

## ENTREPRISES FAMILIALES

### Ce que l'économie française leur doit



+

**Entretien avec**  
**John Elkann**

président de Stellantis et de Ferrari

- Palestine : secrets d'une reconnaissance
- Général Lecointre : l'art de commander
- Alzheimer : une piste prometteuse
- Orlov : ambassadeur et taupe du KGB

DOM: 6,90 € • ALLEMAGNE: 7,50 € • BELGIQUE ESPAGNE GRECE  
ITALIE: 9,00 € • PORTUGAL: 9,00 € • LUXEMBURG: 7,30 €  
AFRIQUE: 12,00 CFA • HONDURAS: 10,50 XPF • N. CAL.: 15,00 YPF  
CANADA: 10,99 CAD • MAROC: 57 MAD • TUNISIE: 91 DND • SUISSE: 8,90 CHF

M 01722 - 3873 - F: 6,90 €

**portes ouvertes**  
**9-13 oct<sup>(1)</sup>**

**le 30 septembre,  
le dispositif gouvernemental  
Mon Leasing Electrique  
est de retour<sup>(2)</sup>**



**Quand vous choisissez votre véhicule en leasing électrique  
chez Renault, vous faites le choix de l'expertise,  
de la technologie et du savoir-faire.**

**Vous faites aussi en sorte que les aides financières  
soutiennent un constructeur français qui a choisi  
de produire ces véhicules électriques en France.**

**avec Renault, choisissez  
le Leasing Electrique made of France<sup>(3)</sup>**

**nombre de bénéficiaires limité<sup>(2)</sup>  
inscrivez-vous dès maintenant**





## Renault 5 E-Tech leasing électrique



**120€ /mois<sup>(4)</sup>  
sans apport**

**five 95 ch**

LLD sur 37 mois,  
prime CEE de 6247 € déduite<sup>(5)</sup>

## Megane E-Tech leasing électrique



**195€ /mois<sup>(4)</sup>  
sans apport**

**équilibre 130 ch**

LLD sur 37 mois,  
prime CEE de 7000 € déduite<sup>(5)</sup>

## Renault 4 E-Tech leasing électrique



**155€ /mois<sup>(4)</sup>  
sans apport**

**évolution 120 ch**

LLD sur 37 mois,  
prime CEE de 7000 € déduite<sup>(5)</sup>

(1) ouverture 12/10/25 selon autorisation. (2) sous réserve validation conditions finales dispositif leasing social [www.service-public.fr/particuliers/actualites/A16990](http://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A16990). (3) fait d'esprit français. (4) modèles éligibles : R5 e-tech électrique five autonomie urbaine noir étoilé, sans apport, et 6247€ prime CEE. Renault megane e-tech électrique équilibre autonomie urbaine noir étoilé, sans apport et 7000€ prime CEE. R4 e-tech électrique évolution autonomie urbaine rouge carmin, sans apport et 7000€ prime CEE. primes CEE déduites dans cadre du dispositif leasing social. (5) location longue durée 37 mois, 37500 km avec dispositif leasing social. loyers hors options, assurance facultative et entretien, offres sous réserve de validation conditions finales du dispositif, éligibilité au dispositif d'aide à location de véhicule électrique 2025, disponibilité stocks et aides, étude et acceptation du dossier par loueur, diac agissant sous la marque commerciale Mobilize financial services, capital 415100500€, siège social : 14 av. du pavé neuf 93168 noisy-le-grand cedex, siren 702 002 221 ros bobigny, n° orias : 07 004 966 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)), restitution véhicule chez concessionnaire en fin contrat + paiement frais remise en état standard et km sup, vous disposez délai de rétractation, offres non cumulables, réservées aux particuliers, valables dans réseau Renault participant pour toute commande de R5, Renault Megane, R4 neuves à partir du 30/09/2025 jusqu'à fin du dispositif, voir conditions sur [renault.fr](http://renault.fr). consommations min/max en kWh/100 km\* et émissions de CO<sub>2</sub> min/max en g/km\*: R5 : 14,5/15,5 et 0;\*\* Megane : 14,4/15,1 et 0;\*\* R4 : 14,7/15,6 et 0;\*\* \*selon données WLTP. \*\*à l'usage, [renault.fr](http://renault.fr).



# *Jetfly*

## LE PROGRAMME DE PROPRIÉTÉ PARTAGÉE JETFLY

NOTRE FLOTTE DE 70 AVIONS  
AU SERVICE DE VOTRE FAMILLE ET DE VOTRE ENTREPRISE



[JETFLY.COM](http://JETFLY.COM)



# NOTRE HISTOIRE AU SERVICE

## de votre avenir

Au Crédit Commercial de France, nous nous appuyons sur plus d'un siècle d'expérience pour **vous accompagner à toutes les étapes de votre vie.**

Rendez-vous dès maintenant **en agence** ou sur **ccf.fr**

**CCF | BANQUE PATRIMONIALE DEPUIS 1917**

CCF - S.A. au capital de 147000001 euros, agréée en qualité d'établissement de crédit et de prestataire de services d'investissement, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 315769257 - Siège social: 103 rue de Grenelle - 75007 Paris. Intermédiaire en assurance immatriculé à l'ORIAS sous le numéro 07 030182 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)).

## SOMMAIRE

## Courrier des lecteurs

- 10** Déficit et désinformation ; Et si l'on nommait Mario Draghi à Matignon ?...

## Edito

- 12** Sauvegardons ces vaches sacrées que sont les entreprises familiales !

## L'oeil de L'Express

- 14** La Palestine rêvée de Macron  
**16** Se défendre ne suffit pas face aux drones russes  
**16** Loi spéciale, moindre mal pour les finances publiques

## Le décodeur

- 18** Revue de presse : avec la Palestine, « la France défie Trump »  
**18** Les off de L'Express

## Périscope

- 20** Le mot de la semaine : « *Andriivka* »  
**20** Le tour du monde en 6 infos

## En couverture

**22** **Les entreprises familiales, un trésor à préserver**

- Niant les vertus des sociétés dynastiques pour le PIB du pays, certains réduisent leurs dirigeants à des « héritiers » tout juste bons à passer à la moulinette fiscale.  
**24** Ceux qui manient l'art de passer (et de reprendre) le flambeau  
**28** Baromètre des décideurs : « Une économie à visage humain »  
**30** John Elkann : « La responsabilité est fondamentale dans l'acte de diriger »

## Pouvoirs

**32** **Alexandre Orlov : ambassadeur de Russie et taupe du KGB en France**

L'influent diplomate vit toujours à Paris, même s'il décrit un « Etat totalitaire » peuplé de « moutons ». Il conteste avoir été un espion, malgré des documents compromettants.

**35** La stratégie de Gabriel Attal pour s'affranchir de Macron et viser l'Elysée

**36** Le grand soir et les petits matins

Travailler moins ? Entre faute morale et crépuscule civilisationnel, par Denys de Béchillon

## Vu de France

**38** Général Lecointre : « Commander, ce n'est pas imposer, mais convaincre et obtenir l'adhésion »

## Géopolitique

**42** **Palestine : les secrets d'une reconnaissance**

Al'initiative de la France, une dizaine de pays occidentaux ont reconnu l'Etat palestinien. Récit d'un moment de diplomatie qui peut changer l'Histoire.

**46** L'Espagne, premier avocat de la cause palestinienne en Europe

**48** Le cri d'alarme de la *Middle Britain*

## Commerce international

**50** La Suisse, souffre-douleur de Donald Trump

## Economie

**52** **Marguerite Cazeneuve, la passionaria de la Sécu**

Arrêts de travail, médicaments, soins de ville... La n° 2 de l'assurance-maladie livre son plan pour remettre les comptes au carré.

**54** Le nucléaire, l'autre vie de Rolls-Royce

**55** Intel et Nvidia : les dérives de l'art du deal

**56** La taxe Zucman, ou le festival des inanités, par Nicolas Bouzou

## Patrimoine

**58** Investir dans l'espace ne relève plus de la SF

**59** Les toiles florales, valeurs sûres à tous les prix

**59** L'or vole de record en record

Chaque jeudi,  
recevez L'Express  
chez vous

Abonnez-vous au  
0969 325 723



## Les informés

de Victor Matet

du lundi au vendredi à 20h

1h de décryptage et d'analyse de l'actualité

chaque mardi avec



franceinfo:  
radio . digital . tv canal 16

Chaque jeudi avec



## Nouveaux mondes

### 60 L'essor inquiétant de la criminalité verte

Presque aussi rentables que la drogue, les trafics liés à l'environnement – espèces sauvages, bois tropical... – prospèrent sans que leurs responsables ne soient vraiment inquiétés.

### 62 Electricité : les Français risquent de payer davantage

### 64 L'Europe, cette histoire sans fin, par Cécile Maisonneuve

## Sciences & santé

### 66 Alzheimer, la piste des virus

Certaines infections augmentent le risque de développer la maladie. À l'inverse, la vaccination pourrait contribuer à réduire la probabilité d'être atteint par cette pathologie.

### 68 Damien Karbovnik : « Le développement personnel porte en lui un double discours pervers »

## Idées

- 70 Henry Gee : « L'espèce humaine s'éteindra d'ici dix mille ans, sauf si... »
- 73 Congés payés et maladie : les trois leçons d'un basculement culturel
- 74 Le désastreux bilan économique des populistes
- 75 L'infocale procrastination des socialistes, par Gérald Bronner

## Evasion

### Livres

- 76 *Vipère au poing* ou les fourberies de Bazin
- 78 Quand Dan Brown assassine la science
- 79 Palmarès
- 79 Maman, Dieu, le pape et moi

### Arts

- 80 Gian Paolo Barbieri, l'œil du glamour

### Jeux

- 81 Mots croisés, sudoku...

### Ultimatum

- 82 Oh oui, encore, par Christophe Donner

## À RETROUVER

sur Lexpress.fr



Une nouvelle étape vers la guerre ? Les 10 et 13 septembre, les Occidentaux ont vivement condamné l'intrusion de drones russes en Pologne et en Roumanie, deux pays membres de l'Otan. « Vladimir Poutine cherche à tester la réponse politique des Européens », analyse Clément Daniez, journaliste au service monde de L'Express. Son analyse est à retrouver dans une nouvelle vidéo, disponible sur notre site et tous nos réseaux sociaux.



Tous les articles sont disponibles en version audio sur l'application de L'Express. Ce service est réservé à nos abonnés. Pour les autres lecteurs, abonnez-vous sans engagement sur le site de Lexpress.fr, le premier mois à 1 euro.



Plongez dans les dossiers du Mossad avec La Loupe. Depuis plus de soixante-quinze ans, l'agence israélienne de renseignement extérieur agit dans l'ombre, entre coups d'éclat et opérations secrètes. De l'arrestation d'Adolf Eichmann en 1960 à l'explosion coordonnée de milliers de bipeurs au Liban en 2024, son histoire fascine autant qu'elle intrigue. Dans une série de podcasts en quatre épisodes, l'historien Yvonnick Denoël lève le voile sur le « gardien » redouté et mythifié d'Israël. Pour l'écouter, rendez-vous sur Lexpress.fr et toutes les plateformes d'écoute.



Société éditrice :  
Groupe L'Express  
112, avenue Kléber  
75116 Paris

ISSN n° 0014-5270

Directeur de la publication :  
Alain Weill  
Directeur de la rédaction :  
Eric Chol

Imprimé en France : Maury  
imprimeur SA  
(45330 Malesherbes)

CPPAP n° 0328 C 82839  
Dépôt légal : septembre 2025  
courrierlecteurs@lexpress.fr

### Service abonnements

Vous pouvez nous joindre au 0969 325 723 de 9 à 19 heures du lundi au dimanche ou par email à abonnements@lexpress.fr  
Adresse postale : CS 90006 – 59718 Lille Cedex 9  
**Tarif abonnement France**  
1 an, 52 numéros : 130 € (TVA 2,10 %).

### Services diffuseurs n° vert :

0 805 01 4000  
Ce numéro, toutes éditions confondues, a été tiré à 102 270 exemplaires.  
L'Express : cahier n° 1 (édition générale : 84 pages).  
Booklet déposé « Express Bienvenue » sur une sélection d'abonnés.

Magazine imprimé sur du papier PEFC (sauf encarts).  
Origine du papier : Italie et Allemagne ; taux de fibre recyclées : minimum 50% ; eutrophisation, PTO : 0,004 kg/tonne.



# Votre entreprise, notre métier

## Un accompagnement sur mesure

Banque commerciale

Financement de l'investissement

Acquisition et transmission

Ingénierie financière

LYON.ANNECY.PARIS | **BCGEF.FR**

Banque Cantonale de Genève (France) SA, société anonyme à directoire et conseil de surveillance, au capital de 50 000 000 euros, agréée en qualité d'établissement de crédit – Siège social situé 20, place Louis Pradel CS40005 69281 Lyon Cedex 01 – RCS 391 853 504 Lyon – Société de courtage d'assurance immatriculée au Registre des Intermédiaires en Assurance (ORIAS) sous le n° 07 024 086. [www.orias.fr](http://www.orias.fr)



**Banque Cantonale  
de Genève | France**



## Déficit et désinformation

Patrick Lanciaux,  
Haspres (Nord)

De nombreux épisodes de l'Histoire nous rappellent que la désinformation a toujours généré de terribles ravages. En Russie, 70 % des habitants, convaincus que la guerre en Ukraine est un coup des Occidentaux, soutient Poutine ! En France, la désinformation concerne en particulier la dette et les déficits. Comment peut-on soutenir que, dans un pays qui surtaxe les particuliers et les entreprises, il serait impossible de reconstruire avec pragmatisme certaines dépenses publiques ? (« *Stop aux enfumages économiques* », *L'Express* du 4 septembre.)

## Et si l'on nommait Mario Draghi à Matignon ?

Philippe Prinet, Lille (Nord)

Pourquoi ne pas proposer à Mario Draghi le poste de Premier ministre en France ? Il nous aiderait à faire bouger les lignes et à nous sortir de notre sclérose ! Au rythme où vont les choses, notre pays sera bientôt sous la coupe du FMI. (« *Comment l'Europe a trahi Draghi* », *L'Express* du 18 septembre.)

## Travail au noir

Patrick Bardinon,  
Villemoyenne (Aube)

Le travail dissimulé concerne en 2025 peu ou prou 2,5 millions de personnes en France, qui échappent ainsi aux cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu. Ce faisant, elles sont privées, en partie ou en totalité, de droits à la retraite. Il leur reste les restaurants du cœur, où elles sont accueillies par des bénévoles qui ont cotisé toute leur vie pour payer la retraite de leurs propres parents. Cherchez l'erreur... Une partie des problèmes financiers de notre système de retraites provient donc de l'insuffisance des cotisations. Certains de ces travailleurs au

noir économisent une partie de leurs revenus. Ce qui signifie qu'ils ont décidé de changer notre système de retraites en appliquant à leur seul profit un système de retraite par capitalisation au lieu de notre système par répartition. (« *Les jeunes oublient qu'on a travaillé dur...* » A Saint-Raphaël, les boomers défendent leur retraite », *L'Express* du 18 septembre.)

## Retraités et corporatisme

Jean-Paul Puig, Torreilles (Pyrénées-Orientales)

Je souhaite saluer la leçon de civisme que donne dans votre journal Jacques Canier à propos des retraités. Quand il dénonce le « corporatisme, cet égoïsme à plusieurs », il ne fait que rappeler les conditions qui ont présidé à l'obtention des retraites de la plupart des « boomers » – dont je fais partie. Avec les Trente Glorieuses et la retraite à 60 ans, on ne peut nier que cette génération privilégiée a bénéficié de conditions avantageuses en comparaison de celles qui prévalent actuellement. Aussi, en prenant garde de ne pas toucher aux plus démunis, la moindre des décences consisterait

pour chacun à contribuer, à la mesure de ses moyens, au désendettement de notre pays. A défaut, nos enfants et petits-enfants devront accomplir de manière décuplée ce que, par « égoïsme », nous aurons refusé de faire à un moment où l'effort est encore soutenable. (Courrier des lecteurs, *L'Express* du 11 septembre.)

## Mon père et L'Express

Aymeric Guion, Eguilles (Bouches-du-Rhône)

Mon père, récemment décédé, fut un fidèle lecteur de *L'Express*. Une grande partie de la culture politique et économique qu'il m'a transmise vient de votre magazine, qu'il attendait chaque semaine avec impatience. Il aurait adoré votre dossier sur les « bobards » qui minent la France, lui qui s'effarait du manque de culture économique de nos compatriotes. Je profite de ces lignes pour lui rendre hommage. (« *Les réponses aux bobards qui minent la France* », *L'Express* du 4 septembre.)

**Erratum** *Le Prix Nobel Alain Aspect tient à nous préciser qu'il a bien rencontré*

*Emmanuel Macron le 5 septembre et pu évoquer avec lui l'avenir du palais de la Découverte* (*L'Express* n° 3872) : « *Le président s'est montré extrêmement positif sur la qualité du projet présenté par les commissaires et favorable à la mise en œuvre aussi rapide que possible au palais d'Antin.* »

## L'Express en forte croissance sur Instagram

L'Express poursuit sa progression sur tous les supports. En août, notre titre a cumulé près de 865 000 vues de nos vidéos et « réels » publiés sur Instagram. Une forte progression qui nous permet de figurer dans le haut du classement des médias français. Cette performance est le résultat d'une stratégie bâtie depuis plusieurs années : en à peine cinq ans, L'Express est ainsi passé de 23 000 abonnés sur ce

réseau social à quasiment 100 000. Afin de vous proposer un traitement de l'actualité innovant et différenciant, notre rédaction se mobilise chaque jour pour vous présenter de nouveaux formats, des analyses réalisées par nos journalistes comme par les meilleurs experts, mais aussi des datas et des infographies. Et ce n'est pas fini, nous avons encore de nombreux projets à vous faire découvrir...

L'Express donne la parole à ses lecteurs. Adressez-nous vos lettres (en précisant votre commune de résidence) par courriel à [courrierlecteurs@express.fr](mailto:courrierlecteurs@express.fr) ou par courrier à L'Express – Courrier des lecteurs – 112, avenue Kléber – 75116 Paris.

# Instagram soutient l'initiative pour une majorité numérique européenne nécessitant l'accord parental.

Les parents devraient pouvoir choisir les services en ligne auxquels leurs ados ont accès. L'instauration d'une majorité numérique européenne exigeant un accord parental pour accéder aux services en ligne aiderait les parents à protéger les ados.

En savoir plus sur [Instagram.com/AccordParental](https://Instagram.com/AccordParental)



 Instagram

Ceci est une annonce politique.

# Sauvegardons ces vaches sacrées que sont les entreprises familiales !

Le débat virulent autour de la taxe Zucman inquiète les patrons à la tête de ces fleurons de notre patrimoine économique.



PAR ERIC CHOL

DIRECTEUR  
DE LA RÉDACTION

**O**n a en France une fâcheuse tendance à tout mélanger. La science, les statistiques, l'idéologie, la politique... Tout sauf la réalité qui nous entoure, à Metz ou à Clermont-Ferrand, à Saint-Denis ou à Saint-Brévin, à Grenoble ou à Châteauroux. La réalité française, que vivent nos 68 millions de compatriotes, façonnée d'histoires de famille, de travail, de vélo le week-end, des derniers barbecues de l'été, de séries à télécharger, d'études à financer, de projets de voyages, de soucis de santé, de factures à payer... La vie au quotidien, la vie des Français.

Alors quand on vient leur expliquer sur les écrans ou sur les ondes que les problèmes budgétaires sont une vue de l'esprit, qu'il suffit de ponctionner l'argent des ultrariches, ils ont envie d'y croire. Qu'importe si la taxe Zucman est une aberration économique, une construction idéologique et une vraie menace pour le pays : le jeune économiste qui lui a donné son nom a réussi son coup. Il est partout, on ne parle que de lui, les Français réclament sa taxe, trop heureux, espèrent-ils, d'avoir moins à se saigner aux quatre veines pour assurer les fins de mois du pays, sans compter le petit plaisir de faire payer les plus aisés.

Les économistes – les sérieux, ceux qui évitent de confondre leur travail et le militantisme – ont beau expliquer qu'elle ne fonctionnera pas, rien ne semble pouvoir arrêter la taxe Zucman : 86 % des Français y sont favorables, nous dit un sondage Ifop.

Etonnantes Français. Interrogés par Viavoice pour L'Express en partenariat avec HEC (*voir page 30*), ils sont aussi 85 % à considérer que les entreprises familiales sont une chance pour le pays.

Quel lien entre la taxe Zucman et les entreprises familiales ? Regardez le palmarès de nos grands fleurons français : de LVMH à Dassault, de JCDecaux à OPmobility, en passant par L'Oréal, les Galeries Lafayette ou le groupe Pernod Ricard, nos plus belles entreprises sont souvent des mastodontes familiaux, certains encore détenus par les dirigeants fondateurs, les plus anciens transmis au fil des générations, comme la maison de joaillerie Mellerio, créée en 1613...

Dans ce capitalisme familial, on trouve les noms des plus grosses fortunes françaises. Les plus doués, ceux que Zucman et ses affidés veulent aujourd'hui mettre à l'amende. « Ils mélangent tout, se plaint un patron à la tête d'un groupe familial présent dans le monde entier. Non seulement ils veulent nous traire, mais ils veulent aussi un morceau de la vache. On peut discuter du volume de lait à fournir, mais ne touchons pas à notre outil de travail ! »

Un cri du cœur unanime chez ces nombreux bâtisseurs familiaux rencontrés par L'Express, organisateur d'un colloque sur ce thème. « Moins de politisation, plus de production », répètent-ils à l'envi. A l'inverse du mirage Zucman, ils savent qu'ils ont pour eux le temps long. Et aussi le soutien des Français, fiers de ce patrimoine national. \*

%

Probablement le taux  
le plus énorme de l'histoire  
des comptes pro rémunérés.

**Qonto**

Entreprise française

# La Palestine rêvée de Macron

L'Etat qu'a reconnu Emmanuel Macron est imaginaire. Le faire advenir nécessitera des efforts autrement complexes.



PAR LUC DE BAROCHÉZ

ÉDITORIALISTE EUROPE

En reconnaissant l'Etat de Palestine, Emmanuel Macron a fait le pari d'insuffler un peu de vie dans un projet moribond : celui de deux Etats vivant côté à côté, en paix et en sécurité, l'un juif et l'autre arabe, sur les 26 000 kilomètres carrés de territoire qui séparent le fleuve Jourdain de la Méditerranée. Le projet est évoqué depuis la proposition de partage de la Palestine sous mandat britannique, avalisée en 1947 par l'Assemblée générale de l'ONU. Il a pris une nouvelle urgence en raison du pogrome barbare perpétré par le Hamas le 7 octobre 2023 et de la guerre brutale et cruelle menée depuis lors par Israël dans la bande de Gaza.

Si cette solution, dite « à deux Etats », reste souhaitable au nom du droit des peuples à l'autodétermination, elle n'en demeure pas moins hors d'atteinte dans une région plongée depuis deux ans dans une spirale de violences.

Rien ne dit que la démarche de la France va faire progresser sa concrétisation. Pire, il est possible qu'elle l'éloigne un peu plus ! Elle peut d'un côté pousser le gouvernement israélien à durcir encore son emprise sur la Cisjordanie pour rendre toute perspective étatique impossible, et de l'autre inciter les Palestiniens à s'abstenir de faire les efforts et les compromis nécessaires à l'obtention d'un accord de paix avec les Israéliens.

L'initiative de Macron, coparainée par l'Arabie saoudite et rejointe les 21 et 22 septembre par plusieurs Etats occidentaux, porte à 157 le nombre d'Etats qui reconnaissent l'Etat de Palestine, soit quatre Etats membres de l'ONU sur cinq. Or, s'il ne fait pas de doute que les Palestiniens forment un peuple qui a développé une conscience nationale aiguë, l'Etat ainsi reconnu par une vaste partie de la communauté internationale n'existe qu'en théorie. Il n'a pas de frontières reconnues et son gouvernement ne contrôle qu'une faible partie du territoire qu'il revendique.

C'est une Palestine rêvée que Macron a invoquée du haut de la tribune de l'ONU : un Etat qui serait miraculusement débarrassé du Hamas et des autres mouvements terroristes, qui libérerait les otages détenus à Gaza, qui accepterait de vivre en paix à côté d'Israël et qui serait en mesure de gouverner un territoire et une population. « Un Etat de Palestine souverain, indépendant et démilitarisé », a résumé le président de la République dans son discours.

La situation sur le terrain est à mille lieues de cette ambition. La démarche macronienne ne va ni démanteler les implantations israéliennes en Cisjordanie et à Jérusalem Est, ni rendre l'Autorité palestinienne plus démocratique et moins corrompue, ni gagner à la cause de la paix les partisans du terrorisme. Le dernier sondage de l'Institut palestinien indépendant PCR de Ramallah, réalisé en mai, indique que si des élections avaient lieu dans les territoires palestiniens (ce qui n'est plus le cas depuis 2006), quelque 43 % des électeurs interrogés auraient l'intention de voter pour le Hamas aujourd'hui, contre seulement 28 % pour l'autre grand parti, le Fatah du président de l'Autorité palestinienne Mahmoud Abbas. Il y aurait donc un fort risque que le nouvel Etat, s'il voyait le jour, devienne un foyer de terrorisme. Telle est la triste réalité.

La diplomatie déclamatoire du président est fondée sur la frustration, celle que nourrit l'impuissance européenne devant l'obsédition coupable du gouvernement de Netanyahu, et l'émotion, celle que suscitent le calvaire infligé à la population civile palestinienne et les tribulations des otages israéliens abandonnés par leur propre gouvernement. Elle obéit aussi à des motivations de politique intérieure française :

rassurer l'électorat sur le fait que le président de la République ne reste pas les bras ballants devant une situation dramatique ; sortir de l'ornière la courbe de popularité macronienne ; éventuellement, préparer l'après-Elysée.

La raison impose cependant de reconnaître que vouloir créer un Etat palestinien contre l'avis de l'Etat juif est un objectif illusoire. Jamais aucun gouvernement de Jérusalem ne prendra le risque, après le traumatisme du 7 Octobre, d'accepter la création à ses portes d'un Etat pouvant constituer une menace sécuritaire. Plutôt que de grandes proclamations, le chemin vers la paix nécessite un effort de conviction des populations concernées. Les arguments existent pour aider à convaincre les Israéliens : un Etat palestinien permettrait à Israël d'échapper au dilemme mortifère de rester un Etat démocratique ou un Etat juif ; il ouvrirait la possibilité d'une normalisation réelle et sincère avec les pays arabes de la région, notamment l'Arabie saoudite ; il briserait l'isolement international d'Israël, qui va croissant ; il écarteraît la menace d'un lâchage du pays par une Amérique dont la population est de plus en plus réticente à soutenir l'allié proche-oriental. Un tel travail politique impliquerait d'opter pour la modestie et la patience, plutôt que de miser sur les postures théâtrales et vaines. Mais ce serait peut-être trop demander à Macron. \*



# Données industrielles des entreprises : un trésor à protéger

Dans une acierie, une usine pharmaceutique ou une ligne d'assemblage automobile, ce ne sont plus seulement les machines qui produisent, mais aussi les algorithmes.

À mesure que l'industrie se numérise, la donnée devient une ressource aussi précieuse que l'énergie. Température, pression, vitesse de rotation, flux d'énergie : dans certaines installations industrielles lourdes, jusqu'à un million de données peuvent être captées chaque seconde.

C'est une formidable opportunité pour la traçabilité, la qualité et l'amélioration des process mais aussi un vecteur de risque en cas de faille de sécurité qui exposerait l'entreprise à des situations de crise extrêmes.



## Cybersécurité : un nouveau front industriel

Les industriels s'emparent progressivement de l'enjeu des datas mais plus la donnée est centrale, plus elle est vulnérable. Selon l'IBM X-Force Threat Intelligence Index, les cyberattaques contre les sites industriels ont bondi de 87 % en un an. Espionnage industriel, blocage des systèmes de production, sabotage d'actifs critiques : les menaces sont multiples. Une des erreurs les plus souvent rencontrées dans les projets de digitalisation des usines est de ne pas intégrer les questions de cybersécurité dès le départ du projet. Ou pire, dans le cas des entreprises multisites, de s'y intéresser seulement quand les usines sont déjà connectées entre elles.

## Accompagner les industriels pour leur mise en sécurisation

La cybersécurité est un enjeu majeur pour lequel Schneider Electric a constitué une organisation justement dédiée à la cybersécurité, certifiée PASSI (Prestataires d'Audit en Sécurité des Systèmes d'Information) par le gouvernement français. Schneider Electric a aussi choisi de certifier ses solutions et ses process, selon le standard ISO IEC 62443. 1 entreprise sur 5 du SBF120 fait déjà appel aux services de conseil en cybersécurité de Schneider Electric.

## L'IA, catalyseur

L'intelligence artificielle, qui suscite tous les espoirs de gains d'agilité, ne fonctionnera que sur des bases de données solides. Les cas d'usage sont bien identifiés -

maintenance prédictive, ajustement automatique des cadences, anticipation des pannes - mais leur mise en œuvre reste conditionnée par la fiabilité des données collectées. Sans architecture cohérente ni stratégie de cybersécurité robuste, l'IA resterait un beau mirage. À l'inverse, les acteurs qui investissent dès aujourd'hui - à l'image de Schneider Electric et de ses clients - dans des infrastructures fiables, interopérables et résilientes, prennent une longueur d'avance dans l'industrie 4.0

Source : Schneider Electric

## REPÈRES

**1 million de données/seconde** peuvent être générées par un seul site industriel lourd.

**+87 % de cyberattaques** dans le secteur en un an.

**-30 % de consommation énergétique** possible via l'analyse et le pilotage en temps réel des données (source : Wavestone).

**Schneider Electric**

# La défense ne suffit pas face aux drones russes

Pour dissuader le Kremlin, les Européens devraient être capables de frapper aussi fort, aussi loin.



**PAR CLÉMENT DANIEZ**

JOURNALISTE MONDE

C'est l'équation infernale à laquelle font face actuellement les Occidentaux et les Ukrainiens. Les drones et missiles russes coûtent beaucoup moins cher et sont plus simples à produire que les armements utilisés pour les contrer. Afin de neutraliser – seulement – trois des 19 drones ayant pénétré l'espace aérien de la Pologne dans la nuit du 9 au 10 septembre, Varsovie et l'Otan ont eu recours à des avions de chasse dispendieux comme les F-16 et les F-35, ainsi qu'à des systèmes de défense américains Patriot, dont chaque missile coûte plus de 4 millions de dollars.

Il y a urgence à se doter de dispositifs bon marché pour de telles menaces, la Russie de Vladimir Poutine n'hésitant plus à tester les défenses des Européens et leur capacité de réponse politique – un autre drone a violé l'espace aérien roumain, puis trois avions MIG celui de l'Estonie le 19 septembre. Ils y travaillent, en multipliant les options : missiles à bas coût, contre-mesures électroniques, lasers, et même des drones anti-drones, récemment testés par l'Otan. Car la Russie ne va pas réduire la cadence de son réarmement massif.



Sa capacité de production de drones Shahed est montée à 30 000 unités par an et devrait bientôt dépasser les 40 000. Quand bien même l'Occident parviendrait à accélérer le développement d'intercepteurs capables d'être déployés à grande échelle, cela pose deux problèmes. D'abord l'effet de saturation : s'il y a trop de drones à neutraliser en même temps, certains parviendront à toucher leur cible. Autre risque, celui d'épuisement des défenses : qu'il n'y ait plus assez de munitions et de missiles pour parer de nouvelles attaques.

Se contenter d'un meilleur bouclier ne suffira pas. « L'Europe devrait plutôt adopter une stratégie de contre-attaque conventionnelle, axée sur la punition, qui dissuade la Russie en démontrant sa capacité à riposter de la même manière à l'utilisation coercitive ou massive de missiles », plaide Fabien Hoffmann, chercheur à l'université d'Oslo. Ciel pour œil, dent pour dent : de quoi décourager Moscou de frapper des installations ou des villes occidentales. L'Otan a déjà un atout dans sa manche : l'Ukraine. Celle-ci se dote d'une flotte de missiles et de drones de longue portée, qui font leurs preuves contre des raffineries russes parfois lointaines. Elle ne disposait pas de tels moyens lors de l'invasion du 24 février 2022. Et l'a cruellement payé. \*

# Loi spéciale, moindre mal pour les finances publiques

L'absence de budget ne serait pas un si mauvais scénario : cela aurait le mérite de contenir le volet des dépenses.



**PAR THIBAULT MAROTTE**

JOURNALISTE ÉCONOMIE

Comment aurait-il pu en être autrement ? Il y a quelques jours, Sébastien Lecornu entamait un cycle de négociations avec les groupes d'opposition en vue de former un gouvernement. A commencer par le PS, essentiel à l'obtention d'un accord sur le budget. Sans surprise, ces premiers pourparlers n'ont rien donné. La formation d'Olivier Faure exige la suspension de la réforme des retraites, elle a fait de la taxe Zucman un totem. Deux revendications que le nouveau Premier ministre ne suivra pas. « Il est peu probable que les différentes forces politiques parviennent à un accord, et l'on risque de se retrouver dans la même configuration

que l'an dernier », considère Simon-Pierre Sengayrac, codirecteur de l'Observatoire de l'économie à la Fondation Jean-Jaurès. A l'arrivée, une nouvelle loi spéciale semble inévitable. Une si mauvaise nouvelle ? Chez Allianz Trade, on a ressorti les calculettes. « Dans l'hypothèse d'un budget Lecornu comme de celui d'une loi spéciale, on arrivera autour de 18 à 20 milliards d'économies. Moins de la moitié du plan Bayrou. C'est la thèse la plus probable », estime l'économiste Maxime Darmet. Et de conclure : l'absence de budget « n'est finalement pas un si mauvais scénario et les marchés vont peu à peu l'intégrer ». D'autant qu'à l'opposé des débats actuels, qui se bornent au matraquage fiscal, elle aurait le mérite de se concentrer sur les dépenses et de les contenir, car les crédits alloués aux ministères pour le budget 2025 seraient reconduits à l'identique pour 2026. Un moindre mal. \*

# À TRAVERS LE MONDE, TOUJOURS À VOS CÔTÉS.



*Architects of Wealth*

Façonné par 150 ans d'expérience dans l'accompagnement de familles et d'entrepreneurs du monde entier, Indosuez Wealth Management propose une approche sur mesure permettant à nos clients de construire, gérer, protéger et transmettre leur patrimoine au plus près de leurs aspirations. Dotés d'une vision globale, et en synergie avec les experts du groupe Crédit Agricole, nos 4 300 collaborateurs à travers le monde conjuguent conseils personnalisés et service d'exception pour la gestion du patrimoine privé comme professionnel.

WEALTH MANAGEMENT | INVESTMENT MANAGEMENT | CORPORATE ADVISORY | FUND SOLUTIONS  
[ca-indosuez.com](http://ca-indosuez.com)

 **INDOSUEZ**  
WEALTH MANAGEMENT

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE



## Avec la Palestine, « la France défie Trump »

**La reconnaissance de ce nouvel Etat risque de se heurter à la réalité du terrain, juge la presse étrangère.**

La réaction commentée dans la presse internationale, la reconnaissance de l'Etat de Palestine par Emmanuel Macron lui a valu d'être comparé à l'un de ses aînés. « Par ce geste, il s'inscrit dans une tradition française. En mars 2003, c'est le

président Jacques Chirac qui s'était insurgé contre la campagne américaine en Irak, retrace le journal allemand *Frankfurter*

**Allgemeine Zeitung.** Comme son prédécesseur, Macron accepte la profonde rupture avec les Etats-Unis et Israël. »

« La France défie Trump » va jusqu'à titrer, outre-Atlantique, le **Washington Post**. « Cette initiative redonne espoir aux Palestiniens, mais elle n'entraînera aucun changement immédiat sur le terrain, où le gouvernement d'extrême droite israélien a exclu la création d'un Etat palestinien », nuance toutefois le quotidien américain.

Au Royaume-Uni, pays qui a reconnu la Palestine un jour avant la France, le **Guardian** s'interroge, lui aussi, sur l'après. « Cette initiative délicate et en partie symbolique prise par pas moins de dix Etats, sous l'impulsion du gouvernement français, risque d'entraîner une spirale négative de nouvelles confrontations, dans un contexte où l'on craint qu'Israël ne réagisse en annexant certaines parties de la Cisjordanie. » Un projet que l'extrême droite israélienne appelle déjà de ses vœux. \*

**PAUL VÉRONIQUE**



## LES OFF DE L'EXPRESS

### HYDROGÈNE : LA FRANCE À LA TRAÎNE

La France tend à s'effacer à nouveau de la carte mondiale de l'hydrogène, temporairement espérons-le, déplore Pierre-Etienne France, directeur général d'Hy24. Comme d'autres pays, la France tarde depuis des années à transposer sur son territoire les paquets réglementaires déjà négociés au niveau européen, menaçant alors les investissements privés. Plus préoccupant encore, la décision récente de Stellantis d'abandonner sans crier gare le segment des véhicules utilitaires fonctionnant à l'hydrogène risque de planter toute la filière. Sur ce marché conséquent, la France va devoir attendre que les constructeurs asiatiques prennent le relais.



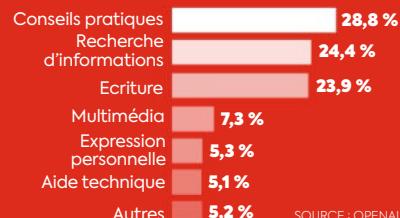
**« Personne ne lui demandait la dissolution en 2024, et il l'a faite. Là, tout le monde la lui demande et il ne veut pas la faire »**

Nicolas Sarkozy n'hésite plus à s'épancher auprès de ses proches pour fustiger l'attitude d'Emmanuel Macron.

Le temps des amabilités paraît bien loin.

### Comment utilisez-vous ChatGPT ?

En s'appuyant sur 1,5 million de conversations anonymisées entre mai 2024 et juin 2025, la société OpenAI a publié sa plus grande étude sur l'utilisation de son assistant conversationnel. Avec une idée forte en moins d'un an : ChatGPT est davantage utilisé dans la sphère personnelle (70 %) que professionnelle. Autres éléments de profils, cette IA est désormais autant plébiscitée par les femmes (52 %) que les hommes et surtout par les jeunes (46 % ont entre 18 et 25 ans). Les chercheurs soulignent enfin une forte corrélation entre l'adoption de l'IA et les niveaux de revenus.



SOURCE : OPENAI

**16 milliards d'euros**

C'est ce que verse l'Etat pour financer l'économie sociale et solidaire (ESS), selon l'estimation inédite de la Cour des comptes. Soit, en majorité, des subventions aux fondations, mutuelles, coopératives et surtout aux associations : dans l'hébergement (18 %), le soutien scolaire (15 %), l'accompagnement social et l'aide alimentaire (13 %), l'accueil des réfugiés (12 %). Mais les sages de la Rue Cambon regrettent un manque de stratégie globale, notamment avec les collectivités locales qui soutiennent aussi l'ESS à hauteur de 6,7 milliards.



# RENCONTRE avec

Eric VERSEY

Directeur exécutif Financement & Réseau chez **bpifrance**

Depuis juin 2023, Eric Versey pilote l'un des cœurs battants de Bpifrance : le financement et le réseau. À la tête des 50 implantations hexagonales et ultramarines, il orchestre un maillage unique qui place la banque publique d'investissement au plus près des entrepreneurs.

spécifiques auxquels l'établissement a choisi de répondre, outre les dispositifs financiers plus classiques, avec un outil dédié : l'Accélérateur Entreprises familiales.

« Chaque année, 10 000 emplois disparaissent faute de transmission réussie », constate Eric Versey, « 25% des dirigeants ont plus de 60 ans, ils vont chercher à transmettre dans les années à venir. » Pour atténuer l'onde de choc, Bpifrance propose un accompagnement à 360° : sensibilisation en amont, bourse de la transmission pour mettre en relation repreneurs et cédants, financements via le prêt croissance transmission (jusqu'à 5 millions d'euros, sans garantie) et garanties bancaires. Mais surtout, un programme sur 18 mois qui mêle diagnostic stratégique, conseil collectif et individuel, et travail en profondeur sur la gouvernance. « Mettre une famille autour de la table d'un conseil d'administration ne s'improvise pas. L'accélérateur aide à structurer le dialogue et à séparer les enjeux économiques des dynamiques familiales » tels que les enjeux liés à l'héritage, ou

aux blessures psychologiques des uns et des autres.

Les résultats parlent d'eux-mêmes. Toutes les entreprises ayant rejoint un accélérateur de Bpifrance enregistrent une croissance supérieure à la moyenne de leur secteur. Mais l'expérience, selon Eric Versey, va bien au-delà des chiffres. « Ces promotions sont avant tout des aventure humaines. Les dirigeants rompent leur isolement, échangent entre pairs, repartent avec un plan stratégique solide et une énergie nouvelle. »

Alors que la quatrième promotion doit démarrer à l'automne, Eric Versey lance un appel aux hésitants : « Tous ceux qui ont franchi le pas témoignent de la transformation que cela a apportée à leur entreprise. Si vous doutez, venez écouter ceux qui sont passés par là. Vous verrez : c'est un accélérateur au sens le plus large du terme. » Bpifrance est le partenaire incontournable pour sécuriser la transmission et propulser les entreprises patrimoniales vers l'avenir ■

► Entré en 2002 à la BDPME, ex-Bpifrance, après un passage chez BNP Paribas, cet économiste de formation revendique une approche pragmatique : « Je compte parmi les rares dirigeants de structures bancaires issus de l'université plutôt que des grandes écoles », sourit-il. Parcours universitaire complété par un passage par l'ITB (ndrl : Institut Technique de Banque). Son cheminement, marqué par la direction des réseaux Nord-Ouest, Île-de-France et Outre-mer, l'a conduit au comité exécutif avec une conviction forte : « Le rôle de Bpifrance, c'est d'accompagner les entreprises », pour leur permettre d'avancer selon « les trois priorités qui structurent notre action : la réindustrialisation, la transition écologique et l'innovation. La décarbonation, par exemple, n'est plus une option, martèle-t-il. Demain, si vous n'êtes pas en transition, vos clients, vos fournisseurs et vos banquiers se détourneront de vous. »

Dans ce dispositif, les entreprises familiales et patrimoniales occupent une place singulière. Sans distinction de traitement avec les autres PME ou ETI qui constituent le « cœur de cible de Bpifrance », elles constituent l'ossature du portefeuille des entreprises soutenues par Bpifrance. Transmission, gouvernance, passage de témoin : autant de défis

## accélérateur ENTREPRISES FAMILIALES

4<sup>e</sup> PROMOTION



## LE MOT GÉOPOLITIQUE

## « Andriivka »

Pour les commentateurs militaires, ce n'est qu'un point sur une carte, dans la région de Donetsk. En juin 2023, la 3<sup>e</sup> brigade ukrainienne est partie à l'assaut de ce hameau de 60 habitants, tout juste conquis par l'armée russe. Pour le reprendre, les soldats n'ont qu'un moyen : remonter, sur deux kilomètres, une étroite bande de forêt, coincée entre deux champs de mines. L'enjeu est crucial : libérer Andriivka permettrait de percer le flanc sud de Bakhmout, qui fait l'objet d'intenses combats.

Auteur du remarquable *Vingt jours à Marioupol*, documentaire oscarisé sur ce port dévasté par l'armée russe en 2022, le journaliste ukrainien Mstyslav Chernov a, cette fois, suivi des troupes ukrainiennes sur le terrain. Des images crues et terribles, captées par des caméras fixées sur les casques des soldats. Et les confidences émouvantes de ces hommes qui, mètre après mètre, avancent vers la mort. Ont-ils le choix ? Kiev a lancé une vaste contre-offensive, il faut des résultats rapides, sans quoi les alliés pourraient retirer leur soutien. C'est, certainement, le moment le plus terrible du film : voir ces jeunes combattants mourir, tandis que des flashes d'infos relatent la « déception des Occidentaux ». Méditation sur la guerre et le courage, ce film s'achève par la conquête de ces maisons. « Nous avons libéré un village qui n'existe plus », soupire, d'une voix sombre, Fedya, en accrochant un drapeau bleu et jaune sur des ruines fumantes. « Mais nous le reconstruirons. Parce que l'on peut détruire les villages, mais pas les symboles. » Depuis, le front s'est déplacé. Et des milliers d'autres vies ont été fauchées dans des milliers d'autres Andriivka.

CHARLES HAQUET

A 2 000 mètres d'Andriivka, de Mstyslav Chernov, en salles actuellement.

1

## ÉTATS-UNIS

## Trump ravive les braises en honorant Kirk

A l'exact opposé d'un discours d'apaisements, le président américain a profité de la cérémonie d'hommage à l'influenceur conservateur Charlie Kirk pour creuser les divisions. « Charlie ne détestait pas ses adversaires, il voulait le meilleur pour eux, a-t-il déclaré le 21 septembre en Arizona. C'est là que je n'étais pas d'accord avec lui. Je hais mes adversaires et je ne veux pas le meilleur pour eux. Désolé. »



6

## ISRAËL

## Indignation après la reconnaissance de la Palestine

La reconnaissance de l'Etat de Palestine par la France et une série de pays dont le Royaume-Uni, le Canada et l'Australie les 21 et 22 septembre, a sans surprise ulcéré Israël. Dénonçant « une récompense énorme au terrorisme » après le massacre du 7 octobre 2023, le Premier ministre Benjamin Netanyahu (photo) a martelé qu'« aucun Etat palestinien ne verra le jour » et menacé en réaction d'étendre la colonisation en Cisjordanie. Le même jour, ses deux ministres d'extrême droite, Itamar Ben Gvir et Bezalel Smotrich, l'ont appelé à l'annexion pure et simple de ce territoire palestinien occupé.

2

## ESTONIE

### Trois MIG russes s'invitent dans le ciel de l'Otan

Ce type d'incursion n'est pas rare, mais dure d'habitude moins longtemps. Pendant une douzaine de minutes, trois avions de chasse MIG-31 russes ont violé le 19 septembre l'espace aérien de l'Estonie. Ils ont ensuite été interceptés par des F-35 italiens (les alliés otaniens des pays Baltes assurent leur police du ciel). Une semaine plus tôt, 19 drones russes étaient entrés dans l'espace aérien polonais. « Poutine teste la détermination de l'Occident, a réagi l'Estonienne Kaja Kallas, cheffe de la diplomatie de l'Union européenne. Nous ne devons pas montrer de faiblesse. »



5

## FRANCE-MALI

### Le bras de fer diplomatique se durcit

Deux employés de l'ambassade du Mali en France ont été déclarés personæ non gratæ et sommés de quitter le territoire français avant le 20 septembre, signe du pourrissement de la relation entre Paris et Bamako. Le dernier épisode de cette brouille datait du 14 août, après l'arrestation d'un agent de renseignement français sous statut diplomatique accusé d'avoir participé à un complot contre la junte pro-russe, au pouvoir depuis cinq ans. La riposte française se double d'une suspension de la coopération antiterroriste, alors que le Groupe de soutien à l'islam et aux musulmans gagne du terrain au Mali et menace de plus en plus les Etats voisins.

3

## ITALIE

### L'agence Fitch relève sa note

Une semaine après la dégradation de la note de la France, l'agence de notation américaine Fitch a, le 19 septembre, relevé celle de l'Italie de BBB à BBB+. Le résultat, selon l'organisme d'évaluation financière, d'une « confiance accrue dans la trajectoire budgétaire » du pays. Fortement endettée, l'Italie a mené une politique de rigueur budgétaire au cours des deux dernières années, lui permettant de diviser par deux son déficit public en 2024 (à 3,4 % du PIB) – et d'emprunter, aujourd'hui, à un taux quasi similaire à celui de la France.

#### Les notes attribuées par Fitch aux principales économies européennes

Allemagne : AAA	France : A+
Pays-Bas : AAA	Espagne : A-
Royaume-Uni : AA-	Italie : BBB+

SOURCE : FITCH (NOTES DÉCROISSANTES : AAA, AA+, AA-, A+, A, A-, BBB+)

4

## CHINE-ÉTATS-UNIS

### Trump vante un accord avec Xi concernant TikTok

Trump et Xi Jinping, qui ont échangé au téléphone le 19 septembre pour la première fois depuis le début de la guerre commerciale lancée par Washington en février, se sont mis d'accord sur le dossier épique de TikTok. Selon le président républicain, son homologue a accepté que les activités du réseau social chinois aux Etats-Unis soient cédées à un consortium d'investisseurs américains. Trump a par ailleurs annoncé une rencontre avec Xi en octobre au sommet de l'Apec, en Corée du Sud. Les deux leaders ne se sont pas rencontrés depuis 2019.

CAPITALISME INTERGÉNÉRATIONNEL

# Les entreprises familiales, un trésor à préserver

Niant les vertus des sociétés dynastiques pour le PIB du pays, certains réduisent leurs dirigeants à des « héritiers » tout juste bons à passer à la moulinette fiscale.

PAR ARNAUD BOUILLIN

Elles sont le cœur battant de nos régions. Celles qui écrivent, par-delà les décennies voire les siècles, les plus belles pages du génie français. D'après une note récente de la chaire de Dauphine PSL qui leur est consacrée, les entreprises familiales représentent 60 % des sociétés cotées et 71 % des non cotées. Leur poids dans l'économie hexagonale est déterminant : au global, elles assurent 69 % de l'emploi, 67 % des ventes et 65 % de la valeur ajoutée.

« Derrière les termes d'«entreprise familiale» se cache une mosaïque de réalités, précise Johann Rivalland, directeur de l'activité banque privée d'UBS France, mais quelques critères structurants permettent de tracer des contours précis. L'entreprise familiale se distingue généralement par la détention d'une part significative du capital par une ou plusieurs familles – le seuil de 50 % est souvent retenu pour les sociétés non cotées, et de 32 % pour celles qui le sont. Au-delà du



Pour Bernard Arnault, la taxe Zucman traduit « une volonté clairement formulée de mettre à terre l'économie française ».

capital, le critère de contrôle – qu'il soit exercé par le biais du conseil d'administration, de la direction ou par une influence déterminante dans la stratégie – s'avère tout aussi essentiel. » Troisième caractéristique : une première transmission à un membre de la famille ou, à tout le moins, le début d'une réflexion de cet ordre.

Le temps d'un colloque organisé au théâtre Marigny, à Paris, le 24 septembre, L'Express a voulu rendre hommage à ces entreprises et rappeler qu'en leur sein la croissance ne s'envise que sur le long terme. L'échelle de temps n'est pas le résultat trimestriel mais la génération suivante. L'ancrage historique dans un territoire participe à la préservation de l'emploi local. « Le capitalisme familial, lorsqu'il est respectueux et responsable, est le ciment du contrat social. On le caricature parfois en paternalisme. Mais il porte une vision du capitalisme à l'euroéenne, différente du modèle anglo-saxon, qui mérite d'être étudiée, comprise et mise à l'honneur », insiste Cécile de Lisle, directrice exécutive du centre académique nouvellement créé à HEC sur ce thème (*voir p. 28*). Chez Bpifrance, on l'a bien compris. Fin 2019, la banque publique d'investissement a monté, en partenariat avec l'antenne française du Family Business Network, le plus grand réseau mondial de dirigeants familiaux, un accélérateur dédié à ces entreprises. « Les deux tiers des investissements en fonds propres que nous réalisons chaque année concernent des sociétés familiales qui n'avaient jamais ouvert jusqu'ici leur capital, souligne Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance. A cette occasion, beaucoup de patrons nous demandent d'intégrer leurs enfants à ce programme. » Le ticket d'entrée s'élève à 67 500 euros, financé pour moitié par Bpifrance et par l'entreprise, mais il s'amortit des deux côtés en dix-huit mois, le temps que dure la formation, assure Nicolas Dufourcq, grâce à la croissance du chiffre d'affaires qui en découle et, conséquemment, de l'impôt sur les sociétés.

Vertueux pour le PIB du pays, ce capitalisme intergénérationnel est aujourd'hui brocardé par un discours manichéen qui tend à faire des entreprises, et de leurs dirigeants, des « profiteurs » d'argent public, perfusés aux aides et subventions en tout genre. Les plus riches d'entre eux se voient menacés d'une « taxe Zucman »,

châtiment qui relève plus de la morale que de l'économie. Les autres sont suspendus à une possible remise en question du pacte Dutreil, ce dispositif fiscal instauré en 2003 qui permet de diminuer de 75 % l'assiette taxable lors de la transmission d'une société, moyennant l'engagement du ou des héritiers de rester au capital pendant au moins quatre ans et d'assumer une fonction de direction. La Cour des comptes planche sur un rapport susceptible d'ouvrir la voie à son détricotage, au grand dam des professionnels – notaires, fiscalistes ou chefs d'entreprise –, qui alertent depuis des mois sur les conséquences désastreuses d'une telle opération de démolition. Au prétexte du redressement des comptes de la nation, dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, ces deux propositions ont réussi l'exploit d'escamoter toute réflexion sérieuse sur le poids des dépenses publiques, et la nécessité de s'y attaquer urgentement, sous peine de laisser filer une dette dont les clignotants – charge explosive des intérêts, hausse des taux obligataires, mises en

159 millions d'euros au titre de la taxe Zucman. Comment faire ? Céder des actions ? Il lui faudrait alors en vendre l'équivalent de 227 millions, pour pouvoir s'acquitter en même temps d'un autre impôt, celui sur les plus-values. A raison de 1,7 % du capital ainsi lâché chaque année, les Mérieux auraient tôt fait de passer sous la barre des 50 % et de ne plus être maîtres chez eux.

L'autre option consisterait à faire bondir les dividendes de 100 millions d'euros – le montant effectivement versé en 2024 – à... 386 millions. Conséquence : pour combler la différence, l'entreprise, car il s'agit bien d'elle ici, et non de la famille, devrait faire une croix sur ses 169 millions placés en trésorerie, en vue d'investissements futurs, et emprunter les 117 millions manquants. De quoi plomber toute perspective de développement. « Qui veut tuer à petit feu, par inconséquence ou incomptance, les entreprises françaises, start-up ou non, détenues en partie ou en totalité par leurs fondateurs ? », s'interroge Pascal Quiry. Dans les colonnes du *Sunday Times*, Bernard Arnault a pris moins de gants, en ciblant nommément Gabriel Zucman, l'économiste vedette de la gauche. « Il ne s'agit ni d'un débat technique ni économique, mais bien d'une volonté clairement formulée de mettre à terre l'économie française », s'est insurgé le PDG de LVMH.

Au-delà du sort fiscal réservé aux milliardaires, une inquiétude plus sourde monte parmi les observateurs du tissu familial français : celle du choc démographique qui s'annonce. D'après une enquête de référence publiée en septembre 2023 par le lab de Bpifrance, 1 dirigeant de PME et d'entreprise de taille intermédiaire (ETI) familiale sur 4 a plus de 60 ans, et 1 sur 10 a plus de 65 ans. Dans la décennie à venir, plus de 1 PME et ETI sur 2 se trouveront en situation de transmission, soit trois fois plus qu'au cours de la précédente. Leurs patrons s'y sont-ils préparés ? Pas vraiment : 36 % des dirigeants de plus de 70 ans n'ont toujours pas formalisé de plan de succession. Le chiffre monte à 47 % chez les 60-69 ans et à 77 % chez les 50-59 ans. « A des degrés divers, tous s'exposent à un risque de blocage ou de perte de contrôle de leur outil familial », alertent les auteurs de l'étude. Des chefs-d'œuvre en péril dont on ferait bien de se soucier, tant ils participent au dynamisme économique de la France. \*



garde des agences de notation – sont en train de virer au rouge. Houdini n'aurait pas fait mieux...

Dans un post LinkedIn remarqué, Pascal Quiry, professeur à HEC et coauteur du *Vernimmen*, la bible de la finance d'entreprise, s'est attaqué il y a quelques jours à ces mentalistes qui hypnotisent les foules : il a simulé les effets de la taxe Zucman sur bioMérieux, l'un des rares fleurons familiaux dont la France peut encore s'enorgueillir dans le domaine de la santé. Le résultat est confondant. Sur la base des chiffres réels publiés l'an dernier, la famille fondatrice, qui détient 59 % d'un capital valorisé 13,5 milliards d'euros en Bourse, devrait régler

## Partage de la valeur

# Ceux qui manient l'art de passer (et de reprendre) le flambeau

**JCDecaux, Pernod Ricard, OPmobility, les Galeries Lafayette...**

**Dans ces groupes dynastiques, la transmission s'inscrit dans le temps long. Un facteur de succès essentiel dont témoignent leurs dirigeants.**

**D**'une génération l'autre, le flambeau s'éteint plus souvent en France que chez nos proches voisins. « Le taux de transmission intrafamiliale en France oscille entre 14 et 20 %, là où l'Allemagne et l'Italie affichent respectivement des taux de 50 % et 70 %. Ce déficit fragilise notre économie. Ce sont des milliers d'emplois, de savoir-faire, de brevets qui risquent de disparaître, alertent Philippe Grodner et Caroline Mathieu, président et déléguée générale du Family Business Network France. Les entreprises familiales ne demandent pas de priviléges. Elles demandent de la reconnaissance, de la stabilité, des conditions favorables pour se projeter, investir, se transformer et transmettre. » Les dirigeants de quatre fleurons français, qui excellent à l'international, livrent à L'Express leurs secrets pour un passage de témoin réussi.



## PHILIPPE HOUZÉ...

**président de Motier, la holding du groupe Galeries Lafayette**

**P. H.** En cent trente ans d'existence, le groupe Galeries Lafayette n'a été dirigé que pendant une décennie par un directeur général extérieur à la famille, que j'avais choisi. Mon fils lui a succédé en 2013, après vingt-cinq ans passés dans la maison. Neuf ans plus tard, Nicolas a pris ma suite à la présidence du directoire. Quand je lui ai confié cette responsabilité, je lui ai dit :

« Désormais, c'est toi qui décideras. » J'ai fixé cette règle dès le premier jour. La transmission est un moment inéluctable. Mais, pour qu'elle fonctionne, il faut donner à la génération suivante les moyens d'exister et de se révéler. La seule chose que je ne lui ai pas laissée, c'est mon bureau... [Rires.]



## ... ET NICOLAS HOUZÉ président du directoire du groupe Galeries Lafayette

**N. H.** Et je ne te l'ai pas demandé ! Je suis devenu le patron opérationnel du groupe, son bras armé. Mais il y a toujours une tête pensante, mon père, qui est un grand commerçant en plus d'être un grand marketeur. Nous n'avons jamais eu le moindre désaccord. Dans les moments de crise, et nos grands magasins en ont connus ces dernières années – les attentats en 2015, les gilets jaunes en 2018, le Covid en 2019... –, c'est éminemment rassurant de travailler en famille. Mon père et moi avons les mêmes intérêts : faire grandir l'entreprise, l'adapter, la remodeler puis la transmettre.

Nous sommes tous les deux un trait d'union dans une longue histoire.

**P. H.** Il n'y a pas beaucoup d'opérateurs dans notre métier, qui est à la confluence de la mode et de la distribution. Lorsqu'un membre de la famille en connaît tous les arcanes, après s'être formé à différents postes pendant de longues années, c'est d'abord une décision de bonne gestion que de lui confier les rênes de l'entreprise. Le lien filial ajoute de la complicité. Après, le fait de ne pas être en Bourse et de contrôler à 100 % le capital permet de se projeter plus sereinement dans l'avenir, en se concentrant sur le cœur du métier : le commerce. A 78 ans, dans une entreprise cotée, il y a bien longtemps qu'on m'aurait demandé de tourner la page !



## JEAN-CHARLES DECAUX codirecteur général de JCDecaux

Et si la transmission était une chance ? Face au vieillissement de la population – plus de 60 % des dirigeants de PME sont âgés de 41 à 60 ans –, bien préparer le passage de témoin entre générations est une réelle opportunité pour soutenir la performance des entreprises. Affaire d'exécution, la transmission dans les entreprises familiales, et les autres, repose sur trois leviers. D'abord, la préparation. Sélectionner plusieurs talents, au sein ou hors de la famille, pour retenir, le moment venu, celui ou celle qui relèvera le défi. Ce moment exige d'agir

**« Mon père et moi avons les mêmes intérêts : faire grandir l'entreprise puis la transmettre. Nous sommes tous les deux un trait d'union dans une longue histoire »**



## Qui mieux qu'une entreprise familiale peut comprendre les enjeux des entreprises familiales ?

Depuis sa création en 2010, **Midas Wealth Management** est au service des familles d'entrepreneurs européens. D'abord conçue pour répondre aux besoins de son fondateur et de ses proches, Midas s'est développée en restant fidèle à son ADN : une gestion patrimoniale alignée sur des valeurs fortes – transparence, indépendance et responsabilité – guidée par l'intégrité et un engagement constant en faveur de l'excellence.

**Antonella Michelino,**  
CEO de Midas Wealth Management

Midas n'est pas une société de gestion comme les autres. Elle a été conçue par des entrepreneurs, pour des entrepreneurs.

Elle comprend les enjeux concrets que rencontrent les entreprises familiales. Gouvernance, transmission du savoir et des meilleures pratiques, équilibre entre les générations, structuration patrimoniale, diversification des investissements ou encore planification successorale : nous abordons ces sujets avec la rigueur d'un professionnel et la sensibilité d'un partenaire.

Notre mission va au-delà de la performance : **faire croître les actifs tout en respectant les équilibres humains**, accompagner les décisions stratégiques sans jamais compromettre la vision à long terme. Nous déployons notre savoir-faire autour de quatre piliers : sécurité et protection du patrimoine, planification fiscale dans un cadre international, flexibilité en matière d'investissement, et transmission intergénérationnelle.

Notre philosophie d'investissement reflète l'esprit entrepreneurial de nos clients : une démarche structurée qui privilégie les actifs de qualité, résolument tournée vers la création de valeur à long terme. Elle s'inscrit dans une logique de continuité, en cohérence

avec les ambitions patrimoniales des familles que nous accompagnons.

Notre implantation au **Luxembourg** ne doit rien au hasard. À la croisée des cultures et des réglementations européennes, la place financière luxembourgeoise offre un cadre juridique et fiscal solide, reconnu pour sa stabilité, son ouverture internationale et son savoir-faire. Elle permet aussi de répondre aux attentes des familles qui gèrent leurs actifs sur plusieurs juridictions, avec un haut niveau d'exigence.

Depuis 2020, **Les Fils Dreyfus & Cie SA, Banquiers**, banque privée suisse détenue et dirigée par la même famille depuis 1813, est entrée au capital de Midas. Ce rapprochement scelle une convergence de valeurs : **la discréetion, la responsabilité et la continuité générationnelle**. Il renforce notre capacité à accompagner les familles dans toutes les dimensions de leur patrimoine, avec sérénité et engagement.

**Nous croyons qu'il faut plus qu'une stratégie d'investissement pour gérer un patrimoine : il faut une compréhension intime de ceux qui le construisent, le font vivre et le transmettent.**

**Midas Wealth Management S.A**  
26a, boulevard Royal | Luxembourg

Tel: +352 26.29.46.41  
info@midas-wm.com

**Midas Family Office S.A.S.U**  
142 avenue des Champs-Elysées | Paris

Tel: +33 (0)1.88.45.40.00  
info@midas-fo.com

Membre de Les Fils Dreyfus & Cie SA, Banquiers



**midas**  
WEALTH  
MANAGEMENT

**« Faire en sorte que la génération qui suit ait la même envie de s'impliquer dans le développement d'une belle entreprise participe au rayonnement de la France »**

► dans le seul intérêt de l'entreprise, car elle est plus grande que soi et que la famille. *L'affectio societatis* est clé. L'attachement commun d'une famille fondatrice à sa société cimente sa présence au capital et peut l'amener à choisir un dirigeant exécutif extérieur, compétent, performant et qui partage son modèle et ses valeurs. Ensuite l'acculturation. Le temps long est à privilégié, dix ans en général, car il ne faut rien ignorer des métiers de l'entreprise, de sa gouvernance, de ses enjeux, de ses parties prenantes. Les résultats sont indispensables pour ancrer un successeur, surtout s'il est membre de la famille. Notre père, fondateur de JCDecaux, a tôt voulu nous mettre, mes frères et moi-même, en situation d'apprendre et de faire nos preuves. Ce parcours à la conquête des marchés à l'étranger, long et initiatique, a forgé notre légitimité. Enfin le timing. Ce que les Grecs appelaient le « *kairos* » : le moment opportun. Préparer et former permet de faire le choix adéquat au bon moment. Réussir sa transmission, c'est aussi garantir la souveraineté et la pérennité de l'entreprise.



**ALEXANDRE RICARD**  
**PDG de Pernod Ricard**

L'une des principales vertus prêtées aux entreprises familiales est de savoir investir dans la durée. Si Pernod Ricard s'est imposé comme l'un des leaders mondiaux des spiritueux, cinquante ans après sa création, c'est précisément parce que sa stratégie

demeure celle de la croissance durable et de long terme. C'est ce qu'ont bien compris nos actionnaires lorsqu'ils placent en nous leur épargne et leur confiance. Dès lors se noue avec eux un contrat moral fondé sur la réciprocité : stabilité et capacité d'investissement pour l'entreprise, rémunération du pari sur l'avenir comme de son inhérente part de risque pour l'actionnaire. Un principe qui est également pour moi un gage de discipline puisqu'il nous incite à allouer nos ressources là où cela fait sens, à soumettre notre projet d'entreprise à l'aval de l'actionnaire et à rendre au marché ce qui peut l'être. Les dividendes incarnent un partage équilibré de la valeur. Dans l'entreprise, la richesse créée ne va pas à une seule catégorie : elle rémunère les salariés, elle finance impôts et cotisations, elle soutient les territoires. Les actionnaires participent eux aussi à cette équation. Et grâce aux dividendes, ce sont parfois des millions d'épargnants qui en bénéficient au travers de leurs fonds de pension ou de leurs assurances-vie. Quant à ma famille, elle a choisi de s'unir au sein de la SA Paul Ricard (SAPR) pour réinjecter année après année ses dividendes dans Pernod Ricard, en soutenir la croissance et consolider son rang d'actionnaire de référence, pérennisant ainsi au sein du groupe les principes et les valeurs transmises par mon grand-père Paul Ricard. La SAPR continue notamment de développer les îles de Bendor et des Embiez, deux joyaux du patrimoine varois ouverts à tous et dont ce même Paul Ricard avait fait l'acquisition bien avant la naissance du groupe. Grâce à un nouvel investissement familial très significatif, Bendor rouvrira en 2026 avec de nouvelles infrastructures hôtelières, créant plus de 250 nouveaux emplois pour tripler ses effectifs en saison pleine et conforter la SAPR au rang de premier employeur privé du département. Pour les entreprises familiales, les dividendes sont un levier de confiance, un ciment de stabilité et un outil de partage. Ils participent d'une vision équilibrée de l'économie où la réussite d'une entreprise profite à toutes ses parties prenantes.



**LAURENT BURELLE, président du conseil d'administration d'OPmobility (ex-Plastic Omnium), et FÉLICIE BURELLE, directrice générale déléguée**

OPmobility est une belle histoire industrielle française. Fondée en 1946 – ou plutôt refondée en 1946 –, cette société commence très modestement puis rachète, en 1965, l'entreprise familiale qui était partie dans d'autres mains, pour devenir, en 2025, un beau « *Mittelstand* » français, européen et mondial de 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Quelles sont nos recettes ? Investir. Réinvestir. Innover. S'internationaliser. Accepter de porter une dette qui soit à la hauteur du développement d'un groupe mondial. En fait, c'est l'envie d'avoir envie, de transmettre une histoire industrielle, et d'essayer de faire en sorte que la génération qui suit ait la même capacité, la même envie et la même volonté que la précédente de s'impliquer dans le développement d'une belle entreprise qui participe au rayonnement de la France. Notre famille porte cette idée de pérenniser les affaires par l'innovation, l'internationalisation et l'investissement. Pour transmettre de nouveau, et ce afin de protéger le patrimoine industriel français. Les discussions budgétaires et fiscales actuelles nous inquiètent. Car, dans ses territoires, la France est un pays d'entrepreneurs, de dynamisme, et d'opportunités. Mais il faut un cadre qui donne envie de porter ce flambeau. Aujourd'hui, on risque vraiment d'ébranler la motivation des générations à venir si on stigmatise l'effort et la réussite dont le pays a tant besoin. \*

**PROPOS RECUEILLIS**  
**PAR ARNAUD BOUILLIN**  
**ET ÉRIC CHOL**

# Philanthropie : des fondations abritées pour aider jeunes et familles en difficulté

Apprentis d'Auteuil agit depuis près de 160 ans pour la protection, l'éducation et l'insertion des jeunes en difficulté. Depuis 2009, elle est fondation abritante et propose à des philanthropes de créer leur fondation, sous l'égide de la Fondation Apprentis d'Auteuil.

Première fondation abritante dédiée aux jeunes et aux familles en difficulté, Apprentis d'Auteuil accompagne et conseille les philanthropes qui le souhaitent sur la création d'une fondation et sur les actions à soutenir. « Nous gérons pour eux les volets administratifs, juridiques et financiers, afin qu'ils puissent se consacrer pleinement aux projets qui leur tiennent à cœur », explique Vanessa de Lauzainghein, Directrice communication, relations bienfaiteurs et ressources d'Apprentis d'Auteuil.

**« Avec la Fondation Frapin, nous souhaitons contribuer à l'éducation et à l'initiation aux métiers de la gastronomie française. »**

Valentine, Jean-Pierre et Anne Cointreau, Fondateurs de la Fondation Frapin

Cette démarche a séduit Jean-Pierre et Valentine Cointreau qui ont choisi Apprentis d'Auteuil pour abriter leur fondation créée en 2017. « Avec la Fondation Frapin, nous souhaitons contribuer à l'éducation et à l'initiation aux métiers de la gastronomie française. Ainsi, grâce à Apprentis d'Auteuil, nous soutenons des projets variés, comme "De la terre à l'assiette" au sein des Etablissements Saint-Joseph à Blanquefort (Nouvelle-Aquitaine). » Un engagement qui vise à « informer, sensibiliser et éduquer des jeunes de 11 à 20 ans sur l'importance d'une alimentation saine et équilibrée à travers des ateliers et des rencontres avec des professionnels passionnés », détaille la présidente de la Fondation.

Cette dernière soutient également la valorisation de la gastronomie française au sein de trois restaurants-écoles du Pôle Avenir Emploi (Rhône-Alpes), la mise en place de



Credit : Geoffroy Lasne/Apprentis d'Auteuil

modules et d'enseignements spécifiques au lycée privé professionnel Notre-Dame (Centre) ou encore la formation d'équipiers atteints d'un handicap mental ou de troubles cognitifs au Centre de Formation des Apprentis Joyeux (Île-de-France). « Nous essayons d'être présents dans la durée quand on a besoin de nous. Notre engagement va parfois au-delà de la gastronomie puisque nous avons contribué à l'effort de collecte suite au cyclone qui a touché Mayotte en décembre 2024 », précise Valentine Cointreau.



**Vanessa de Lauzainghein,**  
Directrice communication, relations  
bienfaiteurs et ressources d'Apprentis  
d'Auteuil



À ce jour, 31 fondations sont abritées par Apprentis d'Auteuil, formant ensemble une communauté à taille humaine. « Nous avons à cœur d'accompagner nos fondateurs de manière très proche et personnalisée, et de créer des liens entre eux », expose Vanessa de Lauzainghein. Année après année, ces fondations abritées deviennent des partenaires essentiels d'Apprentis d'Auteuil qui l'aident à renforcer son action et celle d'autres acteurs de l'intérêt général auprès des plus fragiles.

Baromètre des décideurs VIAVOICE pour HEC Paris BFM L'EXPRESS

## « Une économie à visage humain »

**Ciment du contrat social, les entreprises familiales plaisent aux Français, analysent Cécile de Lisle et Philippe Pelé-Clamour, d'HEC.**

L'Express s'est associé à l'institut de sondages Viavoice, à HEC Paris et à BFM Business pour questionner un panel représentatif de Français sur les entreprises familiales. Cécile de Lisle, directrice exécutive du Family Business Center (FBC), le nouvel institut de recherche d'HEC spécialisé dans ce domaine, et Philippe Pelé-Clamour, professeur dans ce même centre, analysent la perception du capitalisme dynastique par l'opinion publique.

**Lorsqu'on leur demande si travailler en famille est un atout pour une entreprise, plus de la moitié des cadres interrogés répondent par la négative. D'où vient cet a priori ?** Cécile de Lisle : L'entreprise familiale est le lieu du meilleur comme du pire. Elle est souvent représentée, dans la presse et dans les fictions, sous l'angle des intrigues, des luttes fratricides, des successions sanglantes ! Mais c'est aussi le dernier bastion d'une économie à visage humain, où

l'entreprise n'est pas guidée exclusivement par la maximisation du profit.

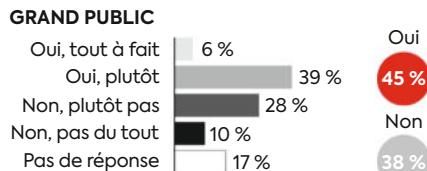
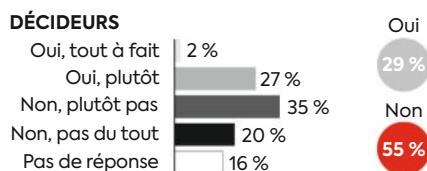
**Philippe Pelé-Clamour :** Cet avis mitigé des cadres est sans doute lié au fait qu'un certain nombre d'entre eux ont pu connaître une belle carrière dans une entreprise familiale. Mais, s'ils détiennent à un moment tout ou partie du pouvoir managérial, le contrôle patrimonial leur échappera toujours, ce qui peut nourrir un certain ressentiment.

**Al'inverse, le maillage important des entreprises familiales est très majoritairement perçu comme une chance pour la France...**

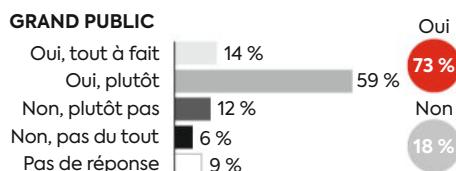
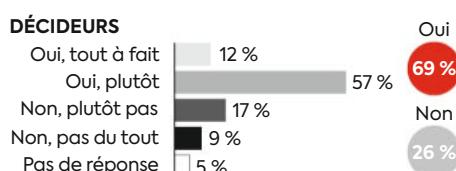
**C. de L.** Ce sentiment est cohérent avec la plus grande satisfaction observée chez les salariés de ces entreprises, phénomène que l'on constate dans la plupart des pays. La recherche académique le montre :

### Les Français plébiscitent le capitalisme familial et ses marques

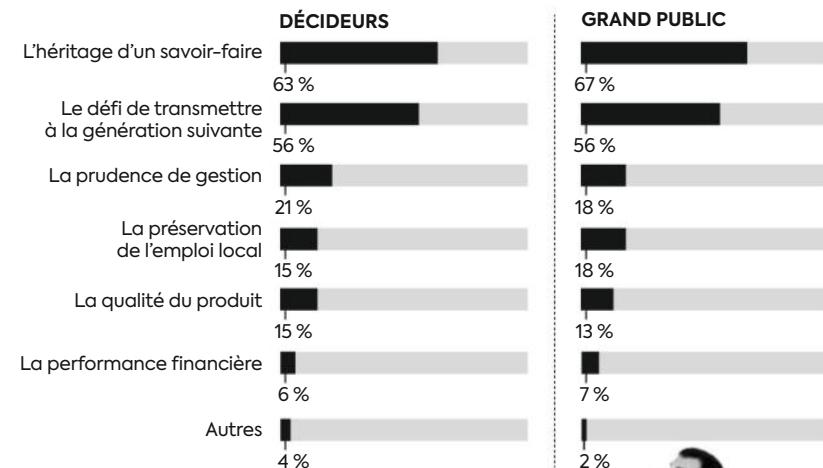
Le fait de travailler en famille est-il un atout pour la bonne marche d'une entreprise ?



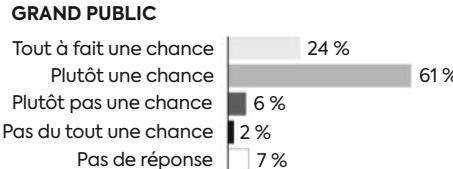
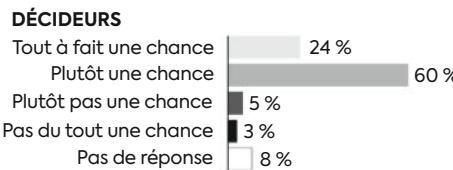
Faites-vous davantage confiance à une marque lorsqu'elle émane d'une entreprise familiale ?



Que vous évoque la notion d'entreprise familiale ?



Diriez-vous que le fait, pour la France, d'avoir des milliers d'entreprises familiales sur son territoire est...



ÉCHANTILLON DE 400 DÉCIDEURS, REPRÉSENTATIF DE LA POPULATION DES CADRES, ET DE 1 001 PERSONNES, REPRÉSENTATIF DE LA POPULATION ÂGÉE DE 18 ANS ET PLUS, RÉSIDANT EN FRANCE MÉTROPOLITAINE. REPRÉSENTATIVITÉ ASSURÉE PAR LA MÉTHODE DES QUOTAS.

SOURCE : VIAVOICE

les sociétés familiales offrent une plus grande sécurité de l'emploi, avec plus de contrats permanents et moins de licenciements. Les études témoignent aussi d'un absentéisme inférieur de 18 % et d'une moindre propension à faire grève. Les entreprises familiales font vivre nos territoires : les personnes sondées ne s'y trompent pas.

**La performance financière de ces sociétés est peu mise en avant par les sondés. Pourtant, les comparaisons prouvent que, sur le long terme, elle est souvent meilleure que celle des entreprises classiques...**

**P. P.-C.** Dans bon nombre de ces dynasties, une forme de discréption entoure les chiffres, notamment pour les PME. D'ailleurs, il existe peu de recherches qui démontrent la meilleure performance de celles-ci. Les Français sont peut-être influencés par les revers économiques que peuvent connaître certaines d'entre elles à côté de chez eux. La proximité crée un effet grossissant.

**C. de L.** Le capitalisme dit « familial » est davantage ancré dans le temps, les horizons de rentabilité se comptent plutôt en décennies, alors que la performance d'un fonds d'investissement s'évalue sur une durée de sept à dix ans. Ce capitalisme familial est également davantage ancré dans l'espace : les familles ont des racines dans les territoires, elles font souvent le choix courageux d'éviter les délocalisations. Ces paramètres donnent l'impression d'une injonction au rendement moins forte. En réalité, les entreprises familiales préfèrent la création de valeur productive à la création de valeur financière. Cette différence est fondamentale dans une période où l'on observe les limites à la fois du capitalisme d'Etat et du court-termisme de nombreux fonds.

**Cette autre manière de concevoir les affaires explique-t-elle la surcote de confiance dont bénéficient les marques issues de ces entreprises ?**

**P. P.-C.** Certainement. Regardez ce que pointent les sondés comme première caractéristique d'une entreprise familiale : l'héritage d'un savoir-faire. Or qu'est-ce qu'un savoir-faire ? C'est une sorte de recette magique qui englobe tout ce que nous venons de développer, et qui rassure le client. Au chapitre de la confiance, il y a un autre élément qui me semble décisif :

la parole du dirigeant. Quand le patron d'une entreprise représentant la deuxième, troisième ou quatrième génération s'engage sur quelque chose, sa promesse a plus de poids que celle du dirigeant d'une grande organisation ou d'un ministre, qui, eux, changent beaucoup plus vite.

**C. de L.** Les entreprises familiales ne sont pas plus vertueuses ou plus morales par nature. Mais leurs actionnaires ont intérêt à privilégier la stabilité et l'investissement sur le long terme en vue de la transmission et non à tuer la poule aux œufs d'or en la faisant pondre à une cadence infernale. L'identification de l'entreprise à une famille accentue aussi l'attention accordée à la réputation. Tout cela concourt à la bonne image de leurs produits ou de leurs services.

**La France compte beaucoup de très grandes et de très petites entreprises familiales. Mais, entre les deux, elle est moins dotée. Pourquoi ?**

**C. de L.** En effet, on ne recense que 5600 ETI en France [NDLR : lessociétés de 250 à 5000 salariés], dont les deux tiers environ ont un actionnariat familial, contre 8 000 en Italie et 12 000 en Allemagne. Ce grand écart s'explique notamment par le temps de transformation d'une PME en ETI en France : il est de vingt et un ans en moyenne. Le passage à l'échelle est plus rapide outre-Rhin.

**P. P.-C.** Cette lenteur n'incombe pas seulement aux propriétaires. La culture de l'entreprise et la culture familiale se rencontrent. Et parfois, elles doivent s'ajuster, c'est une différence importante avec les autres types d'organisations. Or la famille évolue, se sépare, bouge géographiquement, se développe ou non... Il faut composer avec ces données humaines. En l'absence de ressources extérieures, et notamment de talents externes à la famille, passer du stade de la PME à celui de l'ETI prend plus de temps.

**C. L.** Sur le plan patrimonial, moins d'un quart de ces entreprises demeurent familiales à la deuxième génération et moins de 20 % à la troisième. Il y a une attrition énorme. Les difficultés de transmission sont plus fortes encore en France qu'en Italie ou en Allemagne, pour des raisons fiscales, de conflits internes à la famille, d'une absence de préparation, ou encore d'un manque d'intérêt des enfants à prendre la suite, mais aussi pour des motifs d'ordre culturel.

**Comment faciliter le passage de témoin ?**

**P. P.-C.** S'agissant de la fiscalité, soyons clairs : le maintien du pacte Dutreil est absolument nécessaire. Ce dispositif permet de transmettre l'entreprise dans des conditions financières raisonnables, c'est un prérequis pour que les sociétés familiales prospèrent et demeurent en France. Si demain, il n'y a plus de pacte Dutreil, il n'y a plus d'entreprises familiales. N'oublions pas, en outre, qu'il est contrôlé par l'Etat – il est d'ailleurs très compliqué à mettre en place. Pour les fondateurs, la décision de transmettre ou non dépend aussi de la composition du noyau familial, de l'influence de la religion, des valeurs personnelles de chacun... Dans l'ensemble, quand ils se lancent dans cette réflexion, ils prennent conscience de l'importance de mettre en place une gouvernance adaptée, avec un conseil et une charte de famille. Mais ce n'est pas toujours le cas, car cette démarche revient à les déposséder d'une partie de leur pouvoir. Il faut accepter ce partage. Pour les premières générations, ce n'est pas toujours facile.

**Pourquoi avoir créé au sein d'HEC ce Family Business Center ?**

**C. de L.** Dans un contexte où un tiers des sociétés familiales européennes seront confrontées à une problématique de transmission dans les dix ans qui viennent, nous avons voulu revaloriser cette culture entrepreneuriale. Les repreneurs d'entreprises familiales sont de véritables entrepreneurs, qui doivent inventer l'avenir sans faire table rase du passé. C'est le terreau de nos PME et de nos ETI. Notre démarche a suscité l'interrogation chez certains de nos étudiants, qui voient dans ce modèle un privilège d'héritiers, propice au creusement des inégalités. En réalité, les inégalités se sont surtout accentuées avec la prédominance du capitalisme financier, synonyme d'une pression toujours plus forte sur la rémunération du capital. Le capitalisme familial, lorsqu'il est respectueux et responsable, est le ciment du contrat social. On le caricature parfois en paternalisme. Mais il porte une vision du capitalisme à l'euroéenne, différente du modèle anglo-saxon, qui mérite d'être étudiée, comprise et mise à l'honneur. \*

**PROPOS RECUEILLIS  
PAR ARNAUD BOUILLIN  
ET MURIEL BREIMAN**

## Vu d'ailleurs

## John Elkann : « La responsabilité est fondamentale dans l'acte de diriger »

**Le petit-fils de Gianni Agnelli veille aux destinées du plus gros conglomérat familial italien. Une mission qu'il a endossée à peine sorti de l'école.**

**A** 49 ans, John Elkann incarne la cinquième génération d'une dynastie d'entrepreneurs parmi les plus respectées d'Europe : les Agnelli. Ce nom qu'il ne porte pas – mais dont il a mesuré le poids très jeune – est indissociable de l'histoire économique de l'Italie. En 1899, Giovanni Agnelli, un ancien officier passionné de mécanique, fonde à Turin la Fabbrica Italiana Automobili Torino, plus connue sous son acronyme : Fiat. Un premier succès dans l'industrie automobile naissante qui lui permet de décupler ses investissements : dans la banque, l'assurance, la distribution, l'aéronautique, la défense, la presse, le football et même les stations de ski.

Après une régence d'une vingtaine d'années assurée par Vittorio Valletta, un dirigeant extérieur à la famille, Gianni Agnelli, petit-fils de Giovanni, reprend en 1966 les commandes du conglomérat, qu'il n'aura de cesse d'internationaliser. Le destin, finalement, s'en mêle et, une fois de plus, dans ce clan où les femmes sont systématiquement écartées du pouvoir, le sceptre saute une génération. Le fils unique de Gianni n'a jamais voulu lui succéder. Son neveu Giovannino était programmé pour, mais, quatre ans après son entrée au conseil d'administration de Fiat, il meurt à 33 ans d'un cancer foudroyant. En 1997, le patriarche place donc tous ses espoirs en un jeune homme discret de 21 ans, John Elkann, l'aîné de sa fille, Margherita Agnelli, et de son premier mari, le journaliste et écrivain Alain Elkann.

Né à New York, élevé au Royaume-Uni puis au Brésil, bachelier du lycée Victor-Duruy, à Paris, John Elkann se

sait attendu au tournant. Avec l'aide de Sergio Marchionne, un financier madré appelé au chevet de Fiat, qui frôle alors la faillite, il parvient à sauver le constructeur en le mariant à Chrysler, puis à le consolider en le rapprochant de PSA Peugeot-Citroën. L'alliance a donné naissance à Stellantis, qu'il préside aujourd'hui. A travers Exor, la holding contrôlée par les Agnelli, « Jaki » – son surnom dans la famille – pilote aussi les bolides Ferrari, les tracteurs Case et New Holland, les camions et les bus Iveco, les rotatives de *La Stampa*, *La Repubblica* et de *The Economist*, le mercato de la Juventus de Turin, les luxueuses collections de la maison chinoise Shang Xia... Un portefeuille valorisé au 30 juin dernier à plus de 36 milliards d'euros, net de dette. Six fois plus qu'en 2009, quand cette société d'investissement a vu le jour.

Au conseil d'Exor, John Elkann côtoie sa sœur Ginevra, deux de ses cousins, ainsi qu'Axel Dumas, le gérant d'un autre fleuron familial situé de ce côté-ci des Alpes : Hermès. Dans un français parfait, il revient pour L'Express sur son incroyable parcours, marqué par un sens aigu et précoce des « responsabilités ».

**Vous êtes à la tête d'un empire qui opère dans de nombreux secteurs, de l'automobile au sport, en passant par la santé, le luxe ou les médias. Comment passe-t-on du statut d'héritier à celui de patron ?**

**John Elkann** Je viens d'une famille qui donne et qui croit en la faculté de chacun d'entreprendre. Dès ma jeunesse, je me suis intéressé au monde de l'entreprise.

**« L'alignement avec les intérêts de l'actionnaire, le souci d'une bonne gouvernance... Ces ingrédients permettent de faire davantage de bons choix que de mauvais »**

En parallèle de mes études d'ingénieur à l'Ecole polytechnique de Turin, j'ai travaillé sur la chaîne de montage d'une usine Fiat en Pologne, puis dans une concession automobile à Lille. J'ai eu très tôt un rapport tangible au travail. J'ai aussi exercé très tôt des responsabilités. Le décès de mon grand-père Gianni Agnelli, en 2003, puis celui de mon grand-oncle Umberto Agnelli, l'année suivante, m'ont propulsé au cœur des affaires de notre famille à moins de 30 ans. La notion de « responsabilité » est fondamentale dans l'acte de diriger. C'est la responsabilité de sélectionner les gens qui vous entourent. De faire des choix, de décider. Quelle que soit la taille de la structure professionnelle, on peut être impliqué, engagé. Mais être responsable, même si on passe nécessairement par une phase d'apprentissage, cela change tout.

**Le capitalisme familial s'inscrit dans le temps long. Cette approche n'est-elle pas bouleversée aujourd'hui par les tensions géopolitiques, et par la versatilité de Donald Trump, qui exigent de prendre des décisions quasiment au jour le jour ?**

La clé d'une stratégie sur le temps long, c'est d'être capable, précisément, d'apporter de la stabilité dans les moments de forte instabilité. Je suis né dans les années 1970, au moment où l'Italie était secouée par les attentats des Brigades rouges, « les années de plomb ». A cette époque, ma famille et mon grand-père ont pris leurs responsabilités [NDLR : Gianni Agnelli est resté en Italie, à la tête de Fiat et du patronat, alors qu'il était traqué par les terroristes d'extrême gauche]. En 2009, au plus fort de la crise financière, Fiat est entré au capital de Chrysler, ce qui a ouvert de nouveaux horizons aux deux constructeurs. En 2020, Exor, la société d'investissement de notre famille, est intervenue en augmentant sa participation dans Via, une start-up américaine de covoiturage, afin de la soutenir à un moment où la pandémie de Covid paralytait les transports dans le monde entier, sans l'abandonner dans la difficulté. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec les dirigeants de cette entreprise. Elle s'est introduite en Bourse, à New York, il y a deux semaines, et c'est un franc succès. Au fil des décennies, nous avons



« Mes enfants seront libres de travailler ou non dans nos entreprises », assure « Jaki ».

démontré notre capacité à réagir rapidement face aux difficultés.

**En 2009, lors du premier jour de cotation d'Exor, le cours d'ouverture était de 5,36 euros. Aujourd'hui, il dépasse les 80 euros. C'est une croissance plus de deux fois supérieure à celle de l'index MSCI World, qui couvre la quasi-totalité des entreprises cotées dans les pays développés. Cette surperformance s'explique-t-elle par la nature familiale d'Exor ?**

Ces résultats sont d'abord liés aux résultats des entreprises auxquelles Exor s'est associé. D'après les études empiriques, les sociétés à contrôle familial tendent effectivement à avoir de meilleures performances que le marché. L'alignement des intérêts entre l'actionnaire et l'entreprise, le souci d'une bonne gouvernance,

la responsabilisation des équipes chargées de la gestion opérationnelle, tous ces ingrédients permettent de faire, avec passion et détermination, davantage de bons choix que de mauvais sur les différents marchés où nous sommes en compétition.

**Ces choix d'investissements sont-ils guidés par des convictions propres à la famille ?**

Nous sommes le fruit de notre histoire, qui est à la fois entrepreneuriale et industrielle. Mais il faut aussi regarder l'avenir. Après la crise du Covid, nous avons décidé d'investir dans le secteur de la santé. En 2022, nous avons pris une participation de 10 % dans l'Institut Mérieux, à Lyon, aux côtés de la famille Mérieux, puis une autre de 15 %, l'année suivante, dans le néerlandais Philips, qui se recentre depuis quelques années

sur le matériel médical et dont nous sommes devenus l'actionnaire de référence.

**Comment travaillez-vous avec l'ensemble de votre famille ?**

Dès la création de l'ancêtre d'Exor, en 1927, par mon aïeul Giovanni Agnelli, cette structure a été professionnalisée. Elle repose sur une harmonie entre les représentants familiaux et un management aguerri. Notre système de gouvernance engage la famille et responsabilise la direction. La société familiale Giovanni Agnelli est l'actionnaire majoritaire d'Exor. Elle tient deux réunions par an. La première rassemble les 120 actionnaires familiaux. La seconde est un conseil de famille plus resserré, autour d'une trentaine de membres. Enfin, trois représentants de la société Giovanni Agnelli siègent au conseil d'administration d'Exor.

**Vous avez des enfants qui sont adolescents. Pensez-vous déjà à votre succession ?**

La transmission d'une entreprise passe par l'éducation. A l'école, à l'université, mais aussi au sein de la famille, à travers des convictions et des valeurs que l'on partage avec ses enfants. S'agissant des nôtres, ma femme et moi avons toujours considéré notre rôle ainsi : leur donner la possibilité de se réaliser pleinement dans la vie, sans leur imposer la moindre contrainte liée à leur ascendance. Ils seront libres de travailler ou non dans nos entreprises.

**Voyez-vous des différences entre l'Italie et la France en matière de capitalisme familial ?**

Pas vraiment. Les grands groupes familiaux français sont d'une dimension plus importante qu'en Italie. Ils ne sont pas forcément plus présents dans le tissu économique, mais ils sont sans doute plus visibles. L'essentiel, pour moi, est que chaque génération puisse s'adapter à son temps et s'engager à sa manière dans l'entreprise. Le musée de l'Aventure Peugeot, à Sochaux, montre bien comment à partir de l'acier, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, différentes branches de la famille se sont lancées dans la fabrication d'une multitude de produits, bien avant l'automobile. \*

**PROPOS RECUEILLIS  
PAR ARNAUD BOUILLIN  
ET ERIC CHOL**

ALEXANDRE ORLOV

# Ambassadeur de Russie et taupe du KGB en France

L'influent diplomate vit toujours à Paris, même s'il décrit un « Etat totalitaire » peuplé de « moutons ». Il conteste avoir été un espion, malgré des documents compromettants.

PAR ÉTIENNE GIRARD ET BÉATRICE MATHIEU

« **E**tes-vous vraiment certains de vouloir faire un article sur moi ? », interroge Alexandre Orlov, lors d'un dernier échange au téléphone. Pas d'intimidation dans ce questionnement courtois, mais une pointe de reproche quand même. L'ex-ambassadeur de Russie en France se dit menacé depuis une intervention sur LCI, en juillet, où il a récité avec talent, une fois de plus, les obsessions poutiniennes, « l'OTAN cherche à nous attaquer, c'est sa raison d'être » ou « l'Ukraine n'a jamais existé comme un Etat-nation ». Il craint pour sa sécurité, celle de sa famille. Car même si le diplomate qualifie la France d'« Etat totalitaire », il y vit toujours, ses enfants sont scolarisés au collège et dans une université parisienne.

C'est lui qui a choisi le lieu de notre premier rendez-vous, en mai. Une brasserie modeste, avenue du Roule à Neuilly-sur-Seine. Il arrive à pied. Silhouette élancée, peut-être un peu plus courbée par le poids des années. Le temps file, huit ans déjà depuis sa splendeur d'ambassadeur, ces soirées à sa résidence de l'hôtel de l'Estrées où se pressait le gotha, Jean-Pierre Chevènement, François Fillon,



« Il y a aujourd'hui plus de liberté à Moscou qu'à Paris », ose Alexandre Orlov.

Hubert Védrine, Marine Le Pen et sa nièce Marion, quelques grands patrons dont l'ex-PDG de Total, Christophe de Margerie, des intellectuels aussi, Pascal Boniface, Hélène Carrère d'Encausse. On y dégustait des coupelles de caviar en levant les flûtes de cristal en l'honneur de la Russie éternelle.

« Orlov a été un très bon ambassadeur de la recherche d'honorabilité russe. Il aime la France, s'y est intéressé, contrairement à d'autres. C'est un parfait représentant du courant européen de la Russie », décrit l'ancien ministre Jean de Boishue, conseiller à Matignon entre 2007 et 2012. En octobre 2017, après avoir organisé la rencontre à Versailles entre Emmanuel Macron et Vladimir Poutine, Orlov est remplacé par Alexei Mechkov, un gardien de la ligne dure du régime, qui ne parle pas français et se désintéresse de la culture. « Une erreur de casting », grince parfois Alexandre Orlov.

A 77 ans, l'homme apparaît amaigri, le col de la chemise flottant sur son cousec. Sourire cordial, voix douce, une imperceptible pointe d'accent dans un français littéraire. L'air patelin, forcément. Mais le regard – ah ce regard ! – lui n'a pas changé. Glacial, perçant. De l'acier liquide dans les pupilles. Pourquoi être resté en France après 2017 ?, lui demande-t-on. Parce qu'il y a passé plus de la moitié de sa vie, parce qu'il aime la France, son patrimoine, sa culture, ses grands auteurs. Mais la Russie lui manque. Lors d'une conversation ultérieure, il s'émerveillera de ces jeunes couples récemment aperçus dansant sur les quais de la Moskova, juste en face du parc Gorki, à Moscou. Anecdote cohérente avec la propagande officielle d'un pays joyeux, soudé par la guerre. « Vous voyez des gens danser dans les rues de Paris ? On ne danse plus en France ». Dans la brasserie, il lance même une comparaison osée : « Il y a aujourd'hui plus de liberté à Moscou qu'à Paris ».

Sa thèse rejoint celle du discours muni-chois de J. D. Vance, le vice-président trumpiste des Etats-Unis, qu'il cite abondamment. La liberté d'expression en France serait étouffée par un « Etat profond » au profit d'une « pensée unique » forcément prodémocrates américains et antirusse. « Les gens sont formatés comme un troupeau de moutons. Ça commence à l'école », dit-il. Sa France rêvée lit *Le Figaro*, cite de Gaulle, se rappelle des alliances de revers du XIX<sup>e</sup> siècle. Elle se méfie des nouvelles valeurs.

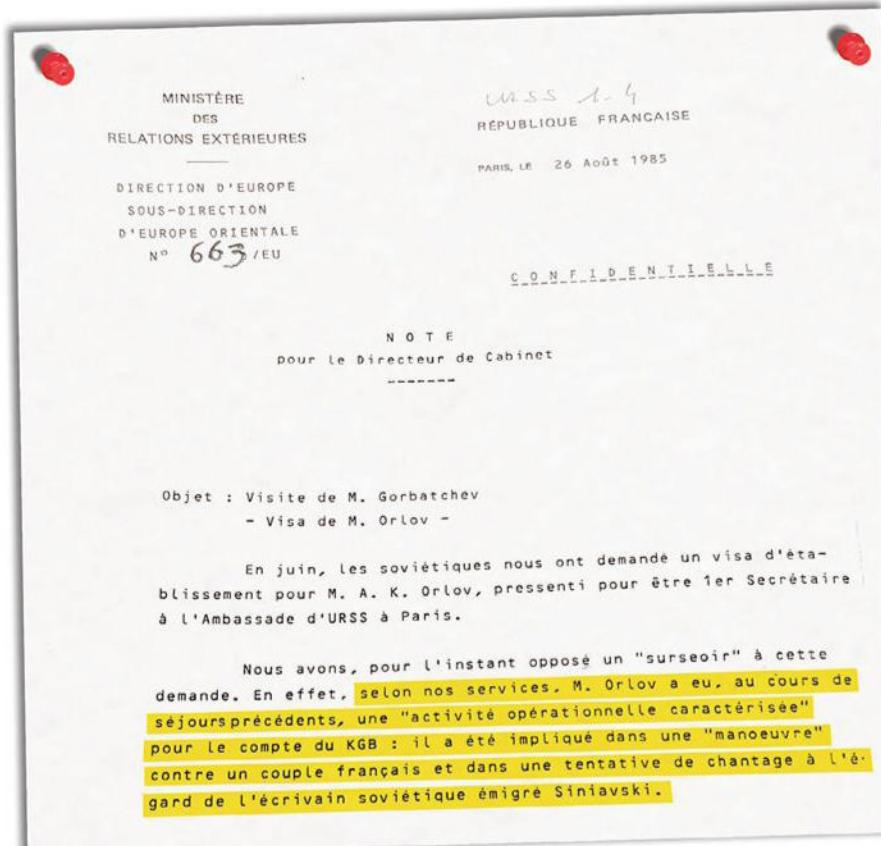
Il n'a presque plus de fonction officielle, si ce n'est secrétaire général du Dialogue de Trianon, un forum d'échanges franco-russes, en sommeil. Mais il se démène pour porter le récit du Kremlin,

partout où on l'invite, en mai à un colloque de l'ex-sénateur russophile Yves Pozzo di Borgo, où il a clamé que « la France au sein de l'Union européenne [lui] rappelle tristement l'Union soviétique », début septembre sur Radio Classique, en décembre 2024 auprès du média prorusse Omerta. Au Cercle de l'Union interalliée, où il parraina jadis Eric Zemmour, qu'il qualifie sérieusement de « dissident », il fait scandale en campant un Joe Biden « sénile ». « Les relations entre la France et la Russie sont tellement dégradées que sa place n'est plus ici », commente, cinglant, Denis de Kergorlay, le président de l'Interallié, un proche désormais fâché.

A quoi joue Alexandre Orlov ? Est-il un retraité francophile ou bien un porte-parole officieux du Kremlin, un agent d'influence ? Un épisode de son parcours resté tabou pendant quarante ans ajoute au mystère ; il jette une lumière sur ces arrangements souterrains que les grandes puissances n'aiment pas trop commenter au grand jour. C'est un secret d'Etat, mais la France l'a très tôt identifié comme un espion important du KGB, le service secret soviétique. Plus précisément au cours du premier de ses cinq séjours en France, comme conseiller culturel de Moscou à Paris, de septembre 1971 à janvier 1979.

Selon des documents officiels du Quai d'Orsay que L'Express peut révéler, la DST, le contre-espionnage français, s'était même formellement opposée à son retour sur le territoire français. « M. Orlov a eu, au cours de séjours précédents, une "activité opérationnelle caractérisée" pour le compte du KGB : il a été impliqué dans une "manœuvre" contre un couple français et dans une tentative de chantage à l'égard de l'écrivain soviétique émigré Siniavski », écrit, le 26 août 1985, la sous-direction d'Europe orientale du Quai d'Orsay, pour le directeur de cabinet du ministre Roland Dumas, sur la base des informations de la DST. Le 13 novembre 1985, le visa est refusé de façon « définitive », lit-on dans un courrier ultérieur du 17 décembre. L'URSS ne tarde pas à répliquer... en bloquant les visas de deux diplomates français.

Andreï Siniavski est un écrivain russe né en 1925, spécialiste de science-fiction. En 1973, après cinq ans et neuf mois de camp de concentration pour publications « à caractère antisoviétique », le régime soviétique l'expulse vers la France.



L'Express lui consacre d'ailleurs sa Une du 27 août 1973 ; au détour d'une phrase, il est question de Iegor, son fils de 8 ans. Devenu écrivain, sous le nom de Iegor Gran, il a raconté l'histoire de son père dans *Les Services compétents* (P.O.L), publié en 2020. Il y conte son arrestation, l'absurde enquête menée par le lieutenant du KGB Evgueni Ivanov, qui finira directeur de la section chargée de la chasse aux dissidents.

La suite de l'histoire pourrait presque servir de trame à un deuxième tome. Contacté par L'Express, Iegor Gran se souvient tout à fait d'une tentative de chantage menée en France sur son père : « Bien sûr, mes parents me l'ont racontée. C'est à la fin des années 1970, il y a notamment ce fameux Ivanov qui recontacte mon père, à Paris. Il menace de répandre la rumeur qu'il était un agent du KGB. Ma mère, qui était un personnage, s'est occupée de tout. Elle a dit « bien sûr, on va collaborer », et elle a enregistré toutes ses conversations avec les espions, avant de les transmettre à la DST ». Pour son livre *Le KGB en France* (Grasset), publié en 1987, le journaliste Thierry Wolton a obtenu la liste des diplomates

soviétiques expulsés du territoire sous la V<sup>e</sup> République. Evgueni Ivanov y figure bien, son éloignement remonte à 1976.

Lorsqu'on lui fait part de ces accusations, Alexandre Orlov se récrie. Il assure n'avoir jamais rencontré Andreï Siniavski et oppose un récit alternatif : « Ce sont les Américains qui ont envoyé une circulaire après l'affaire des euromissiles [NDLR : un contentieux entre les Etats-Unis et l'URSS à propos de forces nucléaires intermédiaire sur le sole européen], en 1983. J'avais fait partie d'une délégation de négociateurs avec les Etats-Unis, à Genève. Comme les relations s'étaient durcies, ils ont assimilé tous les diplomates à des agents du KGB. » Une histoire qu'il détaille également dans ses Mémoires, *Un ambassadeur russe à Paris* (Fayard), publiés en 2020, où il évoque ce visa refusé : « Des années après, quand j'étais déjà de nouveau en France, j'ai appris que c'était le prix que je payais pour ma participation aux négociations sur les armements stratégiques à Genève. »

Un autre document du Quai d'Orsay invalide cette version d'un gouvernement français aux ordres des Américains. Daté du 29 février 1980, il est signé de Pierre

► Enfouix, chef du bureau des visas et des passeports diplomatiques. Le haut fonctionnaire fait savoir à ses services que le ministère de l'Intérieur « s'oppose formellement » à la venue d'Alexandre Orlov en France, prévue pour cinq jours et pour des entretiens « concernant la période de 1939 à 1945 ». « Celui-ci, en poste à Paris de 1971 à 1979, est en effet maintenant connu pour avoir été chargé d'une mission de noyautage dans le milieu de l'émigration. Il est vraisemblablement envoyé en France pour "prendre la place d'un colonel rappelé en URSS". Il a, d'autre part, été personnellement mêlé à l'affaire

Siniavski », écrit Enfouix. En clair, Beauvau soupçonne Alexandre Orlov de rejoindre l'appareil du KGB en France.

En bas à droite du courrier est griffonné à la main le nom du « commissaire divisionnaire Nart », c'est-à-dire Raymond Nart, directeur adjoint de la DST. Auprès de L'Express, il se montre d'abord réticent à témoigner. Puis, quand nous lui indiquons que son nom est cité, il nous rappelle : « Bien sûr que je me souviens de Siniavski. Il n'y a pas d'erreur. Je m'en suis occupé personnellement. Ivanov est venu à Paris spécialement pour cette affaire. On l'avait interpellé, je crois. A l'arrière-plan,

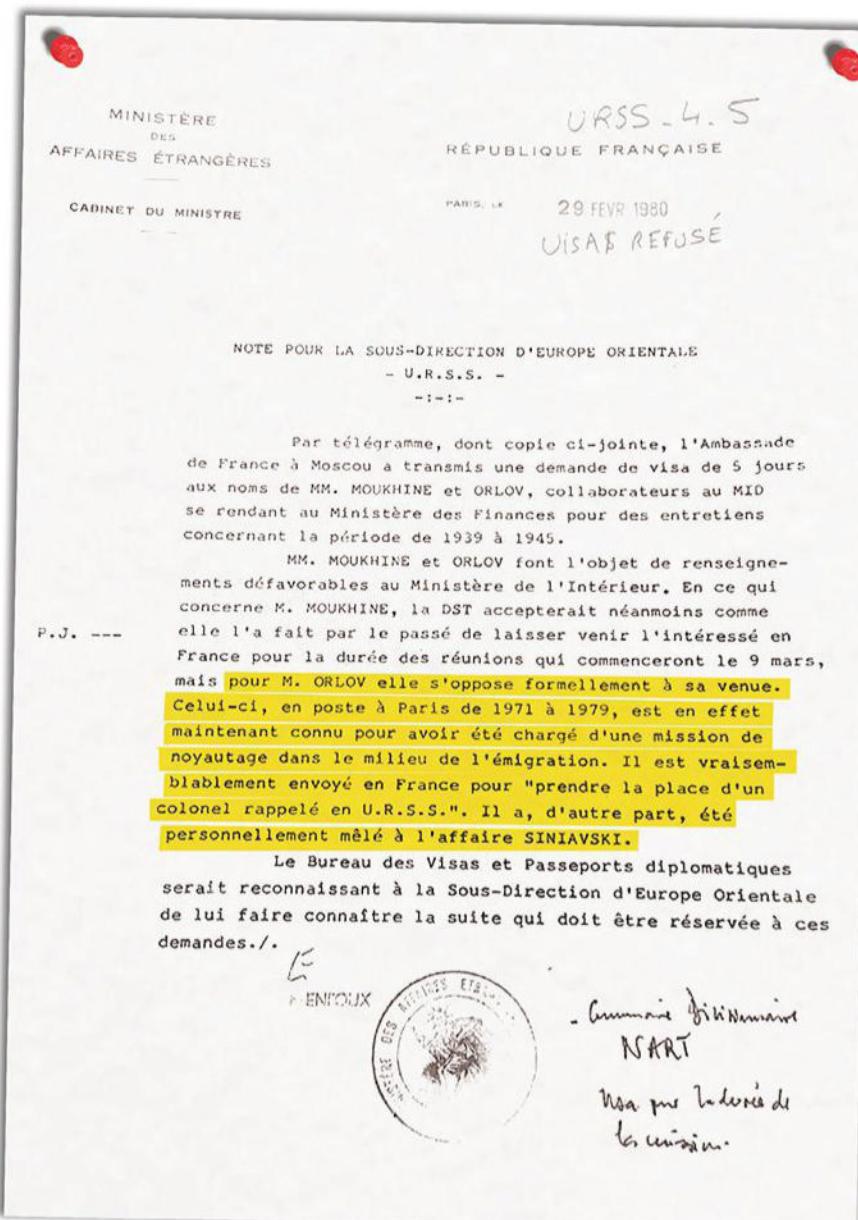
c'était Orlov. C'était un type du KGB, on ne s'est pas trompé. Vous imaginez bien que quand on cataloguait les gens, on faisait attention. Il est toujours là ? Incroyable. » Le commissaire nous demande de mentionner ce qui s'est passé ensuite : « Jean-Bernard Raimond est venu dans mon bureau, à la DST, pour faire pression. »

En mars 1986, les élections législatives donnent une majorité à la droite. Jacques Chirac s'installe à Matignon et fait nommer comme ministre des Affaires étrangères Jean-Bernard Raimond, auparavant... ambassadeur à Moscou, où il a très bien connu Alexandre Orlov, chargé des relations diplomatiques avec la France. Malgré l'opposition de la DST, Orlov est autorisé à revenir, comme conseiller politique, puisque, en la matière, la décision finale revient au Quai d'Orsay. Son appartenance au KGB ne sera plus jamais mentionnée.

Avisé de ces éléments discordants avec sa « théorie américaine », Alexandre Orlov maintient sa position : « J'ai bien eu mon visa en 1980. Et j'avais des relations cordiales avec des membres du KGB mais je n'en étais pas. Peut-être la DST m'a-t-elle vu avec l'un d'entre eux dans la rue, a-t-elle confondu ? Je ne sais pas. »

Il n'est pas le premier ambassadeur identifié comme un agent du renseignement russe. Selon Vassili Mitrokhine, un archiviste du KGB passé au Royaume-Uni après la guerre froide, avec des milliers de dossiers secrets, Ivan Ippolitov, le conseiller politique de l'ambassade à Londres en 1973, était un espion. Il sera nommé ambassadeur en Suisse de 1984 à 1987.

Certains imaginent Alexandre Orlov aujourd'hui en réserve, dans un rôle de diplomatie parallèle, quand il faudra négocier vraiment avec la Russie. Seule certitude, le vieil ambassadeur à la vie de roman poursuit son travail d'influence en clair-obscur. Lors d'une rencontre avec la presse diplomatique française, au printemps, il a conseillé, pour comprendre Vladimir Poutine, de lire le numéro de L'Express sur Vladislav Sourkov, le « mage du Kremlin ». Quand nous lui citons les propos belliqueux du « mage », comme « nous nous étendrons dans toutes les directions, aussi loin que Dieu le voudra », il sourit : « Il parle de l'esprit russe. Ce n'est pas à prendre littéralement. » Ultime pirouette d'un expert en la matière. \*





Du financement de la protection sociale aux institutions, il cherche sa « matrice ».

#### Filiation

## La stratégie de Gabriel Attal pour s'affranchir de Macron et viser l'Elysée

**L'ancien Premier ministre doit trouver un chemin pour ne pas être associé à la période qui s'achève sans passer pour un renégat.**

« Ah bon ? Il vous appelle Gab ? Vous avez été Premier ministre tout de même ! » : quand il s'agit de critiquer Emmanuel Macron et de mettre de l'huile sur le feu, Nicolas Sarkozy n'est jamais le dernier. Face à lui, Gabriel Attal n'a pas besoin qu'on le pousse dans ses derniers retranchements pour dire aussi du mal. Et comme les murs ont des oreilles, l'actuel président, vite informé des méchancetés sur son compte qu'ils échangent ce jour de septembre, tiendra en privé un langage bien fleuri à l'encontre de ces deux-là.

A qui la faute ? « C'est moins nous qui le quittons que lui qui nous a quittés » : les fidèles d'Attal ne verseront pas dans le sentimentalisme. C'est un fait, le député des Hauts-de-Seine ne comprend plus Macron.

Il y a évidemment la dissolution, que le chef de l'Etat lui a cachée et qui l'a chassé de Matignon. Depuis, c'est allé de mal en pis. Quand Bayrou est nommé, le président ne prend même pas la peine de l'informer.

Ce n'est pas tout : avec le Béarnais, le patron de Renaissance bâtit une liste de ministres, les deux échangent et finissent

**Il n'aime pas les « isme accolés à des noms » et préfère se définir sur des valeurs**

par s'accorder. « J'ai eu le Premier ministre, c'est bon pour toi » : Gabriel Attal appelle même Antoine Armand, alors à Bercy, pour le rassurer. Le lendemain, Bayrou, la voix blanche, rappelle son prédécesseur. Le chef de l'Etat est passé par là, « dehors les proches d'Attal ». Neuf mois passent et puis... Même pas deux minutes : cette fois Macron le prévient de la nomination de Sébastien Lecornu à Matignon. Ça tombe bien, ou mal, ces deux-là, qui ont trois ans d'écart, ne peuvent pas s'encadrer. En mettant un nouveau crocodile dans le marigot, le chef de l'Etat se souvient-il de ce qu'un de ses amis lui avait glissé en janvier : « Il faut que tu buttes Attal » ?

Gabriel Attal feint la surprise. Pourquoi tant de haine déversée contre lui ? « En 2017, je n'étais personne. C'est grâce à lui que je suis devenu député, ministre puis Premier ministre », confiait-il l'hiver dernier. Alors, il faut admettre qu'il mime à merveille le parricide. A *Paris Match*, il assure ne pas se définir comme « macroniste ». Que les esprits chagrins se rassurent ! Il n'aime simplement pas les « isme accolés à des noms » et préfère se définir sur des valeurs. Rien de personnel. Dès l'automne 2024, il s'étonnait pourtant des articles de presse utilisant l'expression de « députés macronistes » après la dissolution. Peut-être un peu de personnel, finalement. Ce 9 septembre, Sébastien Lecornu n'est pas encore à Matignon. Attal en profite pour donner quelques amicaux conseils à son ex-patron dans *Le Parisien*. Il doit nommer un « négociateur » avant le Premier ministre et « montrer qu'il est prêt à accepter de partager le pouvoir ». Elisabeth Borne sourit à la lecture de l'entretien : « Je pense qu'il essaie d'aider le président de la République ! »

Gabriel Attal va-t-il devenir plus sarkozyste que macroniste ? Au début de l'année, il prend son téléphone et appelle Emmanuelle Mignon. Bien sûr, l'ancienne directrice de cabinet de Nicolas Sarkozy à l'Elysée est proche de LR et il ne s'agit surtout pas de la débaucher. Non, s'il l'invite à déjeuner, c'est pour une tout autre raison : elle va pouvoir lui raconter la préparation de la campagne victorieuse de 2007, l'organisation « militaire » qu'elle avait su mettre en place autour des conventions thématiques qui allaient doter le candidat de droite d'un programme de « rupture » avec le chiraquisme finissant.

► Ah, cette fameuse « rupture ». Le terme est entré dans l'imaginaire collectif depuis l'épopée de Nicolas Sarkozy. Gabriel Attal s'en méfie. Trop galvaudé. Presque un lieu commun, tant il est répété par les politiques de tous bords. Et puis, rompre avec qui ? Nicolas Sarkozy, bébé Chirac des années 1970, s'est confronté à l'ancien président en soutenant Edouard Balladur à la présidentielle de 1995. Il s'est imposé à son mentor, plus qu'il n'en a été la créature. Gabriel Attal ne peut revendiquer une histoire aussi mouvementée. « Attal a le physique et la sociologie du macroniste. C'est tatoué sur son bras. Il ne pourra pas l'effacer avec du Typex », note un pilier du gouvernement. Il en a gardé des traits. Son ascension vers l'Everest élyséen ne s'embarrasse pas de modestes camps de base, comme le grand

### Libéral, progressiste et pro-européen. Cela vous rappelle quelqu'un ?

chef. Au printemps, la présidente d'Ile-de-France Valérie Pécresse lui conseille de se lancer aux municipales à Paris. La ville est à gauche ? « J'ai bien gagné une région sociologiquement de gauche », lui explique-t-elle. En vain.

Gare au Laser pour enlever la maudite étiquette. Le patron de Renaissance subirait aussitôt un procès en ingratITUDE, propre aux enfants trop gâtés. « Il risque d'être vu comme un suppôt de l'aventure Macron et un traître », notait récemment un cadre du bloc central. Gabriel Attal a souffert en septembre 2024 de sa passation de pouvoir amer avec son successeur Michel Barnier. Son ton jugé suffisant lui a été reproché par l'opinion publique. Le président des députés Renaissance Marc Fesneau l'avait alors averti : « Tu es trop jeune pour avoir des querelles. » On pardonne moins aux nouvelles générations. L'indépendance y est synonyme d'égoïsme, la confiance est associée à l'arrogance.

Gabriel Attal ne récuse pas sa filiation idéologique avec Macron. Il est partisan d'une politique de l'offre en matière économique, et adepte d'un progressisme

sociétal. Là où Nicolas Sarkozy rompait franchement avec le « radical-socialisme » du vieux lion Chirac. La sociologie électorale du chef de l'Etat épouse celle lorgnée par son ancien Premier ministre. Al l'ère de la tripartition, chaque camp est prisonnier de son terrain de jeu. Mais il faut bien faire entendre sa petite musique. Cet été, Attal a « débranché » un mois, tel un cadre noyé par le travail. Son côté macroniste. A son retour, sa firme doute : en a-t-il vraiment dans le ventre ? Réunion des fidèles en province, exposition de sa « nouvelle République ». Voilà cet intime rassuré : « Son envie est démente. » Il prononce le 21 septembre son discours à Arras. Il y prône la transformation de notre modèle issu de 1945. Cette « émancipation », en langage attaliste, n'est pas du goût de tous. Tel ce pilier Renaissance, qui y a plutôt vu une « prise en otage » de la réunion et une volonté de « tuer » Macron. « Il n'a pas tout le parti derrière lui, note un interlocuteur régulier du président. Cela gigote en interne malgré la vitrine à la gloire du guide Gabi ! »

Au diable ces mauvais coucheurs. A bas bruit, Gabriel Attal construit son identité politique : libérale, pro-européenne et progressiste. Cela vous rappelle quelqu'un ? Le député des Hauts-de-Seine compte en revanche donner à cet ensemble une vigueur régaliennes plus nette. « Quand le compte n'y est pas, n'ayons pas peur de le dire », scandait-il en mai. Il a bâti son succès sur l'interdiction de l'abaya et l'éloge de l'autorité à l'école. Il compte creuser ce silon, jugé en phase avec l'opinion publique.

A un député LR, il confiait en mai sa stratégie : la droite sera surprise par son audace régaliennes – et ne pourra que l'adouber –, elle sera marginalisée par son ouverture sociétale. Place aux travaux pratiques : légalisation de la GPA « éthique » et interdiction du voile aux mineurs de moins de 15 ans. « On n'est pas soit pour l'ordre et catho intégriste, soit queer et antiflic », défend un ministre. Ces positions – historiquement le monopole de la gauche ou de la droite – rassemblent après tout une majorité de Français. Les voilà réunis autour d'un seul homme. Un ancien ministre Renaissance sourit : « Attal applique le manuel du parfait Macron. » Une forme de version actualisée. La rupture est décidément pour d'autres. \*

PAUL CHAULET  
ET ÉRIC MANDONNET

### MYTHE

## Le grand soir et les petits matins

A faire de la présidentielle une élection magique, on la rend forcément déceptive.

Il a osé employer la formule que tous les candidats à l'Elysée ou presque ont utilisée à chaque fois. « Dans un an et demi, en 2027, aura lieu l'une des élections présidentielles les plus importantes de l'histoire de notre pays », a lancé Gabriel Attal le 21 septembre. Curieusement, personne ne s'est jamais présenté à ce scrutin en disant que son résultat n'aurait pas grande importance. Mais il faut cesser de galvauder certaines formules, car c'est ainsi qu'on fait de la parole publique « une langue morte », comme l'avait remarqué un jour Manuel Valls. Pourquoi continuer à répéter que la présidentielle est magique ? C'est le meilleur moyen de la rendre déceptive. Non, il n'y a pas de grand soir, même électoral, et le mieux est d'en être conscient, pour éviter les petits matins chagrin.

Dans le même discours – le propos paraît quelque peu contradictoire –, l'ancien Premier ministre demande que l'on « cess[e] de croire au mythe de l'homme providentiel ». La figure présidentielle est suffisamment mal en point pour ne pas être emportée par une surenchère verbale. L'heure est à la lucidité, et elle l'est d'autant plus que, pendant ce temps et contre toute évidence, à l'Elysée, l'actuel titulaire de la fonction, Emmanuel Macron, réduit le moment que traverse actuellement la France, depuis la dissolution qu'il a déclenchée en usant de l'une de ses prérogatives essentielles et sans doute depuis avant 2024, à « une crise parlementaire ». \* E. M.

# Travailler moins ? Entre faute morale et crépuscule civilisationnel

UNE CHRONIQUE DE DENYS DE BÉCHILLON

**La perspective du non-travail est celle d'une débilitation finale de la société. Le vide et l'ennui vont nous tuer, la perte du sens du mérite également.**

**R**etraites, 35 heures, allergie à la suppression des jours fériés... La gauche – ou plus exactement celle qui a gagné la bataille idéologique au sein de sa prétendue famille – porte une responsabilité immense dans la dévalorisation du travail. Elle est encore plus morale et civilisationnelle qu'économique ou budgétaire.

Son postulat ? Le travail salarié est aliénant parce que contraint par la nécessité ; étranger au libre choix. « Est prolétaire celui qui n'a pas l'emploi de sa vie et qui le sait. » Aucun épanouissement respectable n'en résulte jamais. Son adjoint ? Une aversion pour la contrainte dont on découvre aujourd'hui les effets secondaires épouvantables. La disparition de la civilité, l'ensauvagement général, le déni des légitimités, la difficulté à apprendre... Tout cela doit beaucoup à la démonétisation globale de l'obligation, à l'école, à l'université, dans les familles hypnotisées par « l'éducation positive » et la dilution de l'autorité ; partout...

Quoiqu'il en soit, observons que le grand Credo – « Il faut travailler moins pour être heureux » – repose sur une collection de mensonges et de purestrahisons de classe. A commencer par ce qui n'a pas été fait avec et depuis l'arrivée de Mitterrand aux affaires, à savoir, notamment : 1) s'assurer de la soutenabilité économique et financière de ce que l'on

décidait, comme du faible risque de retombées ultérieures néfastes, directes ou indirectes, sur les travailleurs eux-mêmes ; 2) s'employer à rendre le travail plus valorisant, moins pénible, mieux rémunéré et, surtout, à offrir à chacun un projet de vie qui ne serait pas borné par l'assurance de faire toujours la même chose, plus ou moins à la même place, dans le même genre de métier, avec des moyens d'existence à peine améliorés, sans horizon ouvert sur la possibilité de bifurcations professionnelles heureuses. Rien de tout cela n'ayant été entrepris, on a pavé le chemin de déceptions terribles, prolongées par une radicalisation hallucinatoire des programmes politiques. Une double peine s'ensuit au bout du compte, pour les individus, puis pour la collectivité.

Ajoutons à tout cela un aveuglement effarant sur les conséquences de la démonétisation du travail, « valeur de droite », toujours pour ceux-là mêmes que l'on prétendait servir. En France, la vraie vie n'est nulle part plus pénible que là où règne l'inactivité. De science certaine, il est bien connu, pourtant, que ce qui lie les Hommes autrement que par la biologie se tisse d'abord là où ils ont durablement quelque chose d'utile à faire ensemble, avec un but, un effort, un résultat...

Le vide et l'ennui vont nous tuer. La perte du sens du mérite et de sa récompense aussi. La société des loisirs est un mirage économique, une tromperie existentielle et une promesse d'effondrement individuel et collectif. Le sens de l'existence ne pourra jamais se trouver seulement dans le spectacle des matchs de football et la participation frénétique à la dinguerie des réseaux sociaux. L'entretien d'une vague unité nationale encore moins. Et nous ne sommes qu'au début du problème.

**La société des loisirs est un mirage économique, une tromperie existentielle**



**L'urgence est à concevoir ce que nous ferons pour travailler avec les machines**

L'IA et les robots font déjà disparaître la nécessité des humains dans la réalisation d'un nombre gigantesque de tâches. L'urgence est à concevoir ce que nous ferons, demain, pour mieux nous servir des machines, agir avec elles, produire, construire, soigner, enseigner, sans leur laisser toute la place... Si nous ne cherchons pas, vite, à imaginer les rôles indispensables que nous aurons à tenir dans les nouvelles communautés professionnelles hybrides qui se dessinent, nous nous condamnons à ne plus rien faire du tout. Le résultat n'est pas mystérieux : nous allons perdre nos emplois et nos revenus, nous abîter encore un peu plus, nous priver de toute possibilité d'expérience véritable, nous désocialiser, nous noyer dans la conscience tragique de notre inutilité et la publication compulsive de commentaires haineux sur Internet. La perspective du non-travail est celle d'une débilitation finale de la société, immanquablement prolongée – l'abîme appelant l'abîme – dans des choix politiques insensés. Elle est aussi celle d'une rage impuissante, d'une violence déchaînée, archaïque. La haine des autres se nourrit goulûment de la haine de soi. Nous implorerons bientôt qu'on nous donne du travail. \*

**Denys de Béchillon** est constitutionnaliste et professeur de droit à l'université de Pau.

## GRAND ENTRETIEN

# « Commander, ce n'est pas imposer, mais convaincre et obtenir l'adhésion »

Décider dans l'urgence, évaluer le bien-fondé moral d'un ordre, laisser une place à l'initiative... Le général Lecointre, ancien chef d'état-major des armées, explore les ressorts de l'autorité.

PROPOS RECUILLIS PAR ANNE ROSENCHER

**L**'idée de cet entretien est née d'une phrase lue dans une biographie du général de Gaulle : « La véritable école du commandement, c'est la culture générale. » Drôle d'aphorisme. Qui prend le contre-pied de ce que soufflent les idées toutes faites. Il faut l'avouer, on n'avait jamais vraiment songé aux liens entre commandement et culture générale. Comment sont-ils reliés ? Par quels mécanismes ? Et, au reste, qu'est-ce que commander ? Cela s'apprend-il ? Cela s'organise-t-il ? Cela s'improvise-t-il ?...

Pour répondre à ces questions – et à d'autres –, nous avons interrogé le général François Lecointre, qui fut chef d'état-major des armées de 2017 à 2021 et est aujourd'hui grand chancelier de la Légion d'honneur. Auteur notamment d'*Entreguerres* (Gallimard), paru en 2024, un livre très fin et littéraire sur son parcours et sur l'engagement et la fraternité dans le combat, et du texte de références sur l'exercice de l'autorité dans l'armée de terre, il revient, pour L'Express, sur la notion de commandement.

## Comment définiriez-vous l'acte de commander dans l'armée ?

**Général François Lecointre** Vaste question ! Quand on parle de commandement, il faut avant toute chose insister sur l'étymologie du verbe – « co » et « mander » : « je mande avec ». Soit l'inverse de la vision caricaturale d'une autorité verticale qui s'impose a priori. Commander, dans l'armée, c'est l'art de convaincre et d'obtenir l'adhésion de ses subordonnés pour accomplir l'acte extrême, le plus difficile à commettre qui soit : donner la mort, au péril de sa propre vie. Cela nécessite, avant tout chose, une transcendance, c'est-à-dire une vive conscience de la cause supérieure qui justifie de transgresser ce tabou absolu. Et cela implique, également, que celui qui commande ait une grande responsabilité à l'égard de ceux qu'il dirige. Il ne s'agit pas seulement de donner des ordres, il s'agit aussi et surtout de s'assurer que chaque membre de l'équipe comprenne et adhère à la mission. Tout en sachant que, au bout du compte, chacun conserve son libre arbitre au moment d'exécuter l'ordre ou non.

## En quoi l'acte de commander intègre-t-il cette dimension « en dernier ressort » du libre arbitre ?

Elle s'impose à tous les niveaux de la hiérarchie, d'ailleurs, les règlements militaires, ainsi que les lois internationales, précisent bien que l'obéissance à un ordre manifestement illégal n'exonère pas de la responsabilité personnelle. On ne peut pas se réfugier derrière un ordre illégal, car la légitimité de l'acte est tout aussi importante que sa légalité. Cela signifie que chaque soldat doit non seulement comprendre l'ordre et ce qu'il implique en termes opérationnels et techniques, mais aussi apprécier les motivations proprement politiques dont il procède et juger de son bien-fondé moral. Cela implique que chaque membre de l'équipe soit capable d'évaluer la légitimité et l'éthique des actions qu'il est appelé à accomplir.

## Comment se construit l'adhésion ?

Elle se construit par une multitude de choses, qui peuvent prendre la forme de processus très concrets. Par exemple, tout ordre passe par une phase de contestation et d'analyse. Un brouillon d'ordre circule parmi la troupe et chacun, à tous les niveaux de la chaîne, peut proposer de l'amender. Une fois la discussion close, l'ordre s'exécute loyalement, dans l'esprit autant que dans la lettre. De sorte que le commandement ne transmet pas une liste de consignes, il crée une mission.

## En dehors du libre arbitre qui peut s'appliquer quant à la légitimité de l'ordre, le commandement doit-il laisser une place à l'initiative ?

L'initiative est essentielle. Car la guerre est une confrontation de volontés, pas l'exécution mécanique d'un plan. Chaque échelon doit avoir sa part d'initiative pour adapter son comportement en fonction de la situation et de l'ennemi. Quand j'étais étudiant à Saint-Cyr, le général Lagarde [NDLR : alors chef d'état-major de l'armée de terre] était venu nous faire une conférence dont je me souviendrai toute ma vie. Il nous avait notamment dit cette phrase géniale : « L'initiative au combat est aujourd'hui la forme la plus élaborée de la discipline. » Cette agilité est essentielle, car la guerre ne se réduit pas à une application mécanique de plans établis.



« La guerre est une confrontation de volontés, pas l'exécution mécanique d'un plan », souligne le général François Lecointre.

**Dans *Vers l'armée de métier*, paru en 1934, le général de Gaulle écrit : « La véritable école du commandement, c'est la culture générale ». Cela vous parle-t-il ?**

Cela me parle totalement. L'acte de guerre est un acte politique, qu'il faut comprendre et décanter dans sa dimension géographique, historique, sociologique... L'étude de ces différents aspects constitue une sorte d'entonnoir au bout duquel on définit un ordre qui, lui, a des conséquences techniques. Avant de partir en opération à Sarajevo [à l'époque capitaine, il y a mené l'assaut pour reprendre le pont de Vrbanja aux forces serbes de Bosnie], nous avons d'abord eu des semaines de préparation pendant lesquelles nous avons étudié l'histoire de la Serbie, de la Bosnie, l'héritage de Tito, etc. La compréhension de la sociologie, de la culture, du

fait que vous ayez des musulmans d'un côté et des orthodoxes de l'autre, tout cela est indispensable pour évaluer quelles vont être les réactions des uns et des autres, le degré d'opposition, voire de barbarie, auquel vous allez être confronté. Ensuite, on passe à la dimension technique. Comment est-ce que je fais un poste de combat avec les sacs à sable de l'ONU ? Comment est-ce que j'utilise mon verre blindé et de quel type de tirs me protégera-t-il ? De quelle façon est-ce que je risque d'être agressé par des produits chimiques ? Etc. Mais être obnubilé par l'aspect

technique dans la décision est doublement dangereux. D'abord, cela réduit à une vision très étroite, très mécanique, trop précise de ce que l'on doit faire : cela garantit de passer à côté des déterminants de l'action, à côté des déterminants de la volonté de l'ennemi. Ensuite vous n'obtiendrez pas l'adhésion des troupes dont on a parlé avant, et qui est fondamentale.

#### Mini bio

Né à Cherbourg en 1962, François Lecointre est un militaire de carrière. Il a été projeté au Gabon, au Rwanda (1994), à Sarajevo (1995) ou en Côte d'Ivoire (2006). Chef d'état-major des armées de 2017 à 2021, il est aujourd'hui grand chancelier de la Légion d'honneur.

**Je vous livre la fin de la citation de De Gaulle : « Par la culture générale, la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, d'apercevoir les prolongements et les interférences... Bref, de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. » La culture générale muscle-t-elle l'instinct**

## ► dans le commandement, en situation d'urgence ?

Je crois qu'il faut décorreler l'instinct de l'urgence. L'instinct dont parle de Gaulle, c'est la « touche finale » qui s'ajoute à l'analyse objective de l'ensemble des facteurs qui conduiront à une décision. Une sorte de perception qui tient à votre personnalité, elle-même forgée par votre expérience et votre culture générale. Et c'est là qu'intervient l'instinct, qui est aussi une forme de sensibilité à certaines choses, et qui fait qu'un chef aura, dans la façon dont il commande, dans les ordres qu'il donne, aussi une touche personnelle et unique.

## Est-ce nécessaire dans la conduite de la guerre ?

C'est inévitable. En revanche, il faut en finir avec la représentation fantasmagorique du chef dans sa tour d'ivoire qui va, seul, avoir l'idée de génie qui lui permettra de l'emporter. Dans la guerre moderne, ça n'existe pas. Et je pense qu'il vaut mieux que ça n'existe pas. Plus vous montez en responsabilité, plus les ordres que vous donnez sont encadrés ou préparés par le travail d'un état-major – quelques dizaines de personnes pour un chef de corps ; une centaine, ou un peu moins, pour un général de brigade, 150 personnes pour un général de division, etc. Ça doit pousser à la modestie. Quand vous êtes chef d'état-major des armées et que vous êtes amené à contester ce que le président de la République demande – qui est toujours une contestation très courtoise mais ferme –, vous allez lui proposer des options. Et ce n'est pas vous, « légénial chef d'état-major des armées » qui allez lui proposer des options, c'est l'ensemble du centre de planification des opérations, l'ensemble de l'état-major des armées, les centaines d'officiers qui vont faire établir les analyses et dégager des propositions.

## Vous disiez qu'il fallait distinguer l'instinct de l'urgence. Commander, c'est parfois être contraint de prendre des décisions dans l'urgence, non ?

Bien sûr, même si tout le but est d'éviter d'être pris au dépourvu. Vous remarquerez, au reste, que les armées sont les reines de la planification. Un exemple que tout le monde peut avoir en tête : la loi de programmation militaire est fixée pour six, sept ans... On sait bien qu'on reverra

les objectifs et qu'on actualisera la loi en cours de route. Mais l'étape originelle de la planification est essentielle. Je trouve d'ailleurs assez dramatique que dans l'Etat et la République, il n'y ait guère que le ministère des Armées pour faire les choses aussi sérieusement : planification, évaluations, adaptations... Oui, ce sont des projections dont on sait qu'on ne les atteindra jamais. Mais ce n'est pas une raison pour s'en exonérer : elles sont indispensables.

## Même si tout est fait pour éviter l'imprévu dans le combat, il y a bien des moments où l'on doit prendre des décisions dans l'urgence...

Bien entendu. Alors, l'intuition, le coup d'œil, va être absolument indispensable. Plus on descend « au contact », plus on est dans la confrontation, dans la mêlée guerrière, dans la bataille et dans sa conduite, et plus il y a de risques qu'on doive réagir

**« Je trouve dramatique que, dans l'Etat, il n'y ait guère que le ministère des Armées qui planifie »**

à l'intuition. Et, là encore, la décision que vous prenez, à l'instinct, de façon quasi réactive, doit emporter la décision de vos subordonnés, alors que vous n'avez plus le temps d'expliquer, plus le temps des « brouillons d'ordre », etc. Donc, là, ça repose sur la confiance, sur l'adhésion qu'ils manifestent à votre personne, parce que vous êtes leur chef, qu'ils vous ont reconnu comme tel. Parce que, précisément, chaque fois que vous avez eu le temps de le faire, vous avez discuté avec eux des décisions, vous avez construit, progressivement, un processus d'adhésion, vous avez bâti votre autorité.

**Dans votre livre *Entre guerres*, vous décrivez un moment où, en proie à la terreur d'avoir été victime d'une attaque au gaz toxique, vous trouvez la force de résister à la panique dans le regard de vos hommes : « J'ai appris à chercher dans le regard de mes compagnons le surcroît de contraintes que je savais ne pas parvenir à m'imposer seul », écrivez-vous. Ce regard vous « obligeait » ou vous donnait-il la confiance de la fraternité ?**

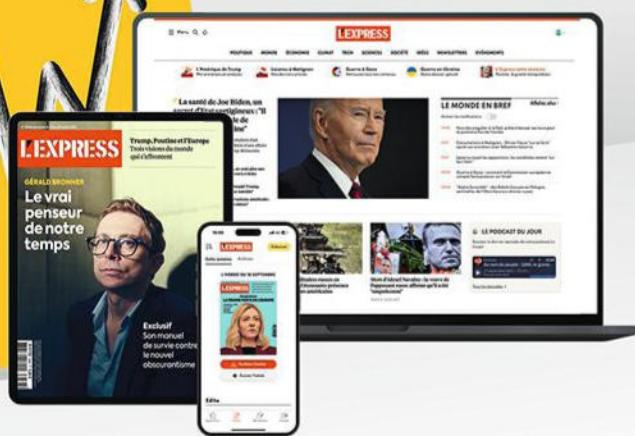
Les deux. Car, dans la confiance, vous avez de l'exigence. Et c'est pour ça que ça vous tient debout, et droit, le plus droit possible. \*



« L'initiative au combat est la forme la plus élaborée de la discipline, dit-on à Saint-Cyr. »



**EN CADEAU,**  
le casque sans fil



**139€ POUR 1 AN**  
AU LIEU DE **159€**

- Casque sans fil à réduction de bruit active TUNE600BTNC JBL.
- Pliable, léger, compact, doté de haut-parleurs JBL de 32 mm offrant un son JBL Pure Bass.
- Peut s'utiliser sans fil pendant plus de 12 heures ou également en mode filaire.
- La batterie se recharge en 2 heures seulement.

## BULLETIN D'ABONNEMENT

À remplir et à retourner sous enveloppe non affranchie à  
L'EXPRESS Libre réponse 18783 - 59789 Lille cedex



**OUI, je profite de cette offre pour m'abonner à L'Express Papier + Digital 1 an** (52 n°s) au tarif de **139€**.

J'ai bien noté que je recevrai **en cadeau** le casque JBL. Offre réservée à un premier abonnement.

Nom: .....

Prénom: .....

Adresse: .....

Code Postal: ..... Téléphone: .....

Ville: .....

**Ci-joint mon règlement par chèque** à l'ordre de Groupe L'Express.

Si je souhaite découvrir d'autres offres d'abonnement et **règler par carte bancaire**, je me connecte sur **abonnement.lexpress.fr**

Pour bénéficier de mes avantages digitaux et recevoir les informations liées à mon abonnement, j'indique mon adresse email (en majuscules) :

Adresse mail: ..... @.....

J'accepte de recevoir les offres des partenaires de L'EXPRESS  oui  non

Offre valable jusqu'au 31/11/2025 uniquement en France métropolitaine, et ne comprenant pas les éventuels suppléments occasionnels. Prix normal de vente de L'Express : 6,90 €. Délai d'expédition du casque, 2 à 4 semaines après enregistrement du règlement. Conformément à l'article L221-18 du code de la consommation, vous bénéficiez d'un délai de rétractation de 14 jours à compter de la réception du premier numéro de l'abonnement. Pour faire jouer ce droit, vous pouvez télécharger le formulaire sur support.lexpress.fr, rubrique « mon abonnement », et nous l'envoyer à : L'Express - Service Abonnements - CS 90006 59718 Lille cedex 9. Les informations requises sont nécessaires à L'Express pour la mise en place et la gestion de votre abonnement. Elles pourront être cédées à des Partenaires commerciaux pour une finalité de prospection commerciale sauf si vous cochez la case ci-contre  Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de limitation, d'opposition et de suppression des données que vous avez transmises en adressant un courrier à L'Express.



MOYEN-ORIENT

# Palestine : les secrets d'une reconnaissance

A l'initiative de la France, une dizaine de pays occidentaux ont reconnu l'Etat palestinien. Récit d'un moment de diplomatie qui peut changer l'Histoire.

PAR CORENTIN PENNARGUEAR (NEW YORK)

**N**ew York, 15h21, ce 22 septembre. Jean-Noël Barrot, le ministre des Affaires étrangères, et Anne-Claire Legendre, conseillère Moyen-Orient du président, ont déjà dégainé leur téléphone portable depuis une bonne minute. Ils connaissent par cœur le discours du chef de l'Etat, en récitent chaque mot sans même s'en rendre compte. Le moment arrive, il faut l'immortaliser.

Emmanuel Macron lance son anaphore, qu'il a imaginée dans l'avion vers le siège des Nations unies : « Le temps est venu ». De libérer les otages. D'arrêter la guerre à Gaza. Pour Israël de vivre en paix et en sécurité. De rendre justice au peuple palestinien. « Fidèle à l'engagement historique de mon pays au Proche-Orient pour la paix entre le peuple israélien et le peuple palestinien, je déclare que la France reconnaît aujourd'hui l'Etat de Palestine. »

Standing-ovation dans une salle comble de l'Assemblée générale de l'ONU. Longue minute d'applaudissements, ce qui n'est pas dans les habitudes de la maison. Seuls les sièges des délégations israéliennes et américaines restent vides, silencieux. Emmanuel Macron était arrivé cinq

minutes en avance dans les lieux, il commence son discours cinq minutes en retard. La faute à ce qui ressemble à un bain de foule au milieu des chefs d'Etat du monde entier : accolade avec l'émir du Qatar, poignée de main avec Ahmed Al-Charaa, l'ancien d'Al-Qaeda devenu président de la Syrie, et joyeuse embrassade avec le président des Comores. « Une grande victoire diplomatique de la France », savoure le ministre Jean-Noël Barrot.

**Dès 1982, dans un discours à la Knesset, Mitterrand mentionnait l'Etat palestinien**

Dès 1982, dans un discours à la Knesset, le Parlement israélien, François Mitterrand mentionnait l'Etat palestinien. En 2025, Emmanuel Macron le reconnaît en engageant la France. « Bien sûr, c'est un symbole, mais les symboles ont du poids, résume Bronwen Maddox, directrice de la Chatham House et figure de la diplomatie

britannique. Ce jour montre clairement le chemin que veut emprunter la communauté internationale vers la paix et, avec ces reconnaissances de la Palestine, elle le montre à Israël. » L'aboutissement d'une intense séquence diplomatique, et le début d'une nouvelle histoire.

## Chapitre 1 Penser l'après

Ce 7 octobre 2023 à l'Elysée, la journée promet d'être calme, l'agenda léger. Pourtant, dès l'aube, un silence de plomb envahit les couloirs : l'équipe diplomatique est scotchée sur les réseaux, abasourdie par le torrent d'images des massacres du Hamas en Israël. Réunion de crise avec le Quai d'Orsay, premier appel d'Emmanuel Macron pour le président israélien Isaac Herzog, à 12h30. Le deuxième pour Benyamin Netanyahu, à 14h15. Le Premier ministre israélien a la voix blanche, K.-O. debout. « Dès le départ, Macron fait part à Netanyahu de sa très forte détermination à éradiquer le Hamas », explique à l'époque une source israélienne. En fin de journée, le président compose le numéro de Mahmoud Abbas, le président de l'Autorité palestinienne. Penser l'après-guerre, avant même le début de la guerre.

Emmanuel Macron se rend sur place deux semaines plus tard. D'abord pour voir les familles des victimes et des otages : plus de 30 Français ont été tués par le Hamas, neuf sont retenus par le mouvement terroriste. Rencontre presque chaleureuse avec Netanyahu, puis direction Ramallah pour voir Abbas. Première question : « Est-ce que tu peux reprendre Gaza ? » Le leader palestinien hésite, du haut de ses 87 ans : « Tout seul, non, je ne peux pas. » Les Jordaniens répondent la même chose, l'Egypte aussi : Emmanuel Macron comprend que l'avenir de Gaza ne passera que par une entente régionale, un « deal » global.

## Chapitre 2 Le poids des bombes, le vide des mots

Très vite, Gaza envahit le quotidien. Les bombes, les morts, l'horreur. La haine pure, aussi, crachée par certains ministres israéliens. Début novembre, Emmanuel Macron invite une poignée de militants pacifistes palestiniens à l'Elysée. Nivine Sandouka réside à Jérusalem-Est et doit se faufiler entre les barrages israéliens pour s'envoler vers Paris. Cette Palestinienne



travaille sur des projets féministes en Cisjordanie au sein de l'Alliance for Middle East Peace, une organisation qui regroupe 160 associations, israéliennes comme palestiniennes. Elle discute en tête à tête avec le président : situation humanitaire à Gaza, otages, processus politique, urgence d'un cessez-le-feu... « Surtout, je mentionne la mise en place indispensable d'un passage humanitaire pour que les habitants de Gaza reçoivent de l'aide et je le sens inquiet, impliqué », se souvient Nivine Sandouka.

Surprise : dès le lendemain sur la BBC, Emmanuel Macron exhorte Israël à cesser les bombardements visant les femmes et les enfants. « Il n'y a aucune justification à cela », tonne le président français, devenant le premier chef d'Etat occidental à critiquer cette guerre. « Sur ce dossier, Emmanuel Macron lui-même a avancé dans sa réflexion, juge l'ancien ambassadeur français Bertrand Besancenot. Il avait un préjugé pro israélien très clair après le 7 Octobre mais à la vue de la situation dramatique, du véritable carnage à Gaza

et des réactions de l'opinion publique, il a bien compris que la France avait un rôle important à jouer. »

C'est le début d'un tragique jeu de dupes : Macron multiplie les appels au cessez-le-feu, Netanyahu l'ignore ou le critique. En coulisses pourtant, le dialogue se poursuit, parfois fructueux. Le 14 novembre 2024, le Stade de France accueille France-Israël. Un match de foot sous haute tension mais soporifique, 0-0. En tribunes, deux hommes profitent du manque d'action sur le terrain pour discuter : Emmanuel Macron et l'ambassadeur d'Israël, Joshua Zarka, assis à sa gauche. D'après un témoin, ils échangent sur un éventuel processus de paix, sur les conditions à exiger des Palestiniens avant toute négociation : une entité palestinienne démilitarisée, qui n'aurait pas le contrôle de ses frontières afin d'éviter le trafic d'armes ; une société palestinienne déradicalisée ; la question des réfugiés qui devra être traitée sur le sol palestinien et non israélien. On se serre la main, un espoir existe.

### Chapitre 3 Un président convaincu

En avril 2025, Emmanuel Macron se rend à El-Arich, en Egypte, et visite un camp de réfugiés palestiniens, prend le temps d'écouter leurs histoires, leurs tragédies. « En Egypte, il a palpé la catastrophe humanitaire », raconte Ofer Bronchtein, chargé de mission du président sur le rapprochement israélo-palestinien. Dans l'avion du retour, il annonce son intention de reconnaître l'Etat de Palestine, sans préciser de calendrier. « La France dit qu'elle va reconnaître l'Etat palestinien depuis 1982 : Mitterrand l'a dit, Chirac l'a dit, Sarkozy l'a dit, Hollande l'a dit, Macron l'a fait, poursuit Bronchtein. Je ne sais pas comment Emmanuel Macron va rentrer dans l'Histoire, mais je sais que cette décision l'y fera entrer un peu. »

D'après nos informations, le président tranchera la question du calendrier le 13 juin, quand Israël lance sa guerre surprise contre l'Iran. Le même jour, la diplomatie française organise le Paris Peace Forum, qui rassemble des organisations civiles



Le 22 septembre, le président français a ouvert le sommet pour la solution à deux Etats, à New York.

## Un Etat de plus en plus officiel



SOURCE : LE MONDE

■ Pays ayant reconnu l'Etat de Palestine avant le 21 septembre 2025

■ Pays ayant reconnu l'Etat de Palestine les 21 et 22 septembre 2025

► israéliennes et palestiniennes. Emmanuel Macron n'assiste pas aux conférences, mais invite les associatifs à l'Elysée.

Nivine Sandouka a refait le trajet depuis Jérusalem-Est. Cette fois, elle est trop épuisée pour parler en tête-à-tête avec le président. « Mais il passe plus d'une heure à échanger avec tous ces pacifistes qui, tout en prenant des selfies avec lui, réclament un cessez-le-feu et la reconnaissance de l'Etat palestinien, se souvient la militante. Que ce message soit répété par des Israéliens comme par des Palestiniens, des gens qui construisent encore la paix, l'a certainement accompagné dans sa réflexion sur la reconnaissance. »

Le 24 juillet, le chef d'Etat français adresse une lettre à Mahmoud Abbas, annonçant son intention de reconnaître l'Etat palestinien. La tempête diplomatique se lève.

## Chapitre 4 Risque britannique, absence allemande

Israël fulmine. L'Etat hébreu, accusé d'organiser une famine à Gaza, perd la bataille de l'opinion mondiale en cet été 2025. Il faut isoler Paris, taper suffisamment fort pour que personne ne suive. Les Israéliens comptent sur Donald Trump, qui négocie des accords commerciaux avec les Européens, pour écraser le mouvement. Interrogé sur l'initiative française, l'Américain hausse les épaules : « Macron est un mec bien, mais il ne pèse pas grand-chose. » On a vu pire menace. La diplomatie française se démène, au contraire, pour

peser. Après l'annonce d'Emmanuel Macron, quatre jours passent dans le silence des alliés et le stress des Français. A l'ONU, le 28 juillet, Paris organise une première conférence sur la solution à deux Etats aux côtés des Saoudiens, réunissant des ministres des Affaires étrangères. Le Britannique David Lamy se trouve dans l'avion, entre l'Australie et New York, quand les Français apprennent qu'il est favorable à la reconnaissance de la Palestine, mais qu'il doit finir de convaincre le Premier ministre Keir Starmer. Celui-ci veut s'assurer que l'Autorité palestinienne sorte de toute ambiguïté sur la condamnation du 7 Octobre et que les pays arabes sont prêts à avancer vers une normalisation avec Israël. Les Français, puis les Saoudiens et les Jordaniens, rassurent les Britanniques. Keir Starmer donne son feu vert une heure avant l'ouverture de la conférence à New York et l'annonce au monde entier le lendemain.

C'est un séisme diplomatique. « Pour la première fois, l'Etat de Palestine est reconnu par deux pays du G7, ce qui fait toute la différence, souligne Bronwen Maddox, directrice de la Chatham House. Dans le cas britannique, il s'agit en plus du pays qui a produit la déclaration Balfour en 1917 [NDLR : dans laquelle le Royaume-Uni se prononce en faveur de l'établissement d'un foyer national pour le peuple juif en Palestine, alors sous mandat britannique]. Cela apporte un poids supplémentaire. »

Une décision difficile pour Keir Starmer, malmené dans les sondages et en délicatesse avec les Américains. « Prendre cette décision était extrêmement risqué pour lui puisqu'elle l'éloigne de Donald Trump, alors sur le point de venir négocier un accord commercial au Royaume-Uni, poursuit Bronwen Maddox. Les conséquences pouvaient être majeures pour le Royaume-Uni, beaucoup moins pour Emmanuel Macron, qui est un peu une figure solitaire, libre de faire ce qu'il veut tant qu'il est président. »

Après les Britanniques, c'est l'avalanche. Le Canada et l'Australie rejoignent le mouvement, d'autres viennent se greffer : Malte, Andorre, Luxembourg, Saint-Marin, Portugal, Belgique. Dans cette vague de reconnaissances, certains refus contrarient la diplomatie européenne. « Il est évident que l'absence de l'Allemagne et de l'Italie fait mauvais genre, remarque Frederica Bicchi, spécialiste des relations internationales à la London School of Economics. Cela ne saute pas aux yeux mais, en réalité, les pays européens sont très divisés sur cette question : les pays d'Europe centrale et orientale soutiennent très vocalement Israël et servent de paravent à d'autres, notamment l'Italie, qui restent en retrait tout en partageant les mêmes opinions. » Les masques tombent.

## Chapitre 5 La réplique israélienne

Ses mots ont fait « péter un fusible » au gouvernement israélien, selon un témoin. Le 12 août, Frédéric Journès prend la plume dans *Haaretz*, journal de centre gauche israélien. L'ambassadeur de France en Israël défend la reconnaissance de l'Etat palestinien, assure qu'elle sera bénéfique à la sécurité de l'Etat hébreu et qu'elle isole le Hamas. Dans une phrase, le diplomate fait un lien entre le désastre humanitaire à Gaza et la vague d'antisémitisme dans le monde. « Une semaine après cette tribune, il a répété ces propos à la radio, relate un diplomate israélien. Le gouvernement israélien l'a lu comme si la France accusait Israël d'être responsable de l'antisémitisme. » Devant la vague de colère, l'ambassadeur fait son mea culpa sur la chaîne i24, mais Benyamin Netanyahu prend lui aussi la plume.

Le 17 août, le Premier ministre israélien diffuse une lettre dans laquelle il accuse



Emmanuel Macron de récompenser la stratégie de la terreur du Hamas en reconnaissant l'Etat palestinien, de nuire aux négociations de cessez-le-feu et « d'alimenter le feu antisémite » en France. Des propos graves. Benyamin Netanyahu envoie un courrier similaire au Premier ministre australien, qu'il qualifie de « faible », mais aussi, d'après nos informations, au Premier ministre britannique Keir Starmer. Ce dernier courrier n'a pas été rendu public.

Emmanuel Macron choisit de répondre, lui aussi, par une lettre. Il la peaufine pendant une semaine. Sur trois pages, il rappelle son action contre la haine des juifs, au nom de la République française, « inlassable ennemie de l'antisémitisme depuis la Révolution de 1789 ». « Il y a mis tout son cœur, assure Ofer Bronchtein. Selon moi, c'est un chef-d'œuvre : il veut expliquer, se montrer pédagogue. C'est dommage que cette lettre n'ait pas eu les échos qu'elle mérite en France et encore moins en Israël. » Mais Netanyahu n'a retenu qu'un mot, qui l'aurait mis hors de lui, selon une source israélienne. A la fin de son courrier, Emmanuel Macron l'imploré de « sortir de la fuite en avant meurtrière et illégale d'une guerre permanente à Gaza ». « Un mot a gêné : meurtrière, indique cette source. Cela veut

dire que notre démocratie commet des meurtres. Ça a été très mal reçu. »

Après les courriers viennent les menaces. Pour faire ce sale boulot, Netanyahu peut compter sur ses alliés d'extrême droite, Itamar Ben Gvir et Bezalel Smotrich. Ce dernier, ministre des Finances, brandit son plan : si la France reconnaît l'Etat palestinien, faisons en sorte qu'il n'y ait plus d'Etat palestinien à reconnaître. Il menace d'annexer l'équivalent de 82 % de la Cisjordanie, où se trouvent déjà 750 000 colons israéliens.

Les autorités israéliennes menacent aussi d'interdire des missions françaises, voire de fermer le consulat français dans les territoires palestiniens. Une hypothèse qui fait éclater de rire Ofer Brochtein, l'envoyé spécial du président. « Mais ce n'est pas Israël qui va fermer le consulat en territoires palestiniens, c'est la France ! Puisqu'elle va y ouvrir une ambassade... »

### Chapitre 6 Au-delà du symbole

« Reconnaître un Etat, c'est comme perdre sa virginité : il n'y a pas de retour en arrière possible. » La boutade, prononcée par une source européenne, traduit une réalité des plus sérieuses : le 22 septembre marque un tournant dans le conflit israélo-palestinien. Il serait tentant de ne voir qu'un symbole dans ces reconnaissances d'un

Etat qui n'a ni armée, ni frontières, ni monnaie. « Mais cela peut être à la fois symbolique et avoir des conséquences, intervient Federica Bicchi. Tout dépend de ce que feront ces pays : le plus intéressant serait que la reconnaissance de la Palestine soulève la question de l'annulation de la reconnaissance des colonies israéliennes, ce qui aurait de lourdes conséquences pour le commerce. » L'Espagne, qui a reconnu l'Etat palestinien l'année dernière, vient ainsi d'interdire tous les produits issus des colonies.

Une autre conséquence est diplomatique : de plus en plus isolé, Israël n'a plus que le soutien américain pour poursuivre sa guerre à Gaza. D'où l'offensive française à double détente, construite avec l'Arabie saoudite : d'un côté, une reconnaissance de la Palestine par une vague de pays occidentaux ; de l'autre, un « appel de New York » signé par l'ensemble du monde arabo-musulman à l'ONU condamnant le Hamas et ouvrant la voie à une normalisation avec Israël.

« L'idée consiste à peser sur Trump, en partant du principe qu'il rêve du prix Nobel de la paix et qu'il est le seul à pouvoir influencer les Israéliens, analyse l'ancien ambassadeur à Riyad Bertrand Besancenot. Seule une initiative franco-saoudienne pouvait réussir : les Français sont capables d'entraîner plusieurs pays européens et les Saoudiens sont les seuls avec une influence réelle sur Trump, dont l'objectif diplomatique prioritaire consiste à « élargir » les accords d'Abraham. »

Cette séquence diplomatique achevée, une autre s'ouvre. « C'est le texte le plus ambitieux, sans doute, sur le conflit israélo-palestinien depuis les accords d'Oslo il y a trente ans, ou l'initiative arabe de paix il y a vingt ans, estime le ministre des Affaires étrangères, Jean-Noël Barrot. C'est la première condamnation par la communauté internationale, par les Nations Unies, du Hamas, qui appelle à son désarmement et à sa rémission. Et c'est la première expression claire de l'aspiration des pays arabes de la région à une intégration régionale avec l'Etat d'Israël et le futur Etat de Palestine. C'est une nouvelle page qui commence à s'écrire. » Il faut maintenant que les plumes soient fermes au moment d'esquisser ce nouveau chapitre du Moyen-Orient. \*



Netanyahu a accusé Macron de récompenser la stratégie de la terreur du Hamas.



De nombreuses manifestations ont émaillé la Vuelta, le Tour d'Espagne cycliste.

#### Pacifisme

## L'Espagne, premier avocat de la cause palestinienne en Europe

**La droite accuse Pedro Sanchez de vouloir faire oublier les scandales qui touchent son parti. Mais son discours rencontre un fort écho dans l'opinion.**

D'où vient ce fort sentiment pro-palestinien qui fait de l'Espagne un cas à part en Europe ? A l'arrivée de la Vuelta, équivalent hispanique du Tour de France, à Madrid, dimanche 14 septembre, des manifestants dénonçant l'horreur en cours dans une bande de Gaza bombardée sans relâche ont provoqué des troubles tels que les coureurs cyclistes ont été empêchés d'achever leur épreuve sportive. Au même moment, depuis la ville andalouse de Malaga où il tenait meeting, le président du gouvernement (c'est-à-dire Premier ministre), le socialiste Pedro Sanchez, a apporté son soutien aux manifestants, exprimant sa « reconnaissance »

et son « respect absolu » des sportifs, mais aussi son « admiration » pour le peuple espagnol « qui se mobilise pour des causes justes, comme celle de la Palestine ». Le lendemain, plus de 200 artistes ont investi la Puerta del Sol, la célèbre place centrale de la capitale espagnole, pour lire à haute voix des noms d'enfants gazaouis morts sous les bombes et réclamer « que cesse immédiatement le massacre ». Parmi eux, le cinéaste Pedro Almodovar, l'actrice Loles Leon, le directeur de l'Institut Cervantes Luis Garcia Montero...

Ce type de manifestation reflète un attachement viscéral au pacifisme. « Notre pays est antimilitariste et farouchement

attaché à la paix, à la justice et aux droits humains, car il garde un souvenir douloureux des souffrances occasionnées par la guerre civile (1936-1939) et les quarante ans de dictature franquiste qui ont suivi », analyse Rosa Meneses, sous-directrice du Centre d'études arabes contemporaines de Madrid. Et cette spécialiste d'approfondir : « Les générations de nos parents et de nos grands-parents ont encore à l'esprit la lutte pour la démocratie qui a permis à l'Espagne de revenir sur la scène internationale et d'établir des ponts entre l'Europe et le Proche-Orient, notamment en 1991 avec la conférence de Madrid engageant le processus de paix qui mena deux ans après aux accords d'Oslo. Cela fait partie du corpus de valeurs des Espagnols et cela va bien au-delà de la question de la Palestine. »

A Barcelone, la deuxième ville du royaume, tout le monde garde en mémoire la manifestation monstre de 2003 contre l'invasion de l'Irak, qui avait fait descendre 1,3 million de personnes dans la rue. Selon le baromètre annuel de l'institut royal El Cano publié en juillet, l'immense majorité de la population (82 % des personnes interrogées) qualifie de génocide ce qui se passe à Gaza. Pour autant, cette condamnation claire de l'action de l'Etat d'Israël « ne se traduit pas par une augmentation de l'antisémitisme en Espagne, lequel reste minoritaire », assure l'institut. D'après Rosa Meneses, les Espagnols sont « matures » et font autant la distinction entre « les Israéliens et le gouvernement d'extrême droite de Benyamin Netanyahu qui massacre les Gazaouis » qu'entre « le peuple palestinien et les terroristes du Hamas ».

D'où, sans doute, l'assentiment général exprimé dans l'opinion publique lorsque Pedro Sanchez a annoncé début septembre un nouveau paquet de sanctions contre Israël : consolidation juridique de l'embargo sur les armes annoncé dès octobre 2023, fermeture de l'espace aérien et des ports espagnols aux avions et bateaux acheminant du carburant pour le compte de l'armée israélienne, embargo sur les importations de produits originaires des colonies illégales de Cisjordanie, interdiction pour les entreprises israéliennes de répondre à des appels d'offres publics en Espagne... Une manière de contourner l'Union européenne dont les atermoiements sont ici jugés intolérables. Partisan d'une rupture totale avec Israël, l'ancien



Haut représentant de l'Union européenne pour les affaires étrangères, le Catalan Josep Borrell, ne décolère pas de voir sa successeure, Kaja Kallas, ménager Tel-Aviv au fil des mois. L'influence qu'il exerce sur le gouvernement espagnol n'est sans doute pas pour rien dans les prises de position de ce dernier. Mais elle n'explique pas tout.

Le soutien à la cause palestinienne relève en effet d'une longue tradition diplomatique. « Après la Seconde Guerre mondiale, Madrid a été totalement exclu des débats sur la création de l'Etat d'Israël. Pour rompre cet isolement, Franco a développé des relations avec certains pays du sud et de l'est de la Méditerranée, en échange de leur pétrole et de leur soutien à l'intégration de l'Espagne aux instances de l'ONU », note Moussa Bourekba, chercheur au Centre de recherche en relations internationales de Barcelone, instance présidée par Josep Borrell. En outre, souligne cet expert de la région, l'Espagne n'a pas « le même passif » que l'Allemagne et la France sur l'Holocauste, de sorte qu'« elle n'a pas la pudeur de ces deux pays européens à parler de génocide à Gaza et à critiquer avec virulence l'action du gouvernement Netanyahu ».

Particularité importante, la question palestinienne transcende le clivage gauche-droite hispanique. C'est en effet sous le régime militaire de Franco que l'Espagne a commencé à soutenir la cause palestinienne. Ensuite, peu après la fin de la dictature, en 1979, Madrid avait été la première capitale européenne à recevoir le leader de l'Organisation de libération de la Palestine Yasser Arafat, paria international à l'époque. Le centriste Adolfo Suárez était alors Premier ministre. A l'inverse, c'est le gouvernement socialiste de Felipe Gonzalez qui, en 1986, a reconnu l'Etat d'Israël, rappelle Moussa Bourekba. Quant à la reconnaissance de l'Etat palestinien annoncée en mai 2024 par Pedro Sanchez, elle avait fait l'objet d'un vote initial au Congrès des députés dix ans plus tôt... sous le gouvernement conservateur de Mariano Rajoy.

Les propos tenus depuis la rentrée par Pedro Sanchez n'en ont pas moins déclenché une vive polémique politique. La droite n'a pas manqué de l'attiser en affirmant que le sabotage de l'arrivée du Tour d'Espagne cycliste avait été préparé par des militants indépendantistes basques et par

des factions islamistes proches du Hamas. Elle taxe au passage le chef du gouvernement d'antisémitisme. Et l'accuse d'entretenir, avec la complicité de « la gauche réactionnaire », un écran de fumée destiné à masquer les scandales de corruption qui éclaboussent depuis plusieurs mois le parti socialiste, et l'incapacité de l'exécutif à faire voter la moindre loi de finances au Parlement depuis deux ans.

Le conflit au Proche-Orient a ainsi contribué à tendre encore un peu plus le climat politique. Le gouvernement ne tient qu'à un fil depuis les élections législatives de juillet 2023, avec une majorité précaire que seul le soutien sans participation des indépendantistes catalans et basques maintient en vie. Dans l'hypothèse d'un scrutin anticipé, les sondages donnent la droite gagnante, en coalition avec une extrême droite crédite de 18 % des suffrages. Contrairement à ce que l'on peut observer à droite dans d'autres pays, le patron du Partido Popular (libéral-conservateur) et leader de l'opposition, Alberto Feijoo, ne peut cependant pas prendre parti pour Israël, au risque de se mettre à dos une opinion publique majoritairement scandalisée par la situation à Gaza. Il est donc obligé de jouer les équilibristes.

Pedro Sanchez en a bien conscience et continue de proposer de nouvelles mesures de rétorsion envers l'Etat hébreu. La dernière en date : exclure les athlètes israéliens de toutes les compétitions



Pedro Sanchez, le Premier ministre, a pris de nouvelles mesures contre Tel-Aviv.

sportives internationales, à commencer par la Coupe du monde de football 2026 qui se tiendra en Amérique du Nord. Dans le même esprit, le groupe audiovisuel public RTVE a prévenu que l'Espagne boycottera le concours de l'Eurovision de l'an prochain si Israël y participe.

Le chef de l'exécutif n'en est pas moins sous pression lui aussi. Ses ministres appartenant au mouvement de gauche radicale Sumar (lequel s'est substitué au parti Podemos à la suite de sa débâcle aux municipales et régionales de 2023) s'impatientent de la lenteur avec laquelle les sanctions contre Israël sont mises en œuvre. « Il est indispensable que l'Espagne prenne des mesures concrètes contre le génocide perpétré par le gouvernement israélien. Des mesures que la société civile réclame depuis longtemps et qui ne doivent plus être reportées », exige Sumar. La coordinatrice du mouvement, Yolanda Diaz, ministre du Travail et de l'Economie sociale, ex-communiste et vice-présidente du gouvernement Sanchez, y voit une « priorité politique centrale ».

En revanche, le lien que certains analystes se risquent à établir entre le sentiment propalestinien qui domine actuellement et les sept siècles de présence arabo-islamique dans la péninsule Ibérique (711-1492) est loin de créer un consensus. « L'Espagne a longtemps été dominée par les Arabes mais elle a aussi été séfarade », rappelle la chercheuse Rosa Meneses. Une référence aux quinze siècles durant lesquels une culture hébraïque florissante s'est développée dans la péninsule, l'ancienne Sefarad, du début de l'ère chrétienne jusqu'à l'expulsion des juifs à l'arrivée au pouvoir des rois catholiques, en 1492. « Depuis le XVI<sup>e</sup> siècle, il n'y a presque plus de juifs en Espagne [NDLR : ils seraient 40 000 aujourd'hui] mais il est intéressant de se souvenir que c'est un poème juif repris par Saint-Jean-de-la-Croix (1542-1591) dans son *Cantique* qui est considéré comme à l'origine de la littérature espagnole », souligne Xavier Mas de Xaxas, journaliste au quotidien barcelonais *La Vanguardia*. Aujourd'hui, en soutenant le droit des Palestiniens à disposer d'eux-mêmes, l'Espagne veut clairement « être du bon côté de l'Histoire », comme le martèle Pedro Sanchez. \*

**GUILLAUME DELACROIX  
(BARCELONE)**

## Manifestation

Le cri d'alarme de la *Middle Britain*

**La classe moyenne britannique des petites villes proteste contre les dérives du multiculturalisme et du wokisme.**

Les images filmées par hélicoptère ont fait le tour du monde : le pont de Westminster et le quartier de Whitehall, centre historique et névralgique de la politique britannique depuis plus de trois cents ans, envahis par une foule compacte. La manifestation du 13 septembre à Londres, intitulée *Unite the Kingdom* (Unir le Royaume) a surpris par son ampleur.

Manifester n'est pas dans l'ADN politique des Britanniques, ils n'y ont recours que lorsqu'ils estiment ne pas être entendus par leur Parlement. Ces quarante dernières années, il n'y a eu que trois marches géantes à Londres : celle contre l'interdiction de la chasse au renard en 2002 avec 400 000 manifestants venus de province, contre la guerre en Irak en 2003 et contre le Brexit en 2019 avec pour chacune près d'un million de personnes défilant dans les rues de la capitale. Il faut aujourd'hui en ajouter une quatrième, celle du 13 septembre 2025. La police a parlé de 150 000 participants, les organisateurs de 1 million, il semblerait au vu des clichés aériens qu'elle en ait réuni plusieurs centaines de milliers.

Un peu trop vite présentée comme une manifestation d'extrême droite par les médias du monde entier, *Unite The Kingdom* s'est plutôt fait l'écho du désarroi profond devenu aujourd'hui cri d'alarme de la *Middle Britain*. Expression utilisée pour la première fois dans les années 1880 par Lord Salisbury, *Middle Britain* désigne la classe moyenne des petites villes, politiquement conservatrice à modérée, majoritairement propriétaire, et attachée aux valeurs traditionnelles britanniques de stabilité, d'ordre, de bon sens et d'équité. Cette *Middle Britain*, maîtresse des élections, que tout leader politique se doit d'attirer et de cajoler. Ou de récupérer.

Comme l'a fait Tommy Robinson en appelant à cette marche, coupant l'herbe sous le pied du populiste Nigel Farage. Moins connu à l'étranger, Tommy Robinson, de son vrai nom Stephen

Yaxley-Lennon, est un ancien hooligan ayant appartenu au groupuscule néonazi British National Party. Il a été condamné à plusieurs reprises par la justice pour escroquerie, diffamation, hooliganisme, harcèlement, incitation à la violence et outrage. Malgré son rôle d'organisateur, hooligans et xénophobes d'extrême droite ne compossent toutefois qu'une petite partie des manifestants. Et les violences de fin de cortège sont venues de cette même minorité formée aux coups de poing à la sortie des stades.

Si la *Middle Britain* a tenu à défiler en nombre à Londres en arborant l'Union

**« Ce qui pose un problème, ce sont ceux qui arrivent illégalement »**

Jack, mais également les drapeaux des autres nations formant le Royaume-Uni (la croix de saint Georges de l'Angleterre, le dragon rouge du Pays de Galles et la croix de saint André de l'Ecosse), c'est qu'elle s'inquiète de l'évolution du pays. Ses préoccupations sont nombreuses : à la fois économiques, sociales, culturelles et sécuritaires. Dans la foule, ils étaient nombreux à parler d'immigration mais de façon beaucoup plus nuancée que Tommy Robinson. « Je ne suis pas du tout contre l'immigration légale, au contraire, on en a besoin et cela fait du bien à l'économie et à la société dans son ensemble », estimait un quinquagénaire sous un chapeau melon en plastique aux couleurs de l'Angleterre, avant d'ajouter : « Ce qui pose un problème ce sont ceux qui arrivent illégalement et sont nourris et logés à l'hôtel. Les Britanniques qui peinent à payer leur loyer et à remplir leur chariot au supermarché trouvent cela injuste. » Jess, la trentaine, tee-shirt et lunettes aux couleurs de l'Union Jack, voudrait, elle, que l'on réglemente très strictement le regroupement familial : « Moi, ce qui me choque, c'est que pour un immigrant légal accueilli, on se retrouve en fait avec toute une famille qui ne parle pas forcément bien la langue, n'accepte pas forcément nos traditions mais qui en revanche accepte tous les avantages ! »

Trevor Phillips, de parents arrivés au



La marche à Londres a été un peu vite réduite à une manifestation d'extrême droite.



Royaume-Uni de Guyane britannique dans les années 1950, ancien président de la commission de l'égalité raciale créée par Tony Blair en 2003, a récemment conduit plusieurs débats publics sur le sujet de l'immigration pour Sky News. Il a aussi fait un tour à la marche du 13 septembre. « Rien à voir avec une manif de suprémacistes blancs, témoigne-t-il. C'est un mouvement qui émerge, identitaire dans le sens où il défend une identité, mais la foule que j'ai vue n'était ni militante ni en colère. »

Pour lui, il faut entendre ce que dit la *Middle Britain* et répondre vite à ses inquiétudes, sinon elle se tournera vers de beaux parleurs dangereux, comme Tommy Robinson mais surtout Nigel Farage et son parti Reform UK qui caracole en tête des sondages avec 38 % des intentions de vote devant le Labour à 20 % et les Tories à 17 %. « Quand une foule de citoyens ordinaires monte à Londres à l'appel d'un escroc multirécidiviste comme Tommy Robinson, on se dit que quelque chose est décidément pourri au Royaume-Uni, glisse Trevor Phillips. La réponse de notre classe politique doit être culturelle autant qu'économique. »

Il s'agit en effet de culture. Pas une semaine ne passe sans qu'un fait divers ne choque la population. En juillet, c'était l'histoire de Courtney Wright, 12 ans, punie par la directrice de son école dans le Warwickshire pour être venue habillée d'un drapeau britannique à paillettes à la journée déguisée de son école intitulée « Diversity Culture Day », où les élèves pouvaient porter un costume reflétant leur héritage culturel. La directrice lui asséna que son choix de costume était « inacceptable » et elle fut tenue à l'écart des festivités jusqu'à ce que ses parents viennent la chercher. Pire, elle ne put lire un discours qu'elle avait préparé sur le thème de la culture britannique dans lequel elle allait parler de la politesse anglaise et de son plat préféré, le fish and chips.

En août, à Birmingham, alors que les drapeaux palestiniens flottent depuis la guerre à Gaza sur nombre d'institutions publiques, dans une ville où 30 % de la population est musulmane, les drapeaux de St Georges et les Union Jacks placés devant chez eux par la population ont systématiquement été retirés par la municipalité de gauche, « pour des raisons de sécurité » a indiqué la mairie. Keir Starmer

a dû intervenir dans le débat public pour rappeler que l'on peut « être fier de son drapeau qui est un symbole patriotique », mais qu'« utiliser notre drapeau pour diviser le dévoué ». Nigel Farage et son parti Reform UK y ont vu une ambiguïté qu'ils ont immédiatement exploitée et qui a fait mouche. « Il faudrait être patriote mais pas trop » a tout de suite ironisé le quotidien populaire *The Daily Mail*.

La *Middle Britain* s'indigne par ailleurs régulièrement de l'effritement de la liberté d'expression et de la montée de la censure dans le pays. Coincée par une législation datant d'avant l'usage massif des réseaux sociaux, la police britannique avoue aujourd'hui être dépassée. Vivement critiquée début septembre pour avoir envoyé cinq policiers armés arrêter le comique Graham Linehan à sa descente d'avion pour trois messages sur X critiquant l'activisme transgenre, des syndicats policiers ont demandé le 16 septembre à la nouvelle ministre de l'Intérieur Shabana Mahmood de réviser une législation aujourd'hui inadaptée. « Ne nous condamnez pas à l'échec, a plaidé Nick Smart, président de l'Association des commissaires de police. Notre travail devient impossible, et donc inefficace. » Les forces de l'ordre se voient en effet appelées à gérer des incidents qui ne relèvent aucunement de l'incitation à la haine. Au sujet de l'arrestation musclée de Graham Lineham, Keir Starmer a dû lui-même reconnaître à la Chambre des communes que la police « avait mieux à faire. » Ce genre d'incidents est devenu monnaie courante en Grande-Bretagne. Editorialistes, humoristes et citoyens ordinaires, dénoncés par des gens se sentant offensés et « menacés » par des opinions qui ne sont pas les leurs, en font régulièrement les frais. Entre juin 2023 et juin 2024, la police britannique a été saisie 13 200 fois par des dépôts de plaintes pour des plaintes classées sans suite, pour lesquels agents et enquêteurs ont dû être mobilisés. Un enfant de 9 ans a ainsi reçu

### Quelques dates



**3 février 2025**

Reform UK pour la première fois en tête des intentions de votes.

**1er sept. 2025**

L'humoriste Graham Linehan arrêté pour trois messages sur X contre l'activisme transgenre.

**13 sept. 2025**

Une marée de manifestants à la marche *Unite the Kingdom*.



« Il faudrait être patriote mais pas trop », ironise Nigel Farage (Reform UK).

la visite de policiers après avoir traité un camarade de « débile », les parents de l'enfant injurié estimant que ce terme était une incitation à la haine. Dans le Yorkshire, un prêtre a été considéré comme « suspect » pour avoir dit à un fidèle qu'il considérait l'homosexualité comme un péché. La « victime » s'est sentie « menacée » par les propos du prêtre. Ailleurs, un Gallois n'a pas apprécié d'être traité de *sheep shagger*, autrement dit « baiseur de mouton », ancien terme péjoratif à l'encontre des Gallois (comme « mangeur de grenouilles » pour les Français) et a porté plainte.

Pour Andy Cooke, inspecteur en chef des services de police de Sa Majesté, les forces de l'ordre devraient « faire preuve de bon sens » et distinguer ce qui relève d'un propos offensant de ce qui constitue un crime ou une menace réelle. Selon lui, les citoyens doivent pouvoir « s'exprimer librement sans craindre que leur opinion les place dans l'illégalité ». Du bon sens, de l'équité et le respect de son identité est finalement ce que réclame le plus la *Middle Britain*, cette majorité silencieuse qui ne veut plus continuer à se taire. S'il veut contrer le populisme qui gagne le pays, Keir Starmer doit impérativement entendre cette voix qui monte. \*

AGNÈS C. POIRIER

POTION AMÈRE

# La Suisse, souffre-douleur de Donald Trump

Frappée de droits de douane à 39 % après un fiasco diplomatique, la Confédération helvétique ne désespère pas de trouver un compromis avec le président américain.

PAR TATIANA SEROVA

**D**e Téhéran à La Havane, la Suisse a traversé les antichambres des plus grandes crises de l'histoire. Négociatrice discrète, elle maîtrise habituellement l'art du compromis. Avec un tel héritage, la présidente de la Confédération helvétique n'avait pas de quoi être intimidée par un coup de téléphone à son homologue américain. D'autant plus que Karin Keller-Sutter disposait d'arguments de poids pour tenter d'échapper aux droits de douane de 31 % annoncés par Washington en avril : Berne n'est-il pas le sixième plus gros investisseur étranger sur le sol américain ?

Mais, ce 31 juillet, la discussion tourne mal. Cette traductrice de formation a dû se rendre à l'évidence : elle ne parle pas le même langage diplomatique que Donald Trump. Inflexible, il fait même grimper les barrières douanières à 39 % – le taux le plus élevé parmi les pays développés. De quoi gâcher la fête nationale suisse, le 1<sup>er</sup> août. Quelques jours plus tard, une délégation s'envole pour Washington. En vain. Durant sa carrière de diplomate, Thomas Borer n'a jamais vu pareille désillusion. « La Suisse est arrivée avec un plan

de négociation validé par trois ministres de l'administration Trump, explique l'ancien ambassadeur suisse en Allemagne reconvertis en consultant. Mais il a décidé de le refuser au dernier moment. En réalité, la Suisse n'a pas eu de chance : le jour de l'appel, Donald Trump était de très mauvaise humeur, à tel point que les pays qui devaient négocier plus tard dans la journée ont annulé leurs rendez-vous. »

L'échange a tourné au dialogue de sourds. Karin Keller-Sutter s'est efforcée d'expliquer ce qui avait convaincu les trois ministres américains fin juin : les investissements suisses aux Etats-Unis, les emplois créés localement... « Mais il ne voulait rien entendre, vu son inquiétude et sa volonté d'agir sur le prix des médicaments aux Etats-Unis », se rappelle Laurent Wehrli, député et président de la

**Swatch a pris la nouvelle avec humour en lançant un modèle où les chiffres 3 et 9 sont inversés**

commission de Politique extérieure au Parlement suisse. Insensible aux liens noués de longue date entre Berne et Washington, Donald Trump ne regarde que les chiffres. Et encore, ceux qu'il veut bien voir. Un indicateur l'a irrité : l'excédent commercial avec les Etats-Unis, qui dépasse les 38 milliards de dollars. « Ce qui lui échappe probablement, c'est que ce surplus est gonflé par les exportations d'or et de pierres précieuses, explique John Plassard, associé à la banque Cité Gestion. Ces flux représentent près d'un quart des exportations suisses vers les Etats-Unis. » Sauf qu'il ne s'agit que d'orentransit, la Suisse n'en retire quasiment rien...

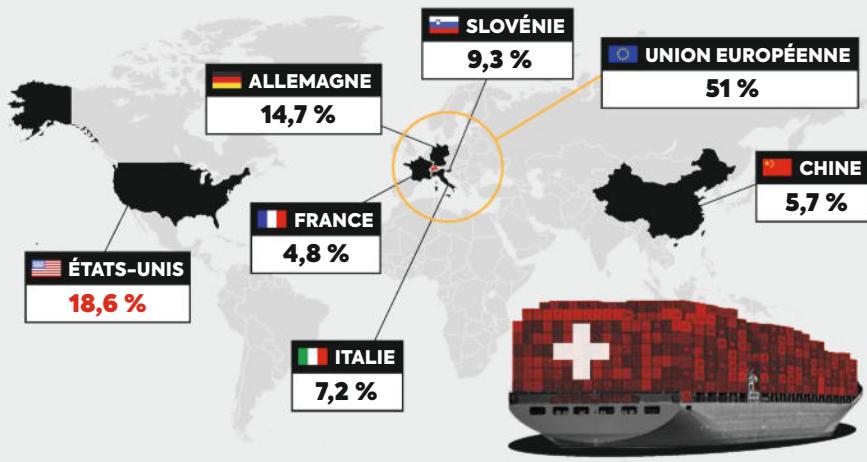
Au total, près d'un cinquième des exportations helvètes se sont dirigées vers les Etats-Unis en 2024. Pas étonnant, donc, que les surtaxes douanières inquiètent : selon le Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, le pays pourrait y perdre de 0,3 à 0,6 point de croissance et au moins 7500 emplois sur le long terme. « Le taux de chômage, aujourd'hui à 2,7 %, pourrait remonter au-dessus de 3 % – un choc suffisamment important pour rouvrir la question d'un retour à des taux d'intérêt négatifs, surtout si le franc suisse continue de s'apprécier », pointe John Plassard.

Depuis l'entrée en vigueur de ce taux punitif, le téléphone de Jan Atteslander, responsable du département économie extérieure de l'organisation patronale Economiesuisse, sonne sans arrêt. « Ce sont souvent des PME, dans le secteur mécanique ou le chocolat, qui déplorent que ces tarifs les privent du marché américain, crucial pour eux », explique-t-il. L'horlogerie est aussi en première ligne. Si Swatch a pris la nouvelle avec humour en lançant un modèle où les chiffres 3 et 9 sont inversés, en clin d'œil à la surtaxe américaine, le patron de Rolex, lui, a joué la carte de la proximité politique, s'affichant au côté de Donald Trump lors de l'US Open. Le secteur est déjà soustension, entre le ralentissement de la consommation en Chine, le franc fort et la hausse des prix des matières premières. D'emblée, « la majorité des entreprises ont anticipé les droits de douane en accélérant leurs livraisons avant leur entrée en vigueur », témoigne Ludovic Voillat, secrétaire général de la Convention patronale de l'industrie horlogère.

## Les arguments de Berne n'ont pas suffi à amadouer Washington

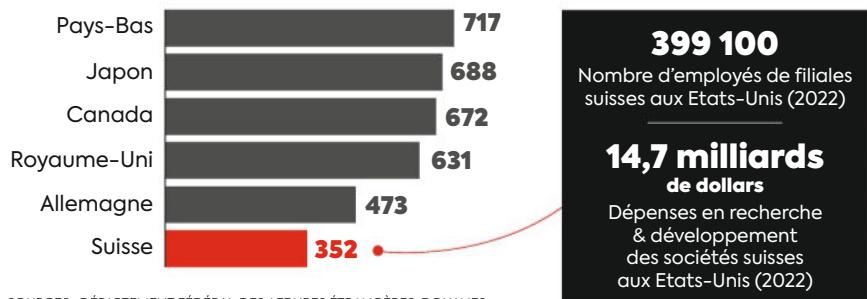
### Les Etats-Unis, un partenaire majeur

Part dans les exportations suisses (2024)



### La Suisse investit massivement sur le sol américain

Investissements directs étrangers en milliards de dollars, par pays (2023)



SOURCES : DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DOUANES

Le deuxième mouvement conduira-t-il à délocaliser la production aux Etats-Unis ? Pas si simple, car la branche est estampillée par le label « Swiss made », encadré par la loi suisse. Pour l'heure, les consommateurs américains sont tentés de s'offrir une montre en dehors des Etats-Unis, observe Jan Atteslander. D'autres industries s'interrogent. « Un chocolat suisse produit aux Etats-Unis n'est plus un chocolat suisse ! », ironise le député Laurent Wehrli. La potion aurait paru moins amère si les voisins n'étaient pas mieux lotis. Avec le taux de 15 % décroché par Bruxelles, il serait tentant d'acheminer les marchandises dans des pays tiers où les droits de douane sont moins élevés, avant de les réexporter outre-Atlantique. Mais la Maison-Blanche a déjà menacé d'une

surtaxe de 40 % ceux qui useraient de ce tour de passe-passe.

Autre tactique : fabriquer davantage hors de ses frontières. « Mais nos produits sont à forte valeur ajoutée – souvent plus de 50 % issue de Suisse, signale Philippe Cordonier, responsable Suisse romande à Swissmem, l'association des entreprises de la métallurgie et de la construction mécanique et électrique. Or les douanes américaines sont formelles : c'est l'origine suisse qui prévaut, même si le produit a un composant fabriqué dans un pays tiers. Avoir une petite partie de notre production à l'étranger ne suffira pas à bénéficier du tarif européen à 15 %. » Les parades sont donc limitées et le choc s'annonce rude. Du moins a priori. Le marché du travail est flexible et le dispositif de chômage partiel

**« Un chocolat suisse produit aux Etats-Unis n'est plus un chocolat suisse ! », lâche un député**

a déjà fait ses preuves pendant la crise du Covid. « Les entreprises suisses ont l'habileté de s'adapter à des situations très exigeantes, assure Samy Chaar, chef économiste de Lombard Odier. Elles ont dû trouver des moyens d'être compétitives malgré la force du franc et ont su rapidement réorienter leurs exportations vers les marchés les plus dynamiques. » Par ailleurs, les produits pharmaceutiques et l'or, qui concentrent plus de la moitié des exportations du pays, sont épargnés par les droits de douane. Ce qui ramène le taux effectif aux alentours de 20 %, calcule-t-il.

Puisque l'Amérique se ferme, Berne frappe à d'autres portes. L'Inde, la Chine. Et pourquoi ne pas profiter de l'occasion pour soigner sa relation avec l'UE ? Les négociations sur un accord ont abouti fin 2024, mais la population doit encore le valider. « En temps normal, les Suisses n'y seraient pas favorables, note Samy Chaar. Mais, en cette période de crise, l'Europe apparaît comme un partenaire plus fiable que les Etats-Unis. » Face au géant américain, les Suisses ne baissent pas les bras. Le ministre de l'Economie s'est rendu à Washington début septembre pour poursuivre les pourparlers. « Il faut s'adapter et proposer un nouveau plan, par exemple en essayant de négocier des importations de GNL ou de produits agricoles – un sujet clé pour les électeurs de Donald Trump – et pourquoi pas des Boeing ? », suggère l'ex-diplomate Thomas Borer. Les entreprises continuent d'espérer qu'un nouvel accord sera conclu avant la fin de l'année. Un vœu pieux ? « Nous n'avons pratiquement aucune marge de négociation face à Donald Trump », constate John Plassard. Le pays a déjà supprimé les droits de douane sur les produits industriels importés l'an passé. Son choix de ne pas imposer de mesures de représailles montre bien qu'il n'est pas en position de force. Mais qui sait, privés de chocolat, les Américains y réfléchiront peut-être à deux fois ? \*



L'ex-conseillère de Jean Castex propose d'économiser 3,9 milliards d'euros dès 2026.

EN PREMIÈRE LIGNE

## Marguerite Cazeneuve, la passionaria de la Sécu

Arrêts de travail, médicaments, soins de ville... La n° 2 de l'assurance-maladie livre son plan pour remettre les comptes au carré.

PAR BÉATRICE MATHIEU

**D**ans un manga, Marguerite Cazeneuve pourrait être l'un de ces personnages féminins, mi-sylphide, mi-*bad girl*, dégommant tout sur son passage. Une bagarreuse bravache, pistolet en bandoulière, prête à tout pour défendre ce qu'elle croit être la juste cause. La trentenaire, directrice déléguée de la Sécu, est une fan d'*Arcane*, la série d'animation hyperviolente inspirée de l'univers du jeu vidéo *League of Legends*. Conseil de visionnage délivré au cœur de l'été sur le réseau social X.

Parmi les grands commis de l'Etat, il y a ceux qui cultivent la discrétion, ouvrent le parapluie à la moindre question un peu pressante d'un journaliste ou se retranchent derrière la parole officielle de leur ministre de tutelle. Et puis les autres. Marguerite Cazeneuve se range dans la deuxième catégorie. Dans l'arène virtuelle des réseaux sociaux dont elle maîtrise les codes, elle ferraille. Tacle l'un, ironise sur les propos de l'autre. La n° 2 de la Caisse nationale d'assurance maladie (Cnam) a des idées. Et elle les partage. A Arnaud Chiche, médecin anesthésiste et fondateur du collectif Santé en danger qui l'interpelle sur « cette monarchie administrative de nullards en santé mais au pouvoir et aux manettes », elle répond : « Non, ce n'est pas une caste qui a besoin de s'auto-alimenter, puisque cette "monarchie administrative" comme vous lappelez a 100 fois la possibilité de se barrer dans le privé. Combien d'IGF [NDLR : inspecteur des finances] travaillent encore pour le secteur public passé 40 ans ? La moitié seulement, et cela doit nous inquiéter. » Lorsque Dominique Schelcher, le PDG de la Coopérative U, l'enseigne de grande distribution, relaie une vidéo de Bernard Arnault dans laquelle le PDG de LVMH se désole de l'enfer bureaucratique, elle rétorque : « Les grands patrons de ce pays qui souhaitent défendre ce truc con, la démocratie, je les supplie de cesser ce discours trivial à charge contre l'Europe, l'Etat de droit, l'Etat tout court. » Vlan.

A celle qui fut sa conseillère sociale à Matignon, Jean Castex lança, avec un grand sourire, lors de son pot de départ : « Vous êtes une originale. » Originale dans le ton évidemment, mais aussi dans le parcours – HEC et McKinsey, et non l'ENA, Polytechnique ou l'Inspection des finances

comme tout haut fonctionnaire. « En pleine bagarre, c'est quelqu'un sur qui on peut compter », souffle un ancien membre du cabinet d'Edouard Philippe où elle officia également.

En 2020, elle est en première ligne pour défendre le big bang de la grande réforme à points du système des retraites. Des années à œuvrer dans les cabinets ministériels et à ausculter un Etat providence coûteux et de plus en plus souffreteux. Ses opposants la décrivent en « Madame je sais tout », accrochée à ses tableurs Excel. « Nous sommes arrivés avec des contre-propositions qu'elle n'a même pas regardées », s'agace Dominique Buisson, le secrétaire de la Fédération nationale du taxi. Le genre de critique qu'elle balaie rapidement. « Je crois au dialogue social. Il est fondamental car la situation financière de l'assurance-maladie va se dégrader très vite. C'est sans doute la branche la plus à risque de la protection sociale », explique-t-elle à L'Express.

Ces gros nuages financiers, justement, sont détaillés par le menu dans un épais rapport sobrement intitulé « Charges et produits » qu'elle a piloté et dévoilé au cœur de l'été. Au fil des pages, l'état des lieux d'un système d'assurance-maladie qui prend l'eau de toute part. Alors que le reste à charge par patient est le plus

faible au monde (7,5 % seulement), le déficit de la branche maladie devrait atteindre quasiment 16 milliards d'euros cette année. Sans aucune mesure correctrice, le gouffre se creuserait à 41 milliards d'euros en 2030 !

Un dérapage en partie lié au boom des pathologies chroniques dues au vieillissement de la population. Ainsi, les dépenses de santé prises en charge par la Sécu s'élèvent à 4 300 euros en moyenne par an entre 60 et 69 ans, puis elles montent à 5 600 euros entre 70 et 79 ans – une hausse de 30 % – et bondissent encore de 37 % entre 80 et 89 ans, pour atteindre 7 700 euros en moyenne. Or la part du quatrième âge dans la population va encore s'accroître dans les années qui viennent. S'ajoute une envolée des affections de longue durée (ALD) qui pourraient toucher un quart de la population en 2035 et absorber les trois quarts des dépenses de la Cnam. Mais aussi un bond des arrêts de travail dont la moitié n'est pas liée à des ALD. Une explosion des pathologies de santé mentale qui ont coûté à la Sécu près de 28 milliards d'euros l'an passé. Ou encore des dépenses de médicaments qui grimpent de 4,9 % par an depuis 2020, un rythme 8 fois supérieur à celui enregistré entre 2010 et 2019...

En face, les recettes s'étiolent, notamment celles tirées des taxes

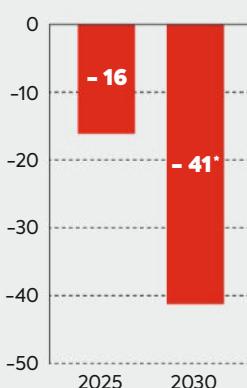
comportementales, comme celle sur le tabac. « Il nous manque quasiment 500 millions d'euros de recettes chaque année », constate-t-elle. Lessolutions pour colmater les voies d'eau ? Avec Thomas Fatôme, le directeur général de la Cnam – le duo est inséparable depuis leur rencontre au cabinet d'Edouard Philippe –, ils ont organisé sans médias ni trompettes leur propre conclave au printemps dernier. Le résultat, c'est un catalogue d'une soixantaine de propositions permettant de faire 3,9 milliards d'économies dès l'année prochaine. Surtout, les partenaires sociaux ont tous apposé leurs signatures en bas de la page. Certaines ne manqueront pas de faire débat. Comme la remise en cause, dans certaines conditions, de la prise en charge à 100 % des médicaments pour les patients souffrant d'ALD, la limitation de la durée des arrêts de travail, la baisse des tarifs des spécialistes trop gourmands ou encore la modulation des cotisations employeurs dans les entreprises où le nombre d'arrêts de travail est supérieur à la moyenne du secteur...

« C'est un rapport autoporteur qui fait système », affirme doctement la vigie de la Sécu. Comprendre, une liste de courses à l'usage du locataire de Matignon pour l'élaboration du prochain projet de loi de financement de la Sécurité sociale. François Bayrou ne s'en était guère inspiré. A Sébastien Lecornu, maintenant, de se saisir de l'objet. Un objet politique évidemment. Marguerite Cazeneuve sait toute l'étendue de ce mot. Fille du député Renaissance Jean-René Cazeneuve, ex-rapporteur général du budget à l'Assemblée nationale, sœur de Pierre Cazeneuve, lui aussi député, elle est la compagne d'Aurélien Rousseau, ex-ministre de la Santé macroniste qui a désormais rejoint les rangs de Place publique de Raphaël Glucksmann. Au sein de la tribu Cazeneuve, Marguerite dit se sentir « de plus en plus sociale-démocrate », tout en admettant que le contre-budget du PS et sa promesse de retour à la retraite à 62 ans sont hors sol. « La véritable aberration du système français, c'est le poids des retraites dans les dépenses publiques, au détriment des investissements d'avenir comme l'éducation ou l'environnement. Intenable. Ceux qui le peuvent doivent travailler plus longtemps, il n'y a pas d'autre solution. » Et ça, elle n'en démordra pas. \*

## La Sécu en danger

### Un déficit qui risque d'exploser

Solde financier de l'assurance-maladie (en milliards d'euros)



### Les chiffres de la dérive



**+ 4,7 %**

par an, c'est la **hausse des dépenses de soins en ville** entre 2019 et 2024



**+ 6,3 %**

par an, c'est la **hausse des dépenses au titre des indemnités journalières** entre 2019 et 2023



**+ 3,7 %**

par an, c'est la **hausse moyenne des dépenses de transport sanitaire** entre 2019 et 2024



**+ 9,3 %**

par an, c'est la **hausse en volume des médicaments remboursés en officine** entre 2019 et 2024



La marque assure qu'elle tirera les prix vers le bas si les commandes s'enchaînent.

#### Savoir-faire

## Le nucléaire, l'autre vie de Rolls-Royce

**Connu pour ses voitures grand luxe, le constructeur britannique développe des petits réacteurs. Avec déjà de beaux contrats signés.**

**S**on nom est entré depuis longtemps dans la postérité. Il symbolise ce qui se fait de mieux en matière de luxe, d'élégance, de continuité. En 2025, Rolls-Royce a célébré le centenaire de la Phantom, son modèle le plus vendu, conduit par Sean Connery, alias 007, dans *Goldfinger*. « 100 ans de perfection », s'autocongratule la classieuse marque britannique, appréciée de la famille royale. Le constructeur automobile au double R, dont le prix de base d'un véhicule dépasse le demi-million d'euros, entend transposer cette longévité et cette excellence dans un autre domaine, à première vue plus surprenant : le nucléaire. L'atome après la Phantom.

Rolls-Royce a été choisi avant l'été par le gouvernement britannique comme partenaire privilégié pour la fabrication des premiers petits réacteurs nucléaires (SMR) dans le pays. Son modèle a été préféré à ceux de GE-Hitachi, Holtec, NuScale Power et Westinghouse – EDF s'était retiré de la course l'an dernier. Une première victoire « locale » qui s'est doublée d'une autre bonne nouvelle fin août : l'électricien Vattenfall, pour acter la relance du nucléaire en Suède, a sélectionné

Rolls-Royce et GE-Hitachi comme finalistes d'un appel d'offres. Le britannique a également noué une solide relation avec la République tchèque pour vendre ses réacteurs. Il a récemment signé un accord avec l'entreprise semi-publique CEZ afin de lancer les travaux préparatoires à la construction du premier SMR tchèque d'ici à 2035. En vue de cette collaboration, CEZ avait auparavant acquis près de 20 % du capital de la filiale du motoriste dédiée aux SMR.

Plus connue de ce côté de la Manche pour ses voitures grand luxe, Rolls-Royce n'avait, au départ, rien d'un énergéticien. Une autre route l'a menée jusqu'au nucléaire. A l'orée de la Première Guerre mondiale, l'entreprise se lance dans l'aéronautique et fournit plus de 60 % de tous les moteurs d'avion de fabrication britannique utilisés pendant le conflit. Rebelote pendant la Seconde Guerre mondiale : son moteur Merlin équipe une grande partie des appareils de la Royal Air Force.

C'est à partir des années 1960 que le virage vers le nucléaire s'opère. « L'entreprise fournit depuis des décennies des réacteurs nucléaires militaires à la flotte de sous-marins britanniques »,

rappelle Paul Dorfman, président du Nuclear Consulting Group. Rolls-Royce développe en parallèle des activités de services dans le nucléaire civil. Elle en revend l'essentiel à Westinghouse en 2019. Mais conserve la partie militaire – un juteux contrat de 9 milliards de livres a été signé en janvier avec le gouvernement de Keir Starmer. Ainsi que sa filière de SMR, lancée en 2016 avec une quinzaine d'ingénieurs.

Son petit réacteur n'en est d'ailleurs pas vraiment un. Le design retenu, à eau pressurisée, affiche une puissance de 470 mégawatts (MW). De quoi alimenter en énergie 1 million de foyers pendant soixante ans, promet la société. « C'est supérieur d'un tiers au seuil retenu par l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) pour véritablement parler de SMR, c'est-à-dire une centrale nucléaire pouvant produire entre 30 et 300 MW. La puissance de sortie du modèle de Rolls-Royce est à peu près équivalente à celle des premiers réacteurs Magnox britanniques, et représente environ la moitié de celle des gros réacteurs français », pointe Paul Dorfman, aussi chercheur au Bennett Institute de l'Université du Sussex.

Au début, Rolls-Royce voyait pourtant plus petit. « Ils ont essayé d'être conservateurs dans leur conception. Mais une fois leurs calculs et leurs comptes examinés, ils sont probablement arrivés à la conclusion que les vrais SMR n'avaient économiquement pas de sens. Ils ont donc simplement réduit la taille d'un grand réacteur », relève l'expert britannique. EDF, qui a échoué avec la première version de son projet Nuward, semble tirer une conclusion similaire, d'après les nouvelles options présentées par le groupe. Terminée l'infrastructure composée de deux unités indépendantes de 170 MW. Trop compliqué. Retour à une sorte de mini EPR2 unique de 400 MW. « Rolls-Royce et d'autres ont pris une grosse avance sur nous. Je ne suis même pas sûr que le projet Nuward va continuer », commente, pessimiste, un ingénieur nucléaire français.

Si Rolls-Royce devance de quelques kilomètres certains de ses concurrents, la route demeure pavée de nids-de-poule. D'abord parce que le petit monde des SMR repose sur des promesses. Il n'en existe actuellement aucun en service sur la planète. La Chine en a certes construit un, et la Russie s'y attelle, mais il ne s'agit que de

prototypes. La phase commerciale est encore lointaine. De plus, le modèle de Rolls-Royce, qui mesure environ 16 mètres sur 4, n'a pas été certifié. Les travaux sont donc loin d'avoir commencé, d'autant que Londres ne leur a toujours pas attribué de sites pour leur construction.

Le gouvernement britannique devrait cependant les dévoiler avant la fin de l'année. Histoire de ne pas trop faire languir le champion sur lequel il a misé à grands coups de subventions. « N'étant plus dans l'Union européenne, l'exécutif a moins de contrainte sur les aides d'Etat qu'il peut délivrer, expose Pierre Germain, directeur associé du cabinet de conseil E-CUBE et expert du nucléaire. Ce n'est donc pas totalement une surprise que Rolls-Royce ait été choisi. Mais Londres rencontre aussi des difficultés budgétaires. Il faudra voir si elle a les moyens de pérenniser son appui. »

Comme ses concurrents, le constructeur assure qu'il sera en mesure de tirer les prix vers le bas si les commandes s'enchaînent. Rolls-Royce invoque son savoir-faire historique de production, ses lignes de moteurs d'avions, de berlines rutilantes. Ainsi, 90 % du SMR serait fabriqué en usine, puis transporté sur le site. Ce choix garantirait, selon l'entreprise, un assemblage facilité et accéléré.

Séduisante sur le papier, l'offre devra relever plusieurs défis de taille. En premier lieu, celui « d'avoir un nombre suffisant d'unités pour arriver à ces effets d'échelle », pointe Pierre Germain. C'est bien de pouvoir bénéficier du marché domestique, mais loin d'être suffisant pour atteindre leurs ambitions. « Il faut ensuite disposer de toute une chaîne d'approvisionnement. « Cela requiert un investissement colossal », ajoute Paul Dorfman. « Difficulté supplémentaire, il n'est pas possible de faire des copier-coller à 100 % d'un pays à l'autre, ce qui limite l'effet de série. Il y a toujours des adaptations à faire dans le design », constate un expert français.

Rolls-Royce ne craint pas le sur-mesure. C'est déjà ce qu'elle promet pour ses voitures. Sauf que les montants investis dans le champ du nucléaire – et les risques associés – sont bien supérieurs. « On a vu des champions très prometteurs émerger puis connaître des revirements spectaculaires », résume le cofondateur d'E-CUBE. La Rolls des SMR n'a pas encore émergé. \*

BAPTISTE LANGLOIS

**Marché conclu**

## Intel et Nvidia : les dérives de l'art du deal

**Les interventions de la Maison-Blanche dans le monde des affaires soulèvent des questions politiques et juridiques.**

Des accords, il en a conclu à la pelle. Souvent en jouant avec les codes, parfois en les brisant. Cette fois, pourtant, Donald Trump surprend. Fin août, le milliardaire a annoncé l'entrée de l'Etat au capital du fabricant de puces Intel à hauteur de 10 %. Quelques jours plus tôt, un autre « deal » inhabituel avait été révélé : les géants de la tech Nvidia et AMD se sont engagés, en échange d'un feu vert pour exporter leurs puces H20 et MI308 vers Pékin, à reverser 15 % de leurs revenus issus de leurs ventes en Chine au gouvernement américain. Inédit. Néanmoins, les autorités chinoises dissuadent leurs entreprises d'importer des puces Nvidia.

**Chez les républicains, certains ont vu dans cette opération « un pas vers le socialisme »**



« Trump est un homme d'affaires. Sa logique ? Obtenir une contrepartie. »

Dans un pays où l'incursion de l'Etat dans l'économie suscite la méfiance, les critiques n'ont pas tardé à fuser. Chez les républicains, certains ont vu dans l'opération Intel « un pas vers le socialisme ». « Attention au risque de fausser la concurrence, ajoute Alan Wolff, chercheur au Peterson Institute of International Economics et ancien directeur général adjoint de l'Organisation mondiale du commerce. Si l'Etat détient une participation dans Intel, traitera-t-il cette entreprise comme les autres lors d'un appel d'offres ? Et en matière d'antitrust, sera-t-elle jugée comme n'importe quelle société ? »

L'arrangement entre la Maison-Blanche et Nvidia soulève aussi des questions juridiques. « Le sujet de la sécurité nationale est central : si l'on détermine qu'elle est menacée [NDLR : par les exportations de puces vers la Chine], l'Etat est en droit d'intervenir, explique le spécialiste. Sinon, sur quelle base juridique un gouvernement peut-il devenir un partenaire commercial d'une société ? » Autre point litigieux : cet accord de partage des bénéfices s'apparente à une taxe à l'exportation, interdite par la Constitution, pointe l'expert.

Pour autant, les entreprises concernées n'ont pas protesté et de nouvelles transactions pourraient se conclure. Le secrétaire au Commerce, Howard Lutnick, a récemment évoqué de possibles prises de participation dans le domaine de la défense. « N'oublions pas que Donald Trump, en dehors de son premier mandat, a toujours été un homme d'affaires, souligne Alan Wolff. Dans sa logique, si l'Etat apporte un service – ici des liquidités promises par l'administration Biden – il trouve normal d'obtenir une contrepartie. Il ne s'inscrit pas dans une politique industrielle, mais dans une logique de profit. »

Fait notable : ce projet d'entrée au capital d'Intel a été salué par... le sénateur démocrate Bernie Sanders, à gauche du spectre politique. « Traditionnellement, la doctrine républicaine est claire : moins l'Etat s'immisce dans le business, mieux c'est, rappelle le chercheur. Dans le cas actuel, on assiste à un brouillage inédit de la frontière entre gouvernement et entreprises privées. » Un point de dissension fondamental entre les républicains traditionnels et le mouvement Maga, soutien de Donald Trump. \*

TATIANA SEROVA

# La taxe Zucman, ou le festival des inanités

UNE CHRONIQUE DE NICOLAS BOUZOU

Certains promoteurs de cette mesure ont beau être d'éminents universitaires, leurs arguments trahissent un stupéfiant « illettrisme économique ».

**L**a taxe Zucman est devenue l'autre nom de l'illettrisme économique. De fait, certains de ceux qui défendent cette taxe, de son inspirateur à Thomas Piketty, sont bardés des meilleurs diplômes universitaires. Mais c'était le cas, aussi, de Didier Raoult. On est frappé d'entendre depuis des semaines de telles inanités de la part de gens qui ignorent visiblement ce qu'est un bilan, un compte de résultat, une évaluation d'entreprise, qui n'ont jamais tenu la moindre épicerie et, peut-être même, pour certains d'entre eux, fait de stage en entreprise. Parlant d'illettrisme, la séquence la plus hallucinante de ces derniers jours a été diffusée sur BFM Business, quand la journaliste Hedwige Chevillon a interrogé le président (LFI) de la commission des Finances de l'Assemblée nationale, Eric Coquerel, en prenant comme exemple le cas de Mistral AI. Il n'est point besoin d'être un analyste financier chevronné pour comprendre que taxer à hauteur de 2 % les actionnaires fondateurs d'une entreprise valorisée à plus de 10 milliards d'euros, alors qu'elle n'a pas passé le point mort et donc que les salaires y sont limités, c'est forcément les amener à vendre leur capital à l'étranger ou, plus probablement, à opérer le déménagement du siège social et des dirigeants en dehors de nos frontières toutes affaires cessantes. Eric Coquerel ne comprend visiblement

pas le problème et n'a aucune notion des différences entre valeur de l'entreprise, rentabilité, revenus, patrimoines... Il nous gratifie d'un : « Il ne paiera pas cette taxe parce que cela ne concerne que les gens qui gagnent de l'argent. » Les bras nous en tombent et le terme d'« illettrisme » n'est pas exagéré.

Quelques jours plus tôt, sur BFMTV, Apolline de Malherbe posait la même question à Thomas Piketty. Sur la forme, notre universitaire ne paraissait pas s'émouvoir du risque pesant sur notre seul fleuron de l'intelligence artificielle, mais passons. Concernant le problème posé, il répond que les actionnaires en question n'ont qu'à vendre leurs parts aux salariés pour payer leurs impôts. Les bras nous en tombent une deuxième fois. Les salariés d'une start-up prometteuse, mais dont le succès n'est en rien garanti, devraient donc casser leur tire-lire pour racheter à prix d'or les actions d'une entreprise dont l'avenir est incertain. En matière de régression sociale, même les esprits les plus réactionnaires n'y auraient pas pensé. Par ailleurs, qu'un dirigeant vende ses actions affecte la confiance des investisseurs, la valeur de l'entreprise et la base fiscale. Bref, rien ne va dans cette démonstration.

Motivé comme jamais, je suis allé lire l'entretien que Gabriel Zucman a accordé au *Monde*. Malheureusement, je n'y ai guère trouvé de réconfort quant à la connaissance de l'entreprise et de la finance de nos « meilleurs » économistes. Gabriel Zucman explique que les 500 plus grandes fortunes professionnelles pèsent, en 2024, 42 % du PIB contre 6 % en 1996. Là encore, un lycéen devrait comprendre que ce ratio est complètement dénué de sens. Une ETI ou une grande entreprise à capitaux familiaux qui achèterait une société indienne

**Visiblement, ces gens ignorent ce qu'est un bilan et n'ont jamais tenu la moindre épicerie**



**Les fondateurs de Mistral AI seraient amenés à vendre leur capital à l'étranger**

d'informatique ou une biotech brésilienne, pas encore rentable mais prometteuse car détentrice de brevets, participerait allègrement à l'augmentation de ce ratio. On voit mal en quoi cela constituerait une injustice majeure à punir fiscalement. Quant au fameux exemple de Mistral, pour Gabriel Zucman, la solution est toute trouvée : payer l'impôt en nature, c'est-à-dire transmettre le capital à l'Etat, dont on sait quel actionnaire génial il est.

Autre proposition de Gabriel Zucman : taxer les revenus non distribués logés dans des holdings et décourager l'exil fiscal en introduisant de la rétroactivité, c'est-à-dire en taxant des revenus et des patrimoines qui ont déjà quitté la France. Nos Saint-Just de l'économie proposent donc de taxer au titre de revenus des revenus qui ne le sont pas encore, ou de faire appliquer des lois nouvelles à des décisions anciennes. Heureusement, il semblerait que notre Constitution nous protège de ces attaques qui contreviennent aux principes mêmes de l'Etat de droit, mais, enfin, quelle misère... Si par malheur elle était adoptée, la taxe Zucman serait au bout du compte un immense transfert de richesse des salariés vers les cabinets d'avocats et les actionnaires étrangers.\*

**Nicolas Bouzou**, économiste et essayiste, est directeur du cabinet de conseil Asterès.

LE GRAND  
COLLOQUE  
DE L'EXPRESS  
2025

LES  
VISIONNAIRES



**YASMINE  
BELKAÏD**

Directrice de l'Institut Pasteur



**CLAUDE  
MALHURET**

Sénateur



**HUGO  
MICHERON**

CEO et cofondateur d'Arlequin AI



**GÉRALD  
BRONNER**

Sociologue et professeur



**LAURA  
CHAUBARD**

Directrice générale de l'École Polytechnique



**LUIS  
VASSY**

Directeur de SciencePo Paris



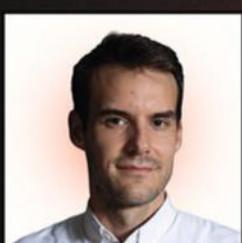
**EMMANUEL  
CHIVA**

Délégué général pour l'armement



**FRANÇOISE  
GILLES**

Directrice des risques du groupe AXA



**ROBIN  
RIVATON**

Président de Stonal



**JÉRÔME  
CERISIER**

Directeur général d'Exosens



**ALIX  
PRADÈRE**

Directrice générale d'Artha



**RÉMI  
DU CHALARD**

Président d'Artha

**13 OCTOBRE 2025**

**Au Théâtre  
Marigny, Paris**

**RÉSERVEZ VOS  
PLACES DÈS  
MAINTENANT**



## BOURSE

# Investir dans l'espace ne relève plus de la SF

Fusées réutilisables, satellites miniaturisés, colonies lunaires... Si le marché de l'industrie spatiale, en forte croissance, s'ouvre au grand public, la mise en orbite peut se révéler risquée.

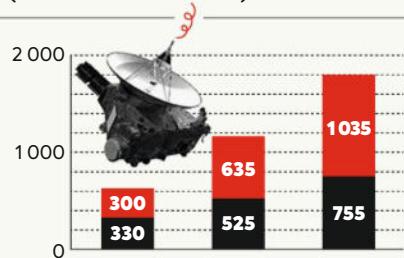
PAR ALEXANDRE BOKSENBAUM-GRANIER

**L**ongtemps réservé aux Etats, le secteur de l'espace offre aujourd'hui des perspectives alléchantes pour les investisseurs privés grâce à l'essor d'applications commerciales qui relevaient hier de la science-fiction, comme les fusées réutilisables ou les satellites miniaturisés. Selon le World Economic Forum et McKinsey, l'économie spatiale devrait tripler entre 2023 et 2035 pour atteindre 1800 milliards de dollars, soit une croissance moyenne de 9 % par an. « Elle passe de la niche à un marché grand public », observe Moritz Henkel, chef de produit au sein de la société de gestion VanEck.

Le secteur, tiré par les communications satellitaires (Starlink d'Elon Musk, Kuiper de Jeff Bezos, SES, Eutelsat...), connaît une expansion fulgurante. Outre les télécommunications, l'imagerie satellitaire sert aussi à surveiller la déforestation (Planet Labs) ou à affiner les modèles de risque des assureurs, tandis que le géopositionnement optimise la logistique et prépare l'ère des véhicules autonomes. D'autres marchés émergent, telle la gestion des débris spatiaux, devenue un enjeu commercial autant qu'une nécessité, ou la

## Vers une croissance de 9 % par an

Taille de l'économie spatiale (en milliards de dollars)



- Activités directes (dont les revenus sont directement générés par les fournisseurs de matériel et de services spatiaux)
- Activités indirectes (marchés de tous secteurs qui n'existeraient pas sans les technologies spatiales)

SOURCE : WORLD ECONOMIC FORUM

production en « microgravité » (une spécialité de Redwire), la très faible gravitation dans l'espace favorisant le développement de cellules souches et de certains médicaments.

Les entrepreneurs comme Elon Musk et Jeff Bezos ont aussi changé l'approche du spatial en cherchant à rendre l'activité

profitable. « Aujourd'hui, envoyer 1 kilo dans l'espace coûte de 2000 à 2500 dollars, soit une division par 10 en une vingtaine d'années, chiffre Christophe Pouchoy, gérant du fonds Echiquier Space à La Financière de l'Echiquier. Avec les nouvelles fusées réutilisables, notamment les modèles de plus forte puissance, on estime que ce coût pourrait descendre autour de 1000 dollars, voire au-dessous. »

Autre catalyseur de croissance : l'exploration spatiale. Les Etats-Unis misent sur le projet Artemis, qui prévoit le retour d'astronautes sur la Lune dès 2027. La Chine ambitionne une colonie lunaire permanente à l'horizon 2036. Enfin, la défense, un marché en croissance de 9 % par an, reste un moteur fort de cette industrie. Le programme américain Golden Dome (bouclier antimissile), doté de 175 milliards de dollars de budget, illustre l'ampleur de ces investissements.

Dominée par les Etats-Unis, l'Europe, au travers de ses grandes entreprises – Airbus, Thales ou BAE Systems –, s'efforce de suivre le rythme. L'Union européenne mise aussi sur Iris<sup>2</sup>, une constellation de satellites à plus de 10 milliards d'euros destinée à garantir une connectivité souveraine. S'il est possible d'investir dans l'industrie spatiale en achetant directement des actions, la forte volatilité des cours et les levées de fonds fréquentes du secteur compliquent la tâche. Surtout, le marché ne compte que moins d'une quarantaine d'acteurs cotés ayant une activité purement spatiale, même si quelques introductions récentes en Bourse – Voyager Technologies, Firefly Aerospace ou Karman – ont suscité l'intérêt. A mesure que le marché mûrit, d'autres pourraient suivre, estime Moritz Henkel, de VanEck.

Des solutions clés en main, adaptées au grand public existent. C'est par exemple le cas du fonds VanEck Space Innovators UCITS ETF, doté d'une liquidité quotidienne, qui cible exclusivement les entreprises dont au moins la moitié du chiffre d'affaires provient d'activités liées à l'espace. De son côté, Echiquier Space investit dans une trentaine de titres avec un univers d'investissement porté à 200 valeurs. « Notre approche consiste également à inclure des sociétés qui exploitent les données géospatiales dans différents secteurs (construction, services aux collectivités,

transport...), afin d'éviter un fonds trop concentré sur les valeurs industrielles ou technologiques », précise Christophe Pouchoy, de La Financière de l'Echiquier.

Attention, absence de gravité ne signifie pas zéro risque : retards, dépassements de coûts, échecs de lancement, dépendance aux budgets publics, etc. Telles des météorites, ils sont multiples et peuvent frapper lourdement les portefeuilles. Malgré ces défis, et après la période de consolidation de 2022-2024, qui a vu les acteurs les plus fragiles disparaître avec la remontée des taux d'intérêt, le secteur semble aujourd'hui plus solide. Une poche de diversification à long terme, à condition de garder les pieds sur Terre. \*

## Art

# Les toiles florales, valeurs sûres à tous les prix

**Depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, âge d'or de la peinture hollandaise, les représentations de fleurs sont prisées des collectionneurs.**

C'est un incontournable de toute vente aux enchères de tableaux, anciens comme modernes. Les natures mortes florales y sont toujours vendues sans peine à un large public, qu'il s'agisse de collectionneurs avertis désireux de détenir le tableau d'un artiste connu ou d'amateurs intéressés par leur seul aspect ornemental. Ce succès ne date pas d'hier et traverse les temps, ce qui lui confère une grande valeur pour les collectionneurs. Il remonte au siècle d'or hollandais, le XVII<sup>e</sup> siècle. Les Pays-Bas sont alors le pays le plus prospère d'Europe et ils imposent leurs artistes, qui font des bouquets de fleurs un thème pictural majeur. Depuis lors, ce type de toile demeure une valeur sûre de la peinture.

A la fin du XVI<sup>e</sup> siècle et dans la première moitié du XVII<sup>e</sup>, les peintres flamands, tels Ambrosius Bosschaert l'Ancien (1573-1621), Brueghel de Velours (1568-1625), Frans Snyders (1579-1657), ou encore Daniel Seghers (1590-1661),

créent les premières représentations de fleurs dans un style naturaliste, chaque plante ayant sa signification. La rose représente l'amour; le lys, la pureté; les tulipes, la noblesse... Par la suite, cette symbolique disparaîtra pour le seul plaisir esthétique.

Au XIX<sup>e</sup> siècle et dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, de nombreux peintres en firent même une de leurs spécialités, comme Odilon Redon (1840-1916) ou Henri Fantin-Latour (1836-1904). De leur côté, les impressionnistes, désireux d'exalter la nature, se dégagèrent du traditionnel « bouquet dans un vase » pour s'adonner à la représentation des fleurs des champs ou des étangs. Parmi les œuvres les plus connues, citons *Coquelicots* et la série des *Nymphéas*, de Claude Monet (1840-1926).

Il est facile de trouver des tableaux de fleurs dans les salles de ventes et tous les prix sont possibles. Si, à la fin de 2024, *Le Bassin aux nymphéas*, de Monet, s'est vendu 74 millions de dollars à New York, Artcurial adjugeait en juin dernier un bouquet (*ci-dessous*) de Charles Camoin (1879-1965) pour 8 397 euros, des anémones du Belge Léon de Smet (1881-1966) pour 18 368 euros et une étude de Gustave Caillebotte (1848-1894), pour 13 1200 euros. Pour les amateurs de peinture hollandaise, un bouquet d'Ambrosius Bosschaert l'Ancien a changé de main à Drouot pour 3,3 millions d'euros, mais des toiles florales de petits maîtres sont régulièrement vendues à moins de 10 000 euros. \*

ROBIN MASSONNAUD



*Bouquet de fleurs dans l'aiguier blanche*, de Camoin, a été vendu 8 397 euros.

## BON FILON

# L'or vole de record en record

**Malgré sa hausse fulgurante, le métal précieux conserve du potentiel.**

En hausse de 40 % depuis le début de l'année, et de 110 % sur cinq ans, l'once d'or a gravi les sommets les uns après les autres pour tutoyer les 3 650 dollars mi-septembre. En euros, la performance est un peu moins frappante, dépréciation du dollar oblige, mais le métal précieux atteint néanmoins aussi une valorisation record. Plus surprenant encore, pour de nombreux analystes, cette progression n'est pas achevée. « Il y a peu de risque à dire que l'or va continuer de monter », estime ainsi Christopher Dembik, conseiller en stratégie d'investissement chez Pictet AM. La filiale de la maison suisse voit la matière première monter jusqu'à 4 000 dollars l'once dans le courant de 2026, ce qui représenterait un nouveau gain de 10 % environ. En cause, le déséquilibre entre l'offre et la demande. D'un côté, les ressources en or sont limitées aux exploitations actuelles, les découvertes de filons étant rares. De l'autre, un mouvement de fond : les banques centrales émergentes cherchent à diversifier leurs stocks de devises en acquérant des lingots. Or elles en possèdent bien moins que leurs homologues des pays développés. Et la défiance récente envers les bons du Trésor américain et la stabilité du dollar ne peuvent que renforcer ce phénomène. Autre facteur porteur : le cycle de baisse des taux d'intérêt qui démarre aux Etats-Unis. « Des taux plus bas diminuent le coût d'opportunité de la détention d'or et favorisent souvent les flux vers les actifs tangibles », analyse la banque Mirabaud.

AURÉLIE FARDEAU



NOUVELLES MAFIAS

## L'essor inquiétant de la criminalité verte

Presque aussi rentables que la drogue, les trafics liés à l'environnement – espèces sauvages, bois tropical... – prospèrent sans que leurs responsables ne soient vraiment inquiétés.

PAR SÉBASTIEN JULIAN

**E**n bannissant l'huile de palme de la composition du biodiesel en 2018, l'Union européenne pensait bien faire. La réglementation devait lutter contre la déforestation et protéger par ricochet les orangs-outans. Las !, le législateur n'avait pas anticipé les effets secondaires : un boom illégal des importations du liquide interdit, maquillé en huile de friture usagée, dont le prix avait subitement augmenté en raison de la nouvelle norme ! L'Europe, qui a interdit certains composants et pas d'autres pour la mise au point des biocarburants, aurait-elle dû se montrer plus précautionneuse ? Sans doute. Car c'est désormais prouvé : de nombreuses mesures vertes voient leur efficacité sapée par des pratiques frauduleuses. Un phénomène mondial à l'origine de profits effarants.

« Nous n'en avons pas forcément conscience mais la dégradation de l'état de la planète n'est pas simplement un dommage collatéral lié à notre développement économique. Il est aussi le résultat d'une stratégie délibérée d'écocide de la part de

réseaux criminels », estime Louis Rochard, auteur de *Crime contre nature* (Arthaud). « Toujours à l'affût de nouvelles sources de profits, le crime organisé investit désormais le champ de l'environnement, organisant le trafic de pesticides, d'huiles de fritures, de déchets électroniques ou d'espèces protégées. Cela va très au-delà des rhinocéros et des tigres tués dont on entend parler parfois », confirme le journaliste Marc Lomazzi, qui, pour son dernier ouvrage (*Le Livre noir de la criminalité verte*, Calmann-Lévy), a suivi pendant un an et demi ceux qui tentent d'endiguer la vague sur le terrain.

Aujourd'hui, 1 poisson sur 5 proviendrait de la pêche illégale ; 15 à 30 % du bois tropical utilisé pour fabriquer des meubles, des parquets ou des terrasses seraient d'origine illégale ; 60 à 90 % des déchets électroniques se retrouvent dans les circuits parallèles, tenus pour beaucoup par des groupes criminels. Les sommes en jeu donnent le vertige. Le commerce d'espèces sauvages représenterait jusqu'à 23 milliards de dollars par an. Le trafic de bois 152 milliards et l'extraction illégale de l'or près de 48 milliards. Chaque arbre abattu en Amazonie peut rapporter dix fois plus qu'un kilo de cocaïne. Chaque tonne de déchet exportée illégalement évite des milliers d'euros de traitement. Résultat, en Europe, les exportations illégales de nos rebuts génèrent 10 à 12 milliards d'euros par an. C'est également le jackpot pour beaucoup d'autres trafics concernant des espèces animales ou végétales dont certaines sont peu connues, à l'image du totoaba, un grand poisson argenté du golfe de Californie. Sa vessie, une fois transformée en poudre, peut se vendre jusqu'à 20 000 dollars le kilo en Asie ! Même l'innocent concombre de mer fait aujourd'hui l'objet d'un trafic intense car son prix peut atteindre 3 000 euros le kilo.

« Dans cet océan de dollars, chaque mafia a son domaine d'expertise. Les narcos font dans le totoaba, les mafias russophones s'occupent du caviar, les triades asiatiques de la civelle (bébés anguilles) et de toutes les espèces entrant dans les recettes de la gastronomie et de la pharmacopée chinoises », précise Marc Lomazzi. Pour ces trafics, les méthodes restent les mêmes que pour les stupéfiants : mules, extorsions de fonds, corruption, blanchiment d'argent... « Ces réseaux-là font des

profits et des économies d'échelle à leur manière. Il est facile pour eux de couvrir le trafic d'espèces protégées avec des faux permis, de la corruption, ou en faisant passer l'animal pour un trophée », constate Louis Rochard.

« Dans certains pays, en Afrique ou en Asie, les mafias de l'environnement sont extrêmement puissantes. Elles financent des groupes armés. Le chaos qu'elles génèrent leur permet de mettre la main plus facilement sur des richesses naturelles », précise Marc Lomazzi. L'impact de leurs actions n'est pas seulement économique ou environnemental. Il est aussi sanitaire car le trafic de pesticides ou de viande de brousse bat lui aussi son plein. A l'aéroport de Roissy, par exemple, les douaniers voient passer au quotidien des valises contenant des morceaux de porc-épic, d'antilope, de pangolin... Cuits, marinés, emballés dans des sacs plastiques, ils vont alimenter des restaurants dans les grandes villes. Une véritable bombe sanitaire.

Comment lutter contre un tel déferlement de mauvaises pratiques ? « Il faut être réaliste, le combat s'annonce très difficile,

ou même fourmis pullulent. Et tant pis s'il s'agit d'un commerce interdit. Les réseaux du crime organisé croisent même des espèces entre elles afin de créer des toutous adorables ou de gros loups féroces inspirés de la série *Game of Thrones* !

« Les coupables n'ont aucun intérêt à stopper ces dérives. Non seulement elles rapportent gros, mais les peines de prison à l'international comme en France sont très légères pour du trafic d'animaux, de bois, ou d'or, comparé au trafic d'armes », regrette Louis Rochard. En France, un rapport récent estime que 50 % des infractions n'arrivent jamais devant le tribunal. Et quand elles y sont jugées, elles donnent lieu à des amendes relativement faibles ou à des non-lieux. « Le droit de l'environnement est extrêmement compliqué. Il se répartit sur une multitude de codes : un pour les forêts, un autre pour les mines, un autre encore pour la pêche... Les magistrats qui ne sont pas formés à ces textes-là n'ont pas le temps de tout épucher. Bien souvent, ils se réfèrent donc au Code pénal et à la notion de vol organisé », explique Marc Lomazzi. Malgré tout, un début de riposte s'opère. Récemment, les peines ont été considérablement renforcées. Une atteinte à l'environnement peut désormais déboucher sur trois ans d'emprisonnement et 150 000 euros d'amende. La sanction est portée à sept ans en cas de bande organisée et à dix ans pour un délit qualifié d'écocide.

Mais encore faut-il mettre la main sur les coupables. Les services spécialisés qui s'occupent des atteintes à l'environnement comme la gendarmerie, les douanes ou l'office français de la biodiversité (OFB) ne peuvent pas tout surveiller. « Aujourd'hui, on débat pour savoir s'il ne faudrait pas créer un service national d'enquête spécialisé qui regrouperait tous ceux qui travaillent sur ces questions. On se demande également s'il ne faudrait pas un parquet national spécialisé dans l'environnement. Mais en vérité, on est encore loin d'avoir une organisation capable de répondre au défi majeur qui nous estposé », estime Marc Lomazzi. Les débats récents sur l'utilité de l'OFB, accusé de zèle par les agriculteurs, illustrent la prise de conscience qui reste à faire. Certains veulent aujourd'hui la dissoudre, alors que pour qu'elle remplisse sa mission, il lui faudrait au contraire les moyens du FBI. \*

## Chaque arbre abattu en Amazonie peut rapporter dix fois plus qu'un kilo de cocaïne

estime Louis Rochard, qui a enquêté en Amérique et en Afrique du Sud. D'abord parce que la demande pour les services ou produits illégaux reste vivace. « Les consommateurs d'animaux de compagnie exotiques ou de remèdes proposés par la médecine alternative ont clairement une responsabilité », estime-t-il.

Pour les convaincre de changer leurs pratiques, la prévention est sans doute nécessaire. Mais l'individualisme rend tout progrès difficile. « Les campagnes massives dénonçant le découpage des ailerons de requins ont eu un impact visible. Mais depuis quelque temps, le balancier semble repartir dans l'autre sens », déplore Louis Rochard. Ainsi, sur les réseaux sociaux, les annonces concernant perroquets exotiques, chiens de race, escargots d'Afrique

Cher kilowattheure

## Les Français risquent de payer davantage

**Pour éviter une facture d'électricité salée pour les usagers et gravir le mur de dépenses qui lui fait face, Paris doit revoir sa politique énergétique.**

« **L**adette publique, ça se propage », a coutume de dire l'ancien Premier ministre François Bayrou. L'avertissement vaut autant pour les finances du pays que pour le secteur de l'énergie. En mars 2025, la France a décidé de soutenir un programme d'éoliennes terrestres d'une puissance de 1 gigawatt (GW), soit l'équivalent d'un réacteur nucléaire. « Avec cette décision qui donne une garantie de prix minimal aux producteurs, on en prend pour 1,8 milliard d'euros sur vingt ans. Si on répète plusieurs fois l'opération dans l'année, on peut vite dépasser les 10 milliards », détaille Henri Wallard, ancien directeur général de l'Agence nationale des déchets radioactifs (Andra), et l'auteur de *Mensonge d'Etat. Imposture écologique* (Fayard, 2025).

Qui réglera la note ? Les contribuables et les consommateurs d'électricité. Les Français, qui sortent à peine d'une période marquée par une accélération de l'inflation, semblent d'ailleurs condamnés à payer davantage au fil des ans. « Il ne faut pas se voiler la face. En l'état actuel des choses, à l'horizon 2040-2050, les prix de l'énergie seront plus élevés

qu'aujourd'hui », avertit Boris Solier, maître de conférences en économie à l'université de Montpellier. Car la France fait face à un véritable mur de dépenses. « Côté nucléaire, les investissements de jouvence [NDLR : la purification de l'uranium] ont coûté autour de 50 milliards d'euros. Il va falloir construire de nouveaux réacteurs nucléaires de type EPR, dont six ont été annoncés à l'horizon 2035-2040. Officiellement, leur coût atteint 67 milliards d'euros, mais la facture probable se situe plutôt aux alentours de 80, voire 100 milliards », précise l'expert.

Les énergies renouvelables (ENR) mobilisent, elles aussi, beaucoup d'argent public, même si les dispositifs d'aide aux producteurs deviennent moins dispendieux. « En 2025, le soutien aux ENR va coûter 6 milliards d'euros à l'Etat. Si on s'y prend bien, il sera amené à décroître. Les vieux contrats – les plus coûteux pour l'Etat – arrivent à expiration à partir de 2029-2030. De quoi générer une bouffée d'air », assure Nicolas Goldberg, responsable du pôle énergie du think tank Terra Nova. Reste à financer le stockage de l'électricité pour mieux gérer l'intermittence.

Stations de pompage hydroélectriques, systèmes de batteries... Dans ce domaine, la France a encore du chemin à faire.

« **L**es réseaux, c'est la même chose. Nous sommes au début d'investissements importants », prévient Boris Solier. La Commission de régulation de l'énergie (CRE) chiffre les besoins à environ 200 milliards d'euros. De quoi moderniser les installations existantes, raccorder les nouveaux quartiers, relier l'éolien en mer au continent... « Non seulement le réseau vieillit, mais il faut connecter tous les moyens de production décentralisés : les éoliennes, les panneaux photovoltaïques installés dans les parkings... De fait, nous assistons à une explosion des coûts de branchement. Cela veut dire que le tarif d'utilisation du réseau public d'électricité va augmenter sensiblement ces prochaines années », prévient Alexandre Grillat, secrétaire général de la CFE Energies.

Enfin, l'arrivée à terme de l'accès régulé à l'électricité nucléaire historique (Arenh), prévu à la fin de cette année, pourrait elle aussi créer des tensions sur les prix, même s'il n'existe pas de consensus sur ce sujet. « Dire que les factures d'électricité vont baisser, c'est une hérésie économique quand on regarde la réalité des investissements nécessaires dans le système électrique », explique Alexandre Grillat. Dès lors une question se pose. Faut-il mener à bien le programme prévu ? D'autant que la demande en électricité peine à décoller. Une note du haut-commissaire à l'énergie atomique, Vincent Berger, datée du 10 juillet dernier, met les pieds dans le plat. Selon ce document, aucune des trois composantes de la demande n'est au rendez-vous. L'électrification des véhicules progresse cinq fois plus lentement que dans le scénario retenu par le projet de programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE-3). Les besoins de l'industrie n'augmentent pas. Ils ont même tendance à diminuer sur la période récente. Enfin, la production d'hydrogène ne décolle pas.

Dans ces conditions, poursuivre les investissements comme si de rien n'était conduirait à des surcapacités manifestes et des coûts inutiles. L'offre énergétique est déjà trop importante, prévoit le haut-commissaire. « Nous vivons dans une situation qui se traduit par une explosion des épisodes de prix négatifs ou nuls. » Ce



« Il faut maintenant qu'EDF et l'Etat justifient la construction des EPR », dit un expert.

qui crée des difficultés en cascade : non seulement le nucléaire s'efface pour laisser la priorité aux énergies renouvelables sur le réseau, mais le solaire photovoltaïque limite aussi sa production, car, pour des raisons techniques, il existe un seuil au-dessous duquel la puissance de nos réacteurs ne peut pas descendre. En maintenant le projet de PPE-3 actuel, qui fait la part belle aux énergies renouvelables, la France risque donc de se retrouver avec des actifs échoués, qui ne produiront que marginalement dès leur installation. « EDF et l'Etat se sont autopiégés. Il faut maintenant qu'ils justifient la construction de réacteurs nucléaires qui coûtent cher, qu'il faudra faire payer aux consommateurs et dont on n'a pas besoin pour l'instant en raison de la faible demande d'électricité. De la même manière, dire qu'il faut doubler ou tripler la production solaire, ça augmente les subventions, les dépenses de réseau. Et tout cela pour, in fine, effacer une partie de la production nucléaire et solaire », résume un expert.

La France va donc devoir repenser sa stratégie. « Dans les milieux informés,

### « La situation actuelle se traduit par une explosion des épisodes de prix négatifs ou nuls »

d'aucuns se demandent si nous avons besoin d'un tel programme d'investissement nucléaire », confie Géry Lecerf, président de l'Association française indépendante de l'électricité et du gaz (Afieg). Attention, cependant, aux idées reçues. « On ne construit pas les nouveaux EPR pour empiler les moyens de production mais pour avoir des réacteurs disponibles quand les plus anciens devront fermer, avertit Alexandre Grillat. Dans la situation actuelle, la France pourrait attendre que la demande d'électricité décolle, puis absorber les besoins en augmentant la puissance des réacteurs existants et en développant rapidement de l'énergie solaire. »

L'heure est à l'optimisation du système électrique, soulignent les spécialistes. Plusieurs idées sont sur la table.

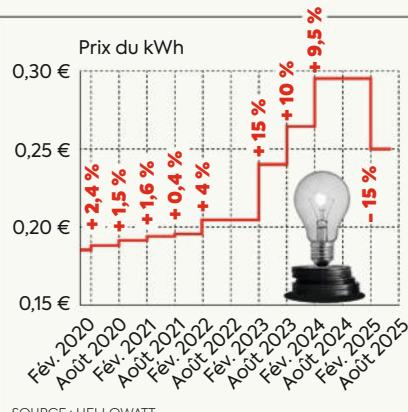
« La France aurait intérêt à mettre le paquet sur la prolongation de la durée de vie du parc existant », estime Boris Solier. Ce qui permettrait de réduire les factures. Les futurs EPR auront du mal à sortir de l'électricité au-dessous de 100 euros le mégawattheure. Or ce chiffre est bien plus élevé que les prix de gros anticipés par la CRE – autour de 60 euros le mégawattheure – pour les deux ans qui viennent.

Une autre idée consiste à augmenter le facteur de charge de nos réacteurs nucléaires, c'est-à-dire leur production effective par rapport à celle qui aurait pu être atteinte s'ils avaient fonctionné à plein régime. Ce ratio arrive à peine à 67 %, dénonce l'ancienne patronne d'Areva Anne Lauvergeon. Or les études montrent qu'il ne faut pas descendre au-dessous de 85 % car, sinon, le coût de l'électricité devient trop élevé. Les Américains arrivent à se maintenir légèrement au-dessus de 90 %. Mais, à la différence des nôtres, leurs réacteurs n'ont pas à moduler leur puissance lorsque les ENR sont très importantes dans le réseau. Inutile, donc, de rêver. Le levier du facteur de charge a ses limites. « Il n'existe, par ailleurs, aucun mécanisme réglementaire obligeant EDF à augmenter la performance de ses réacteurs », observe Géry Lecerf.

« Dans un souci de stabilisation du système électrique, on peut également penser à responsabiliser les producteurs d'énergie solaire, explique Nicolas Goldberg. Par exemple, sur les nouveaux contrats, il y aurait 300 heures de prix négatif par an qu'on ne rémunérerait pas. » Cela inciterait les fournisseurs à ne pas déverser, quoi qu'il arrive, leur électricité sur le réseau. Cependant, le véritable enjeu consistera à accélérer l'électrification. « Jusqu'ici, nous avons mené une politique de l'offre, centrée sur les moyens de production. Il est grand temps de s'occuper de la demande », affirme le député du Haut-Rhin Raphaël Schellenberger. Leasing social de voiture électrique, soutien à l'industrie, qui représente une part importante de la demande d'électricité... Les leviers à actionner sont connus. « Les accises sur l'électricité et le gaz pourraient évoluer de manière que le kilowattheure électrique n'esoit pas davantage taxé que le kilowattheure d'origine gazière, ce qui serait cohérent avec nos objectifs climatiques. Les électriciens

### Des factures alourdies par la crise énergétique

Evolution du prix moyen de l'électricité pour un particulier en France de 2020 à 2025, en %



SOURCE : HOLLOWATT

installateurs de panneaux solaires pourraient être orientés vers l'installation de pompes à chaleur, ainsi que les subventions de l'Etat correspondantes, pour soutenir la demande plutôt que l'offre », indique la note du haut-commissaire. Toute incitation permettant de déplacer les consommateurs aux heures où la surproduction est la plus manifeste serait également la bienvenue.

Encore faut-il inscrire correctement ces objectifs dans la feuille de route du pays. « Jusqu'ici, nous avons mis la charre avant les bœufs en matière d'énergie. Ce qui manque sérieusement dans les débats, c'est une évaluation économique des coûts complets de notre système électrique et de ses différentes options », déplore Alexandre Grillat. Les querelles de chapelle n'aident pas : chaque filière – nucléaire ou ENR – avance ses propres chiffres dans son intérêt, ce qui brouille le débat. « En France, on a tendance à fixer des objectifs et à mettre des moyens financiers avant de se poser la question de l'utilité des investissements », constate Boris Solier. L'histoire nous dira si la future programmation pluriannuelle de l'énergie redresse le tir. La note du haut-commissaire Vincent Berger a stoppé in extremis, cet été, son adoption dans son ancienne version. Une chose est sûre : on ne peut pas demander d'un côté des efforts aux Français, tout en continuant de l'autre, à empiler sans raison les dépenses énergétiques. \*

SÉBASTIEN JULIAN

# L'Europe, cette histoire sans fin

UNE CHRONIQUE DE CÉCILE MAISONNEUVE

**Divisée politiquement, l'Union ne parvient pas à trancher sur les sujets d'industrie et de compétitivité.**

Faut-il que l'heure soit grave pour que l'austère Mario Draghi ait appelé, le 16 septembre à Bruxelles, à des changements radicaux. « Continuer comme si de rien n'était, c'est se résigner au déclin », tonne-t-il, prônant une rupture – endettement mutualisé, dérégulation accélérée, alliances de pionniers pour propulser l'IA et l'énergie – alors qu'un an après la publication de son rapport qui tirait la sonnette d'alarme, « seulement 14 % » de ses recommandations ont été appliquées. Certes, le discours sur l'état de l'Union d'Ursula von der Leyen, le 10 septembre, ne manquait pas de souffle, remettant la compétitivité au cœur des priorités ; mais faut-il que l'heure soit confuse pour que la présidente de la Commission ait à ce point évoqué les sujets de défense et de sécurité, domaines qui ne sont pas de sa compétence. Ce vide au sommet de Bruxelles n'est pas fortuit : les Etats membres, jaloux de leurs prérogatives, ont écarté Draghi, le leader qui manque cruellement à l'Europe aujourd'hui.

Le résultat est clair : une Commission enlisée dans des calendriers de travail qui exaspèrent les industriels. La production d'aluminium primaire a chuté de plus de 40 %, le verre, de 30 %, illustrant une désindustrialisation rampante. ArcelorMittal a suspendu ses projets d'investissement de décarbonation à Dunkerque – 1,8 milliard

d'euros en jeu – et annoncé la suppression de 600 postes. Face aux atermoiements européens, les entreprises choisissent l'exil, telles ExxonMobil et Dow, d'autres transfèrent leurs sièges outre-Atlantique. L'industrie lourde européenne est en péril, entre surcoûts énergétiques prohibitifs, concurrence déloyale de la Chine et inquiétudes sur le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières.

Au lieu du leadership fort qui alignerait commerce, industrie, défense, énergie et climat en une offensive cohérente, l'UE aligne ses divisions, non pas militaires, mais politiques. Les industriels de l'automobile, eux aussi, se déchirent sur la stratégie à adopter face à la Chine alors que la Commission pourrait actionner la clause de revoyure pour savoir s'il faut reporter l'échéance de 2035 interdisant la vente de véhicules thermiques neufs. Une mosaïque de voix discordantes, où l'urgence le dispute au chacun pour soi... L'Europe est devenue un village gaulois : bravo la France pour avoir su exporter le meilleur d'elle-même !

A sa décharge, admettons-le : le désordre est devenu la norme, il faut s'habituer à vivre avec une géopolitique éclatée, une démographie fracturée et des disruptions technologiques constantes. La transition énergétique est un processus chaotique, non linéaire et un champ de bataille où s'affrontent « électro-Etats » – misant, comme l'Europe et la Chine, sur une révolution électrotechnique fondée sur le solaire, l'éolien, le stockage, les réseaux, les logiciels et minéraux –, et « pétro-Etats », bien décidés à survivre. Avec, au milieu, le nucléaire dont les uns et les autres comprennent aujourd'hui le rôle structurant pour l'industrie, la souveraineté, la recherche et les partenariats de long terme.

**Une mosaïque de voix discordantes, où l'urgence le dispute au chacun pour soi...**



**Il faut trancher  
le nœud gordien  
des réglementations  
et de l'inertie**

Les sanctions, droits de douane, normes et « techno-sphères » rivales redéfinissent commerce, pouvoir tarifaire et alliances.

L'Europe de 2025 illustre l'épuisement de la « méthode Monnet » : dans un monde de ruptures technologiques et géopolitiques, l'intégration fonctionnelle par petits pas ne suffit plus. La guerre en Ukraine, la rivalité sino-américaine et l'émergence de l'IA imposent des temporalités incompatibles avec les cycles institutionnels européens traditionnels. La solution réside dans un changement de méthode : il faut trancher le nœud gordien des réglementations, de l'inertie et de la pusillanimité qui étouffent l'Europe. Plutôt que de se déchirer sur un objectif de 90 % de réduction des émissions à 2040, les Européens devraient mettre en œuvre 90 % des recommandations de Draghi d'ici à fin 2025. Elle prouverait alors à elle-même comme à ses rivaux qu'elle est sortie de l'histoire sans fin qui est la sienne depuis des siècles, celle de cycles où les tentatives d'union (Saint Empire, Congrès de Vienne, Société des Nations) précèdent les explosions et les désastres (guerres napoléoniennes, 1914-1918, 1939-1945). Mettons fin à cette histoire sans fin. \*

**Cécile Maisonneuve** est fondatrice de Decisive et conseillère auprès du centre Energie et Climat de l'Ifri.



1  
2



## 1 SEIKO PROSPEX ALPINIST : UNE NOUVELLE ÉDITION EXCLUSIVE EUROPE

Seiko dévoile une édition limitée pour l'Europe de l'emblématique Prospex Alpinist. Inspirée de la clarté nocturne au-dessus du Mont Cervin, cette création est proposée à 3 000 exemplaires au prix public conseillé de 890 €.

[www.seikoboutique.eu](http://www.seikoboutique.eu)

## 2 FIGARET, L'ART DE LA CHEMISE DEPUIS 1968

Figaret cultive l'art de la chemise, conçue pour traverser le temps. Un savoir-faire qui sublimé aussi bien les matières soigneusement sélectionnées que les détails minutieusement pensés. De cette maîtrise d'une pièce unique et essentielle est né un vestiaire mixte affirmé, singulier et noble. Saison après saison, il s'enrichit d'intemporels réinventés, qui ne déçoivent jamais

[www.figaret.com](http://www.figaret.com)

## 3 DOM RUINART BLANC DE BLANCS 2013 : LE BLANC DE BLANCS PAR EXCELLENCE

Dom Ruinart Blanc de Blancs 2013 est élaboré à partir de chardonnays issus des plus prestigieux terroirs, principalement classés grands crus. Ce millésime se distingue par sa fraîcheur et une tension marquée. Le choix du tirage sous liège, associé à une maturation d'environ dix ans, confère une certaine dimension aux arômes.

Dom Ruinart Blanc de Blancs 2013, 285€ TTC avec étui crayères .

[www.ruinart.com](http://www.ruinart.com)



crédit photo : Maki Manoukian



4  
5



## 4 BOCONCEPT CONSERVE SON HÉRITAGE DANOIS, LE REGARD PORTÉ À L'INTERNATIONAL

La nouvelle directrice artistique de BoConcept, Helena Christensen, inaugure le fauteuil O, première signature pour la marque et le canapé MILANO, design par Claudio Bellini.

[www.boconcept.com](http://www.boconcept.com)

## 5 L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE VOS COSMÉTIQUES EN UN COUP D'OEIL !

C'est ce que proposent L'Oréal Groupe et plus de 70 acteurs de la beauté avec l'EcoBeautyScore. En analysant 16 critères clés du cycle de vie d'un produit (eau, ingrédients, emballage, transport...), ce système attribue une note de A à E pour aider à faire des choix plus responsables. Déjà disponible sur les sites de Garnier et L'Oréal Paris.

[www.garnier.fr](http://www.garnier.fr)  
[www.loreal-paris.fr](http://www.loreal-paris.fr)

### LA SÉLECTION DU SERVICE COMMERCIAL DE L'EXPRESS

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

## DÉCOUVERTES

# Alzheimer, la piste des virus

Certaines infections augmentent le risque de développer la maladie. A l'inverse, la vaccination pourrait contribuer à réduire la probabilité d'être atteint par cette pathologie.

PAR ANTOINE BEAU

**B**iensûr, le doute est permis, il l'est toujours quand il s'agit de travaux scientifiques. Mais plus il pense à ses recherches sur la maladie d'Alzheimer, plus Pascal Geldsetzer frémît, enthousiaste. Celles-ci ont pris une tournure inattendue, quand, en épuluchant les registres de santé de différents pays, ce chercheur à l'université Stanford (Etats-Unis) a découvert d'étonnantes liens, chez certains patients. Des observations qui, très vite, ont attiré l'attention des autres spécialistes.

Grâce à de savants calculs, cet épidémiologiste réputé a remarqué que les personnes âgées qui n'étaient pas atteintes de cette dégénérescence présentaient un point commun : une grande partie avait été vaccinée contre le zona, après leur retraite. Un élément peu étayé jusqu'à présent, mais que le chercheur a mis en lumière en se plongeant dans les bio-banques galloises et australiennes, de gigantesques bases de données de santé, récemment ouvertes à l'analyse.

La trouvaille a son importance : chez les personnes immunisées, les cas de maladie d'Alzheimer se sont révélés jusqu'à 20 % moins fréquents. Un chiffre bien trop grand

pour être le fruit du hasard, assure l'expert. Depuis avril, date à laquelle il a publié ses analyses dans les prestigieuses revues scientifiques *Nature* et *JAMA*, il ne peut s'empêcher d'y voir une véritable avancée dans la compréhension de la pathologie.

Pascal Geldsetzer est loin d'être le seul à faire preuve d'autant d'optimisme : comme lui, les scientifiques sont de plus en plus nombreux à penser que certains

**Jusqu'à 20 % de cas en moins chez les personnes immunisées contre le zona**

vaccins pourraient devenir une nouvelle arme contre la maladie d'Alzheimer, ou qu'à l'inverse, lutter contre certains virus permettrait de diminuer les risques. Un nouveau souffle bienvenu, alors que les médicaments ne permettent toujours pas d'endiguer cette pathologie.

En février 2024, un groupe de l'université d'Oxford avait déjà trouvé des courbes

similaires, sur des vaccinés américains. Sans pouvoir s'expliquer de telles associations statistiques, car les mécanismes exacts à l'origine de ces effets ne sont pas connus des scientifiques. « C'est peut-être le fait de ne pas être infecté ou de l'être moins souvent », avance, prudent, Jean-Charles Lambert, directeur de recherche à l'Institut Pasteur de Lille. « Il pourrait aussi s'agir de la réaction immunitaire générale suscitée par les vaccins. Celle-ci peut aider l'organisme dans certains processus bénéfiques », complète Benoît Delatour, neurologue à l'Institut du cerveau.

Ces éléments, tout comme certaines observations faites sur les cellules et les souris en laboratoire, laissent toutefois penser que, parfois, les virus et les bactéries « favorisent » la survenue de la démence, que quelque chose se passe au moment de l'infection, qui renforce les risques. Une hypothèse connue de longue date, mais qui n'avait jamais été très populaire dans la communauté scientifique, faute de démonstration solide, ou d'être à même de déboucher sur de nouvelles perspectives thérapeutiques.

Les travaux comme ceux de Pascal Geldsetzer semblent changer la donne : « Les scientifiques s'accordent à dire que comprendre ces mécanismes aurait de grandes conséquences sur notre capacité à prévenir et traiter la maladie. On pourrait rechercher des traces d'infections pour adapter la prise en charge des malades, ou imaginer des médicaments basés sur ces recherches », résume Elsa Suberbielle, spécialiste de ces sujets à l'Institut toulousain des maladies infectieuses.

Depuis la découverte de fragments de virus dans la cervelle endommagée des malades d'Alzheimer, il y a plusieurs dizaines d'années, quelques scientifiques avaient émis l'idée que les virus pouvaient interagir, sans vraiment convaincre. « Que des fragments de virus soient présents ne veut pas dire qu'ils jouent un rôle car ce n'est qu'une corrélation », résume Nicolas Villain, chercheur à l'Institut du cerveau. Parmi les éléments bloquants figurait notamment le risque d'une mauvaise interprétation, particulièrement grand quand on parle d'études statistiques. « Quand on étudie des populations, il est facile de trouver des liens avec pleins d'affections, c'est le cas avec le stress, le diabète ou encore l'oxydation et bien d'autres. Mais qu'est-ce



qui agit, exactement ? On ne peut pas exclure que ces éléments soient des facteurs connexes », poursuit le spécialiste, autrefois sceptique, et désormais emballé.

Car ces écueils sont en partie évités par les études comme celles de Pascal Geldsetzer. Inventif, le scientifique s'est penché sur des campagnes de vaccination très spécifiques, de quoi fournir des observations bien plus solides que les données disponibles jusque-là : « Dans les pays étudiés, un âge limite a été fixé pour pouvoir prétendre au vaccin. Si bien qu'on s'est retrouvé avec des personnes qui ont pour seul critère distinctif leur date de naissance et le fait d'avoir ou de ne pas avoir été vaccinés », résume le spécialiste.

Le chercheur n'est pas le seul à explorer cette voie. Depuis quelques années, les

preuves s'accumulent pour dire que la plaque amyloïde, cet agrégat qui, s'il est trop présent dans le cerveau, semble causer la maladie, a un rôle antiviral et antimicrobien. C'est notamment ce que montrait une étude publiée dans la revue *Plos One* dès mars 2010. Par ailleurs, des expériences sur la souris ont également suggéré que le cerveau se mettait à produire une bien plus grande quantité de peptides amyloïdes lors de certaines infections.

Ces études « mécanistiques » permettent de dresser un scénario type pour expliquer la maladie. Pour se protéger contre les agressions et les dysfonctionnements, le cerveau se mettrait à produire des peptides amyloïdes en excès, qui vont alors s'accumuler et former ces fameuses « plaques ». Chez certaines personnes, ce

## Méningite, grippe, hépatites... au moins 22 agents pathogènes pourraient être à risque

fonctionnement pourrait s'emballer, et générer une surabondance toxique. Les virus, surtout ceux qui peuvent se nicher dans le cerveau, comme la varicelle ou l'herpès, pourraient en être la cause, tout comme l'inflammation, le mode de vie, le stress, ou encore la génétique.

Si les chercheurs ne connaissent pas encore toutes les pièces de ce puzzle éminemment complexe et ignorent la pondération de ces différents processus, de plus en plus d'études tendent à confirmer ce grand récit explicatif. Même si ces données sont moins robustes que celles de Pascal Geldsetzer, une équipe taïwanaise avait par exemple observé, en 2018, qu'avoir bénéficié d'un traitement contre l'herpès était associé à un risque réduit de développer une démence.

Motivés par ces résultats en cascade, en 2023, des chercheurs américains de l'Institut du vieillissement de Bethesda (*National Institut on Aging*) ont tenté de compiler tous les liens statistiques possibles entre virus, bactéries et dégénérescence. Publié dans la revue *Neuron*, leurs travaux montrent qu'au moins 22 agents pathogènes différents pourraient être à risque. Parmi eux, les virus de la méningite, de la grippe, de certaines pneumonies, hépatites ou varioles, ou encore le virus d'Epstein-barr.

Plus récemment, des études ont également montré que les personnes atteintes du Covid-19 étaient plus souvent sujettes à des décompensations rapides de la maladie d'Alzheimer. Autant de résultats qui font désormais de la piste des virus, autrefois un sentier escarpé, un boulevard sur lequel de plus en plus de scientifiques veulent s'engouffrer. Ces explorations montrent aussi que, même si attraper la grippe ou la variole ne « donne » pas Alzheimer – les liens sont plus ténus que cela –, certaines infections considérées comme bénignes peuvent s'avérer plus néfastes qu'on ne le pense. \*

Opium

## « Le développement personnel porte en lui un double discours pervers »

Après quinze années d'enquête de terrain, le sociologue Damien Karbovnik livre un regard sévère sur les dérives de ce phénomène en plein essor.

« Aujourd'hui, plutôt que de partir à la conquête d'un avenir collectif, beaucoup préfèrent partir à la conquête d'eux-mêmes », analysait le sociologue Gérald Bronner lors d'un entretien accordé à L'Express. La quête du « vrai moi » serait devenue la dernière grande aventure moderne, « d'où le succès du développement personnel », selon lui. C'est justement à ce phénomène que Damien Karbovnik, sociologue et historien des religions, a décidé de consacrer un livre. *Le Développement personnel : nouvel opium du peuple ?* (Editions des Equateurs) est le fruit de centaines d'entretiens et de quinze ans de recherche.

Premier constat, le développement personnel peut se nicher partout : dans le sport, les médecines alternatives ou encore l'ésotérisme... tant que l'objectif est de promettre l'amélioration de soi et le bonheur grâce à un chemin visant à découvrir ses « potentialités cachées ». Deuxième constat : le secteur est en plein essor avec 71 millions d'euros de chiffre d'affaires rien que pour les livres en France en 2022, selon une enquête du magazine *60 millions de consommateurs*, et 1 500 milliards de dollars pour le marché mondial du bien-être en 2021, d'après le cabinet McKinsey. Pourquoi un tel succès ? C'est ce que tente d'expliquer Damien Karbovnik, qui décrypte aussi bien les mécanismes du domaine que ses dérives, avec les manipulations des différents praticiens, coachs et autres chamans. Il pointe aussi les tentatives de légitimation par la production d'études scientifiques biaisées. Il révèle, enfin, un paradoxe saisissant : si ce secteur tire son succès de sa critique de notre société moderne, il en est pourtant le parfait produit.

**Votre définition du développement personnel englobe des pratiques qui semblent n'avoir rien à voir.**

**Coaching d'entreprises, astrologie, reiki... De quoi parle-t-on ?**



**Damien Karbovnik** Le développement personnel est l'ensemble des pratiques qui nous permettent de réaliser notre « plein potentiel ». Il s'agit d'éléments de langage

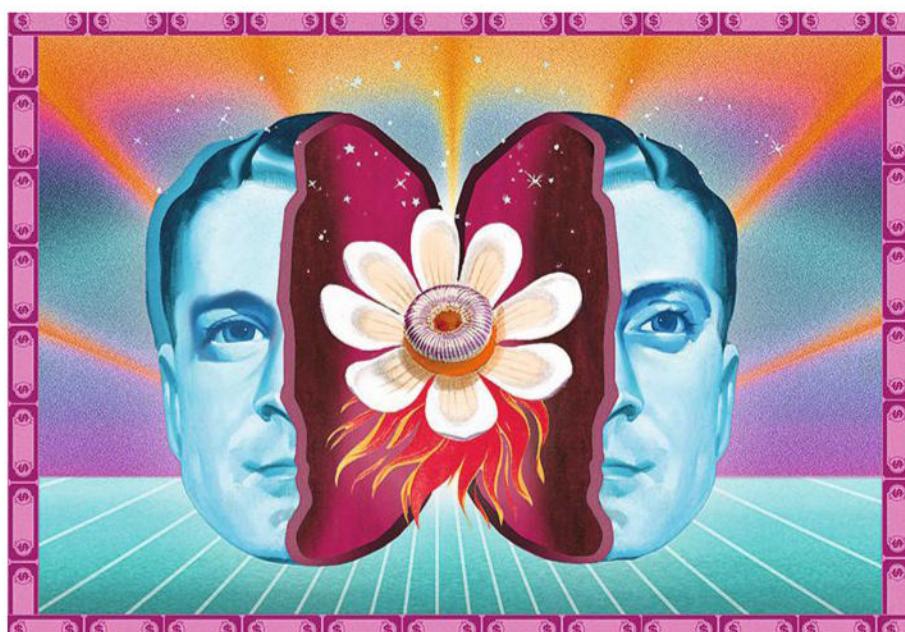
autour d'une idée, celle que nous ne serions pas des êtres aboutis et que si nous ne sommes pas heureux, c'est parce qu'il nous manque quelque chose. La solution serait de « travailler sur soi », car la clé du bonheur est en nous. Le programme est toujours le même : dépasser les limites apparentes de notre condition humaine moderne, qu'elles soient physiques, psychologiques ou spirituelles. A partir du moment où on se trouve face à ce type de discours, il s'agit de développement personnel. C'est pourquoi ce phénomène polymorphe peut se diluer partout, même chez des personnes persuadées de ne pas le pratiquer.

**Votre livre prend l'exemple de la série *La Meilleure Version de moi-même*, où Blanche Gardin incarne un personnage engagé dans une quête frénétique de bien-être et de pratiques ésotériques... C'est cette série qui vous a donné envie d'écrire ?**

Mon livre est avant tout l'aboutissement de quinze années de recherche. Mais, oui, la série a été un déclencheur. Quand je l'ai regardée, je me suis dit : « Tout y est, tout est résumé. » Je l'ai trouvée bluffante de réalisme. Bien sûr, les personnes qui se trouvent dans ces milieux l'ont jugée caricaturale. Et ceux qui y sont extérieurs se sont moqués des pratiques décrites. Ce décalage m'a d'ailleurs frappé, révélateur selon moi d'un réel malaise autour du développement personnel dans notre société.

**Vous évoquez quinze ans de recherche. Comment avez-vous enquêté sur ces milieux très variés ?**

A l'origine, mon objet d'étude était l'ésotérisme contemporain. En tant que sociologue, j'avais envie de savoir ce qu'étaient devenues les personnes qui, dans les années 1960-1970, discutaient avec leurs « anges gardiens », testaient les états de conscience modifiés, la cartomancie ou l'astrologie. Mais quand je les ai rencontrés, j'ai compris que parler d'ésotérisme contemporain n'avait plus de sens. Aujourd'hui, ces phénomènes ont été absorbés par le développement



personnel. À partir de là, j'ai fait du terrain. Je suis allé dans des groupes de méditation, de yoga, j'ai testé notamment le reiki, la réflexothérapie et j'ai mené de nombreux entretiens. Je suis assez fier d'avoir pu suivre une quinzaine de personnes sur une dizaine d'années. Cela me donne un recul intéressant, alors que nous avons rarement le temps de mener des études longitudinales en sociologie.

### A qu'ile développement personnel s'adresse-t-il ? Aux personnes fragiles, à celles en quête de sens ?

Contrairement au cliché de « la femme quadragénaire cadre sup », le développement personnel touche un public très large : des jeunes adeptes de cartomancie sur TikTok aux adhérents des salles de musculation qui veulent « réaliser leur potentiel » en se « reconnectant à leur corps » et en améliorant leur musculature. Il peut y avoir des fragilités, car ceux qui s'engagent dans cette dynamique ne se suffisent pas à eux-mêmes. Ils ont envie de plus et de mieux. Leur point commun est une volonté de donner du sens à leur existence, et donc de donner du sens aux difficultés qu'ils rencontrent. Les ruptures amoureuses sont le déclencheur le plus commun.

### Pourquoi qualifiez-vous le développement personnel de « nouvel opium du peuple » ?

L'une des choses qui me fascine est le double discours pervers du développement personnel. Il y a d'un côté une lecture critique de la société moderne qui peut être intéressante. De l'autre, on occulte que ce discours critique émane de la modernité. C'est exactement ce que décrivait Marx sur la religion : c'est « le soupir de la créature opprimée », qui nous promet de naître enfin « achevés » alors qu'il nous maintient dans notre condition. Cela dénonce quelque chose tout en le justifiant. Concrètement, cela consiste à dire : « Si la vie est injuste, c'est parce que tu ne fais pas ce qu'il faut. » Le développement personnel est à la fois la solution et une anesthésie sociale. Parce que s'il critique la société, il ne veut pas essayer de la changer. C'est l'individu qui doit fournir un effort et travailler sur lui. Disons-le clairement, c'est aussi l'apprentissage d'une forme de soumission. Et à partir du moment où le développement personnel est utilisé dans un

contexte professionnel ou politique, cela devient inquiétant.

Dans mon livre, j'évoque *The Office*, une série brillante dans laquelle on ne parle jamais de développement personnel, mais où toutes les techniques utilisées en relèvent. Le personnage de Michael Scott incarne cette génération de managers qui ont compris que les gens ne se définissent plus par leur travail et qu'on ne peut plus gérer le personnel comme avant. Faute de pouvoir ou de vouloir augmenter les salaires et améliorer les conditions de travail, on essaie alors d'être « cool », « bienveillant », de faire du team building... Bref, on fait du vide. Le développement personnel sert à « graisser les rouages », et aussi à dire aux employés que s'ils ne sont pas contents, c'est sans doute qu'ils ne sont pas en paix avec eux-mêmes et qu'il faut faire « un exercice de centrage tous les matins avant d'aller travailler ». Il existe beaucoup de vrais Michael Scott.

### Le développement personnel tente également de se crédibiliser sur le terrain scientifique, grâce à des études parfois biaisées...

Le problème fondamental du développement personnel est qu'il est subjectif. Il est donc dans une quête permanente de légitimation qui peut passer par des études scientifiques plus ou moins sérieuses. L'application Petit Bambou (11 millions d'utilisateurs) revendique par exemple les « nombreux bienfaits scientifiquement prouvés » de la méditation. Or, deux méta-analyses que je cite dans mon livre ont notamment démontré que ces travaux ne s'intéressent qu'aux effets positifs de la méditation et occultent les effets négatifs. C'est un biais majeur, car il en existe.

Lors de mes entretiens, j'ai posé la question de l'efficacité de la méditation à des pratiquants. Un jour, l'un d'eux m'a confié : « Ça ne m'apporte rien, au contraire, plus je médite, plus j'angoisse. Mais c'est un tabou dans ce milieu. »

### Cette quête de crédibilité passe aussi par l'université, où il existe des formations en « leadership vibratoire ». Cette institutionnalisation ne risque-t-elle pas de brouiller les repères ?

La plupart des universités proposent aujourd'hui ce type de formations sous

forme de DU [NDLR : diplôme universitaire, non accrédité par l'Etat]. La raison est simple : cela génère de l'argent. Bien qu'il s'agisse de démarches isolées d'enseignants et non pas d'une politique nationale, il est évident que faire un DU de sophrologie dans une université donne du crédit. Cela suggère une reconnaissance académique, ce qui brouille les pistes, même pour ses pratiquants parmi lesquels certains y voient une récupération par « le système ».

### Faut-il réguler ce secteur, voire interdire certaines pratiques ?

Réguler ne servirait à rien. Imaginons qu'on crée le titre d'astrologue professionnel et une instance officielle : n'importe qui pourra inventer demain un nouveau courant de « cartographe spiritualiste » afin d'y échapper. Et si cela fait du bien aux gens, pourquoi vouloir l'interdire ?

### N'est-ce pas un peu cynique, alors qu'il existe de nombreuses dérives – que vous dénoncez d'ailleurs ?

Les dérives sont bien réelles. Car pour que le développement personnel fonctionne, il faut que la représentation du monde du thérapeute soit en accord avec celle du patient. Cela peut s'avérer dangereux quand le praticien tente d'imposer sa vision et sa lecture du monde. Il peut alors instaurer un phénomène d'emprise et de glissement du réel. Il y a aussi des phénomènes d'addiction, qui peuvent se révéler très coûteux financièrement. Néanmoins, je crois aussi beaucoup à l'autorégulation. Car les coachs et autres médiateurs promettent des bienfaits qu'ils ne peuvent pas garantir. Les clients qui n'obtiennent pas ce qu'ils cherchent finissent par s'en aller. D'ailleurs, très peu de médiateurs conservent la même clientèle toute leur vie. Il ne faut pas mépriser les personnes qui pratiquent le développement personnel, ni sous-estimer leur intelligence. \*

**PROPOS RECUEILLIS PAR VICTOR GARCIA**



Le Développement personnel :  
nouvel opium du peuple ?,  
par Damien Karbovnik.

# Henry Gee : « L'espèce humaine s'éteindra d'ici dix mille ans, sauf si... »

Pour le paléontologue britannique et rédacteur en chef de *Nature*, l'humanité, victime de son succès, se dirige vers une extinction inévitable, sauf si elle arrive à coloniser l'espace d'ici deux cents ans.

« Cinq ans, c'est tout ce qui nous reste », chantait David Bowie au début des années 1970, grimé en Ziggy Stardust. Aujourd'hui, Henry Gee se montre un peu plus optimiste que son compatriote britannique, et annonce qu'il reste à l'espèce humaine environ dix mille ans. Paléontologue, biologiste évolutionniste et rédacteur en chef de la prestigieuse revue *Nature*, il assure dans le provoquant *Grandeur et décadence de l'empire humain* (JC Lattès) qu'*Homo sapiens*, victime de son succès, est condamné à l'extinction, comme toutes les autres espèces. Pour Henry Gee, seule la colonisation spatiale pourrait permettre aux humains d'échapper à leur destin...

**Selon vous, nous sommes beaucoup plus proches de la fin de l'histoire humaine que du début. Vous allez même jusqu'à affirmer qu'*Homo sapiens* devrait disparaître de la planète dans moins de dix mille ans. Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?**

**Henry Gee** Dix mille ans, c'est une estimation très généreuse. Il y a une différence entre l'extinction d'une espèce, c'est-à-dire quand l'ultime spécimen meurt, et l'extinction fonctionnelle, qui signifie que les membres d'une espèce donnée sont si peu nombreux et tellement dispersés que l'extinction est inévitable. Pour les humains, cette extinction fonctionnelle pourrait ainsi se produire bien plus tôt.

Depuis l'essor de l'agriculture il y a douze mille ans, notre espèce a connu une accélération

démographique spectaculaire. Selon les projections, l'humanité pourrait culminer à 10 milliards de personnes en 2080. Mais les démographes s'accordent désormais sur le fait que la population mondiale va décliner avant la fin du siècle, peut-être très fortement. Les chercheurs hésitent à faire des projections au-delà du XXI<sup>e</sup> siècle, mais selon certaines estimations, nous pourrions être aussi nombreux en 2100 qu'aujourd'hui, c'est-à-dire 8 milliards. Une hypothèse envisage même qu'en 2300, il y aura autant d'habitants sur Terre qu'à l'époque de Napoléon Bonaparte, soit environ 1 milliard. En tout cas, aucun démographe sérieux ne pense que la population humaine puisse remonter.

**Que nous apprend l'extinction des autres hominiens, c'est-à-dire toutes les espèces qui se sont détachées des chimpanzés et bonobos depuis sept millions d'années environ ?** Les hominiens ont toujours été rares. J'ai participé à une expédition paléontologique en Afrique de l'Est,

d'hominiens, principalement des dents. Et cela en cherchant très attentivement. Si ces fossiles sont si précieux, c'est que les hominiens ont été des espèces rares, et que nous humains avons donc toujours été menacés d'extinction. Entre -930 000 et -813 000, le nombre d'individus en mesure de se reproduire s'élevait à seulement un petit millier !

**L'apogée humain se situe selon vous il y a plus de quarante mille ans, quand *Homo sapiens* a éliminé tous ses rivaux, comme Neandertal, et colonisé tous les continents. Pourquoi ?**

Des paléontologues d'Helsinki ont, dans une étude brillante publiée dans *Nature* en 2017, expliqué que si les espèces apparaissent pour des raisons diverses, le statut dominant qu'elles parviennent à acquérir tient au fait qu'elles doivent se frotter à d'autres créatures. Une fois le sommet atteint et la concurrence évincée, les espèces se lancent dans un combat de longue haleine, et inévitablement voué à l'échec, contre une adversaire impitoyable qui ne cour-

**« On parle souvent du réchauffement climatique en des termes apocalyptiques, mais en fin de compte, les solutions seront prosaïques. L'argent aura le dernier mot »**

et il y a des fossiles de tout, partout : poissons, alligators, tortues... Les fossiles de mammifères sont plus rares, mais j'ai trouvé un petit crâne de porc fossile ou des antilopes. Mais pendant tout mon été en Afrique de l'Est, nous n'avons trouvé qu'une poignée de restes

bera jamais l'échine : la Terre. La biologie évolutive montre ainsi que faute de compétition, la seule issue possible est le déclin. L'extinction des espèces est dans l'ordre des choses. Mais pour les comprendre quand et pourquoi celle-ci a lieu, il faut les étudier à leur apogée.



Cet article dans *Nature* m'a fait penser à la monumentale *Histoire de la décadence et de la chute de l'Empire romain* d'Edward Gibbon. Dans mon livre, j'établis ainsi un parallèle entre l'Empire romain et l'empire humain. Gibbon commence lui aussi sa grande épopée à l'époque où l'Empire romain est à son apogée, sous le règne de Trajan, au début du II<sup>e</sup> siècle. Les Romains avaient alors conscience d'avoir atteint leurs limites. L'empereur Auguste avait compris que les frontières naturelles de l'Empire romain étaient le Rhin, le Danube et le désert du Sahara. Il y a eu des conquêtes occasionnelles en Mésopotamie, en Germanie ou en Roumanie, mais celles-ci n'ont pas pu être conservées. Et l'Empire persan était trop puissant et trop éloigné de Rome. A partir de là, l'Empire romain ne pouvait donc que décliner. Après s'être débarrassé de tous ses ennemis potentiels, il s'est effondré à cause de problèmes internes.

De même, les frontières naturelles d'*Homo sapiens* englobent depuis plusieurs dizaines de milliers d'années la Terre entière, un exploit dont aucune autre espèce ne peut se targuer. La concurrence est éliminée. Dès lors, comme l'ont montré les chercheurs d'Helsinki, la chute est inéluctable...

**Mais nous ne sommes pas une espèce comme les autres. Nous pouvons par exemple comprendre d'où viennent les dangers qui nous menacent...**

Bien sûr, cela rend *Homo sapiens* un peu imprévisible. Mais cela n'est pas forcément une bonne chose. Nous pourrions tous exploser dans une semaine parce que quelqu'un a appuyé sur le mauvais bouton nucléaire. Ou nous pourrions continuer l'aventure humaine pendant des millions d'années. Mais les Néandertaliens étaient cultivés, et ils n'ont existé que pendant un quart

« *Homo sapiens* est un peu imprévisible. »

de million d'années. De manière générale, les mammifères vivent environ 1 million d'années, certains un peu plus, d'autres un peu moins. Alors oui, nous sommes une espèce spéciale, mais nous ne pouvons pas échapper à notre biologie.

**A quel point le réchauffement climatique menace-t-il notre espèce ?**

Notre espèce a toujours fait face à des changements climatiques. Mais il ne fait aujourd'hui plus aucun doute que les activités humaines modifient le climat très rapidement. Mon sentiment personnel est qu'il est déjà trop tard, mais on ne sait jamais avec les humains. Aujourd'hui, la moitié de l'humanité vit dans des villes, et les personnes aiment vivre dans des villes au bord de la mer, ce qui les rend vulnérables à la montée du niveau des eaux. Jakarta est déjà en voie de submersion, à tel point que certains envisagent de déplacer la capitale de l'Indonésie. Même dans des pays riches, une ville comme New York est construite sur des îles de faible altitude. D'ici la fin du siècle, elle pourrait être noyée sous deux mètres d'eau. Aux Etats-Unis, le climatoscepticisme est important, mais il y a déjà plus de réfugiés climatiques dans ce pays que du temps de la sécheresse des années 1930.

On parle souvent du réchauffement climatique en des termes apocalyptiques, mais en fin de compte, les solutions seront prosaïques. Les personnes ne pourront plus retourner dans des zones inondables parce qu'elles n'obtiendront plus d'assurance pour leurs maisons ou leurs entreprises, et seront contraintes au déménagement. Nous allons lentement nous adapter, et l'argent aura le dernier mot. Cela s'est toujours produit dans l'Histoire. Des villes ont été entièrement abandonnées non pas à cause de conflits, mais du fait de la sécheresse et du climat. La civilisation mésopotamienne a décliné parce que le sud de la région s'est ensablé

► pour former l'actuelle Arabie. Si nous voulons éviter beaucoup de chagrin et de détresse, nous devrions y réfléchir dès maintenant...

**Dans le livre, vous assurez que la seule solution pour l'humanité, c'est la colonisation spatiale.**

**Elon Musk a-t-il donc raison ?**

Oui et non. Les êtres humains sont de plus en plus coupés de la nature et vivent dans des villes autonomes. Dans les pays du Golfe, on passe déjà d'un taxi climatisé à un hôtel climatisé, car les températures extérieures sont extrêmes. C'est évidemment une mauvaise nouvelle pour ceux qui ont moins de moyens pour combattre le réchauffement climatique. Je me suis ainsi demandé si on pourrait déplacer des villes dans l'espace. Après-guerre, l'auteur de science-fiction James Blish avait imaginé dans *Cities in Flight* des cités capables de voler dans l'espace, à la recherche d'opportunités économiques.

Si nous prenons cette piste spatiale au sérieux, il faudra le faire dans les 200 prochaines années environ. Car pour que cela soit possible, il faut de la technologie, des financements, des ingénieurs et donc beaucoup de cerveaux. Or on sait désormais qu'il faut une population importante pour que les innovations réussissent. Si les humains sont trop nombreux sur la planète, cela ne sera plus possible, d'autant que nos connaissances en termes d'exploration spatiale sont encore très limitées. Les rares humains qui se sont aventurés au-delà de la magnétosphère protégeant des radiations cosmiques faisaient tous partie du programme Apollo. Tous étaient des hommes sélectionnés pour leurs aptitudes physiques et leurs connaissances techniques. Nous ne savons pas ce que cela fait d'avoir des bébés dans l'espace. Et que faites-vous si vous êtes sur Mars et que vous avez besoin d'un dentiste, d'un pédiatre ou d'un autre spécialiste ? Cela signifie que des colonies spatiales devront au moins

« Les colonies spatiales devront regrouper des milliers de personnes pour être viables. »



regrouper des milliers de personnes pour être viables. Mais nous sommes loin de disposer des technologies nécessaires.

**En quoi la colonisation de l'espace pourrait-elle être bénéfique pour la diversité humaine ?**

La colonisation de l'espace serait une bonne chose pour la population humaine. L'une des tragédies d'*Homo sapiens*, c'est que nous sommes les seuls à avoir survécu. D'autres hominidés intelligents auraient pu évoluer, avoir un langage. Je trouve cela très triste. Une façon d'y parvenir à l'avenir, c'est de créer des colonies dans l'espace. Il y aurait parfois des croisements, mais la plupart du temps, ces colonies produiraient leurs propres traditions. *Homo sapiens* pourrait survivre, mais aussi se décliner dans un éventail de nouvelles espèces, aussi différentes les uns des autres qu'*Homo erectus* et Néandertal.

Mais tout cela n'est peut-être qu'un rêve. Peu de personnes se disent qu'elles veulent aller dans l'espace pour sauver l'espèce humaine de façon rationnelle. Par le passé, les colonisations ont souvent été vouées à l'échec, ruinant les économies nationales. L'Ecosse, qui était politiquement séparée de l'Angleterre, a voulu avoir sa part de gâteau, et a décidé de fonder une colonie au Panama à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle. Les Espagnols, les Amérindiens et les malades comme la fièvre jaune ont fait échouer ce projet coûteux, ce qui a obligé l'Ecosse à fusionner avec l'Angleterre. A l'inverse, l'Espagne, qui elle a conquis de nombreux territoires

dans le Nouveau Monde, a provoqué une hyperinflation du fait de tout l'or et argent en circulation. L'Empire espagnol a ainsi sombré à cause de son propre succès.

**Vous n'êtes donc pas très optimiste quant à la réussite de cette colonisation spatiale ?**

Est-ce qu'à l'âge de 63 ans, je voudrais aller dans l'espace ? Non, je préfère pouvoir sortir à l'air libre sans enfiler de combinaison spatiale. Je tiens à mon confort. Mais quand j'avais 5 ans, la folie de la conquête de la Lune était à son apogée. On présentait alors ça comme une fatalité. Enfant, je trouvais ça génial, et rêvais d'être astronaute. Un produit culturel comme *Star Trek* a aussi contaminé des générations.

Bien sûr, depuis, plus personne n'est allé sur la Lune. Mais les choses changent, et il pourrait y avoir un nouvel engouement. L'exploration spatiale humaine a été au point mort pendant longtemps, mais elle revient, en grande partie parce qu'elle devient plus abordable. Avant, seuls deux ou trois pays pouvaient se le permettre. Désormais, même des nations petites se lancent, et de nombreuses entreprises privées comme des milliardaires excentriques, à l'image de Musk, Jeff Bezos ou Richard Branson, investissent des sommes considérables. Quoi qu'on pense de leur vie personnelle ou de leurs motivations morales, voilà un phénomène excitant, avec des visionnaires qui envisagent l'espace d'une manière qui pouvait passer pour de la science-fiction il y a encore une génération. \*

**PROPOS RECUEILLIS PAR THOMAS MAHLER**



*Grandeur et décadence de l'empire humain*, par Henry Gee, trad. de l'anglais par Marc Lesage, JC Lattès, 368 p., 21,90 €.

# Congés payés et maladie : les trois leçons d'un basculement culturel

UNE CHRONIQUE DE JULIA DE FUNÈS

Un récent arrêt de la Cour de cassation révèle une profonde mutation de notre conception du temps vécu, de l'épreuve de la maladie et du sens même du travail. Inquiétant.



**I**l fut un temps où le travail était perçu comme un espace protégé, presque sacré. On devait y entrer avec ses forces et son énergie. La vigueur s'y dépensait, l'effort s'y mesurait à l'ouvrage. La maladie, en revanche, ne devait pas franchir le seuil de ce domaine : elle appartenait à la sphère privée, aux accidents de l'existence que l'on gérait en silence, sans troubler l'ordre collectif. C'était une affaire intime, une épreuve que l'on portait seul, loin du regard des collègues et des machines, comme un incident de parcours qui n'avait pas vocation à perturber l'harmonie commune. On n'en faisait pas un objet social, mais un contretemps personnel, une parenthèse discrète qu'il fallait traverser avec patience. Preuve en est ce soupir que l'on entendait jadis de nos aïeux : « Heureusement que je suis tombé malade pendant les vacances... », comme si le malheur devait lui aussi se conformer au calendrier, trouver sa place hors du temps collectif. Etre malade au travail, c'était manquer à son devoir, trahir la continuité de la production. Etre malade en congés, c'était une malchance privée, sans conséquence sociale.

Aujourd'hui, les choses s'inversent puisque l'on songe désormais à retrancher les arrêts maladie du temps de congés. Le 10 septembre 2025, la Cour de cassation a reconnu le droit pour un salarié de

reporter ses congés payés s'il tombe malade pendant ses vacances. Derrière cette nouvelle mesure juridique, se profilent en réalité des changements de paradigme profonds puisqu'elle révèle une mutation majeure de notre conception du temps vécu, de l'épreuve de la maladie et du sens même du travail.

Premièrement, cet arrêt signale que le temps privé est devenu le cœur battant de l'existence, l'espace où l'on veut éprouver la joie, la santé, l'énergie, la vigueur. Dans cette logique, l'espace intime ne doit jamais être entamé par ce qui rappelle la fragilité humaine. Le repos et ses contretemps malheureux comme la maladie ne font plus corps. La maladie est expulsée du repos, retranchée du temps personnel, lequel doit se consacrer exclusivement au « bon » temps et demeurer intact, lumineux, réservé à l'épanouissement. Le temps privé est ainsi sacré, élevé au rang de valeur suprême, comme si ce temps devait rester pur, sanctuarisé, intouchable. Rien ne doit l'atteindre, pas même le soupçon d'une fièvre, l'ombre d'une toux, la trace d'une fatigue. Le moindre signe de défaillance devient une anomalie qu'il faut chasser de la sphère intime.

Deuxièmement, ce déplacement transforme radicalement le sens de la maladie. Autrefois, elle ouvrait une parenthèse malheureuse : elle ralentissait le cours ordinaire, rappelait à chacun sa vulnérabilité, imposait une pause. Aujourd'hui, la maladie n'est plus qu'une perte sèche, un vide à effacer, un temps impur qu'il faut soustraire au temps privé. Considérée comme une dette qui grève et empoisonne le temps personnel, elle doit en être retranchée. Etre malade ne relève donc plus de la sphère intime mais de la

**Auparavant,  
c'était manquer à  
son devoir, c'était  
une malchance privée**

**Le travail devient  
le dépotoir du négatif,  
le privé garde pour lui  
les beaux jours**

sphère professionnelle. Ce qui signifie que la fragilité n'est plus seulement reconnue comme une épreuve personnelle à traverser, mais déplacée dans l'espace collectif, confiée à la gestion sociale. Ce qui, hier, appartenait au vécu singulier devient aujourd'hui un objet de régulation, une donnée comptable, un problème d'organisation, une variable collective. C'est le signe d'un changement de représentation : la maladie n'est plus seulement l'affaire d'une vie, mais devient celle d'un système.

Enfin, et par voie de conséquence, ce qui ne peut être toléré dans le temps privé se déverse tout entier dans le travail. Maladie, fatigue, accident, contrainte : tout ce qui abîme et amoindrit l'existence est assigné à l'espace productif. Le travail devient le dépotoir du négatif, l'endroit où l'on relègue ce qui n'a pas droit de cité dans la vie véritable, comme si l'intime devait rester pur de toute atteinte. Dans ce partage nouveau, la santé, l'élan et la vigueur résident du côté du privé, tandis que le temps du travail se voit assigner la gestion du malheur, la contrainte, la fatigue, l'usure et la fragilité. Voici donc venu le temps où le privé garde pour lui les beaux jours, et le travail ramasse les restes. \*

Julia de Funès est docteure en philosophie.

# Le désastreux bilan économique des populistes

Plusieurs études montrent que les programmes de l'extrême droite ne sont généralement pas soutenables. Mais aussi que l'Union européenne jouerait sans doute un rôle de garde-fou si le RN arrivait au pouvoir.

« Dirigeants de droite comme de gauche, vous êtes coupables ! » Le 8 septembre, à l'occasion du vote de confiance qui a fait chuter le gouvernement Bayrou, Marine Le Pen a fustigé le bilan économique des partis traditionnels. Les Français, a-t-elle souligné, attendent une « grande alternance », et la grande alternance, c'est elle. Sous la Ve République, jamais la France n'a été gouvernée par l'extrême droite. Mais cela pourrait changer. Le magazine *The Economist* s'inquiète ainsi de voir bientôt la droite radicale au pouvoir dans des économies représentant près de la moitié du PIB européen. Mais, si Marine Le Pen n'a pas encore les clés de l'Elysée, son programme économique, lui, a déjà été testé ailleurs.

**CHAUVINISME SOCIAL** Dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, de nombreux pays d'Amérique latine ont fait l'expérience du « populisme économique », avec des résultats catastrophiques. C'est ce que montrent notamment les économistes Rudiger Dornbusch et Sebastian Edwards dans *The Macroeconomics of Populism in Latin America* (1991). Sous Alan García (1985-1990), par exemple, l'inflation au Pérou est passée de 158 % en 1985 à 1 722 % en 1988. Le populisme économique, écrivent-ils, finit toujours par des « conséquences désastreuses pour ceux qui étaient censés en bénéficier le plus ». Mais ce constat vaut-il aujourd'hui dans une Europe qui impose des cadres stricts aux politiques budgétaires ? Selon l'économiste hongrois Benczes Istvan, spécialiste du populisme en Europe centrale et de l'Est, les

programmes de ces partis radicaux sont indissociables de leurs discours anti-élitiste et souverainiste. Oui à l'Etat providence, à condition qu'il soit bénéfique à ceux qui le méritent vraiment. Traduire : les natifs et les travailleurs. C'est ce que l'on appelle le « *welfare chauvinism* », ou chauvinisme social. Concrètement, cela se traduit par une forte intervention de l'Etat dans l'économie : redistribu-

des dégâts considérables à l'économie ». C'est ce que confirme une étude publiée en 2023 dans la prestigieuse *American Economic Review*. Les chercheurs y ont analysé les performances économiques de 51 dirigeants populistes. Leur conclusion est claire : après quinze ans, le PIB par habitant des pays concernés est en moyenne inférieur de 10 % par rapport à un scénario contre-factuel non

**« Penser que l'on peut rétablir l'équilibre budgétaire en coupant dans les dépenses liées à l'immigration ou dans l'aide internationale est un conte de fées »**

tion ciblée, patriotisme économique, protectionnisme, défiance vis-à-vis du marché et rejet des institutions nationales et internationales qui iraient à l'encontre des « intérêts du peuple ». Ces dernières années, ce chauvinisme social a essaimé un peu partout en Europe, en Hongrie, en Pologne, en Autriche et dans les pays Baltes...

**FISCALITÉ ÉTOUFFANTE** Un cocktail explosif ? Pas forcément, si l'on en croit l'ouvrage *Economics Policies of Populist Leaders*, dirigé par Benczes Istvan. En Pologne, les résultats économiques du PiS sont respectables : « A partir de 2015, les principaux indicateurs macroéconomiques de la Pologne sont restés solides, plaçant la Pologne parmi les pays les plus performants de l'UE », écrit l'économiste Joanna Orzechowska-Waclawska. On semble donc loin des dégâts provoqués par le populisme en Amérique latine. Mais, pour Christoph Trebesch, professeur à l'institut Kiel, la Pologne est une exception, pas la règle, et les populistes européens « peuvent causer

populiste. La faute au protectionnisme économique, à l'indiscipline budgétaire et à l'affaiblissement des institutions.

En France, le programme du RN est un cas d'école de populisme économique. Dans son contre-budget, le parti à la flamme espérait récupérer 100 milliards d'euros en s'attaquant aux immigrés, à l'aide au développement et aux énergies intermittentes. Or, selon Christoph Trebesch, « penser que l'on peut rétablir l'équilibre budgétaire en coupant dans les dépenses liées à l'immigration ou dans l'aide internationale est un conte de fées ». Dans un pays plombé par une fiscalité étouffante et des dépenses publiques records, difficile d'imaginer qu'un tel programme soit soutenable. Encore faudrait-il qu'un exécutif RN puisse appliquer ses annonces. Ce dont doute le politologue Cas Mudde : « Comme la France resterait dans l'UE, beaucoup de ses propositions seraient particulièrement difficiles à mettre en œuvre. » \*

**BAPTISTE GAUTHÉY**

# L'inférence procrastination des socialistes

UNE CHRONIQUE DE GÉRALD BRONNER

**En refusant de rompre franchement avec La France insoumise, le PS favorise des gains – électoralistes – à court terme au détriment de l'affirmation de son identité politique sur le long terme.**



Leur dernier congrès, en juin, à Nancy, avait déjà mis en scène la question qui taraude les socialistes depuis des années à présent : faut-il rompre un peu ou totalement avec les insoumis ? Celle-ci a scintillé encore récemment lorsqu'ils ont pris l'initiative de faire savoir qu'ils offraient leurs services pour gouverner le pays. L'offre, jugée méprisable par les melenchonistes, n'a guère été suivie d'effet puisque le président de la République a préféré nommer à Matignon l'un de ses proches. Il reste que le parti à la rose manifestait une envie d'émancipation par rapport aux perturbateurs endoctrinés et traduisait sa volonté de s'affirmer du point de vue de son identité politique.

Car c'est évidemment cela que traversent les socialistes : un trouble identitaire. Qui sont-ils vraiment ? Aussi longtemps qu'ils n'auront pas répondu à cette interrogation, ils ne pourront pas susciter de désir électoral majoritaire. Pas de programme très clair, pas de leader qui s'imposerait naturellement, pas de stratégie très lisible non plus... Un plus petit dénominateur commun sans doute : ils savent qu'ils devront un jour rompre avec les insoumis. Mais le faut-il vraiment ? Après tout, François Mitterrand n'a-t-il pas montré qu'on pouvait peu à peu étouffer un Parti communiste, alors majoritaire,

en ouvrant un espace politique de centre gauche ? La comparaison me paraît douteuse, car, aussi longtemps que le bloc central n'aura pas disparu (et rien ne prouve que cela adviendra), la proximité avec les furibonds insoumis leur fermera les portes de la respectabilité pour une partie de l'électorat. Une goutte d'insoumission rend votre eau trouble.

Mais alors, pour reprendre un proverbe afghan, puisque « la rose a l'épine comme amie », pourquoi paraît-elle sans cesse reporter une inéluctable rupture ? La raison en est bien connue : les socialistes ont besoin des insoumis à court terme, notamment pour les municipales et tout autant dans la perspective d'une éventuelle dissolution. Le socle de leur procrastination politique s'établit donc sur le classique problème de l'acceptation des coûts modérés à court terme pour obtenir des bénéfices plus importants à long terme. Ce type de structure de préférences a été révélé par nombre d'études expérimentales, parmi lesquelles celle des psychologues George Ainslie et Varda Haendel, qui publièrent un papier remarqué sur ce sujet en 1983. Dans leur expérience, ils proposaient à des cobayes de choisir entre obtenir 50 dollars immédiatement ou 100 dollars un mois plus tard et constataient que la majorité des individus optaient pour la première proposition, contredisant leur intérêt rationnel – si l'on tient compte du fait que l'inflation n'était pas galopante. Ce résultat, qui est aussi étonnant que compréhensible, a été reproduit bien des fois et permet d'expliquer nombre de phénomènes sociaux comme le fait que les possesseurs d'actions vendent souvent des titres qui perdent de leur valeur même lorsqu'ils savent qu'une hausse est attendue à long terme.

**Leur proximité avec les furibonds insoumis leur ferme les portes de la respectabilité**

**Pourquoi « la rose [qui] a l'épine comme amie », reporte-t-elle sans cesse une inéluctable rupture ?**

De même, on a pu montrer qu'un groupe n'était jamais aussi actif et volontaire dans l'exécution d'une tâche fixée que lorsque la date limite pour la réaliser approche. Tout cela illustre le phénomène de dépréciation temporelle de la valeur : les bénéfices futurs sont affectés d'un coefficient psychologique qui les ternit à notre esprit quand les coûts immédiats brûlent notre pensée.

Que les socialistes procrastinent politiquement pourrait donc paraître banal mais ils perdent de vue que, dans l'esprit de beaucoup d'électeurs, leur paralysie les dévitalise. Car il reste un paramètre dans cette équation politique complexe : le temps qu'ils mettront à rompre est un temps perdu pour la reconstitution de leur identité en lambeaux. Il aura donc pesé lourd, le ralliement de Boris Vallaud à Olivier Faure plutôt qu'au maire de Rouen, Nicolas Mayer-Rossignol, qui désirait rompre ici et maintenant avec les insoumis lors du congrès de juin. Il aura permis aux socialistes de prolonger la malédiction de la procrastination. Leurs yeux sont rivés sur les avantages à court terme, absorbés par la tactique mais incapables de stratégie pour revitaliser leur identité politique à long terme. \*

**Gérald Bronner** est sociologue et professeur à la Sorbonne Université.

# Vipère au poing, ou les fourberies de Bazin

Nous avons (presque) tous étudié au collège ce roman présenté comme autobiographique. Dans une enquête fascinante, Emilie Lanez, grand reporter à L'Express, démontre que ce n'est qu'une mystification.

**K**olkhoze, d'Emmanuel Carrère, *Tant mieux*, d'Amélie Nothomb, *L'Albatros*, de Raphaël Enthoven, *Une drôle de peine*, de Justine Lévy, *Simone Emonet*, de Catherine Millet, ou tout bêtement *Maman*, de Régis Jauffret : en cette rentrée, il est à la mode d'écrire sur sa génitrice. Le sujet n'est pas neuf. Depuis Albert Cohen – *Le Livre de ma mère*, 1954 – ou Romain Gary – *La Promesse de l'aube*, 1960 –, on ne compte plus les auteurs ayant cédé au marronnier de l'hommage maternel. Avant eux, le redoutable Hervé Bazin s'était illustré dans une veine plus acide. En 1948, encore inconnu, il publie chez Grasset *Vipère au poing*, roman dans lequel il règle ses comptes avec sa mère, Paule Guilloteaux, rebaptisée Folcoche. Cette dernière fait subir à ses trois fils un véritable régime concentrationnaire en les privant de chauffage, de nourriture et de vêtements ; en les pinçant, en les giflant, en les fouettant.

**MEURTRE LITTÉRAIRE** Narrateur du livre et double romanesque de l'auteur, Brasse-Bouillon est de son côté un garçon clairvoyant, rebelle et courageux, seul opposant à cette tyrannie domestique. *Vipère au poing* fait sensation dès sa sortie, et s'impose avec les années comme un succès durable – on estime à 5 millions le nombre d'exemplaires vendus à ce jour. En 1971, le téléfilm avec la géniale Alice Sapritch dans le rôle de l'ogresse achève d'imposer Folcoche dans l'inconscient collectif français. Pendant ce temps-là, Bazin mène la grande vie. Riche et célèbre, il est devenu un mandarin des lettres. En 1973, il succède à Roland Dorgelès comme président de l'académie Goncourt – poste de prestige et d'influence qu'il occupera jusqu'à sa mort, en 1996. L'homme aux lunettes fumées et à l'indéfinissable coupe au bol aura fait régner la terreur à Saint-Germain-des-Prés tout en prenant soin de soigner sa statue, notamment grâce à un livre d'entretiens avec Jean-Claude Lamy paru en 1992. Si Hervé Bazin lui-même est de plus en plus oublié, *Vipère au poing* reste très lu, figurant toujours au programme scolaire, proposé au collège et parfois au lycée.

Selon notre consœur Emilie Lanez, grand reporter à L'Express, « les enseignants font un choix judicieux » : « C'est un classique, facile d'accès.



Les adolescents d'aujourd'hui peuvent encore s'identifier à Brasse-Bouillon. Ils partagent certainement ses colères et ses indignations, lesquelles rugissent avec un vrai talent. Ils communient sûrement au portrait que Brasse-Bouillon fait de ses parents, êtres obtus et desséchés, dont il faut sans tarder s'affranchir. Ce niveau de lecture demeure d'une pertinence intemporelle, mais ce qui est passionnant, et que peut-être les adolescents lecteurs ne voyaient pas jusque-là, c'est que, au cœur du roman, est caché un autre roman, vrai celui-ci : la vie de son auteur et ses manigances machiavéliques.»

Ce tour de passe-passe est tout le sujet de *Folcoche*, l'enquête hallucinante qu'a menée Emilie Lanez – un essai littéraire qui, par son intelligence, son intensité narrative et sa tenue stylistique, écrase quasiment tous les romans de la rentrée. Preuves à l'appui, Emilie Lanez explique que Bazin a tout bidonné : « Son œuvre ne relève ni de l'introspection, ni du voyage intérieur. Dans *Vipère au poing*, Bazin dresse un paravent. Le livre est son masque. Avec talent, l'auteur érige une légende afin de réduire sa famille au silence et de cacher derrière le récit ses malversations, escroqueries, condamnations judiciaires, internements. Il ne se demande jamais pourquoi sa mère fut sévère, rugueuse et mal aimante. Son propos est de l'enfermer dans un personnage fictif, de l'y réduire afin d'obtenir d'elle et des siens qu'ils cèdent à ses exigences matérielles. *Vipère au poing*, c'est de la littérature au service d'un dessein : obtenir sa part d'héritage,

« **C'est ma petite revanche! Et je me marre à l'idée de gagner de l'argent pour la première fois sur le dos de ma mère** »

obliger sa famille à lever l'interdiction judiciaire dont il est le sujet. C'est un chantage, une vengeance, et surtout un meurtre littéraire... Paule Guilloteaux fut une jeune femme gauche, empêchée, sûrement maladroite, mais c'est son fils, l'écrivain, qui la métamorphose en Folcoche, femme avaricieuse, mauvaise. La sublime mystification de *Vipère au poing* n'a pas d'égal. Je n'ose croire qu'un des titres sortis en cette rentrée s'apparente à ce schéma ! »

**MYTHOMANE ET KLEPTOMANE** On laisse aux lecteurs de *Folcoche* le plaisir de découvrir les innombrables coups fourrés de ce diable de Bazin. Rappelons juste le contexte dans lequel a pu s'ancrer son délire. Hervé Bazin – de son vrai nom Jean Hervé-Bazin – naît en 1911. Au château du Patys, il ne goûte pas la douceur angevine chère à Joachim Du Bellay. En 1917, son père est envoyé en poste en Chine, où le rejoint Paule – la future Folcoche. La fratrie reste en France, confiée à la



grand-mère et à une tante. A Shanghai, avenue Lafayette, Paule semble heureuse. Elle a du personnel, fréquente un club où elle joue au tennis, va au cinéma et au théâtre, court les dîners et les cocktails, au son des premiers orchestres de jazz. Cela se passe moins bien à des milliers de kilomètres de là. A l'automne 1919, après qu'une otite a dégénéré, le petit Jean est trépané – une des causes de sa folie à venir ? Il ne retrouve ses parents qu'au printemps 1921, à leur retour d'expatriation. Paule/Folcoche gardera toujours une nostalgie pour son exil asiatique, et Jean/Brasse-Bouillon, une rancœur qui tourne à la démente. Il a 11 ans lors de sa première fugue, à la Toussaint 1922. On l'envoie dans différents pensionnats, puis au Prytanée militaire de La Flèche. En 1929, Bazin cambriole la maison de ses propres parents. Il est interné à l'asile de Sainte-Gemmes, maison départementale pour les aliénés de Maine-et-Loire. A partir de cette date, et jusqu'à la publication de *Vipère au poing*, en 1948, Jean Hervé-Bazin va être pris dans une spirale dont il ne sort pas. A la fois mythomane et kleptomane, vivant sous différentes identités, faisant la fête et des malversations, il alterne les séjours en prison et à l'hôpital psychiatrique. A Sainte-Anne, en 1935, tous les médecins s'accordent sur le diagnostic : c'est un « psychopathe constitutionnel », « atteint de dégénérescence mentale », qui « agit sous l'emprise d'une force pathologique irrésistible ». Se rongeant les sangs au vu des égarements de leur fils multirécidiviste, ses parents parviennent à le faire mettre sous tutelle en 1937. Décision contre laquelle il est bien décidé à se battre.

En 1948, alors qu'il a paraphé son contrat d'édition avec Bernard Grasset – autre esprit très perturbé –, Hervé Bazin écrit sans vergogne à son frère Pierre : « Il faut le dire, j'ai besoin d'un peu de scandale pour hausser la voix et me faire entendre à mon heure, je sais d'avance que la famille va rugir. Aucune importance ! C'est ma petite revanche ! Et je me marre à l'idée de gagner de l'argent pour la première fois sur le dos de ma mère. » Le résultat dépassera largement ses grandes espérances... La famille de Bazin n'arrivera jamais à rétablir la vérité quant aux affabulations du vilain petit canard. Protégé par sa notoriété et ses tirages, il impose sa version des faits. Ne doutant plus de rien, il parvient à faire expurger certaines archives compromettantes pour lui, charge toujours plus sa famille, dissimule ses années de criminalité et finit même par s'inventer un passé de résistant ! A sa mort, à 84 ans, le monstre est couvert d'honneurs. Il est inutile d'avoir un souvenir précis de *Vipère au poing* pour être captivé par *Folcoche*, et le renversement décrit par Emilie Lanez. On lira différemment à l'avenir les romans dits autobiographiques... \*

LOUIS-HENRI DE LA ROCHEFOUCAULD

# Quand Dan Brown assassine la science

Le nouveau roman de l'auteur du *Da Vinci Code* est un plaidoyer en faveur de l'occultisme. Les principales victimes de ce thriller situé à Prague ? Les neurosciences et la physique quantique.

**P**rague ne méritait pas ça. Symbole du surtourisme depuis l'explosion des vols low cost, la capitale tchèque se retrouve, en plus de la disneylandisation de son centre-ville et des enterrements de vie de célibataire, affligée d'un autre fléau contemporain : un roman de Dan Brown. Dans *Le Secret des secrets*, l'écrivain américain, après Paris, Rome, Florence ou Barcelone, envoie son professeur de symbolologie, Robert Langdon, jouer les guides touristiques dans une cité forcément « empreinte de mysticisme, une terre de fantômes, d'esprits ». Mais même la magie de la ville de Kafka a ses limites en matière d'écriture. Sur le plan littéraire, Dan Brown reste fidèle à lui-même : enchaînement éreintant de chapitres très courts avec *cliffhangers*, passages en italique pour souligner des phrases qui se veulent importantes et style qui ferait passer Marc Levy pour un disciple de Flaubert.

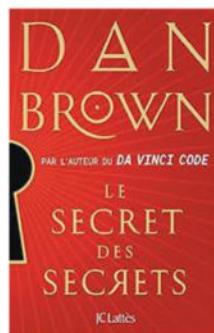
On pourrait se dire que Dan Brown ne fait que raviver les feuilletons populaires ésotériques en les adaptant au rythme de Netflix. Le problème, c'est qu'après avoir longtemps maltraité l'histoire des religions ou celle des arts, l'auteur bascule ici dans un

plaidoyer en faveur des pseudo-sciences. On passe d'Indiana Jones aux frères Bogdanov. Le personnage central n'est pas Robert Langdon, mais sa nouvelle conquête, la « scientifique » Katherine Solomon, déjà apparue dans *Le Symbole perdu*. Spécialiste de « noétique », celle-ci assure que la conscience n'est pas localisée dans le cerveau, mais qu'il y aurait une conscience universelle à laquelle se brancheraient les humains, la captant plus ou moins bien comme une radio.

De quoi justifier les phénomènes paranormaux, comme la télépathie, les expériences extra-corporelles ou les prémonitions. Toute l'intrigue du roman tourne autour d'un manuscrit de Katherine Solomon censé bouleverser l'histoire des sciences, au même titre que *L'Origine des espèces*, de Charles Darwin. Le lecteur peu informé pourra croire que nous sommes à la veille d'une révolution scientifique, à laquelle seuls les « esprits obtus », vulgairement matérialistes, refusent encore d'adhérer. D'autant plus que Robert Langdon, présenté comme une figure rationaliste, se montre rapidement



## Une conscience universelle à laquelle se branchent les humains, la captant comme une radio...



**LE SECRET DES SECRETS**  
PAR DAN BROWN,  
TRAD. DE L'ANGLAIS  
(ÉTATS-UNIS)  
PAR DOMINIQUE  
DEFERT ET CAROLE  
DELPORTE. JC LATTÈS,  
638 P., 25,90 €.

convaincu par les arguments de sa partenaire, avec qui il vit une passion torride. Et que de la CIA à l'UZSI tchèque, les espions mobilisent tout leur savoir-faire pour faire taire cette Copernic de la conscience.

Pour soutenir sa thèse abracadabantesque, l'écrivain tombe sans surprise dans le point Godwin des pseudo-sciences : la physique quantique. Katherine Solomon assure que la discipline, qui étudie des phénomènes à l'échelle atomique et subatomique, confirme l'idée que les humains seraient connectés entre eux et pourraient agir à distance sur les autres. Elle se réfère à l'intrication quantique, l'une des caractéristiques les plus fascinantes – et mal comprises – de la mécanique quantique. Lorsque deux particules (électrons, photons) sont en état d'intrication, elles demeurent liées entre elles, quelle que soit la distance qui les sépare. Rien de nouveau sous le soleil : formalisée depuis un siècle par des calculs mathématiques, l'intrication a été vérifiée de façon expérimentale par le Français Alain Aspect en 1982, ce qui lui a valu le prix Nobel. Contacté par L'Express, le physicien réfute les élucubrations de Dan Brown sur le sujet.

La physique quantique n'est pas la seule victime de ce thriller.

Les neurosciences y sont aussi largement martyrisées. Selon Dan Brown, un neurotransmetteur, le « Gaba » (pour « gamma-aminobutyric acid »), bloquerait l'accès à la conscience universelle. Heureusement, au cours de l'Histoire, quelques prophètes et génies, tels Newton, Galilée ou Einstein, ont su faire baisser leur taux de Gaba pour entrevoir « des choses invisibles au commun des mortels ». Nous autres, esprits plus limités, n'avons qu'à attendre le moment de notre décès pour que « notre perception s'ouvre » et nous offre ainsi une vie plus riche après la mort.

Tiré en France à 500 000 exemplaires, l'ouvrage est le rouleau compresseur de la rentrée. Il faut dire que depuis la parution du *Da Vinci Code* en 2003, la fiction a pris le dessus sur la réalité, comme le décrit bien le sociologue Gérald Bronner dans son nouvel essai *A l'assaut du réel*. Entre théories du complot, perte de confiance dans les autorités et attaques contre la science, notre monde s'est mis à ressembler à un roman de Dan Brown. \*

THOMAS MAHLER

## PALMARÈS

## FICTIONS

N°	Titre	Auteur (Editeur)	Class précédent	Nbre de semaines
1	Le Secret des secrets	Dan Brown (JC Lattès)	-	1
2	Kolkhoze	Emmanuel Carrère (POL)	1	3
3	Tant mieux	Amélie Nothomb (Albin Michel)	2	4
4	La Maison vide	Laurent Mauvignier (Minuit)	3	3
5	Leonid Petrov (t. II)	Nanou Ad (Eden)	-	1
6	La Collision	Paul Gasnier (Gallimard)	4	2
7	La Prof	Freida McFadden (City)	6	22
8	La femme de ménage voit tout	Freida McFadden (City)	5	50
9	Finistère	Anne Berest (Albin Michel)	7	4
10	Le Manoir des rêves perdus (t. I)	Marie-Bernadette Dupuy (Calmann-Lévy)	-	1
11	Jamais 203	Kentin Jarno (Albin Michel)	8	8
12	Mon vrai nom est Elisabeth	Adèle Yon (Editions du Sous-sol)	10	27
13	Les Ombres du monde	Michel Bussi (Presses de la Cité)	11	5
14	La Nuit au cœur	Nathacha Appanah (Gallimard)	9	3
15	Quatre jours sans ma mère	Ramsès Kéfi (Philippe Rey)	-	1
16	Welcome to Fae Café	Jennifer Kropf (Calix)	-	1
17	Toutes les vies	Rebeka Warrior (Stock)	15	4
18	Le Livre de Kells	Sorj Chalandon (Grasset)	12	5
19	Où les étoiles tombent	Cédric Sapin-Defour (Stock)	14	5
20	Je voulais vivre	Adélaïde de Clermont-Tonnerre (Grasset)	19	2

## ESSAIS-DOCUMENTS

1	► La mort c'est ma vie	Philippe Boxho (Kennes)	1	3
2	► Le Grand Détournement	Matthieu Aron et Caroline Michel-Aguirre (Allary éd.)	-	1
3	▼ Résister	Salomé Saqué (Payot)	2	48
4	► L'Ascension	Mathis Dumas (Michel Lafon)	-	1
5	► Pourquoi moi ?	Christine Kelly (Fayard)	-	1
6	▼ Al'assaut du réel	Gérald Bronner (PUF)	3	3
7	▲ Plus jamais seul	Natacha Calestrémé (HarperCollins)	12	2
8	▲ La Meute	Charlotte Belaïch et Olivier Pérou (Flammarion)	13	19
9	▲ A quoi bon encore apprendre ?	Camille Dejardin (Gallimard)	14	3
10	▼ Votre santé optimisée	Emilie Steinbach (Marabout)	4	24
11	▲ Saint Luigi. Comment répondre à la violence du capitalisme ?	Nicolas Framont (Les Liens qui Libèrent)	20	2
12	▼ L'Heure des prédateurs	Giuliano da Empoli (Gallimard)	8	24
13	▼ De Poupette à Kenza	Kenza Benchrif (Plon)	5	9
14	► Réparation	François Bustillo (Fayard)	-	1
15	▼ La Connaissance de la vie	Georges Canguilhem (Vrin)	6	15
16	▼ Savoir ou périr	Bernard Lahire (Seuil)	9	2
17	▼ La Vie à portée de main	Christophe Galfard (Albin Michel/France Inter)	7	2
18	▼ Intérieur nuit	Nicolas Demorand (Les Arènes)	17	25
19	► Le Cardinal	Nathalie Schuck (Robert Laffont)	-	1
20	▲ Les morts ont la parole	Philippe Boxho (Kennes)	-	84

Retrouvez tous les chiffres de l'édition sur [www.edistat.com](http://www.edistat.com).

Réalisé par Edistat, du 8 au 14 septembre 2025, à partir de 800 points de vente, librairies, grandes surfaces spécialisées et sites Internet.



## LE FIL DE MARIANNE

## Maman, Dieu, le pape et moi

Qu'en est-il de la résurrection de la chair et de la vie éternelle ? Qui l'eût cru, nous disposons enfin de la réponse à cette question primordiale grâce à un romancier espagnol, athée et anticlérical de surcroît, Javier Cercas. Pour la connaître, il vous faudra aller jusqu'à la toute fin du nouveau et imposant ouvrage de l'auteur de *L'Imposteur*, *Le Fou de Dieu au bout du monde* (Actes Sud). Mélange extravagant de chronique et d'essai, de biographie et d'autobiographie, de traque et de thriller, ce livre est aussi explosif et savoureux que son titre, et à la hauteur du « fou de Dieu » – ainsi s'appelait François d'Assise, ainsi vécut pape François, le jésuite argentin Bergoglio, personnage central de cet objet littéraire non identifié.

Tout est parti de la proposition de Lorenzo Fazzini, éditeur du Saint-Siège, d'écrire un livre sur le voyage du pape en Mongolie fin août 2023. Accès à tous les pontes du Vatican, rencontres facilitées à Oulan-Bator, liberté totale d'écriture... L'invitation est alléchante, même pour un mérérant qui indique avoir perdu la foi à 14 ans après la lecture d'un roman de Miguel de Unamuno. Javier Cercas accepte à une condition : disposer d'un tête-à-tête

## Cercas l'aura, sa causerie papale, dans les airs, à l'avant de l'Airbus transportant tout son beau monde en Mongolie

avec le pape pour lui demander si sa mère nonagénaire, et profondément croyante, elle, reverrait son père au ciel... Une interrogation, leitmotiv délectable, qui surgit tout au long de ses passionnantes entretiens avec les sommités ecclésiastiques. Cercas l'aura, sa causerie papale, dans les airs, à l'avant de l'Airbus transportant tout son beau monde en Mongolie. Mais motus de l'auteur espionné...

Après le survol de la Chine, hautement diplomatique, place à la « bande de tarés dangereux », ces missionnaires, ainsi nommés par le narrateur admiratif, œuvrant dans l'un de ces pays périphériques si chers au pape de la miséricorde – 3 millions d'habitants, 1 500 catholiques et des hivers à - 40 °C. « Fais gaffe, ne reviens pas ici transformé en soldat de François » : cet avertissement malicieux de la femme de Cercas était-il fondé ? Réponse, circonstanciée : soldat, peut-être pas, orfèvre, assurément. \*

MARIANNE PAYOT



## Gian Paolo Barbieri, l'œil du glamour

A Milan, sa ville natale, une rétrospective est consacrée au légendaire photographe de la dolce vita, disparu l'an dernier, qui hissa la mode au rang d'œuvre d'art.

**S**on premier amour, jamais démenti, fut pour le cinéma et la scène. C'est ce que vient rappeler la première exposition d'envergure consacrée à Gian Paolo Barbieri depuis sa mort, en décembre dernier. Jusqu'au 15 janvier, via Santa Margherita, au nouveau siège milanais du groupe Zurich, associé pour l'occasion à la galerie 29 Arts in Progress, le parcours du photographe est passé au crible, jalonné d'images qui firent sa légende des années 1960 à nos jours, et enrichi d'inédits dénichés dans les archives de l'artiste.

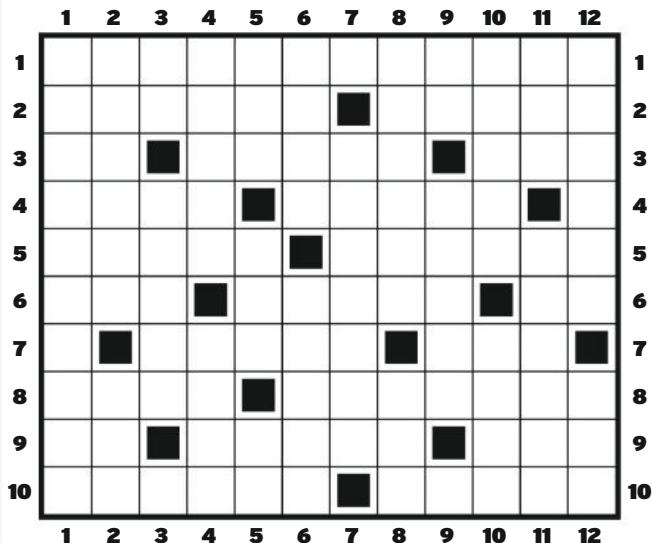
Le mannequin Susan Robinson portant du Walter Albini (Portofino, 1972).

Né en 1935 au sein d'une famille de grossistes en textile prospère, Gian Paolo est encore un adolescent quand il rejoue sur les planches des extraits de longs-métrages célèbres. A 17 ans, le comédien amateur décrochera même un modeste rôle dans le *Médée* orchestré par Luchino Visconti au Teatro Manzoni. En 1961, son destin bascule : pistonné par un ami de son père, il devient assistant photographe pour le *Harper's Bazaar*, le temps de s'immerger dans les collections de mode présentées cette année-là à Paris. L'expérience, de courte durée, décidera pourtant de la suite. Trois ans plus tard, Gian Paolo Barbieri ouvre son propre studio à Milan puis initie une fructueuse collaboration avec *Novità*, l'ancêtre du *Vogue Italia*. Dès lors, il ne cessera plus d'immortaliser les figures émergentes de la mythique Cinecittà, les mannequins et actrices emblématiques de son temps, de Sophia Loren à Monica Bellucci, en passant par Veruschka, Susan Robinson ou Jerry Hall.

**ÉLÉGANCE À REBOURS** Ses clichés hyperstylisés à la mise en scène souvent excentrique se démarquent par un obsessionnel souci du détail combiné à une minutieuse préparation de ses plans : pour Gian Paolo Barbieri, qui, jeune homme, passait des heures dans la cave familiale à étudier les techniques d'éclairage de ses films noirs américains préférés, la photographie est indissociable de la réalisation cinématographique. Il aime théâtraliser ses modèles, non sans provocation et ironie, mêler exotisme kitsch et références au grand écran et à l'histoire de l'art – dont le futurisme, pourfendeur de la tradition esthétique. S'il a marqué durablement l'époque, c'est aussi parce qu'il reste celui qui a inscrit la campagne publicitaire de mode dans la modernité. Ont fait appel à lui des dizaines d'enseignes de la haute couture, qui ont vu ainsi leur image de marque trouver un souffle novateur, comme Valentino, Chanel, Yves Saint Laurent ou Vivienne Westwood. La campagne qu'il réalise pour cette dernière en 1997 est un modèle du genre – conceptuelle, épique, tirée au cordeau –, tout comme le portrait fantasque en noir et blanc qu'il réalise de la styliste en laquelle il a rencontré un alter ego dans sa quête anticonformiste. Des voyages qu'il effectue dès les années 1990 dans de lointaines contrées le styliste de l'objectif rapporte des images ethnographiques, photographiant paysages et habitants, avec la même élégance à rebours qui a fait son succès dans la sphère glamour, à l'instar de ses reportages à Madagascar ou en Equateur. Comme ses images publiées sur le papier glacé des magazines de mode au fil des décennies, nombre de ces clichés en bichromie issus de ses périples extra-occidentaux ont rejoint les collections de musées prestigieux à Londres, à Saint-Pétersbourg, à Paris, à Vienne. Et bien sûr à Milan, qui n'en finit plus de célébrer l'enfant du pays. \*

LETIZIA DANNERY

## Mots croisés



## Horizontalement

1. Marché aux puces. 2. Haut lieu du sport en France. Ses bonds sont remarquables. 3. Tranche de saucisson. Ça décoiffe. Se fait planter au départ. 4. Parfum d'apéro. Lavis d'artiste. 5. Qui ont matière à panser. Interdit au public. 6. Mont fumeur. Peut aller avec des clips. Aide à garder la ligne. 7. Ils ont renié leur foi. Porteuse de grain. 8. Façon d'agir en brave gars. Passe avant tous. 9. Chef de rayons. Détourna l'attention. Rondeurs d'Hellène. 10. Arme de pointe. Un être super rieur, à ce que l'on dit.

## Verticalement

1. Marches sans efforts. 2. Se passent volontiers en hiver. A la tache facile. 3. Ne convient pas au long courrier. Porte à l'écart. 4. Economie d'énergie. Nappe qui a bien souffert. 5. Défaut dur à cacher. Un ajout qui ne coûte rien. Miroir du je. 6. Servent à monter. Blonde qui n'aurait pas dû boire. 7. Ce ne sont pas des inconnus. 8. Non sans effets. Réclamation d'insatisfait. 9. Commune à bien des grilles. S'affiche sur l'écran. 10. Supporter du PSG. Non imprimés. 11. Ne va plus aux champs. Mets au tapis. 12. Fait partie d'une classe de paresseux. Ne reste pas dans son château.

M	A	J	O	R	I	T	E	M	I	E
O	U	E	D	S	E	X	T	A	N	T
N	B	E	C	O	R	C	E	S	A	
D	E	C	R	U	N	U	R	S	E	
I	R	E	B	R	I	S	U	R	I	
A	G	N	E	A	U	E	R	R	E	
L	I	E	N	E	U	R	O	S	I	
I	N	C	E	R	S	C	A	P	S	
S	E	V	R	A	E	S	S	U	I	E
E	S	S	E	U	L	E	E	T	U	S

5	1	6	2	8	9	4	7	3
3	8	2	4	7	1	9	5	6
9	7	4	5	6	3	2	8	1
6	2	1	9	3	8	5	4	7
4	9	5	1	2	7	6	3	8
7	3	8	6	5	4	1	9	2
8	4	9	7	1	2	3	6	5
2	5	7	3	9	6	8	1	4
1	6	3	8	4	5	7	2	9

2	1	5	1	4
5	3	2	3	2
4	1	4	5	1
3	2	3	2	3
1	4	1	4	5
3	2	3	2	3
1	4	1	4	5
2	5	2	3	1
4	3	4	5	2
5	2	1	3	1
1	3	5	4	2
4	2	1	3	5
1	5	4	2	1

Solutions du n° 3872  
paru le 18 septembre 2025

## Sudoku

3				5				
	9				5			
	6	8	2					
4								
2				6		1		
9		3	4					
6	8	5	9	1	2			
4		2					7	
	1	6	8		5			

Remplissez la grille avec des chiffres de 1 à 9 afin que, dans chaque ligne, chaque colonne et chaque bloc de 3 cases par 3, il y ait tous les chiffres de 1 à 9.


## Tectonic®

Complétez la grille avec les chiffres manquants dans chaque zone entourée de gras, sachant que :

- Une zone de deux cases contient les chiffres 1 et 2, une zone de trois cases les chiffres 1, 2 et 3, etc.
- Un chiffre placé dans une case ne peut se retrouver dans aucune des cases qui l'entourent (y compris en diagonale).

# Christophe Donner



**Oh oui,  
encore**

**I**l faut être maso pour ne pas sortir de la projection de *Oui*, le film de Nadav Lapid. Je dois l'être un peu, et ne pas être le seul, car la salle était pleine, très peu sont sortis, deux ou trois personnes, et seulement dans les dernières minutes, peut-être pour des raisons qui n'avaient rien à voir avec le film.

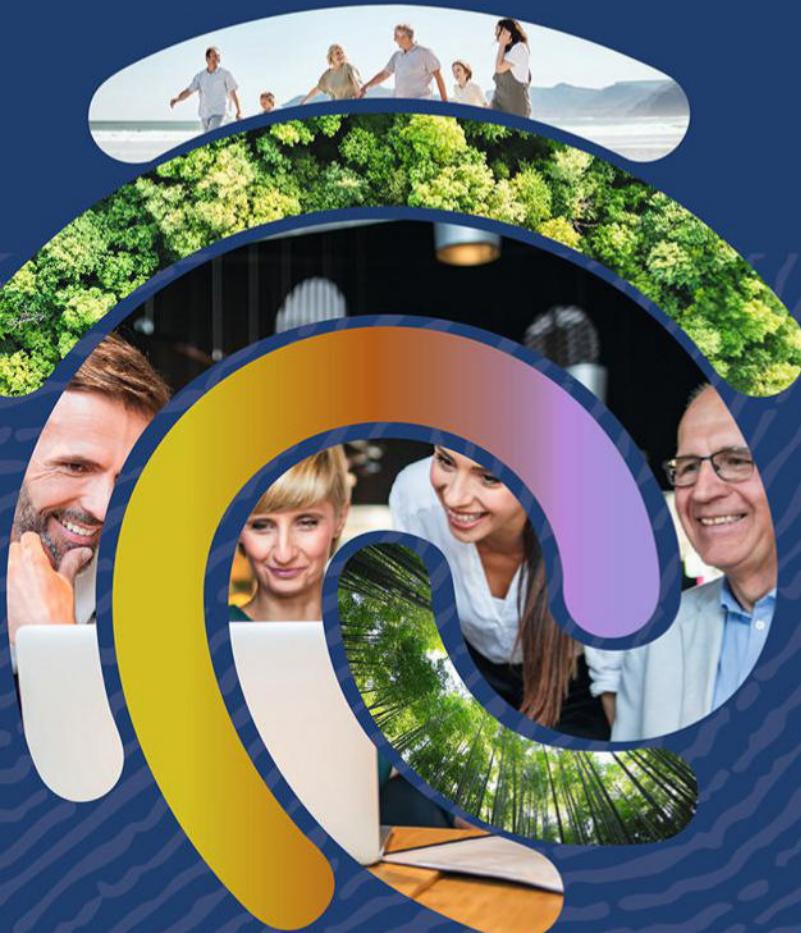
Des masochistes, il y en a aussi à l'écran, à commencer par le héros du film, un certain Y. (Ariel Bronz, extraordinaire acteur), musicien de renom qui se voit proposer de composer la musique d'un hymne dont les paroles prônent clairement la destruction de Gaza et l'extermination de ses habitants, tous qualifiés de « porteurs de croix gammées ». Ce texte n'est pas du tout dans les convictions d'Y., mais avec tout le fric que va lui rapporter cette commande ignominieuse, comme il le dit à sa femme : « Avec ça, j'en connais une qui va porter du Chanel, cet hiver. » Derrière le cynisme théâtral de ce joyeux drille, un cas de conscience qui le torture. L'homme souffre le martyre : habiller sa gonzesse en Chanel et offrir

plein de jouets à leur enfant qui apprend tout juste à marcher, c'est aussi salir son honneur d'artiste opposé à la violence. Il a réussi jusqu'à maintenant à éviter de tuer, par exemple en faisant son service militaire dans l'orchestre de Tsahal, mais il semble que là, le devoir patriotique l'ait rattrapé, à moins que ce soit l'appât du gain, ou alors ce truc qu'on a mis sur le compte de l'alcool ingurgité lors de la première scène du film, mais qui est en fait constitutif de sa personne et de ce qu'il incarne : le masochisme. En effet, lors de cette méga teuf inaugurale, musique à donf, friqués en goguette, gonzesses à gogo, nouba tellement indécente qu'on s'attend à la voir brusquement interrompue par un commando massacreur du Hamas – c'est ce que je redoutais. Mais non. Nadav Lapid nous épargne ce cliché, merci.

**C**e qu'il nous montre en revanche, c'est son héros tenu en laisse par sa domina de compagne qui lui fuit la tête dans la vasque de punch, puis dans la vasque de soupe champenoise, puis dans le tonneau de guacamole, qu'est-ce qu'on se marre à Tel Aviv, et ça se termine, plouf, par l'inévitable plongeon arrière dans la piscine. On s'inquiète de ne pas le voir remonter, on attend que maîtresse lâche son fouet et retire ses bottes pour aller secourir son lamentable soûlard et elle le fait, sauvant son clebs de la noyade éthylique devant les fêtards goguenards. Commence alors l'introspection dans les tréfonds de la mauvaise conscience de ce musicien corrompu par l'argent. A se demander si toutes ces sociétés embarquées ce temps-ci dans le tourbillon des guerres, des colonisations, des génocides exterminateurs, si leurs chefs et leurs peuples n'ont pas trouvé dans l'accomplissement de leurs crimes de moins en moins prescriptibles, une façon d'attiser le feu du péché qui les dévore, de battre leur coulpe jusqu'à la jouissance, et d'atteindre le coût au bout de la douleur morale du sacrilège. La banalité ne rend pas le mal invisible, ils le voient très bien, le mal, ils en sont ivres de le voir. D'en être les auteurs les fait se sentir vivants. Plus on les accuse, plus on les supplie d'arrêter, plus ils en rajoutent. Plus on les dénonce, plus ils se consument d'extase. La paranoïa est une des manifestations les plus savoureuses du masochisme.

**A**part ça, pour parler du cinéma de Nadav Lapid, il y a du Godard des années 1960 dans la liberté, la recherche d'épate, le questionnement : c'est quoi ce film, qu'est-ce qu'il veut dire ? Il y a aussi du Buñuel dans sa caricature de la bourgeoisie décadente. Et puis, dans la scène presque finale, allégorie fétichiste censée résumer l'état de la société israélienne, j'ai reconnu la *vergüenza ajena* ressentie jadis devant les films de Robbe-Grillet, le masochisme comme un jeu de farces et attrapes. Sauf qu'en sortant, en rebranchant mon portable, est apparu le dernier bilan. \*

Christophe Donner, écrivain.



## HEC PARIS MET LES ENTREPRISES FAMILIALES AU CŒUR DE SA STRATÉGIE

Un nouveau Centre dédié, soutenu par la Fondation Dieter Schwarz, pour :

### COMPRENDRE

Une recherche de pointe sur la gouvernance, la transmission, la culture, les valeurs et l'impact des entreprises familiales.

### ENSEIGNER

Des programmes et outils pédagogiques innovants, largement diffusés auprès des dirigeants et futurs dirigeants.

### AGIR

Une plateforme unique pour connecter chercheurs, étudiants, alumni, décideurs et entrepreneurs familiaux.



« Le Centre Entreprises Familiales d'HEC Paris s'attache à mieux comprendre, enseigner et promouvoir la contribution des entreprises familiales à une prospérité durable. Il étudie les conditions dans lesquelles ce mode de gouvernance à visage humain, ancré dans le temps long, participe à une économie résiliente et responsable, vis-à-vis des territoires et des personnes. »

— **Dr. Cécile de Lisle**, Directrice exécutive du Centre

**HEC PARIS, CENTRE ENTREPRISES FAMILIALES  
POUR UNE ÉCONOMIE À VISAGE HUMAIN**

Scannez ce QR code  
pour en savoir plus



Hermès, un dessin commence



  
**HERMÈS**  
PARIS