



139 rue de Bercy – bâtiment Vauban – Télédéc 627 – 75572 Paris Cedex 12
sprim-fo@dgtresor.gouv.fr - Tél. : 01.53.18.83.03 - www.sprim-fo.org

Revue de presse du 22 juin 2026

Presse – Actualités

- [Tour extérieur des administrateurs de l'État : Bercy et le Quai d'Orsay freinent la mobilité interministérielle – Acteurs Publics](#)
- [Bercy lance la phase de programmation du grand chantier de rénovation de ses bâtiments – Acteurs Publics](#)
- [«J'abats aujourd'hui le travail de deux salariés d'hier» : dans les cabinets, la révolution de l'IA met les consultants sous pression – Le Figaro](#)
- [« It's complicated ! » : dix ans après le Brexit, les Britanniques ont changé d'avis – Les Echos](#)
- [« C'est l'entreprise de notre vie, on n'est pas là pour faire un coup » : rencontre avec le duo à la tête d'Alan, Jean-Charles Samuelian-Werve et Charles Gorintin – Les Echos](#)

ARTICLES DE PRESSE

Tour extérieur des administrateurs de l'État : Bercy et le Quai d'Orsay freinent la mobilité interministérielle – Acteurs Publics

À l'issue d'une procédure d'appariement qui s'est tenue au début du printemps, les 86 administrateurs de l'État stagiaires lauréats du tour extérieur en 2025 ont appris les détails de leur future affectation. Si, comme les deux années précédentes, une majorité des lauréats vont changer de ministère à l'issue de leur formation à l'INSP, les ministères des Affaires étrangères et de l'Économie font office d'exception.

C'est désormais officiel : les 86 lauréats du tour extérieur des administrateurs de l'État pour l'année 2025 connaissent l'administration où ils seront affectés à partir de septembre prochain. À la suite d'une procédure d'appariement qui s'est tenue au début du printemps, [un arrêté daté du 26 mai dernier](#) a livré le verdict attendu par les futurs A+ du versant État. 44 d'entre eux vont ainsi rejoindre un nouveau ministère à l'automne, soit un peu plus de la moitié des membres de la promotion. Un chiffre en baisse par rapport aux deux dernières éditions, puisque le taux de départs se situait à 60 % pour la promotion 2024, et à 66 % pour la précédente, en 2023.

Rappelons que la [procédure d'accès au corps des administrateurs de l'État via le tour extérieur](#) permet à diverses catégories de fonctionnaires, dont principalement ceux bénéficiant d'au moins huit ans d'expérience dans un corps ou un emploi de catégorie A ou assimilé, de tenter d'intégrer le nouveau corps interministériel créé en janvier 2022 à la suite de la réforme de la haute fonction publique. Cette même réforme a d'ailleurs entraîné une transformation du dispositif, il y a deux ans, qui a élargi les viviers de candidats et instauré une double présélection ministérielle et interministérielle, tout en augmentant le nombre de postes à pourvoir par cette voie d'accès.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique [a d'ailleurs revu, il y a quelques mois, certains aspects de la procédure](#), pour une entrée en vigueur prévue pour la promotion 2026.

Un seul lauréat du Quai d'Orsay a changé de ministère

Composée de 45 hommes et de 41 femmes, la promotion 2025 du tour extérieur est principalement composée d'agents originaires de Bercy (33 unités), ainsi que de l'Intérieur et du ministère des Affaires étrangères (14 agents chacun). Concernant le nombre de postes offerts aux futurs administrateurs de l'État, pour le moment toujours stagiaires, c'est le ministère de l'Économie qui figurait en tête de la liste, avec 37 emplois, largement devant le Quai d'Orsay (17 postes). Ce dernier prenait d'ailleurs part pour la première fois à ce dispositif interministériel, après deux années consacrées à des promotions internes de secrétaires des affaires étrangères vers le niveau A+.

Notons au passage que ces deux administrations, les plus dotées à la fois en lauréats et en postes, sont aussi celles où l'on s'exporte le moins. Seulement 10 des 33 agents issus du ministère de l'Économie – qui réunit en son sein près d'un tiers des administrateurs de l'État – ont ainsi changé de ministère à l'issue de la procédure d'appariement, tandis qu'aux Affaires étrangères, le chiffre est éloquent : seulement un agent sur 14 a été affecté ailleurs qu'au Quai.

Cette "mobilité" limitée, particulièrement visible aux Affaires étrangères, est d'autant plus criante lorsqu'elle est comparée aux chiffres des autres administrations. Le ministère de l'Intérieur, par exemple, qui comptait 14 lauréats au tour extérieur 2025, voit 10 d'entre eux partir dans un autre ministère. De leur côté, la totalité des futurs administrateurs de l'État issus des Armées (3/3), de la Transition écologique (5/5), de la Justice (2/2) et de Matignon (2/2) vont prendre un poste ailleurs. Ces mêmes ministères vont donc accueillir, en conséquence uniquement des agents venus d'autres ministères. Un cas qui concerne aussi le ministère de l'Éducation nationale, qui va voir 6 de ses 7 lauréats quitter ses couloirs à l'automne prochain, et accueillir 5 nouvelles recrues sur 6 postes proposés.

Ces chiffres, qui traduisent des orientations RH différentes selon les administrations, mais aussi des disparités dans le nombre de postes proposés, pourraient être différents l'an prochain. Bercy et le Quai d'Orsay seront en effet bien moins dotés en postes que pour l'édition 2025, au profit

du ministère de l'Intérieur. Cela poussera-t-il davantage de lauréats du tour extérieur venus des deux premières administrations citées à tenter leur chance ailleurs ? Réponse l'année prochaine.

Près de 55 % des candidats admissibles en 2026 issus de Bercy et de Beauvau

Les résultats d'admissibilité du tour extérieur 2026, qui viennent de tomber, traduisent une forte place prise par deux ministères dans la liste de candidats retenus pour les oraux. Selon des chiffres recensés par l'administrateur de l'État Géraud Paté, 31 % des admissibles sont originaires du ministère de l'Économie, et 23 % du ministère de l'Intérieur. Le ministère des Affaires étrangères, qui arrive en troisième position, rassemble de son côté à peine plus de 10 % des candidats ayant réussi la première phase de la procédure. *“Malgré la mise en œuvre de la réforme de la haute fonction publique, les ministères d'origine ne se rééquilibrent pas spontanément”*, analyse Géraud Paté dans une publication diffusée sur LinkedIn. Selon lui, Bercy et l'Intérieur *“disposent de corps de catégorie A supérieurs trop denses, comme les administrateurs des finances publiques adjoints et les attachés principaux et hors classe, pour être rattrapés”*, ce qui nécessiterait d'imposer *“une logique de décroisement interministériel”* du tour extérieur.

Par [Paul Idczak](#)

* * *

Bercy lance la phase de programmation du grand chantier de rénovation de ses bâtiments – Acteurs Publics

Rebaptisé “Bercy demain”, le grand projet de rénovation du ministère de l'Économie et des Finances franchit une nouvelle étape. Le secrétariat général a réuni les représentants du personnel le 17 juin pour lancer l'élaboration d'une charte d'aménagement, document central qui guidera la transformation des espaces de travail.



Romuald
Meigneux/SIPA

La transformation des sites historiques du ministère de l'Économie et des Finances commence à se concrétiser. Le secrétariat général a lancé la phase de programmation de "Bercy demain", le grand projet de rénovation immobilière du ministère dans les tuyaux depuis 2024. Les représentants du personnel de l'administration centrale ont été invités à apporter leurs contributions quant à la future charte d'aménagement, lors d'un premier groupe de travail organisé ce mercredi 17 juin.

À l'origine baptisé "Grand Bercy", le chantier a été renommé par la nouvelle secrétaire générale, [Aurélie Lapidus](#), à son arrivée. "Le projet « Bercy demain » vise à adapter les espaces de travail des services d'administration centrale des ministères économiques et financiers, qui n'ont pas fait l'objet d'une rénovation d'ampleur depuis leur installation sur le site de Bercy", indique le ministère auprès d'Acteurs publics. Il s'articule autour de trois objectifs : l'amélioration des conditions de travail des agents, l'adaptation des espaces aux nouveaux modes d'organisation et l'optimisation du parc immobilier de l'État sur le long terme.

Le projet concerne les 8 bâtiments domaniaux d'administration centrale, datant tous du tournant des années 1980 et 1990, et les principales directions du ministère. Au cœur de la réorganisation figurent le secrétariat général et la direction générale des finances publiques (DGFIP), mais sont également intéressées la direction générale du Trésor, la direction générale des entreprises, la DGCCRF, la direction du budget ou encore la direction des affaires juridiques, entre autres.

Une charte à vocation intégratrice

Le groupe de travail démarré hier avec les représentants du personnel de la centrale a vocation à coconstruire une charte d'aménagement, *“qui définira les principes communs devant guider les futurs réaménagements des différents sites tout en tenant compte des spécificités de chaque direction”*, précise Bercy. Un second GT est prévu demain, côté ministériel, et réunira l'ensemble des directions.

“La charte d'aménagement garantit cohérence, lisibilité et équité entre les entités, tout en tenant compte de l'identité du site, des objectifs de densification raisonnée, et des exigences ministérielles, présente le document de travail à partir duquel les représentants du personnel ont été invités à se prononcer. Cette charte constitue le document de référence formalisant les principes d'aménagement spatiaux, fonctionnels et architecturaux du projet.”

Cette phase de recueil des spécificités et des besoins métiers, préalable à l'élaboration des programmes fonctionnels et techniques – le cahier des charges du projet immobilier – , devrait être finalisée d'ici la fin du mois de septembre. Les opérations de réaménagement seront ensuite lancées de façon progressive.

Selon le document de travail, la démarche se veut participative, et assure *“placer l'expérience utilisateur au cœur du projet, en concevant les espaces de travail avec et pour les agents”*, en s'appuyant sur *“des relais de proximité engagés, représentants de leurs équipes, qui animent le changement, diffusent l'information et garantissent une mobilisation collective et durable”*. Une équipe projet a été constituée autour de chaque direction pour assurer la participation. Un référent MRGB, pour *“mission de réaménagement du Grand Bercy”* et membre du comité de pilotage, est chargé de faire circuler l'information auprès d'agents, qui sont eux-mêmes désignés comme *“relais”* au sein des services. Parmi les acteurs de la direction intégrés à la démarche participative figure également *“l'État-major”* de la direction occupante, membre du comité stratégique et faisant office d'entité décisionnaire pour les arbitrages projet.

Articulation avec la future foncière de l'État ?

Les agents attendent en tout cas l'administration au tournant quant à leur association au déploiement du projet. Une crainte émerge : que soient seulement consultés les chefs de services et de bureaux, et non les

utilisateurs finaux des locaux, à l'image de la méthode qui serait actuellement à l'œuvre dans le cadre des déménagements du bâtiment de l'Atrium vers le Carré Rive Gauche.

Autre point d'interrogation : l'articulation du projet de réaménagement des espaces de travail avec celui de la création d'une foncière interministérielle, actuellement discuté au Parlement et ayant de larges chances d'être adopté. Le "Grand Bercy" était chiffré entre 300 et 500 millions d'euros en 2025. Et ce, en partant du principe que les services de Bercy disposaient librement de leurs locaux. Or, la grande transformation prévue dans la proposition de loi de modernisation du patrimoine immobilier de l'État consiste à transférer les biens à un établissement propriétaire unique, auquel les ministères devront verser des loyers pour occuper leurs bâtiments.

D'autant que le lancement opérationnel est imminent. Selon le calendrier établi à date, une fois cette phase de programmation terminée, les candidatures aux marchés globaux de performance devraient s'ouvrir durant le deuxième trimestre, pour une instruction des offres d'ici la fin de l'année 2027. La conception devrait par la suite démarrer au premier semestre 2028, pour un démarrage des travaux prévu au second semestre de cette même année.

Ce que contiendra la charte d'aménagement lorsqu'elle sera finalisée

La charte d'aménagement du projet "Bercy demain" a vocation à inscrire dans le marbre différentes lignes directrices :

- Les principes d'occupation : modes de travail, principes de mutualisation, familles métiers et profils de mobilité, parcours utilisateurs.
- Les principes d'aménagement : modularité, densité, confort d'usage, traitement des circulations, schémas fonctionnels à l'échelle des immeubles, principes d'aménagement des espaces de travail à l'échelle d'un plateau, scénarios.
- La mutualisation des espaces : à l'échelle du bâtiment, de la direction, d'un étage.
- Les ambiances et principes de signalétique.
- Les fiches espaces.
- La grille de conformité aux standards et normes d'aménagement.

Par [Philippe Ramognino](#)

* * *

«J'abats aujourd'hui le travail de deux salariés d'hier» : dans les cabinets, la révolution de l'IA met les consultants sous pression – Le Figaro

TÉMOIGNAGES - Derrière la promesse d'un métier libéré des tâches ingrates, une nouvelle forme de pression s'est installée, plus silencieuse et plus exigeante.

Il est 5 heures du matin. Sophie*, consultante sénior au sein d'un grand cabinet parisien, ouvre son ordinateur. Elle a six semaines pour élaborer la refonte de tout un département de contrôle de gestion dans un grand groupe tricolore. Sa mission : concevoir une matrice de compétences pour une trentaine de collaborateurs répartis sur une dizaine de rôles, organiser leur autoévaluation, diagnostiquer les écarts avec l'objectif, et proposer, le cas échéant, des parcours de formation individualisés. *«Pendant ce mois et demi, j'ai enchaîné des journées de 14 heures, parfois sans pause déjeuner»*, raconte-t-elle aujourd'hui. Avant d'ajouter, avec une forme d'honnêteté désarmante : *«Sans ChatGPT, je n'y serais tout simplement jamais arrivée.»*

Pour Sophie, comme pour tant d'autres, la révolution de l'intelligence artificielle (IA) est à double tranchant : ces outils aident les salariés, autant qu'ils alourdissent la charge de travail. En quelques mois, ils ont reconfiguré le quotidien des cabinets de conseil avec une rapidité que peu d'autres secteurs ont connu. Mails, comptes rendus de réunion, synthèses documentaires, correction de présentations, analyse de fichiers Excel, recherches sectorielles : les outils comme Copilot, ChatGPT ou Claude sont aujourd'hui des incontournables à toutes les étapes du travail. Très tôt, les cabinets ont flairé les gains de productivité potentiels. *«Dès que les premiers outils d'IA efficaces sont apparus sur le marché, on nous a proposé des formations en interne, se souvient Sophie. Au départ, chacun les utilisait un peu comme il voulait. Désormais, l'usage de l'IA est plus qu'incité : il fait partie des critères d'évaluation.»*

Délais, charge cognitive

Chez EY-Parthenon, l'adoption s'est accélérée ces dernières semaines, remarque Richard*, consultant en stratégie. *«Jusqu'ici, on s'en servait surtout pour des tâches basiques : traduction, correction de fautes, synthèse de rapport, explique le trentenaire. Avec les derniers modèles auquel on a accès, c'est beaucoup plus poussé : tu envoies une présentation entière, elle ressort corrigée. Tu donnes un fichier Excel avec une base clients, tu obtiens une analyse complète. Presque rien à retoucher. C'est impressionnant.»* Seul hic : la version professionnelle de ChatGPT qu'ils utilisent n'est pas encore capable de générer entièrement des diapositives. *«Mais elle donne déjà plein de bonnes idées, et ce n'est qu'une question de temps avant qu'elle fasse tout toute seule»*, estime-t-il. Moins de temps à aligner des boîtes sur PowerPoint et plus de temps à analyser des problèmes de fond, à échanger avec le client, à libérer sa créativité ? La promesse est belle - et en partie tenue. Mais le temps libéré par l'IA se traduit aussi mécaniquement

par un volume de travail accru. *«Plus tu peux faire, plus tu fais, et plus tu te mets la pression pour faire vite»*, résume Richard. Sans que cela ne soit jamais dit explicitement, les attentes de ses managers se sont d'ailleurs ajustées à cette nouvelle réalité. À commencer par les délais : *«Avant, sur une mission stratégique, on attendait les premiers résultats au bout de dix jours, le temps d'éplucher les données, de construire les premières hypothèses. Aujourd'hui, en trois jours tu as intérêt à avoir quelque chose de présentable pour le client»*, poursuit Richard. *«J'abats aujourd'hui le travail pour deux consultants d'hier»*, estime pour sa part Sophie.

Exigence des clients

Il faut dire que les attentes des clients se sont, elles aussi, ajustées. La conjoncture économique et l'incertitude géopolitique ont poussé les entreprises à tailler dans leurs budgets conseil, au point que le secteur s'est contracté de 2 % l'an passé, selon l'étude annuelle de Syntec Conseil. Un carnet de commandes plus contraint, donc, mais des exigences revues à la hausse, estime Mathieu Gosselin, associé chez Bartle. *«Nos clients l'ont très bien compris : un PowerPoint bien fait avec quatre convictions et cinq benchmarks à peu près pertinents, ils peuvent le générer en douze secondes. Pour nous, l'enjeu, c'est de délivrer un maximum de valeur ajoutée dans les meilleurs délais possible.»* Dans ce contexte, la question n'est plus de savoir si on adopte l'IA ou pas, conclut le manager. *«C'est comment faire en sorte qu'elle nous rapporte plus qu'elle ne nous coûte.»*

Une équation implacable, dont l'effet est mitigé à échelle de consultant. Pour le moment, Richard se dit enthousiaste. *«On aspire tous à se concentrer sur les choses que l'IA ne peut pas faire : le relationnel, la compréhension fine des enjeux, la prise de risque intellectuelle.»* Autant de choses que les modèles de langage ne savent pour l'heure produire qu'à travers des formules lisses, moyennes, plausibles. Le trentenaire reconnaît pourtant une charge cognitive accrue. *«Au bureau, j'ai toujours deux à trois requêtes qui tournent en arrière-plan. Forcément, ça fait plus de choses à analyser, à vérifier.»* Le volume horaire s'est lui aussi allongé, constate Sophie. *«Avant, on avait à tout casser deux réunions par jour, une pause déjeuner et l'après-midi pour bosser sur nos schémas, se souvient cette mère de famille. Aujourd'hui les réunions s'enchaînent et on est obligés de rester jusque tard pour finir nos comptes rendus.»*

Derrière cette accélération se cache un problème que les professionnels du conseil n'ont pas encore résolu : la formation. Les cabinets fonctionnent en effet selon le principe d'une pyramide : des juniors nombreux qui apprennent en faisant, des seniors qui transmettent. Or, c'est précisément le travail des juniors - analyses comparatives, synthèses, modèles - que l'IA absorbe en premier. *«Les clients privilégient de plus en plus les profils expérimentés, en se disant que les petites mains ont perdu en valeur ajoutée»*, s'inquiète Sophie. Elle-même se retrouve désormais à *«relire le résultat d'un prompt, là où elle relisait auparavant le travail d'un jeune diplômé»*. Et de s'interroger : qui formera les seniors de demain, si les juniors d'aujourd'hui sous-traitent leur apprentissage à un modèle de langage ?

**Le prénom a été modifié*

* * *

« It's complicated ! » : dix ans après le Brexit, les Britanniques ont changé d'avis – Les Echos

En septembre 2022, le budget de l'éphémère Première ministre Liz Truss, suivi d'une panique sur les marchés, achève dans l'opinion la crédibilité du projet conservateur en faveur du Brexit. Les Britanniques veulent-ils pour autant réintégrer l'Union européenne ? « It's complicated ! »

Dix ans après le référendum **gagné à 52 % contre 48 %** par les promoteurs du Brexit, le 23 juin 2016, les Britanniques regrettent leur décision. Si les sondages sont clairs sur le sujet, on ne peut toutefois pas en conclure que les citoyens du Royaume-Uni sont prêts à enclencher un processus de retour dans l'Union européenne.

« Le référendum de 1975 sur l'adhésion à l'UE n'a pas conclu le sujet et je pense que celui de 2016 non plus, explique le politologue John Curtice aux « Echos ». Le sujet sera revisité un jour. Quand ? C'est très difficile à dire. »

Ce professeur spécialiste de l'opinion note qu'en moyenne cette année, lorsqu'on demande aux gens comment ils voteraient à un référendum comparable, ils répondent à 60 % en faveur du maintien dans l'Union, contre 40 % en faveur du Brexit (en excluant les indécis). Selon l'institut YouGov, 56 % déclarent même qu'ils veulent que leur pays réintègre l'Union européenne, contre 35 % s'y opposant.

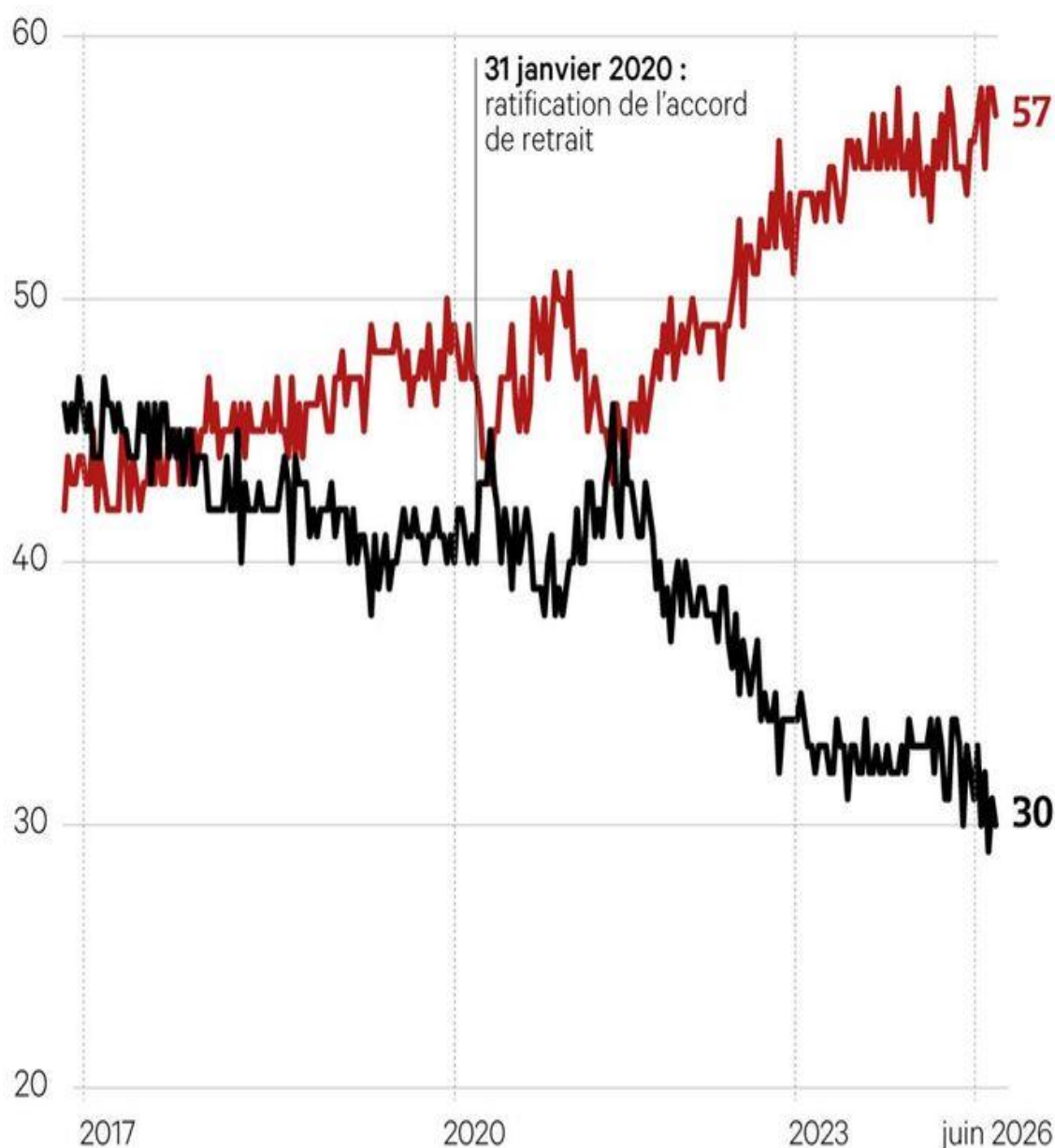
Bascule chez les « Leavers »

Le basculement de l'opinion provient d'abord de ceux qui ont voté pour le Brexit. Tandis que les « Remainers » pro-européens sont 81 % à penser qu'ils voteraient encore pour rejoindre l'UE, les « Leavers » anti-UE de 2016 ne sont que 72 % à dire qu'ils voteraient pour le Brexit. Mais comme le signale John Curtice, dans un **essai** pour UK in a changing Europe (UKICE), un think tank neutre politiquement, le basculement provient aussi du remplacement des générations. Les deux tiers des 18-24 ans, trop jeunes en 2016 pour voter, voteraient pour rejoindre l'UE, contre 13 % pour la quitter. Chez les plus de 65 ans, c'est respectivement 35 % et 53 % !

Dix ans après le référendum, une nette majorité de Britanniques regrettent le Brexit

« Avec le recul, pensez-vous que la Grande-Bretagne a eu raison ou tort de voter en faveur de la sortie de l'Union européenne ? » en %

■ « Raison de quitter » ■ « Tort de quitter »



« LES ECHOS » / SOURCE : YUGOV.COM

Les « Bregrets » se sont cristallisés sur la période de septembre 2021 à septembre 2022. « Le 'leave' est marginalement en tête jusqu'à l'élection générale de 2017 puis la tendance bascule en faveur du 'remain'. On passe même à un niveau de 53 % - 47 % pendant les élections de 2019 pourtant remportées haut la main par les Tories sous Boris Johnson, le vote « remain » étant divisé, explique John Curtice. Ensuite, pendant les huit premiers mois de 2021, lorsque nous sommes effectivement sortis de l'UE, il y a une majorité étroite pour partir mais en septembre 2021, des pénuries d'essence et de produits en supermarchés arrivent et elles sont attribuées au Brexit, qui a, cette fois, mauvaise presse. La tendance s'inverse et enfin, le « remain » creuse l'écart (à 57-43) après le mini-budget de la Première ministre Liz Truss de septembre 2022, qui semble avoir beaucoup abîmé le projet du Parti conservateur, un phénomène pas assez apprécié. » La tendance a continué pour arriver aux 60-40 d'aujourd'hui.

Echecs pour 51 % des Britanniques

Si les regrets sont nés, c'est que le Brexit a été perçu comme un échec, pour 51 % des Britanniques selon un sondage Ipsos d'avril (contre 13 % un succès). Aussi bien en matière économique qu'en matière d'immigration, sachant que sur ce dernier point, « leavers » et « remainers » sont d'accord !

Dans ces conditions pourquoi un nouveau référendum n'est-il pas pour demain et pourquoi le gouvernement de Keir Starmer est-il si prudent dans ses efforts de réinitialisation de la relation entre Londres et Bruxelles ?

C'est notamment parce que 46 % des Britanniques (selon More in Common en avril) estiment que ça aurait pu marcher et que ce sont les gouvernements au pouvoir qui ont échoué (74 % chez les Brexiteurs), notamment sur l'immigration (moins sur l'économie). Ensuite, rouvrir un sujet aussi structurant et vaste que le Brexit n'est pas chose aisée. Seuls les Libéraux démocrates (centristes) revendiquent ce projet.

Faible majorité pour un nouveau référendum

Comme Donald Trump aux Etats-Unis, le thème a divisé les familles et été le premier signe d'une rébellion contre la mondialisation qui ne s'est pas apaisée. Il est aussi extrêmement complexe et continue à avoir ses fans qui influencent les opinions avec des études argumentées.

Le désir de souveraineté a également gardé un grand soutien chez les Leavers. Le retournement de l'opinion n'empêche pas non plus Reform, le parti du « Brexiteur en chef » Nigel Farage, d'avoir des résultats remarquables dans des régions pourtant affectées par le Brexit, comme Sunderland, avec sa grande usine auto Nissan. La perspective de réorganiser un référendum bientôt ne motive donc pas une grande majorité des Britanniques (51 % selon More in common, 48 % selon UKICE).

Il faut ajouter que hors de Schengen, avec sa propre monnaie, son rabais sur la contribution au budget européen, le Royaume-Uni avait un deal avec Bruxelles qu'il ne retrouverait sans doute pas en réintégrant l'UE aujourd'hui. Cela jouerait dans l'opinion.

Affection pour l'UE ?

Pour qu'une volonté émerge en faveur d'un retour dans l'Union, il faudrait d'abord un regain d'affection pour l'UE, arguent certains. Or, « on ne pose pas beaucoup cette question dans les études d'opinion, on se demande plutôt en quoi cela nous pourrait nous profiter ! » sourit Anand Menon, directeur de UKICE.

Une [enquête d'opinion de décembre 2024](#), pour le European Council on Foreign Relations (ECFR) avait montré toutefois « un désir » de rapprochement avec l'Europe plutôt qu'avec les Etats-Unis, quitte à arriver à une libre circulation des personnes en échange d'un accès amélioré au marché unique. « On parle différemment de l'UE maintenant, comme un partenaire, dans les médias », avance John Curtice. Mais est-ce suffisant ?

En attendant le grand soir d'un nouveau référendum, la tentative actuelle plus prosaïque de « reset » entre Bruxelles et Londres a valeur de test. Selon un sondage pour Britain Unbound, un groupe militant pour mieux exploiter le Brexit, 60 % des Britanniques ne sont pas prêts à accepter de subir les règles de Bruxelles contre un meilleur accès au marché unique. John Curtice explique que beaucoup dépend de la façon dont on pose la question, mais pointe que sur ce sujet des éventuelles concessions à faire, l'opinion publique reste divisée en blocs de taille équivalente.

Nicolas Madelaine (Correspondant à Londres)

* * *

« C'est l'entreprise de notre vie, on n'est pas là pour faire un coup » : rencontre avec le duo à la tête d'Alan, Jean-Charles Samuelian-Werve et Charles Gorintin – Les Echos

Dix ans après leur pari fondateur, Jean-Charles Samuelian-Werve et Charles Gorintin ont bâti une licorne, soutenue notamment par Kylian Mbappé. Portrait croisé d'un duo singulier qui a « disrupté » le secteur de l'assurance santé.



Jean-Charles Samuelian-Werve et Charles Gorintin, fondateurs de la complémentaire santé Alan, dans leurs locaux à Paris, le 14 avril. (Photo IORGIS MATYASSY pour Les Echos Week-end)

L'image restera dans les annales de la French Tech. Le 24 mars 2026, au Musée du Quai-Branly à Paris, Alan fête ses dix ans. Sur scène, sous les flashes, Kylian Mbappé surgit en invité surprise aux côtés de Jean-Charles Samuelian-Werve, PDG du néo-assureur. Ambassadeur et actionnaire de la licorne, l'attaquant du Real Madrid incarne à lui seul la promesse fondatrice de l'entreprise. « Quand Kylian déclare qu'il veut être le champion de sa vie, le message est universel et résonne avec notre ambition dans la santé », confie le dirigeant.

La famille Mbappé utilisait déjà les couvertures Alan pour ses sociétés, bien avant que l'avatar du footballeur ne déboule dans l'application pour défier ses membres sur leur nombre de pas quotidiens. Depuis l'annonce, les usages des assurés ont explosé. La mise en scène raconte une histoire plus grande que les chiffres de l'assurtech qui, pourtant, s'envolent : plus de 1 million d'adhérents, quelque 785 millions d'euros de revenus, une valorisation de 5 milliards d'euros et la rentabilité en France - enfin.

Pour comprendre Alan, il faut remonter à l'amitié de ses fondateurs. Jean-Charles Samuelian-Werve et Charles Gorintin se sont rencontrés et trouvés à l'Ecole des Ponts et Chaussées parce qu'ils pensent à contre-courant. Le premier code en marge des cours, rêve d'aventures entrepreneuriales et ne tient pas en place. Le second lit Balzac, se passionne pour la psychologie sociale et s'ingénie à déchiffrer comment les hommes décident et s'influencent.

Jean-Charles et Charles, un duo de longue date

« Charles, qui me battait systématiquement aux échecs, est une rare combinaison de culture profonde et de raisonnement brillant », dit le premier. « Jean-Charles a une capacité à être très ambitieux, volontaire, d'un optimisme qui vous emporte », répond le second.

D'abord, leurs routes divergent. Samuelian-Werve crée Expliseat, un fauteuil d'avion ultraléger ; Gorintin part rejoindre Facebook comme data scientist à San Francisco, où il apprend à désamorcer les conflits en ligne, traque les faux profils et découvre que la transparence peut être un principe de management autant qu'une posture morale.

C'est finalement un passeport égaré qui réunit les anciens camarades. Bloqué à Paris en 2015, Gorintin replonge à temps plein dans leur « ping-pong intellectuel ». Le duo dirige son regard sur le système de santé français, un modèle à réparer et une obsession pour Jean-Charles Samuelian-Werve. Alan naît de cet échange, début 2016.

On ne fonde pas la première assurance santé indépendante agréée en France depuis trente ans sans raison. Pour Samuelian-Werve, fils de médecins hospitaliers, elle relève du tropisme familial et du cancer qui a emporté son grand-père. Il ne peut se sortir de la tête l'idée qu'un système de prévention personnalisée aurait pu changer le cours des choses.

« C'était le moment : le machine learning allait apporter des réponses, là où la médecine à l'ancienne avait échoué. » De son côté, Gorintin vit alors une situation de santé difficile dans sa famille. « J'aurais suivi Jean-Charles dans n'importe quelle aventure, mais la santé, c'est formidable parce que cela touche tout le monde. »

Des rôles bien répartis

Entre eux, la répartition des rôles, établie dès les premiers jours, a résisté au temps et à la distance, depuis que Jean-Charles Samuelian-Werve a choisi de vivre à Bruxelles avec femme et enfants. PDG, visage public d'Alan, Samuelian-Werve porte la vision stratégique, s'occupe des levées de fonds et promeut l'innovation produit. Gorintin est le directeur de la technologie, le cerveau tech, un rouage essentiel mais moins médiatique.

Sa fonction qu'il dépeint d'une formule « *faire le dauphin* », consiste à s'immerger en profondeur dans un sujet - une IA, une technologie, une question organisationnelle - avant de refaire surface avec quelques principes actionnables et de passer la main. Sa dernière plongée doit le conduire à mettre au point un « butler numérique » personnalisé, adapté aux besoins de chacun des 800 « Alaners » recrutés depuis dix ans.

Pas de courtiers mais une application

Dès 2016, le binôme a opté pour un modèle intégré qui efface les intermédiaires et permet de contrôler toute la chaîne de valeur. Exit les courtiers. L'interface ? Une application. « On a travaillé une pâte mêlant assurance, prévoyance et technologie », résume Samuelian-Werve.

L'assurtech s'engage à rembourser ses adhérents en vingt-quatre heures, les encourage à faire de la prévention et leur propose bientôt lunettes, lentilles et produits de parapharmacie sur l'Alan Shop. Aujourd'hui, un tiers des assurés utilise l'application pour des téléconsultations. Lancé en novembre 2024, le chatbot Mo promet de leur apporter des réponses vérifiées par un médecin en moins de quinze minutes.

5 milliards d'euros, c'est la valorisation d'Alan, première assurance santé indépendante.

Domaine de prédilection de Gorintin, l'IA a hybridé Alan au point de représenter la moitié de la croissance de 52 % du chiffre d'affaires enregistrée l'an dernier. « Elle nous aide à accélérer, à être plus créatifs et meilleurs opérationnellement », explique-t-il.

Mais la croissance du néo-assureur doit autant à ses prouesses technologiques qu'à une réforme administrative. En 2025, la généralisation de la complémentaire santé collective dans la fonction publique lui a ouvert un boulevard et permis d'enregistrer des milliers de nouveaux membres.

Alan a récemment gagné l'appel d'offres du ministère de l'Economie et des Finances pour assurer ses 135.000 agents. Autres contrats gagnés dans le secteur public : la direction générale de l'Aviation civile et la Cour des comptes, les services du Premier ministre et le ministère de la Transition écologique. A tel point que près de 20 % du portefeuille serait désormais issu des ministères en France.

Dans le privé Alan a remporté en 2025 les contrats Veepee et Kiabi en France, ainsi que HP et Volkswagen en Espagne. Au total, l'assureur compte 37.000 entreprises parmi ses assurés et 36.000 indépendants et retraités. Un passage à l'échelle spectaculaire.

Le long chemin vers la rentabilité

Mais s'il figure aujourd'hui dans le peloton de tête des licornes françaises, c'est aussi grâce à une série de levées de fonds réussies. Un exercice dans lequel Samuelian-Werve excelle. En dix ans et huit tours de table, Alan a levé 675 millions d'euros. Une trajectoire hors

norme dans un secteur où les barrières réglementaires sont aussi hautes que les exigences de fonds propres.

Index Ventures, NJJ, le fond personnel de l'entrepreneur Xavier Niel, puis la société d'investissement américaine Coatue et le fonds souverain singapourien Temasek ont suivi, tour après tour. « Ce que j'aime dans ce travail, c'est qu'il vous force à prendre du recul, à enrichir votre réflexion stratégique et à aller au fond des problèmes », analyse le dirigeant dont Xavier Niel loue les talents de vendeur, une qualité rare dans la tech française.

Ils écrèment le marché sans en porter les risques structurels.

Longtemps moqué, le succès d'Alan agace aujourd'hui les acteurs historiques du secteur. S'ils concèdent que l'assurtech les a obligés à améliorer le parcours numérique de leurs utilisateurs, ils dénoncent ses pratiques de dumping tarifaire : Alan attirerait les profils les plus jeunes et les plus sains, en pratiquant des niveaux de primes inférieurs à ce que permettent ses réserves. « Ils écrèment le marché sans en porter les risques structurels », lâche le dirigeant d'une grande mutuelle.

Côté courtiers, on peste contre un modèle en flux direct qui les prive d'une commission. D'autres épingleaient jusqu'à récemment la lenteur du chemin vers la rentabilité : il aura fallu presque une décennie pour que les comptes français d'Alan passent dans le vert.

« Un concentré de macronie et de tech mafia »

Mais la critique la plus tenace concerne les réseaux de ses fondateurs. « Un concentré de macronie et de tech mafia », stigmatise un courtier. Proches de Cédric O, ancien secrétaire d'Etat au Numérique, ils ont investi ensemble dans Mistral, le porte-étendard européen de l'IA générative.

« On est devenus amis parce qu'ils ne pensent pas juste en entrepreneurs obnubilés par leurs résultats mais ont une vision sur la santé, la place de l'Europe dans les enjeux de souveraineté technologique et plus largement le cours du monde », livre Cédric O, qui a passé une semaine chez Alan « en stage de 3^e » en quittant Bercy. Pour leurs détracteurs, cette proximité aurait favorisé l'entreprise sur les appels d'offres récents dans la fonction publique.

« Quand on est si bien branché à l'Elysée, on ne joue pas dans la même cour », murmure un concurrent. Pour Philippe Englebert, ex-conseiller au cabinet de Cédric O, aujourd'hui banquier d'affaires chez Lazard, si Alan a été préféré, « c'est parce qu'il offre une expérience usagers exceptionnelle et de la prévoyance en matière de santé au travail et de santé mentale, au point que proposer sa mutuelle devient un atout pour un employeur ».

Xavier Niel, allié de la première heure

Aujourd'hui, le binôme, dont, au premier chef, le PDG d'Alan attire des noms qui comptent dans la tech en France et à l'étranger : tel Xavier Niel, allié de la première heure « toujours très généreux de son temps et de ses conseils » ; Roxanne Varza, directrice du campus de start-up parisien Station F, avec laquelle Jean-Charles Samuelian-Werve a investi dans Resilience Care, une start-up d'oncologie ; Thomas Clozel, fondateur d'Owkin, la licorne d'IA médicale ; Paul Murphy, partenaire du fonds de capital-risque Lightspeed Venture, le pont avec la Silicon Valley et Daniel Ek, le fondateur de Spotify, croisé lors des « Brilliant Minds », le rendez-vous de networking très sélect qu'organise chaque année le Suédois à Stockholm.

« Jean-Charles et Charles ont toujours été singuliers dans leur approche », pose Antoine Martin, ex-fondateur de Zenly et aujourd'hui du réseau social Amo. « Ils voulaient avoir un impact et en même temps créer de l'entraide entre start-uppeurs, dix ans plus tard ils fédèrent en se montrant toujours aussi disponibles et humbles qu'à leurs débuts. »

Exemple ? La mise en orbite de Mistral. Inquiets de dépendre un jour des grands modèles américains ou chinois, ils identifient Arthur Mensch, Guillaume Lample et Timothée Lacroix dès 2021 parmi les meilleurs chercheurs en IA générative.

Cette capacité à fédérer, à attirer et à inspirer ne se limite pas à l'écosystème extérieur. Elle commence en interne. Alan est aussi un employeur sans pareil qui pratique la « transparence radicale »... Une philosophie et un outil de performance, découverts chez Facebook par Gorintin et poussés à l'extrême par Samuelian-Werve.

IA intégrée au processus de travail

Chez le néo-assureur, les salariés sont libres de travailler sur place ou à distance. Il n'y a ni réunion, ni manager traditionnel, ni négociation salariale. Tous les échanges sont écrits et en anglais et les salaires sont publics. « Cela a créé un sentiment de justice entre Alaners », assure Gorintin.

Le PDG d'Alan a même théorisé dans son ouvrage « Healthy Business » ce système qui favorise une intégration naturelle de l'IA dans les processus de travail. « Nous sommes ce que nous sommes parce que nous avons cette culture, sans elle, nous n'aurions jamais réussi à construire cette entreprise », appuie-t-il.

Au point d'envisager de la vendre aujourd'hui ? « C'est l'entreprise de notre vie. On n'est pas là pour faire un coup », tranche le PDG. « Nous avons déjà construit l'assurtech que nous voulions créer, raison de plus pour ne pas la vendre », renchérit Gorintin. « Alan n'offre encore que 2 % de son potentiel dans l'assurance santé », veut croire Antoine Martin du réseau social Amo.

De fait, leur ambition à dix ans laisse peu de place au doute. Déjà présents en Espagne, en Belgique et au Canada, ils se projettent « en plateforme globale comme Netflix ou Facebook ».

Ils ont créé un truc super qui vaut 6 milliards, mais ils n'ont pas encore réussi, pour ça il faut franchir la barre des 100 milliards.

« Ils ont créé un truc super qui vaut 6 milliards, mais ils n'ont pas encore réussi ; pour ça il faut franchir la barre des 100 milliards », juge Cédric O. « Je les vois continuer à avancer à l'unisson, rester longtemps aux commandes et se hisser un jour en chefs de file de la French Tech », prédit Jean de la Rochebrochard de Kima Ventures, le fonds d'amorçage de Xavier Niel.

Il y a quelque chose de balzacien dans cette trajectoire, qui doit parler à Charles Gorintin, lecteur assidu de « La Comédie humaine ». Celle de deux hommes qui voulaient tout changer dans la santé. Dix ans plus tard, ils sont devenus les héros augmentés de cette histoire et ils n'ont clairement pas tout raté.

Bruna Basini

* * *

Pour adhérer à notre syndicat, il suffit de remplir et de renvoyer ce [bulletin d'adhésion 2025](#) accompagné du paiement correspondant.