y a développé pendant sept ans le pôle d'expertise société. En 2011, elle avait rejoint CSA pour y être directrice du pôle opinion corporate, puis directrice générale adjointe. Elle avait ensuite rejoint Elabe à sa création mi-2015.

ODDO BHF
Garance Pineau est directrice des affaires internationales du groupe financier depuis le 1^{er} septembre.

Garance Pineau, 46 ans, diplômée en droit international et européen, est conseillère scientifique du Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan. Entre 2020 et 2022, elle a dirigé le cabinet de Clément Beaune, ministre délégué chargé de l'Europe. Elle fut conseillère Europe du président de la République. Et de 2023 à janvier dernier, elle a assuré la direction générale du Mouvement des entreprises de France (Medef).

AXIONE
Emeric Dont
Thierry Bouriau sont nommés directeur général adjoint chargé de la transformation opérationnelle, et directeur des achats, membre du comité exécutif, de cet acteur de l'aménagement numérique des territoires.

Emeric Dont, 61 ans, ingénieur, a piloté la transformation stratégique d'acteurs des télécoms en France et à l'étranger, œuvrant notamment pour Nortel, Numerical, Altice et Camusat.

Thierry Bouriau, 47 ans, ingénieur, a suivi un MAI de Kedge Business School. Après des débuts dans l'automobile, il a fait ses armes chez Manitou puis a rejoint Atlantic, occupant des responsabilités dans les achats et la logistique en France, en Europe et en Asie. Il devint responsable achats pour l'Occitanie puis directeur des achats sous-traitance et équipements de réseaux de Suez. Dernièrement, il œuvrait chez Equans.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

La physicienne Jacqueline Bloch décroche la médaille d'or du CNRS

PORTRAIT

par Yann Verdo

Il est possible que vous n'ayez, jusqu'à ce jour, jamais entendu parler des polaritons. La physicienne Jacqueline Bloch, elle, a choisi voici de nombreuses années de leur consacrer sa vie professionnelle. Et bien lui en a pris : elle vient, à 59 ans, de se voir décerner la médaille d'or du CNRS, plus haute récompense scientifique française (accompagnée d'une dotation de 50.000 euros), qu'elle recevra officiellement le 17 décembre à la Maison de la chimie à Paris.

Les polaritons nous entraînent dans les étranges limbes de la superposition quantique. Lorsque lumière et matière interagissent fortement, leur couplage peut donner naissance, dans certaines structures semi-conductrices, à ces quasi-particules, qualifiées d'hydrides car combinant à la fois des propriétés de la lumière et de la matière.

Le grand mérite de Jacqueline Bloch, entrée au Laboratoire de microstructures et de microélectronique (L2M) du CNRS en 1994 après un diplôme de l'ESPCI Paris et un doctorat de physique à l'université Pierre-et-Marie Curie, est d'avoir très tôt compris le potentiel de ces entités étranges, à la croisée de la lumière et de la matière, pour simuler et percer les mystères de quantité de phénomènes physiques.

Du graphène aux trous noirs

Les polaritons se forment dans des microcavités semi-conductrices, la physicienne a su utiliser ces toutes petites cavités (de quelques micromètres de taille, et de formes variées) pour les étudier sous toutes les coutures. Elle a, par exem-



Cyril Frétilon/CNRS Images

ple montré, grâce à ces laboratoires miniatures, que l'on pouvait organiser les polaritons en réseaux de « cylindres » reproduisant la structure en nid d'abeille du graphène, afin d'en étudier certaines propriétés physiques difficiles à observer dans le matériau réel.

Mais aussi que, en façonnant la microcavité d'une certaine façon, on pouvait simuler – et donc étudier en laboratoire – certains phénomènes extrêmement exotiques, comme le rayonnement de Hawking des trous noirs. Des travaux variés qui, après un passage outre-Atlantique aux Bell Labs en 1998-1999, l'ont conduite, de retour en France, à devenir dès 2011 directrice de recherche au Centre de nanosciences et de nanotechnologies (C2N), héritier du L2M de ses débuts.

Les polaritons, que la jeune chercheuse découvre deux ans après sa thèse soutenue en 1994, ont d'emblée piqué sa curiosité. « J'ai tout de suite eu envie d'étudier en profondeur [leurs] propriétés. En tirant ce fil, je n'avais aucune idée d'où il allait me mener », confie-t-elle récemment dans les colonnes de « CNRS Le Journal ».

C'était le début d'une aventure intellectuelle longue de trois décennies (et toujours pas terminée !) pour cette enfant du sérail,



Ils sont nés un 18 septembre

- Michel Almairac, parfumeur, 63 ans.
- Lance Armstrong, cycliste, 55 ans.
- Christophe de Beccdelièvre, fondateur et CEO de Le Hibou, 53 ans.
- Dominique Chapatte, journaliste sportif, 78 ans.
- Marc Coppey, violoncelliste, 57 ans.
- Thierry Coste, lobbyiste, conseiller de la Fédération nationale des chasseurs, 71 ans.
- Andrea Frandsen, maîtresse luthier, 69 ans.
- Aidan Gallagher, acteur, 23 ans.
- Nathalie Gaveau, cofondatrice de PriceMinister, fondatrice de Shopcade, 51 ans.
- Philippe Jurgensen, haut-fonctionnaire, 82 ans.
- Jean-Pierre Lassus, directeur général délégué de SPVie Assurances, 59 ans.
- Renaud Lavillenie, athlète, champion de saut à la perche, 40 ans.
- Anne Leitzgen, PDG de Schmidt Groupe, 53 ans.
- Cyril Linette, CEO de Alpes Françaises 2030, 56 ans.
- Kareen Rispal, ambassadrice de France en Espagne, 66 ans.
- Philippe Vesseron, président d'honneur du BRGM, 81 ans.
- Jean-François Vitoux, PDG de People&Baby, 64 ans.
- Bernard Werber, écrivain, 65 ans.

EN VUE

Catherine Chabaud



La dépression s’installe, de premiers orages éclatent et le vent est de face. Cap sur les ennuis pour Catherine Chabaud. Après le climat, son éternel cheval de bataille, la **ministre de la Mer et de la Pêche** se frotte au climat social. Jeudi, elle a reçu à Paris les pêcheurs en colère. Le gazole monte, les marins coulent, et vogue la galère pour l’ex-navigatrice. En pleine marée basse budgétaire, le gouvernement n’a pas grand-chose pour garnir leurs filets. Difficile dans ce contexte d’espérer arriver à bon port avec des professionnels bloqués en cale sèche. Pendant ce temps, la France d’en haut souffre aussi : des yachts sont restés coincés à Nice, nouveau port de l’angoisse. Chabaud va en plus se faire enguirlander au Yacht Club de France, dont elle est présidente d’honneur. Elle a réussi à faire lever les barrages en promettant en particulier de nouvelles aides pour le carburant. A sa place, on en profiterait pour larguer les amarres. Elle doit bien avoir un voilier du futur en stock, elle bosse dessus depuis des années. Mais la première femme à terminer le Vendée Globe, en 1997, n’a jamais eu peur des gros grains. Bosseuse et pugnace, elle sait tenir la barre, sur mer comme sur terre. Après des débuts dans le journalisme (revue « Thalassa ») puis douze ans à sillonner les océans, la Lyonnaise de naissance a basculé en 2008 dans l’action publique. Elle sera chargée de mission pour Borloo sous Sarkozy, déléguée à la Mer et au Littoral en 2016 et 2017 sous Hollande avant de battre pavillon pour Macron au Parlement européen de 2019 à 2024. En politique aussi, elle a bien navigué. Son vrai fil rouge est la grande bleue, découverte enfant lors des vacances familiales dans le Finistère. Depuis, quitte à ramer, elle se bat inlassablement pour sa protection. C’est la mer de toutes ses batailles. — **Derek Perrotte**

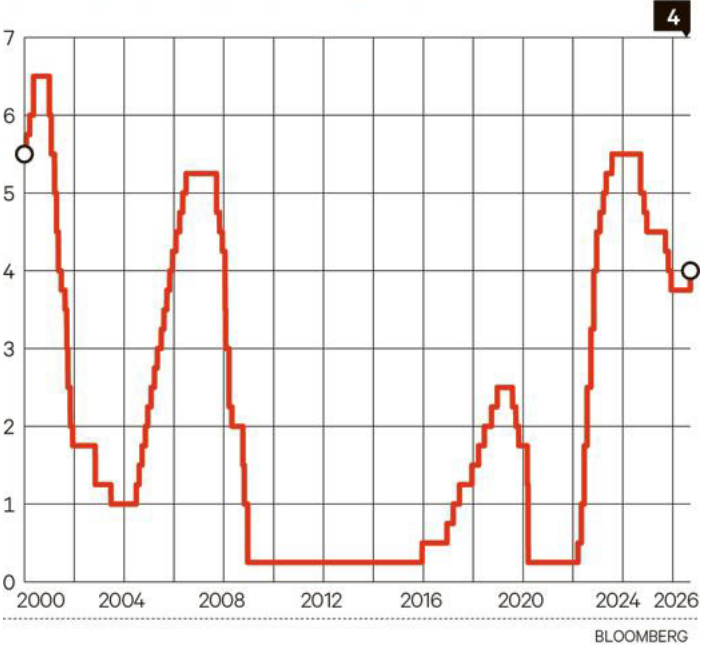
Stop ou encore

La hausse des taux par la **Fed**, bien que symbolique, pourrait ne pas suffire.

Un quart de point. Une hausse des taux d’intérêt de routine, tant les marchés l’attendaient avec la certitude d’une marée montante. Pourtant, derrière ce tour de vis monétaire, se cache tout un symbole. En ne baissant pas les taux comme le réclamait Donald Trump depuis des mois, la Fed de Kevin Warsh assoit sa crédibilité et rassure sur son indépendance. Les rendements obligataires ont reflué et les actions ont repris des couleurs. Ce geste ouvre-t-il un cycle de resserrement ou n’est-ce qu’un épisode isolé ? D’ordinaire, la Fed avance par vagues. Exception notable, en mars 1997, Alan Greenspan n’avait relevé ses taux qu’une seule fois. Le parallèle est tentant. L’intelligence artificielle a remplacé Internet dans le rôle du grand disrupteur, brouillant les cartes de la productivité. Comme son prédécesseur, Kevin Warsh ne veut pas freiner la dynamique de croissance. La comparaison avec 1997 s’arrête là. Pour l’instant, du moins. Alan Greenspan avait eu la chance d’un effondrement mondial des prix de l’énergie. Kevin Warsh, lui, navigue à vue au milieu de chocs exogènes qu’aucune hausse de taux ne saurait dissoudre – guerre, tensions géopolitiques, marché pétrolier sous tension. Kevin Warsh n’a pas donné d’indications pour la suite. Par conviction : ce n’est pas à la Fed de dicter au marché ce qu’il doit penser. Les autres membres de la Fed s’en chargent – ils murmurent une seconde hausse probable d’ici à fin 2026, sans pour autant annoncer un grand cycle. La réunion de décembre tranchera donc : ce sera stop, ou encore un tour. A voir si la chance sera, cette fois, du côté de la Fed. Hausse de taux ou pas : la situation budgétaire américaine, elle, ne s’améliore pas. — **Laurence Boisseau**

Les taux directeurs de la Fed

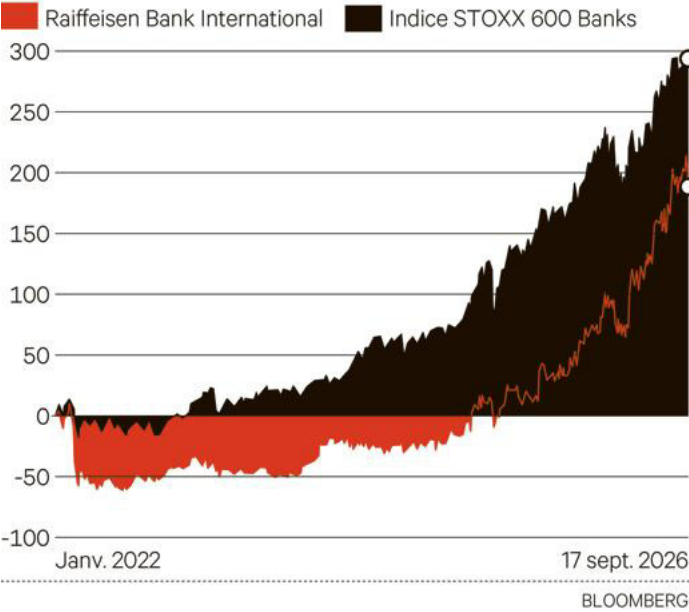
Limite haute de la fourchette des taux d’intérêt, en %



Entre deux ours

Raiffeisen Bank International face au secteur bancaire européen

Variation en %, dividendes réinvestis



Raiffeisen Bank International est dans le viseur de Grizzly Research.

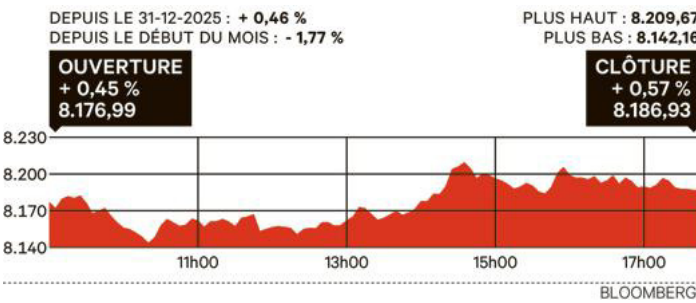
« Votre pont vers l’Europe centrale et orientale, et au-delà. » Dans la devise de Raiffeisen Bank International, c’est le « au-delà » qui ne va plus de soi depuis l’invasion de l’Ukraine. A contrecœur, la banque autrichienne s’était résolue à sortir de Russie il y a quatre ans, sans y parvenir, peut-être faute d’avoir su agir assez vite, comme l’avait fait Société Générale. Elle ne s’en portait pas si mal avant de figurer sur le tableau de chasse de Grizzly Research. En vrai « bear », le fonds activiste américain joue à la baisse son action, en suspectant que sa filiale russe se prête à un contournement des sanctions commerciales et flatterait les ratios de liquidité du groupe. Un communiqué de démenti, aussi énergique que laconique, a limité l’impact (–6 %) sur la meilleure performance boursière du secteur bancaire en Europe depuis début janvier 2026. Et si le titre reste à la traîne de l’indice sectoriel depuis début 2022 – l’année de l’invasion russe –, il fait presque jeu égal avec Société Générale sur cette période, et il bat les autres banques françaises cotées, BNP Paribas et Crédit Agricole. Les géants tricolores ont mis du temps à profiter de la hausse des taux d’intérêt, là où les investisseurs financiers semblaient avoir pris leur mal en patience vis-à-vis du groupe viennois. Ils semblent espérer que son profil géographique le mette aux premières loges lors d’une reconstruction de l’Ukraine. Pris au piège par l’« ours russe », ils sont moins surpris par le coup de patte d’un oursidé financier, tout en restant fort attentifs à ce dernier rebondissement pour la réputation d’une banque supervisée directement par la BCE. — **Sylvie Ramadier**



LA PHOTO DU JOUR

UNE ŒUVRE DE CLAUDE MONET EXPOSÉE POUR LA PREMIÈRE FOIS AU GRAND PUBLIC Le tableau « Iris » de Monet sera mis aux enchères en octobre par Sotheby’s à Paris dans le cadre de la vente de la collection Schlumberger. Il est estimé entre 22 et 30 millions d’euros, soit « la plus haute estimation jamais attribuée à une peinture présentée aux enchères en France », selon Sotheby’s. « Iris » est exposé pour la première fois au grand public à Paris les 17 et 18 septembre, avant de s’envoler pour Hong Kong et New York, puis de revenir à Paris fin octobre. Photo Abdul Saboor/Reuters

Le CAC 40 termine en hausse



La Bourse de Paris a clôturé dans le vert. L’indice CAC 40 a progressé de 0,57 %, à 8.186,93 points. Ailleurs en Europe, la tendance était similaire. Le Footsie britannique a avancé de 1,2 %, tandis qu’à Francfort le DAX a pris 0,77 %. Le reflux des prix du pétrole à 104 dollars a encouragé le rebond des marchés. C’est la première fois ce mois-ci que le Brent recule durant deux sessions consécutives. La Chine a demandé à l’Iran d’user de son influence sur les Houthis pour calmer les tensions régionales,

tandis que Riyad estime pouvoir rétablir d’ici à quelques jours la moitié de la capacité de son oléoduc Est-Ouest, fermé après des attaques. Du côté des valeurs, **Renault** et **Stellantis** ont pris respectivement 3,15 % et 2,55 %, plus fortes progressions de l’indice parisien. **EssilorLuxottica** a reculé de 1,24 %, pire performance du CAC 40. Kepler Cheuvreux a abaissé son opinion sur l’entreprise en évoquant ses doutes croissants quant aux lunettes connectées produites par le groupe.

LesEchos

« Mes Echos de la semaine par Clémence Lemaistre »

Une sélection unique pour vous permettre d’aller à l’essentiel.

lesechos.fr/newsletters