

N°457 - MARS 2026 - 9,90 €

# Le Journal des Entreprises

RÉGION SUD

www.lejournaldesentreprises.com

**DOSSIER SPÉCIAL**

**Les entreprises  
se transforment,  
la formation aussi**

## L'enquête

**MUNICIPALES :  
UN ENJEU CRUCIAL  
POUR LES ENTREPRISES**

Lionel Logiacco,  
co-président de  
Cash Express.

**ALPES-MARITIMES**

**Acteur de l'intérim,  
Belvedea renforce son  
maillage national**

**BOUCHES-DU-RHÔNE**

**Sunlib lève  
25 millions d'euros**

**VAR**

**L'industrie de Défense  
va créer 10 000 emplois  
d'ici 2030**

**BOUCHES-DU-RHÔNE**

**CASH EXPRESS**  
**dope sa croissance avec  
le digital et le luxe**



# Pilotez facilement et rapidement vos factures.

**Pour tous les clients professionnels, une offre de gestion de factures :**

- avec un premier niveau de service gratuit ;<sup>(1)</sup>
- accessible via votre espace client ;
- pour émettre et recevoir des factures électroniques conformes ;
- pour automatiser et optimiser votre trésorerie.



**CAISSE  
D'ÉPARGNE**  
Côte d'Azur

*Vous être utile.*

Document à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.

(1) Le service Gestion de factures comporte 5 niveaux de service avec une tarification associée. Le premier niveau de service « Découverte » est gratuit (hors coût du fournisseur d'accès à internet). Voir conditions du service Gestion de factures dans les conditions générales de banque à distance et les brochures tarifaires des clientèles professionnelles sur [www.caisse-epargne.fr](http://www.caisse-epargne.fr) ou en agence.

Caisse d'Épargne et de Prévoyance Côte d'Azur, société anonyme coopérative à directoire et conseil d'orientation et de surveillance, régie par les articles L.512-85 et suivants du Code monétaire et financier – Capital social 515.033.520 euros – 455, promenade des Anglais, 06200 Nice – 384 402 871 RCS NICE – Intermédiaire d'assurance, immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 002 199. Titulaire de la carte professionnelle Transactions sur immeubles et fonds de commerce, sans perception d'effets ou valeurs, n° CPI 0605 2017 000 019 152 délivrée par la CCI Nice-Côte d'Azur, garantie par la Compagnie Européenne de Garanties et Cautions, 59, avenue Pierre Mendès France 75013 Paris. Identifiant unique REP Emballages Ménagers et Papiers n° FR232581\_01QHNO (BPCE – SIRET 493 455 042) - ALTMANN + PARTNERS.

Pour contacter votre correspondant par courriel :  
initialeprénom.nom@lejournaldesentreprises.com

## ÉDITION RÉGION SUD

Oui Coworking,  
Allée de Colombe,  
13821 La Penne-sur-Huveaune

## RÉDACTION

Courriel : region-sud@lejournaldesentreprises.com

## Responsables d'édition :

Hélène Lascols, 06 67 12 50 45

Didier Gazanhes

Journalistes : Olivia Oreggia, 06 24 57 39 60

Audrey Savournin, 06 59 32 69 70

## PUBLICITÉ

### Directrice de clientèle :

Laurence Acedo, 06 69 49 76 13

### Coordinatrice commerciale :

Virginie Clouté, 06 75 96 03 04

### Assistante commerciale publicité :

Béatrice Ollivier, 07 88 75 80 50

## SOCIÉTÉ ÉDITRICE

Manche Atlantique Presse

1, allée Baco BP 73207 - 44032 Nantes Cedex 1

Capital social : 10 000 €

Actionnaire majoritaire : Financière Gaspard

### Directeur général, directeur de la publication :

Bruno Dussourt

### Directeur des rédactions : Philippe Flamand

### Directeur commercial et du développement :

Valérie Asti, 06 24 16 40 13

### Directrice stratégie, diversification et

### communication :

Emmanuelle Bouron, 06 60 96 82 51

### Rédacteur en chef : Stéphane Vandangeon

### Rédacteurs en chef adjoints :

Gwenaëll Lyvinec, Florent Godard

### Rédacteur en chef technique : Christophe Beluin

### Responsable numérique et data :

Sabine Dechaume

### Directrice marketing et ventes :

Stéphanie Woelffel

### Chargé marketing et événementiel :

Valentin Rezqi

### Chargé de développement commercial

Abonnements : Karina Bordier

### Diffusion, abonnements :

**0 810 500 301** Service 0,06 € / min  
+ prix appel

abonnement@lejournaldesentreprises.com

Abonnement papier + numérique

1 an (10 numéros + 1 hors-série) : 390 €

N° ISSN : 2260-3115

N° de CPPAP : 1228 T 94793

Dépôt légal : à parution

### Imprimeur : Data One

ZAC Les Champs Chouette - BP 200

27600 Saint-Aubin-sur-Gaillon

Imprimerie labellisée

Imprim'Vert et certifié PEFC™ et FCS\*

Papier : Artic Paper de Grycksbo, Suède

Taux de fibres recyclées : 0 %

Eutrophisation : Ptot 0,02 kg/tonne.

La reproduction ou l'utilisation sous  
quelque forme que ce soit de nos articles  
ou informations est interdite.

Photo de couverture : DR



# Soyez sages les enfants !

En même temps que les athlètes brillaient aux Jeux Olympiques d'hiver de Milan Cortina, le Cojop Alpes 2030 voyait s'ajouter une possible quatrième démission depuis décembre 2025. Et non des moindres, puisqu'après Anne Murac, directrice des opérations, Arthur Richter, directeur de la communication, puis Bertrand Méheut, à la tête du comité des rémunérations, il s'agirait cette fois du directeur général, Cyril Linette, ancien directeur des sports de Canal +. En cause, selon la communication officielle, « des désaccords insurmontables » avec le président Edgar Grospiron. Voilà de quoi ajouter une épine supplémentaire dans la chaussure d'un Cojop qui peine à avancer à quatre ans de l'échéance, et qui n'est pas pour rassurer l'État, les collectivités ou encore le CIO.

Face à tant de turbulences, il n'est sans doute pas inutile de rappeler que la priorité affichée — et répétée à l'envi dans les communiqués — demeure le sport et les athlètes. Encore faut-il que cette incantation survive aux jeux de pouvoir et arbitrages budgétaires qui s'invitent au sommet du comité d'organisation. Et qui ont poussé Renaud Muselier, président de la Région Sud, à siffler la fin de la récréation, appelant à en finir avec les « petites bagarres, qui ne sont pas au niveau du dossier, ni de l'enjeu de l'organisation des Jeux. » Avec l'appui de l'État, une mission d'accompagnement doit rendre ses conclusions le 19 mars afin de clarifier une gouvernance devenue illisible. Mais en toile de fond de ces tensions internes se nichent des désaccords plus profonds : ceux portant sur le financement des Jeux et sur la répartition de l'effort entre l'État, les régions, les collectivités locales et le Cojop lui-même.

Ces Jeux d'hiver 2030, avec un budget total de 3,4 milliards d'euros, sont présentés comme une opportunité économique majeure pour les territoires alpins : investissements, emploi, attractivité internationale, héritage d'infrastructures. Cette promesse, pour être tenue, suppose une gouvernance lisible, stable et crédible. À défaut, difficile de convaincre les financeurs, les partenaires privés et les acteurs locaux. Alors que l'événement est brandi comme une chance unique de pouvoir « écrire les Jeux d'hiver de demain », selon les mots mêmes de Martin Fourcade, un temps pressenti pour prendre la présidence du Cojop, il devient urgent d'offrir une image rassurante, et un peu plus sage, de l'organisation.

## LA RÉDACTION DE L'ÉDITION RÉGION SUD



© LE JDE

**Hélène Lascols**  
Responsable d'édition



© LE JDE

**Olivia Oreggia**  
Journaliste



© LE JDE

**Audrey Savournin**  
Journaliste

# Sommaire



© OLIVIA OREGGIA

20



© DR

22



© JEAN-CHRISTOPHE BARLA

36



© SWELLO

40

## 06 L'actu

- 06 Cnim décroche un marché de la DGA avec deux alsaciens
- 07 Le groupe de transport varois Ducournau acquiert le breton Hamon Frères
- 08 À Sophia Antipolis, AI Verse lève 5 millions d'euros
- 10 Finalease Group Security acquiert l'aveyronnais ACTM Sécurité
- 11 Après le Kenya, Qualisteo exporte sa technologie au Sénégal

## 12 Business

### Cash Express dope sa croissance avec le luxe et le digital

- 16 William Dechaud (Couteaux du Chef) : « Face aux mastodontes chinois, on s'appuie davantage sur nos magasins »
- 18 Airbus Helicopters lance le chantier de NextGen Factory, sa future usine référence
- 19 Enterritoires mise sur les territoires pour grandir
- 20 Acteur de l'intérim, Belvedea renforce son maillage national
- 22 Cacatoès lance une version antimoustiques de ses sandales
- 23 Paprec s'apprête à prendre le contrôle de Pizzorno Environnement
- 24 Miditraçage - Esvia sur la voie rapide du développement
- 25 Le nouveau Groupe Lignage accélère avec Connect Pro
- 26 Eole Stab en quête de fonds pour financer sa plateforme pour l'éolien flottant
- 27 Olifan Group poursuit sa forte croissance externe sans négliger l'organique

## 28 RSE

- 28 Sunlib lève 25 millions d'euros pour développer l'abonnement au solaire

- 30 Étofé donne une seconde vie aux tissus des palaces
- 31 Atchoum accélère le déploiement national de la mobilité rurale

## 32 Start-up

- 32 Spartan Space vise la lune
- 34 Blendcel transforme les déchets textiles en matériau durable
- 35 L'application de Reso 3D cartographie les réseaux enterrés

## 36 Saga

Calvin Frères. La PME creuse et cultive ses sillons depuis 1890

## 40 Rencontre

- 40 Jonathan Noble ou l'incroyable aventure du lycéen devenu patron
- 43 Têtes d'affiche

## 44 Territoires

- 44 Industrie de Défense : 10 000 emplois d'ici 2030 dans le Var
- 46 Avec le pôle Alpha, Sophia Antipolis tient son bâtiment totem de l'innovation
- 47 Le port de Marseille Fos dépasse ses objectifs avec 105 millions d'euros investis en 2025

## 48 L'enquête

Municipales : un enjeu plus crucial qu'il n'y paraît pour les entreprises



## 54 Comment j'ai fait

- 54 « Sans le savoir, Bioman Cleaner est né et s'est développé grâce à la RSE »
- 56 Astrid Perot, responsable RH chez Interior : « Nous avons recruté des salariés en reconversion professionnelle »

## 58 Best of de l'innovation

- 58 L'actu de nos 9 éditions en régions

## 60 Dossier spécial

Les entreprises se transforment, la formation continue aussi

## 68 L'éco en France

- 68 Budget 2026 : les mesures qui concernent les entreprises
- 70 Défaillances d'entreprise : Bercy sonne la mobilisation
- 71 Le tableau de bord du dirigeant

## 72 Le grand témoin

**Pascal Demurger**, coprésident du Mouvement Impact France :  
« Le pouvoir politique et le management restent infantilisants »

© OLIVIA OREGGIA



54

© PHILIPPE QUASSE / PASCO



72

# PARCOURS ZÉRO CARBONE

## MONTAGNE

**TPE-PME**, la voie de la **décarbonation** est ouverte, dégagée et guidée.

Prenez le départ **avant le 11 mars** pour la saison 2026 !



Le réseau des

CCI PROVENCE  
ALPES CÔTE D'AZUR



Cluster  
Montagne  
Le collectif de l'excellence française



# Actualités

Le consortium formé par l'industriel varois Cnim Systèmes Industriels et les alsaciens Cefa SAS et Soframe a été retenu par la Direction générale de l'armement pour livrer des systèmes de franchissement de voies fluviales à l'armée de Terre.



VAR INDUSTRIE

## Cnim décroche un marché de la DGA avec deux alsaciens

Le consortium formé par l'industriel varois Cnim Systèmes Industriels et les alsaciens Cefa SAS et Soframe a été retenu par la Direction générale de l'armement pour livrer des systèmes de franchissement de voies fluviales à l'armée de Terre.

SOPHIA ANTIPOLIS NUMÉRIQUE

### L'azuréen iPepper acquiert le parisien Nsit Bim

Expert en data intelligence, business intelligence et pilotage de projets data, le parisien Nsit Bim rejoint iPepper, cabinet de conseil technologique spécialisé dans la Data/IA et fortement engagé en RSE dont le siège social est à Sophia Antipolis. Ce rapprochement stratégique permet de réunir 130 consultants. « Ensemble, nous voulons faire émerger une Data Tech à la fois performante et responsable », souligne Arnaud Pinte, président fondateur d'iPepper. Une orientation déjà amorcée fin 2024 avec un autre parisien, l'éditeur de solutions IA Cleyrop.

Le consortium formé par le varois Cnim Systèmes Industriels et les alsaciens Cefa et Soframe a été officiellement retenu par la Direction générale de l'armement (DGA) pour le marché SYFRALL (Système de franchissement lourd-léger), destiné à équiper les régiments du Génie de l'armée de Terre.

### 700 MILLIONS D'EUROS SUR 10 ANS

D'un montant estimé à 700 millions d'euros sur dix ans, ce programme vise à renforcer les capacités françaises de franchissement de coupures humides grâce à des ponts et portières capables de supporter les véhicules les plus lourds des armées de l'OTAN, jusqu'aux classes MLC 85C et MLC 100R.

Le partenariat, officialisé lors du salon Eurosatory 2024, prévoit une répartition industrielle claire. L'équipementier et systémier Cnim (400 collaborateurs 96,5 M€ de CA en 2024), implanté à la Seyne-sur-Mer, et Cefa (plus d'une centaine de salariés; 22,1 M€ de CA en 2024), fabricant de matériel de génie militaire basé dans le Bas-Rhin, se partageront la

fabrication des éléments du pont. Soframe, filiale défense et sécurité du groupe Lohr (2 000 collaborateurs ; CA non communiqué), également dans le Bas-Rhin, fournira les camions-tracteurs et semi-remorques dédiés au transport. La dernière version du pont flottant motorisé (PFM) se distingue par une mise en œuvre plus rapide et une empreinte logistique réduite.

### DES PERSPECTIVES À L'EXPORT

Intégré à un accord-cadre permettant des achats pour le compte d'autres nations, notamment via l'instrument européen SAFE, le marché ouvre également des perspectives de coopération et d'export. « Nos équipes sont fières de doter l'Arme du Génie de ces nouvelles capacités », a salué le groupement, prêt à équiper aussi des armées partenaires. Les premières livraisons sont attendues à partir de 2027, dans l'objectif fixé par la loi de programmation militaire de disposer de 300 mètres de ponts d'ici 2030.

Marine Dumény

### MARSEILLE SERVICES

#### Azur Promo est reprise par Les Menus Services

La société marseillaise Azur Promo (CA: 3,50 M€), spécialiste du portage de repas, a été rachetée par le groupe Les Menus Services, dont le siège est dans les Hauts-de-Seine. Fondé en 2003, Les Menus Services est le spécialiste du portage de repas à domicile pour les personnes âgées, handicapées et/ou convalescentes. Revendiquant une croissance à deux chiffres, il a réalisé 81 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025 et compte 130 agences en France et en Suisse. Azur Promo a trois agences et livre des repas de Marseille à Toulon, en passant par Salon-de-Provence.

### AIX-EN-PROVENCE INDUSTRIE

#### La start-up aixoise Entent lève 2,4 millions d'euros

La société aixoise Entent a bouclé une levée de fonds de 2,4 millions d'euros. Cette opération va lui permettre de lancer ses premières machines commerciales et d'amorcer le déploiement de plusieurs dizaines de machines dans l'industrie d'ici à trois ans. Fondée en 2018, Entent propose une solution, baptisée Pulse, qui repose sur un cycle thermo-acoustique capable de produire de l'électricité à partir de chaleur dès 60°C. Une première application industrielle est en cours d'installation sur un site du groupe Michelin.



© DUCOURNAU

### VAR TRANSPORT

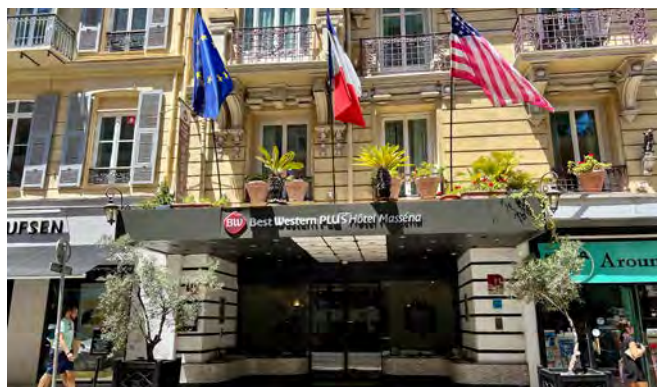
#### Le groupe de transport varois Ducournau acquiert le breton Hamon Frères

Le groupe de transport varois Ducournau a bouclé une nouvelle acquisition. Après les transports Rizzo (Tarn) en janvier 2024, la société RTMD en Indre-et-Loire en janvier 2025, le transporteur basé à Flassans-sur-Issole a repris l'entreprise bretonne Hamon Frères (60 collaborateurs, CA: 10 M€). Le dirigeant, Frédéric Ducournau, se rapproche ainsi un peu plus de son objectif d'atteindre « une taille critique » face à de très gros acteurs et se renforce dans l'ouest de la France. Avec cette opération, le groupe varois acquiert 55 camions et 30 000 m<sup>2</sup> de stockage. Disposant désormais de 100 000 m<sup>2</sup> d'infrastructures, il atteint aussi les 110 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 900 salariés. La société Hamon Frères, qui évolue entre Rennes et Saint-Nazaire, conserve son nom et son portefeuille de clients et pourra s'appuyer sur les fonctions supports de Ducournau pour se développer.

### SOPHIA ANTIPOLIS PRODUCTION D'ÉNERGIE

#### TSE finalise l'acquisition de 108 MWh de projets solaires

Développeur et producteur d'énergie solaire basé à Sophia Antipolis, TSE (270 collaborateurs, CA: 30 M€) a finalisé plusieurs opérations d'acquisition représentant une capacité totale de 108 MWh de projets photovoltaïques au sol. L'entreprise, fondée en 2016, a procédé au rachat, auprès de Siloé Infrastructures, de l'intégralité des actions qu'elle ne détenait pas au capital de TSE Finance 1. Cette opération lui permet de reprendre le contrôle total de ce véhicule d'investissement portant deux centrales solaires majeures à Marville (Meuse), l'une des plus grandes de France, et à Oxelaëre (Nord). TSE a par ailleurs acquis deux projets photovoltaïques au sol en phase « Ready to Build » totalisant 13 MWh, situés en Nouvelle Aquitaine et en Auvergne-Rhône-Alpes. Pour Mathieu Debonnet, son président, « ces acquisitions s'inscrivent pleinement dans la stratégie de TSE visant à se positionner comme une plateforme de consolidation du secteur photovoltaïque français. »



© OLIVIA OREGGIA

### NICE HOTELLERIE

#### Le groupe niçois Summer Hotels ouvre son capital à Bpifrance, Sofipaca et BNP Paribas

Groupe indépendant basé à Nice, Summer Hotel accueille Bpifrance à son capital (à parts minoritaires), aux côtés de Sofipaca Crédit Agricole et BNP Paribas Développement. Cette opération doit lui permettre de poursuivre sa stratégie d'acquisitions et d'accélérer sa croissance. Dirigé par Laurent Rossi et Audrey Denis, Summer Hotels compte 11 hôtels 3 et 4 étoiles établis entre Cannes et Menton, pour un chiffre d'affaires de 36 millions d'euros qu'il entend porter à 40 millions à fin 2026.

SOPHIA ANTIPOLIS

LEVÉE DE FONDS

## À Sophia Antipolis, AI Verse lève 5 millions d'euros

AI Verse a bouclé une levée de fonds de 5 millions d'euros pour accélérer le développement de sa solution facilitant l'entraînement des modèles d'intelligence artificielle. Une technologie qui a déjà séduit les secteurs de la Défense et de la sécurité. L'opération a été menée par Supernova Invest (plateforme européenne d'investissement deep-tech), via les fonds Crédit Agricole Innovations et Territoires, et Amundi Avenir Innovation 3, accompagné de Creazur, la filiale de capital risque du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur, et ses investisseurs historiques Innovacon (Groupe Turenne) et Bpifrance via son fonds Digital Venture. « Notre ambition est de rendre accessibles aux équipes IA des données d'entraînement fiables, contrôlables et adaptées aux cas d'usage les plus exigeants, souligne Benoît Morisset, PDG d'AI Verse et fondateur de l'entreprise en 2020. L'arrivée de Supernova Invest à nos côtés nous permet d'accélérer le déploiement de notre technologie, de renforcer nos équipes et de structurer notre présence internationale. »

MARSEILLE **INGÉNIERIE**

### Le groupe Parlym se renforce dans le nucléaire

Le groupe marseillais d'ingénierie industrielle Parlym (+ de 2 000 collaborateurs, CA : + de 320 M€) acquiert les sociétés Kury Ingénierie (CA 2023 : 6,81 M€) et Kury UK, reconnues pour leur expertise en conduite de projets à forts enjeux de sûreté, de performance et de conformité réglementaire, dans le secteur du nucléaire. Grâce à cette opération, Parlym renforce significativement ses compétences, en France mais aussi au Royaume-Uni, et élargit son offre de services. Cela doit lui permettre d'accompagner des projets de plus en plus complexes, exigeants et structurants pour la filière.

VAR **IMMOBILIER**

### Neyrat Immobilier investit dans un potager d'entreprise

Le groupe Neyrat Immobilier (26 agences, 140 collaborateurs), originaire de Chalon-sur-Saône et implanté dans le Var à travers 5 agences, déploie un potager d'entreprise, sur son site du Thoronet. Conçu pour respecter les équilibres écologiques du site, « le projet exclut toute pollution, tout prélèvement en milieu naturel et prévoit des aménagements favorables à la biodiversité », assure le groupe. Les collaborateurs volontaires de l'agence varoise pourront bénéficier de paniers hebdomadaires à prix coûtant, tout en participant à des temps de culture ou d'ateliers partagés.



© DR

AIX-EN-PROVENCE **SERVICES**

### Euromaster reprend les six centres de la PME provençale Pyrame

Euromaster (470 centres, plus de 4 000 personnes) a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition des six points de vente du groupe Pyrame, acteur de l'entretien pneumatique et mécanique. Euromaster assurera le pilotage de ces sites, qui continueront d'opérer dans une structure juridique distincte et sous l'enseigne Pyrame. Ces six centres (CA : 18 M€), situés à Aix-en-Provence et Salon-de-Provence, emploient plus de 100 salariés et sont dirigés par Franck et Pascal Pyrame, troisième génération à la tête de cette entreprise familiale. Alexis et Julien Pyrame, quatrième génération de la famille, responsables des sites de Salon-de-Provence, poursuivront dans leurs fonctions. À l'issue de l'acquisition, Marc Frustié, directeur général d'Euromaster, prendra la présidence de Pyrame en sus de ses fonctions, et Vincent Hilpert sera nommé directeur général du groupe Pyrame.

CARROS **SANTÉ**

### Un chiffre d'affaires en hausse de + 8 % pour Virbac en 2025

Le laboratoire de santé animale Virbac (6 400 collaborateurs) basé à Carros, affiche un chiffre d'affaires 2025 en hausse de + 7,9 %, atteignant 1,465 milliard d'euros (contre 1,397 Md€ en 2024). Une augmentation portée notamment par la « forte croissance du segment animaux de compagnie » (+ 10,9 %). Pour Paul Martingell, directeur général, ces chiffres démontrent « la robustesse [du] portefeuille et [du] modèle opérationnel » de Virbac. « Alors que nous nous tournons vers 2026, nous restons dévoués à notre mission, soutenue par un niveau d'investissement record en R & D et dans nos sites industriels, pour faire avancer la santé des animaux avec ceux qui les soignent », ajoute-t-il. Virbac vise, pour l'exercice 2026, une croissance du chiffre d'affaires comprise entre 5,5 % et 7,5 % à taux de change et périmètre constants. Quant à l'impact direct des droits de douane américains, « estimé à ce jour à environ 4 millions de dollars US en année pleine », il est entièrement intégré dans ces perspectives.



© OLIVIA OREGGIA

BOUCHES-DU-RHÔNE **BTP**

### GCC Énergie acquiert le groupe vitrollais SME

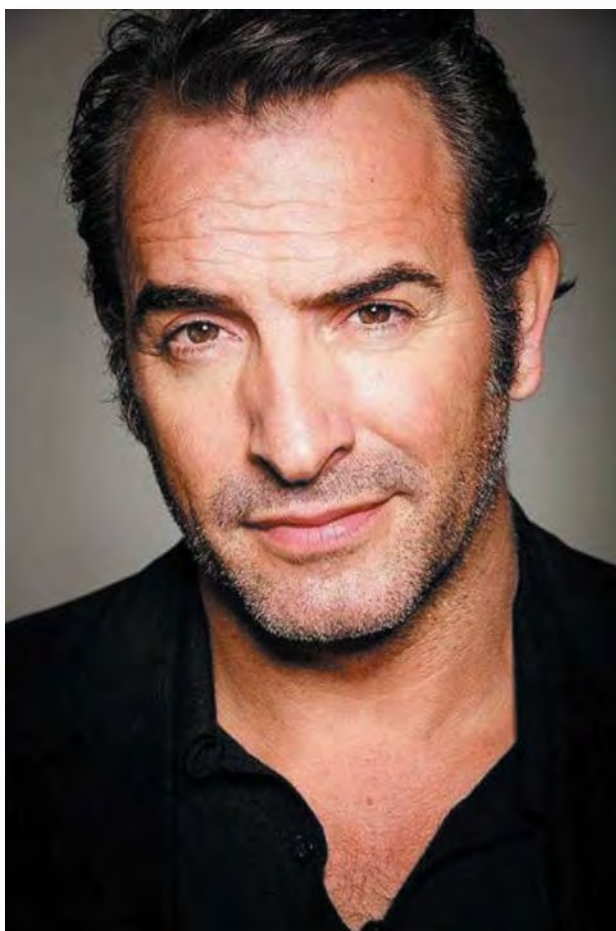
GCC Énergie (981 collaborateurs, CA 2024 : 193 M€), implanté dans les Hauts-de-Seine, acquiert le Groupe SME, un ensemble de trois entités. Basée à Vitrolles, près de Marseille, l'entreprise (CA 2025 : 8 M€) s'appuie sur près de 50 collaborateurs, un bureau d'études intégré et des compétences en automatismes industriels. Pour GCC Énergie, cette acquisition vient enrichir l'activité stratégique « industrie » et consolider un positionnement de niche sur le marché des infrastructures d'énergie.

# Vaincre<sup>®</sup>

## LE CANCER

NOUVELLES RECHERCHES BIOMÉDICALES

**PRENONS UNE LONGUEUR D'AVANCE SUR LE CANCER  
QUI RESTE LA 1<sup>ÈRE</sup> CAUSE DE MORTALITÉ PRÉMATURÉE EN FRANCE**



Jean DUJARDIN, acteur, scénariste, réalisateur  
et producteur de cinéma français

## AIDEZ NOS CHERCHEURS À SAUVER VOS VIES

Chaque année, 400.000 nouveaux cas de cancer, tout type confondu, sont dépistés.

Statistiquement, il y a un peu plus de 1000 nouveaux malades par jour,  
parmi lesquels 600 vont guérir et 400 vont mourir.



### VAINCRE LE CANCER - NRB

Hôpital Paul Brousse  
12/14, avenue Paul Vaillant-Couturier  
94800 VILLEJUIF  
[www.vaincrecancer-nrb.org](http://www.vaincrecancer-nrb.org)  
[contact@vaincrecancer-nrb.org](mailto:contact@vaincrecancer-nrb.org)

Rejoignez le combat, donnez sur  
[vaincrecancer-nrb.org](http://vaincrecancer-nrb.org)

SERVICE MÉCÉNAT

**01 80 91 94 60**

*Coût d'un appel local*

RETROUVEZ-NOUS SUR



Dons I.F.I. : les dons au profit de la Fondation INNABIOSANTE C/i VAINCRE LE CANCER sont déductibles de l'I.F.I.

## En bref



MARSEILLE **SÉCURITÉ**

### Finalease Group Security acquiert l'aveyronnais ACTM Sécurité

Au moment d'intégrer Bio-Tech il y a quelques mois, le marseillais Finalease Group Security (plus de 50 M€ de CA en 2025 ; 340 collaborateurs) promettait une autre acquisition fin 2025. C'est finalement chose faite en ce début 2026, avec le soutien de ses partenaires financiers historiques, NextStage AM et Andera Partners. Le spécialiste du leasing de solutions de surveillance et de sécurité a annoncé l'achat d'ACTM Sécurité, implanté à Rodez, en Aveyron. L'entreprise qui bénéficie d'un ancrage territorial solide, dispose d'un parc clients récurrent significatif ainsi que d'un savoir-faire en télésurveillance, contrôle d'accès et vidéosurveillance, principalement auprès d'une clientèle professionnelle.

Cette acquisition est la 8<sup>e</sup> opération de croissance externe réalisée depuis 2016 par Finalease Group Security, qui ambitionne de franchir le cap des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2029. ACTM Sécurité conservera son nom, son identité et son management local.



GRASSE **RESSOURCES HUMAINES**

### Le groupe Advance, spécialiste des ressources humaines, signe l'acquisition d'AMF Corse

Advance (CA 2025 : 45 M€), spécialiste des ressources humaines basé à Grasse, a fait l'acquisition d'AMF Corse, expert en conseil RH et formation, certifié Qualiopi, né en 2015 à Ajaccio. Fondé en 2017, le groupe azuréen compte 25 agences dans toute la moitié sud du pays et dans les Pays de la Loire, employant plus de 100 collaborateurs et plus de 1 000 ETP intérimaires par semaine. Il vise une trentaine d'agences d'ici fin 2026, « en combinant croissance organique et acquisitions stratégiques ».

VAR **DISTRIBUTION**

### Acdis France rejoint le groupe polonais Selena

Le groupe polonais Selena (1 800 employés dans le monde), spécialiste mondial des produits chimiques pour la construction, a réalisé l'acquisition d'Acdis France (16 collaborateurs), un distributeur de matériaux de construction (colles, mastics, adhésifs et produits d'étanchéité, etc.), implanté à La Garde, à l'est de Toulon. Grâce à cette opération, Selena renforce sa position sur le marché français, présenté comme « un marché crucial pour l'entreprise et un axe majeur de son expansion en Europe occidentale ». Fondée en 1965, Acdis commercialise principalement des produits sous la marque ACO.

ALPES-MARITIMES **INDUSTRIE**

### Le groupe Mane rachète la biotech belge ChemoSensoryx Biosciences

Fabricant de parfums et arômes numéro 1 en France, numéro 5 au monde, le groupe familial Mane (plus de 8 000 collaborateurs, 1,9 Md€ de CA en 2024) implanté près de Grasse, acquiert ChemoSensoryx Biosciences (13 collaborateurs) afin de renforcer l'innovation dans les domaines de l'odorat, du goût et des sensations trigéminales (sensation qui naissent de l'activation du nerf trijumeau). Cette société de biotechnologie basée en Belgique dispose d'« une équipe expérimentée de scientifiques dotés d'une forte expertise en biologie moléculaire et cellulaire, souligne Samantha Mane, présidente du groupe. Cette acquisition renforcera les capacités de Mane à fournir une expertise mondiale et en constante évolution en solutions arômes et parfums, permettant la création de produits durables et couronnés de succès. » ChemoSensoryX Biosciences a développé un nez humain artificiel en clonant et exprimant tous les récepteurs olfactifs humains.

AIX-EN-PROVENCE **ÉNERGIE**

### Silversun met en place un financement senior de 41 millions d'euros

Après avoir levé 40 millions d'euros — dont 27 millions d'euros en dette senior et 13 millions d'euros de ligne en 2025 — le groupe Silversun clôture l'exercice 2025 avec un chiffre d'affaires de 48 millions d'euros, en croissance organique de plus de 35 % par rapport à 2024, et la mise en place d'un nouveau financement senior de 41 millions d'euros. Cette opération doit permettre à l'acteur du photovoltaïque, implanté à Lambesc près d'Aix-en-Provence, de créer 131 nouvelles centrales photovoltaïques (42 MWC).



© QUALISTEO

### NICE TECHNOLOGIE

#### Après le Kenya, Qualisteo exporte sa technologie au Sénégal

Spécialiste de l'optimisation et du pilotage de la performance énergétique, basé à Nice, Qualisteo (40 collaborateurs, CA 2025 : 8 M€) déploie une solution technologique de nouvelle génération au Sénégal, au sein d'une usine de production d'eau potable d'une capacité maximale de 300 000 m<sup>3</sup> d'eau potable par jour, soit près de 3/5<sup>e</sup> de la consommation quotidienne de Dakar. En partenariat avec Sen'Eau, délégataire du service public de distribution d'eau potable opéré par le groupe Suez, ce projet doit permettre de réduire de 15 % la consommation d'électricité du site, alors que le coût de l'énergie est particulièrement élevé dans le pays. Présente au Sénégal depuis 2025, l'entreprise dirigée par Élodie Bondi poursuit ainsi son développement en Afrique. Début janvier 2026, elle figurait parmi les lauréats de l'appel à projets FASEP – Infrastructures numériques pour la modernisation énergétique de trois usines d'eau potable au Kenya. Qualisteo réalise 50 % de son chiffre d'affaires à l'international, dans 45 pays.



© MB92 GOLFE-JUAN

### GOLFE-JUAN NAVAL

#### MB92 investit 5 millions d'euros dans son chantier naval de Golfe-Juan

Entité de l'espagnol MB92, spécialiste mondial du refit de super yachts, également basé à La Ciotat, MB92 Golfe-Juan peut désormais compter sur site azuréen, entre Cannes et Antibes, acquis en septembre 2024. Ce chantier naval a été inauguré après plusieurs mois de travaux de modernisation et de mise en conformité aux exigences réglementaires en matière de santé, sécurité et environnement. Ses 8 600 m<sup>2</sup> ont été intégralement refaits pour un investissement de plus de 5 millions d'euros.

### MANOSQUE CONSEIL DE GESTION

#### Ansemble absorbe le lyonnais Segaud & Associés

Le groupe d'expertise-comptable Ansemble poursuit sa stratégie de croissance externe et annonce son rapprochement avec le cabinet Segaud & Associés, basé à Lyon. Ansemble accueille ainsi quatre experts-comptables associés et 63 collaborateurs. Cette opération est présentée comme « une étape structurante et majeure pour Ansemble », marquant un renforcement significatif de sa présence en région Rhône-Alpes. Le groupe basé à Manosque et soutenu par Cer Invest et Sofipaca dépasse les 35 millions d'euros pour 330 collaborateurs répartis sur 24 cabinets.

### AUBAGNE COMMUNICATION

#### Oxysign rachète C2K XXL, spécialiste du lettrage géant

Après avoir fait l'acquisition du breton Semios en 2025, et alors qu'il vient de décrocher un important marché de lettrage monumental pour la Région Île-de-France (13 structures), le groupe aubagnais Oxysign (260 collaborateurs, CA 2025 : 35 M€) annonce la reprise du fonds de commerce audois C2K XXL, spécialisé dans le lettrage géant et les objets grand format. Acteur majeur du marquage technique et de la signalétique, qui a notamment travaillé pour Aéroports de Paris, le Musée du Louvre ou la SNCF, Oxysign consolide ainsi des expertises complémentaires, allant du lettrage monumental aux structures hors normes, en passant par la conception d'objets et de mobilier sur mesure. Parmi les premières réalisations avec C2K XXL figure la rénovation complète des anneaux olympiques, propriété de la Ville de Paris depuis 2024, récemment réinstallés au pied de la tour Eiffel.

### TOULON SERVICES

#### Smartpreuve déploie sa solution en Iran

La legaltech toulonnaise Smartpreuve (3 personnes) a signé un partenariat avec l'association de soutien aux victimes du régime iranien, Norouz, pour déployer en Iran sa solution de collecte de preuves photo et vidéo fiables, stockées dans la blockchain. Il s'agit de documenter la répression des manifestations sur place. Smartpreuve a adapté sa solution pour proposer une interface traduite et des processus de dépôt simplifiés afin d'être immédiatement opérationnel, y compris dans un environnement où l'accès à Internet est instable.



Cash Express mise sur une croissance à deux chiffres en 2026, notamment grâce à un nouveau site Internet.

© DR

# CASH EXPRESS DOPE SA CROISSANCE AVEC LE LUXE ET LE DIGITAL



Fort de 125 magasins en France, le franchiseur aixois Cash Express a réalisé un chiffre d'affaires record de plus de 102 millions d'euros en 2025. Une croissance que ce pionnier de l'achat-vente d'articles d'occasion entend bien poursuivre, notamment grâce à un nouveau site internet, qui doit lui permettre de basculer vers un modèle phygital, et grâce au luxe.

**L**aurait pu nous donner rendez-vous dans son magasin Cash Express de la zone commerciale de Plan-de-Campagne, entre Aix-en-Provence et Marseille. D'autant qu'il en est très fier. Mais c'est à deux pas de là, dans une petite villa anonyme qui abrite le siège social du franchiseur, que Lionel Logiaco nous reçoit. S'il fait partie de la poignée de cofondateurs, en 2001, de ce groupe pionnier de l'achat-vente de produits de seconde main, l'homme en est désormais coprésident aux côtés d'Arnaud Guérin. Depuis 2014 et le décès du président fondateur Roger Beille, les deux directeurs (administratif et financier pour le premier, du réseau et du développement pour le second) se partagent les responsabilités. « Deux présidents, c'est notre équilibre, résume Lionel Logiaco. Chacun conserve ses prérogatives et ça fonctionne. »

La preuve : le franchiseur vient de réaliser un chiffre d'affaires consolidé record, dépassant pour la première fois les 100 millions d'euros, en atteignant 102,2 millions d'euros en 2025 (+ 7,71 % par rapport à 2024). Soit 10 millions d'euros de plus qu'en 2022 (CA : 92,8 M€) et 18 millions de plus qu'en 2021 (84,3 M€), en pleine crise du Covid. « Quand on a créé Cash Express, on était 25 magasins spécialisés dans l'occasion à s'associer, se souvient le coprésident. Aujourd'hui on en compte 125 (111 en France, 13 en Belgique et un en Andorre), bientôt 129. » Et le groupe (9 collaborateurs en propre, 700 salariés environ dans les magasins franchisés), vise 200 implantations en France plus une trentaine en Belgique d'ici 2030. Sans exclure de faire son apparition dans d'autres pays.

#### UNE MARKETPLACE AU PRINTEMPS

Une présence physique historique que Cash Express ambitionne par ailleurs de conforter par une activité en ligne encore trop peu stimulée. « On avait du retard, on n'avait pas activé ce levier, reconnaît Lionel

Logiaco. C'est une refonte indispensable. » Après un investissement conséquent, dont le montant n'est pas révélé, une nouvelle version du site Internet est attendue au printemps, avec l'objectif de passer à un véritable modèle phygital. L'enseigne dispose en effet d'un site marchand, sur lequel les visiteurs peuvent acheter des articles puis les récupérer en magasin ou se les faire livrer, mais ce n'était plus suffisant.

Avec une hausse de 53 % des ventes en ligne en 2024 et d'encre 20 % en 2025, sans modifier l'outil, le franchiseur a pu mesurer le potentiel du digital, sous-exploité jusque-là. « Aujourd'hui, 5 % de nos ventes se font en ligne, directement sur notre site (devenu cette année le premier canal de vente sur internet, NDLR) et sur les marketplaces extérieures, explique le codirigeant. On devrait doubler ce pourcentage en 2026 en hébergeant notre propre marketplace, qui va nous ouvrir d'autres marchés. Nous allons pouvoir élargir notre gamme de produits, au-delà des 12 familles vendues en magasins, où l'on trouve du petit électroménager, des instruments de musique, de l'outillage, du matériel de sonorisation, des appareils photo ou encore des télévisions. »

#### UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE LE DIGITAL ET LES MAGASINS

Cela permettra aussi d'augmenter le chiffre d'affaires, l'objectif étant de doubler celui du site Internet cette année, après l'avoir multiplié par 2,5 entre 2024 et 2025. Ce qui pourrait engendrer « un rééquilibrage des ventes entre le digital et les magasins », admet le dirigeant, qui mise cela dit sur une croissance globale à deux chiffres en 2026. Le modèle, là encore, évolue. Certaines boutiques, fragilisées par le Covid, souffrent pour rembourser leur PGE (Prêt garanti par l'État), voire n'ont pas résisté. D'autres ne trouvent pas de repreneur après un départ à la retraite. Résultat en 2025, 8 magasins ont baissé le rideau quand

**« On avait du retard sur le digital, on n'avait pas activé ce levier. La refonte du site était indispensable. »**

Lionel Logiaco, coprésident de Cash Express

Il ouvraient leurs portes. Mais quatre autres doivent être inaugurés au premier semestre 2026 et malgré ces difficultés conjoncturelles, les perspectives sont bien là.

Notamment en diversifiant les ventes. Après avoir lancé, il y a deux ans, sa gamme baptisée Cash Axess (des accessoires vendus en vrac derrière les caisses : câbles, housses, prises jack...), le franchiseur développe désormais ses corners « luxe ». « On est parti là encore un peu tard, concède le coprésident de Cash Express. Nos rayons, notre identité, n'étaient pas au niveau. On les a revus l'an dernier, notamment en intégrant des vitrines. »

## UNE PROGRESSION NOTABLE DES ARTICLES DE LUXE

Et ça a porté ses fruits : la maroquinerie de marque, les montres haut de gamme et les bijoux représentant 12 % des ventes en fin d'année 2025, derrière les familles traditionnellement leaders : la téléphonie (30 %), les jeux vidéo et consoles (25 %), l'informatique et le high-tech (15 %). Une tendance qui contribue à faire grimper le panier moyen, passé de 65 euros en 2024 à 71 euros par achat en 2025 (jusqu'à 100 euros durant la période de Noël) contre 25 euros à la création de l'enseigne. Car si on peut dénicher un clavier à deux euros ou un jeu vidéo à 20 euros, on peut aussi s'offrir un iPhone à 1 200 euros ou un sac à main Louis Vuitton à 1 300 euros.

Ce qui fait dire à Lionel Logiacco : « On n'est pas un magasin de besoin, contrairement aux idées reçues. La question du pouvoir d'achat est là, il y a de vrais calculs et de vrais arbitrages entre le neuf et l'occasion, mais ce sont surtout des achats plaisir. » C'est



Des corners « luxe » mettent en avant des produits très demandés et générateurs de chiffre d'affaires.

pour cette raison qu'il ne voit pas les plateformes comme Temu ou Shein comme de grosses menaces, même si l'inflation resserre les budgets. « Ça aspire certainement une partie de notre clientèle, mais les gens viennent chez nous pour chercher des produits Apple, Bose ou Moulinex. D'où notre volonté de monter en gamme. »

## UNE DÉMOCRATISATION DE LA SECONDE MAIN

D'autant que les sites et applications comme Leboncoin ou Vinted, favorisant l'achat-vente entre particuliers, ou comme BackMarket qui commercialise de la tech reconditionnée, ont selon lui « démo-

### DISTRIBUTION

## « Nous voulons que nos franchises soient accessibles à tous »

Cash Express ambitionne de faire grandir son réseau de franchises, pour le porter de 125 magasins actuellement à 200 en 2030. Coprésident de l'entreprise, Lionel Logiacco mise pour cela sur des royalties modérées et sur le développement de points de vente plus petits.

**Cash Express compte aujourd'hui 125 magasins, essentiellement en France mais aussi en Belgique et en Andorre. Comment devient-on franchisé ?** Nous ne cherchons pas des profils d'investisseurs purs mais de commerçants qui mettent les mains dans le cambouis. Nous proposons deux types de magasins : ceux de taille standard dits Premium, d'une surface d'au moins 150 m<sup>2</sup>, plutôt dans des grandes villes, des zones

de chalandise de 50 000 habitants ; et ceux plus compacts dits de Proximité, plutôt dans des villes moyennes, avec une surface moindre, d'environ 100 m<sup>2</sup>, et une zone de chalandise plus restreinte. Pour les Premium, il faut pouvoir investir entre 250 000 et 300 000 euros, dont 80 000 euros de fonds propres en moyenne. Pour les plus compacts, c'est plutôt entre 160 000 et 200 000 euros, dont 50 000 euros de fonds



Lionel Logiacco, cofondateur et coprésident de Cash Express.

propres. S'y ajoute le ticket d'entrée (NDLR : la redevance que le franchisé paie afin de pouvoir rejoindre le réseau, utiliser le concept et la marque), qui est plus



## FICHE ENTREPRISE

cratisé la seconde main, le réemploi... Des termes qui ont remplacé le mot occasion », fait remarquer le cofondateur de Cash Express, précurseur de l'économie circulaire et de l'«Eco réflexe». Plutôt que regretter la concurrence relativement évidente que ces sites représentent, il préfère retenir le changement culturel qu'ils ont apporté.

« Les petites annonces, les marchés aux puces, il y en a toujours eu. Si vous voulez recevoir quelqu'un chez vous le soir, prendre le risque de perdre un colis ou négocier pendant des heures, vous pouvez ! Nous, on peut vous acheter plusieurs articles en une seule transaction et on offre une estimation fiable du prix, grâce à un logiciel spécifique qui enregistre notamment les ventes sur tout le réseau de magasins. Le paiement des produits, comme l'ensemble de la procédure, est sécurisé. » Cash Express exige par ailleurs une facture pour les produits de luxe et répertorie les vendeurs pour écarter ceux qui pourraient être suspects d'écouler des produits volés. S'approvisionnant en majorité auprès des particuliers, l'enseigne commercialise également, à la marge, des articles qu'elle achète à des destockeurs.

Côté acheteur aussi, le chef d'entreprise marseillais se veut rassurant : « Nous avons un vrai process de test, puis de réparation des produits si nécessaire, avant leur mise en vente et nous garantissons tout deux ans, souligne le chef d'entreprise. Nous ne demandons même pas de démontrer le dysfonctionnement d'un article, comme pour du neuf. Cela a fait tomber un des derniers freins à l'achat d'occasion et nous n'avons que 0,8 % de retours. »

**Audrey Savournin**

# 102 millions d'euros

C'est le chiffre d'affaires réalisé en 2025, soit une hausse de 7,71 % par rapport à 2024.

# 700 collaborateurs

Ils sont essentiellement employés par les magasins en franchise puisque le groupe ne compte que 9 salariés en propre.

# 125 magasins

Tous sont en franchise, dont 111 en France, 13 en Belgique et un en Andorre.

# 5 %

C'est la part du chiffre d'affaires réalisé en ligne, sur le site Cash Express et des marketplaces extérieures. Ils visent les 10 % en 2026, avec le nouveau site Internet. L'achat en ligne a progressé de 53 % en 2024 et de 20 % en 2025.

bas aussi puisqu'il est d'environ 18 000 euros dans ce cas, contre environ 30 000 euros pour un magasin Premium.

### **Les franchisés paient ensuite une redevance mensuelle, qui peut freiner certains entrepreneurs...**

Nous sommes une petite structure en tant que franchiseur (9 collaborateurs), et faisons le choix d'être très bas en royalties. La redevance est fixe et déterminée en fonction de leur taille : de 1 000 à 1 500 euros par mois. C'est bien moins élevé que si on demandait 3 % du chiffre d'affaires, soit environ 3 000 euros en moyenne par enseigne. Ça fait sauter une barrière. Nous nous voulons accessibles à tous. L'an dernier un franchisé de 25 ans nous a rejoints, grâce à un niveau d'investissement et d'engagement maîtrisé.

### **Le format « compact », plus accessible, est-il porteur ?**

Oui. Aujourd'hui on compte 72 magasins de Proximité pour 53 Premium. On a plus d'ouvertures de magasins compacts que par le passé. Cela représente 70 à 80 % des ouvertures. Parce que c'est plus accessible et parce que les produits que l'on vend sont moins encombrants que par le passé.

Un téléphone prend moins de place qu'un banc de musculation. On s'adapte à la demande, ce qui nous a amenés à développer des produits plus petits : la maroquinerie, les figurines, les cartes Pokémon.

### **Vous visez 200 magasins en France et une trentaine en Belgique d'ici 2030. Y a-t-il des régions dans lesquelles vous**

### **souhaiteriez être davantage présents ?**

On pourrait encore densifier notre présence dans le Nord et la région lyonnaise mais il faut des candidats pertinents et des locaux. C'est plus facile depuis le Covid avec davantage de vacance et des loyers plus accessibles, sauf dans les grandes villes.

### **Vous ne souhaitez pas ouvrir de magasins en propre ?**

Non, notre modèle est de n'avoir que des franchisés et on ne va pas changer. D'abord parce qu'ils s'impliquent énormément au quotidien, certainement plus que des salariés. Ensuite parce qu'il faudrait lever des fonds pour ouvrir des succursales et on ne souhaite pas faire rentrer des financeurs extérieurs pour l'instant.

**Audrey Savournin**



© COUTEAUDUCHEF

— William Dechaud, cofondateur de [Couteaux du chef](#)

## « Face aux mastodontes chinois, nous nous appuyons davantage sur nos magasins »

Acteur de l'e-commerce depuis 2011, Couteaux du Chef a complété son activité dédiée à la coutellerie et à la cuisine, de trois boutiques physiques, dont la dernière a ouvert à Nice en 2025. D'autres suivront dans les Alpes-Maritimes et au-delà. Pour William Dechaud, son cofondateur et dirigeant, ces magasins sont aussi devenus un levier intéressant face à la concurrence des géants chinois sur internet.

**Couteaux du Chef (CA : plus de 8 M€) a ouvert en 2025 sa troisième boutique. Quelle est la part de votre activité en magasin ?**

Nous sommes un e-commerçant qui fait un peu de commerce physique : 80 % de notre activité se fait en ligne et est portée par une grande clientèle de professionnels de la cuisine. En règle générale,

un magasin physique ouvre un site web. Nous avons fait le chemin inverse et au pire moment... à la fin du premier confinement post-Covid, sans vrai business plan.

Nous avons ouvert notre premier magasin à Mandelieu, dans une zone industrielle, où on nous disait qu'une coutellerie, ça ne

pourrait jamais marcher ! On l'a agrandi en 2025 pour passer de 120 à 400 m<sup>2</sup>. Et en plus de celui de Cannes, nous en avons ouvert un troisième, à Nice. Nous ne nous sommes pas fixés d'objectifs précis mais nous souhaitons augmenter cette partie physique.

### Prévoyez-vous d'autres ouvertures ?

Nous voudrions ouvrir à Monaco, Antibes, Puget-sur-Argens... Et pourquoi pas, ensuite, sortir des Alpes-Maritimes et du Var pour aller dans les Bouches-du-Rhône, avant de nous étendre à Bordeaux, Lyon, Lille... pour finir à Paris !

### Pour créer une chaîne de magasins ?

Non, pas du tout. On m'a déjà proposé de lancer une franchise mais cela ne va pas dans le sens de ce que je cherche à construire. Quand on gère une franchise, on ne fait plus vraiment notre métier. Après 15 ans d'existence et de croissance, nous n'avons que très peu de dettes, nous n'avons jamais ouvert notre actionnariat. Nous avons toujours géré l'entreprise en bon père de famille. Nous pourrions donc être plus loin sans doute, mais nous avons toujours avancé gentiment en essayant d'avoir une qualité de vie correcte, pas trop stressante, pour nos salariés (une trentaine, NLDL) et pour nous. C'est la cinquième année par exemple, que nous avons instauré la semaine en 4 jours, pendant six mois de l'année. Nous voulons donc garder le contrôle et avancer au rythme d'un nouveau magasin par an, peut-être deux les grosses années, pas plus. Et nous n'avons pas envie d'avoir affaire aux banques pour lever des fonds.

### Au départ, en 2011, vous ne vendiez que des couteaux, depuis vous vous êtes étendus à toute la cuisine. Qui sont vos concurrents ?

De la pâtisserie à la cuisson, en passant par de l'épicerie fine, de l'art de la table ou du petit électroménager, nous avons, sur notre site, plus de 17 000 produits dont plus de 5 000 couteaux. Nos concurrents sont les généralistes de la cuisine, mais nous, nous sommes des spécialistes du cou-



teau de cuisine. Nous avons une vraie expertise en la matière. Mais depuis peu, la concurrence est devenue mondiale. En plus d'Amazon, on a vu arriver il y a deux ou trois ans les mastodontes chinois Temu ou AliExpress qui prennent des parts de marché et dégradent notre métier... cela devient problématique.

#### Comment pouvez-vous rivaliser ?

On n'a pas vraiment d'armes. Les problématiques liées aux volumes de production, aux prix pratiqués... tout cela nous dépasse. On doit donc faire avec, tout en respectant les normes et réglementations françaises et européennes. D'où l'intérêt d'aller créer des magasins physiques pour faire la différence. Qu'apporte un Temu à part le prix ? Si le client n'est pas satisfait de son achat ou que son produit ne fonctionne pas, il ne

« Les clients qui entrent dans nos magasins savent qu'ils vont trouver de la qualité »,  
William Dechaud, cofondateur et dirigeant de Couteaux du Chef.

pourra pas aller voir Temu. Dans nos magasins, il sera accueilli, avec le sourire, et se verra proposer une solution. Il sera toujours conseillé.

Et puis, notre métier est très porté par les marques, c'est un atout. La personne qui veut acheter un Opinel, un Laguiole, une cocotte Staub ou Le Creuset, n'achètera pas un pseudo-équivalent chinois. Il nous faut donc nous appuyer sur ces marques fortes, continuer de croire en l'histoire, en la force de l'artisanat français, européen ou japonais. Les clients

qui entrent dans nos magasins savent qu'ils vont trouver de la qualité.

#### Avec ces nouveaux acteurs, avec l'arrivée de l'IA... comment pouvez-vous vous projeter ?

C'est très dur. Sur Internet, nous sommes toujours en train d'améliorer l'infrastructure car les règles changent tout le temps. Google qui, l'année dernière, vous aimait bien, a finalement modifié son algorithme cette année et vous aime un peu moins. Il faut donc faire des modifications. ChatGPT arrive aussi dans l'histoire. Et les gens commencent à rentrer via ChatGPT, il faut donc de nouveau modifier le site pour le rendre accessible. C'est un éternel recommencement mais c'est probablement ce qui fait notre culture de flexibilité et de rapidité.

Propos recueillis par Olivia Oreggia

*Le Sud bouge, le business rayonne !*

**9 AVRIL 2026**

**PARC CHANOT - MARSEILLE**

**6** villages des territoires

**+20 000** connexions business

**2** speed business meeting

**+6 000** décideurs

**2** rencontres acheteurs

**30** workshops

**1** journée pour tout changer

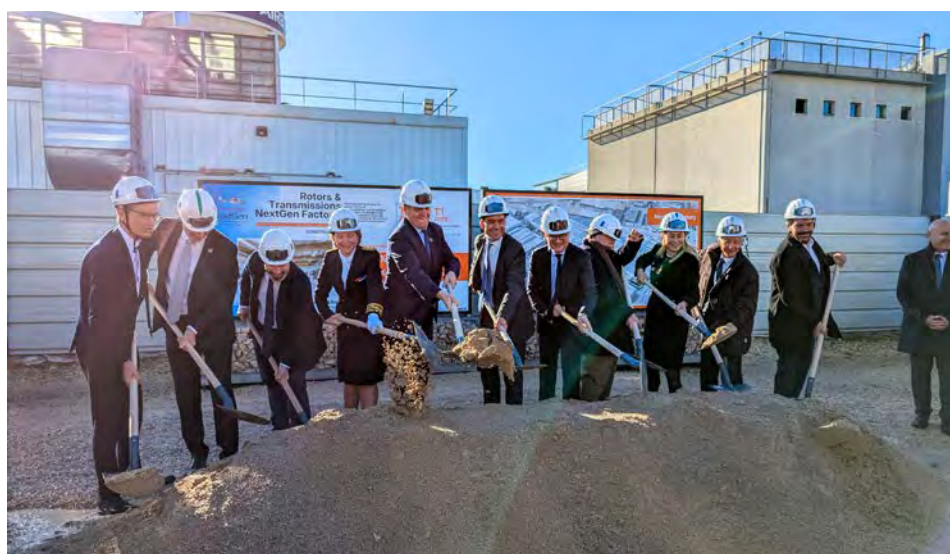
**3** plénières

JE RÉSERVE



# Airbus Helicopters lance le chantier de NextGen Factory, sa future usine référence

Les premiers coups de pelle ont symboliquement été donnés sur le chantier de NextGen Factory, sur le site d'Airbus Helicopters à Marignane-Vitrolles. Le géant français de l'aéronautique entend faire de cette usine, lauréate France 2030, une référence mondiale.



© AUDREY SAVOURNIN

Les premiers coups de pelle ont été donnés par les dirigeants d'Airbus Helicopters, le ministre des transports Philippe Tabarot, le ministre délégué chargé de l'industrie Sébastien Martin et des nombreux partenaires du pacte territorial.

**C'**est en présence du ministre des Transports et du ministre délégué chargé de l'Industrie, Philippe Tabarot et Sébastien Martin, que les premiers coups de pelle ont été donnés sur le chantier de NextGen Factory, près de l'aéroport de Marignane. Ce projet phare d'Airbus Helicopters (CA 2024 : 7,29 Md€), chiffré à 200 millions d'euros, est soutenu par l'État à hauteur de 35 millions d'euros dans le cadre de France 2030.

Conçue comme une vitrine de l'industrie 4.0, selon des standards environnementaux stricts, cette future usine de 31 000 m<sup>2</sup> s'inscrit dans un projet global de modernisation du site vieillissant (600 M€ d'investissement sur 10 ans, 250 M€ pour la première tranche). « Face à une concurrence agressive, la transformation n'est pas une option, c'est vital, contextualise Bruno Even, président du géant français de

l'aéronautique. Cette mutation repose sur une politique d'innovation audacieuse et un outil compétitif. » Ce que confirme Philippe Tabarot, qui souligne l'importance de ce site d'excellence « pour la transformation de la filière, la souveraineté de la France et de l'Europe. »

### UNE RÉFÉRENCE MONDIALE

Cela passe par la construction de NextGen Factory, qui sera dédiée à l'usinage des rotors et des boîtes de transmission, des pièces fabriquées pour être assemblées ou destinées à l'entretien des hélicoptères. « Nous touchons ici au cœur de notre métier, ce sont des pièces critiques dont la fiabilité doit être parfaite, développe Laurent Mazoué, vice-président exécutif en charge des opérations. Ce n'est pas seulement une usine, c'est la réponse aux défis de sécurité, de qualité et de compétitivité, la démonstration que l'industrie de pointe a un avenir radieux. Nous avons l'ambition

très élevée de faire de ce bâtiment une référence mondiale. »

Si le projet a été confié à un groupement dirigé par Vinci, il est encore dans la phase de conception. La construction devrait débuter à l'automne. « On a engagé un travail très profond depuis trois ans, explique Jean-Louis Gaud, responsable de la transformation. Il sera terminé dans 7 ou 8 ans. On trouvera dans ce bâtiment un certain nombre de machines de haute précision ainsi que ce que l'on appelle des procédés spéciaux, c'est-à-dire tout ce qui permet de transformer la matière d'un point de vue chimique, thermique, ou de la contrôler. »

### UN DÉMÉNAGEMENT SUR 3-4 ANS

Ces activités sont actuellement hébergées dans un bâtiment voisin, au nord du site, et seront progressivement transférées dans NextGen Factory, une fois sa construction terminée, fin 2028. « Ça va être un long transfert, étalé sur 3 à 4 ans, puisqu'on doit bien évidemment assurer une continuité d'activité sans faille », précise Jean-Louis Gaud, qui pourra s'appuyer sur une « une twin Factory, une usine jumelle numérique dans laquelle on va pouvoir optimiser l'implantation du process dans l'usine ». Quant au bâtiment déserté, il devrait céder sa place. « Après destruction, d'autres constructions le remplaceront, et ainsi de suite, glisse le responsable de la transformation pour le centre rotors et transmissions. On est sur un site extrêmement enclavé, où on utilise chaque mètre carré le mieux possible. On doit optimiser, c'est un vrai challenge. »

**Audrey Savournin**



Les cinq associés du groupe Enterritoires: Gautier Testu, Nicolas Barthe, Katia Fiorentino, Romain Degrange et Ludivine Philippon

## Enterritoires mise sur les territoires pour grandir

De l'ancrage territorial aux affaires publiques et à la communication, le groupe Enterritoires a bâti un modèle de conseil fondé sur le décloisonnement des échelles. Présent dans les grandes métropoles françaises, il revendique une croissance soutenue et une approche intégrée pour accompagner entreprises et acteurs publics.

Qu'il s'agisse du collectif Provence, Fabrique des Possibles, de la création du Club 29 à Marseille, « un lieu au service des entrepreneurs » ou des 30 propositions pour concilier mobilité et logement accessible à Nice et Marseille, derrière chacune de ces initiatives se cache le groupe Enterritoires. Devenu ces trois dernières années un groupe de conseil, il regroupe quatre filiales, cinq associés, dont le fondateur du cabinet Stan, Nicolas Barthe, et 10 directions régionales. Le groupe a connu une « croissance fulgurante » (CA consolidé de 12 M€), selon Romain Degrange, à la tête de l'agence de communication Nats, fondée en 2024. Nats est la troisième filiale du groupe, aux côtés de Stan, de Séance Publique (une quinzaine de consultants à Paris), acquise en 2022, et de

l'Institut Enterritoires, pour « produire des études et ainsi construire des propositions collectives. »

### UNE PRÉSENCE DANS LES TERRITOIRES

Le groupe s'appuie aussi sur 10 directions régionales, qui ont toutes vu le jour au cours des cinq dernières années (de Nice à Bordeaux, de Toulouse à Lille, de Strasbourg à Rennes). À l'image du cabinet Stan fondé 12 ans plus tôt, toutes les expertises du groupe sont là pour rapprocher décideurs publics et économiques, et pour porter de grands projets en local. « Nous ne faisons pas de lobbying, assure Romain Degrange. Nous regroupons les acteurs concernés par un projet pour le porter collectivement. »

### UNE ACTIVITÉ DOUBLÉE

Et ça marche, à en croire les chiffres. En l'espace de trois ans, le groupe Enterritoires a doublé

son activité, passant d'une centaine à près de 200 entreprises (souvent des grandes) et organisations accompagnées, et de 45 à 90 collaborateurs, auxquels s'ajoutent une trentaine de senior advisors. « Sur la seule année 2025, notre croissance est de 30 % », assure Romain Degrange. « Dans chaque ville, nous avons créé un réseau d'experts qui nous permettent d'adresser 80 écosystèmes territoriaux en métropole comme dans les départements d'Outre-Mer et d'accompagner tous types d'acteurs sur des projets de construction, de mobilité, des projets industriels, numériques ou logistiques, etc. », précise le dirigeant. En y ajoutant une patte « nationale » avec Séance Publique, « nous avons pu mettre en place des synergies, faire connaître des enjeux locaux au niveau de l'État et obtenir des engagements. »

### DES SYNERGIES CROISSANTES

Seul groupe de conseil à avoir choisi les territoires pour se développer, il entend consolider et développer ses activités en continuant de miser sur cette approche locale, articulée aux enjeux nationaux et européens. « Un développement comme celui que nous avons connu, il y en a peu dans le monde du conseil », ajoute Romain Degrange. L'activité conseil de Stan a essaimé dans les territoires, Séance Publique a bénéficié d'un souffle nouveau, Nats est en forte croissance et l'Institut compte bien prendre position, avec ses clients, à l'occasion des élections municipales, puis des présidentielles. Cette approche intégrée se traduit par des synergies croissantes entre les différentes entités du groupe : plus des deux tiers des clients sont désormais accompagnés sur au moins deux champs d'expertise. Tout l'enjeu est qu'ils soient encore davantage, demain, à solliciter toutes les compétences du groupe.

Hélène Lascols



Sandrine Chialva est la déléguée générale du groupe Belvedea, acteur du travail temporaire depuis 30 ans, et dont le siège social se trouve à Cagnes-sur-Mer.

© OLIVIA OREGGIA

## Acteur de l'intérim, **Belvedea** renforce son maillage national

Alors que le marché est toujours en berne, Belvedea poursuit son expansion aux quatre coins de France. Acteur du travail temporaire depuis bientôt trente ans, le groupe basé à Cagnes-sur-Mer compte bien doubler son implantation d'ici 2030.

**A**vec son réseau d'une centaine d'agences, Belvedea est désormais implanté dans 11 régions françaises sur 12. Spécialiste du travail temporaire et des ressources humaines, le groupe basé près de Nice, suit les jalons qui figurent dans sa feuille de route 2030. Et ce, malgré un marché toujours atone. « Depuis janvier 2026, on sent un frémissement parmi nos clients sur le besoin de repartir, de réinvestir et d'oser, analyse Sandrine Chialva, déléguée générale de Belvedea aux côtés de Jacques Cohen,

président et fondateur du groupe en 2016. Mais l'année 2025 a été gelée par les difficultés politiques, on l'a vraiment ressenti auprès de nos clients qui ont levé le pied sur les recrutements. »

### LES NOUVEAUX BESOINS DE LA DÉFENSE

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de Belvedea est étale par rapport à 2024, à 200 millions d'euros. Il a toutefois recruté, portant ses effectifs de 300 à 350 collaborateurs, et a ouvert 26 agences, avec l'objectif d'en ouvrir au moins autant d'ici la fin de l'année.

« Ce sont nos clients qui nous ont sollicités. Ils nous voulaient partout, sur tous les territoires, reprend la dirigeante. Nous avons donc travaillé notre présence, en fonction de l'implantation de nos clients grands comptes qui évoluent dans le bâtiment, la grande distribution, la logistique ou l'industrie automobile. Pour rester sur ces appels d'offres, nous devons être maillés de façon nationale. La stratégie est venue de là. »

Proche sur un plan géographique, également en termes d'activité. Ainsi, le groupe entend-il renforcer sa présence dans la santé,



l'agroalimentaire et la Défense. Pour répondre aux nouveaux besoins de cette dernière, il a ouvert fin 2025 deux agences dédiées, à Pau et à Bourges, et en prévoit deux autres, dont la prochaine à Roanne. « Des entreprises de l'industrie automobile, aujourd'hui en difficulté, sont en train de travailler pour aller sur les sujets d'armement et de Défense, car ce sont les mêmes besoins industriels. » Il s'agira alors pour Belvedea d'être opérationnel, en temps et en heure, et au bon endroit.

### DE LA CROISSANCE EXTERNE

Pour poursuivre sur sa lancée, le groupe azuréen sait qu'il devra aussi compter sur de la croissance externe. Néanmoins, « l'idée n'est pas d'avoir des agences pour avoir des agences », reprend Sandrine Chialva qui assure que rien de précis n'est sur les rails, même si Jacques Cohen reçoit « très régulièrement » des dossiers. « Cela fait dix ans que nous faisons de la croissance externe et la priorité, on l'a bien compris depuis, est de s'assurer de l'ADN, des valeurs, très forte chez nous, car nous conservons l'ensemble des collaborateurs que nous intégrons. Cela prend du temps. Ce n'est pas simple mais nous y parvenons et c'est une fierté. » Et puis il faut une expertise



Belvedea a renforcé ses effectifs en 2025, passant de 300 à 350 salariés.

certaine dans un métier qui s'est professionnalisé au fur et à mesure que le secteur, autrefois trusté par de grands majors, a accueilli de nouveaux acteurs. Si l'intelligence artificielle fait partie des outils utilisés dans le groupe, on plaide ici pour l'humain, dont on mise sur la qualité et l'engagement. « On le constate, un CV sur deux est faux, assure Sandrine Chialva. Parfois simplement enjolivé, parfois complètement inventé. Il faut donc aller creuser, rencontrer la personne, pouvoir discuter et surtout faire des contrôles de référence. Ce n'est pas l'IA qui peut faire ça. »

### J'AIDE LA CHANCE POUR LE PUBLIC EN INSERTION

Une progression maîtrisée donc, d'autant que Belvedea est aussi un

acteur de l'insertion, avec la création, il y a tout juste un an, de l'aide la chance, sa marque (elle en compte une dizaine) dédiée à l'intérim d'inclusion. « Cela regroupe toutes les personnes éloignées de l'emploi, des personnes porteuses de handicap ou bénéficiaires des minima sociaux, des jeunes, des seniors qui après 55 ans peuvent être poussés dehors par l'entreprise ou d'autres qui peuvent avoir été autoentrepreneurs pendant une période. » L'enseigne possède trois agences, implantées à Aix-en-Provence, Paris et Bordeaux, pour une dizaine de collaborateurs au total. Adresser ces publics requiert une tout autre temporalité, l'accompagnement de chaque personne se faisant au moins sur six mois. « C'est un métier très différent de l'intérim où on est au contraire dans la réactivité. » Belvedea vise la vingtaine d'agences d'ici 2030.

### DOPER L'EMPLOYABILITÉ AVEC LE CDIE

D'ici là, l'entreprise sait aussi pouvoir actionner un autre levier de développement auprès des personnes éloignées de l'emploi : le CDI d'employabilité (CDIE), une expérimentation que l'Assemblée nationale a renouvelée jusqu'en 2028. « Il s'agit de donner de la flexibilité à l'entreprise qui a parfois besoin de garder des collaborateurs pendant 18-24 mois, tout en sécurisant le parcours professionnel des candidats qui gagnent en employabilité, explique Sandrine Chialva. Car il y a obligation de les former deux fois plus, en amenant les candidats sur de nouveaux métiers. » Belvedea, à travers sa nouvelle marque CID Lib', assure notamment ces formations pour les adapter aux besoins spécifiques des entreprises qui recrutent mais ne trouvent pas de candidats. « C'est une belle innovation. Nous, nous y croyons, c'est vraiment une offre complémentaire pour les entreprises. » Belvedea « soutient » plus de 19 000 candidats chaque jour en France et compte doubler ses implantations d'ici à 2030.

Olivia Oreggia



Intérim Nation est la marque phare du groupe de travail temporaire. Début 2026, Belvedea compte une centaine d'agences réparties dans presque toute la France.

## Cacatoès lance une version antimoustiques de ses sandales

PME marseillaise créée par Jordane Assouline, Cacatoès adresse un nouveau marché avec ses Mosquitoès, déclinaison antimoustiques de ses claquettes distribuée en pharmacie et parapharmacie.



Jordane Assouline, fondatrice et dirigeante de Cacatoès, attend au moins autant de ventes de Mosquitoès que de modèles classiques d'ici 3-4 ans.

**E**n plus de dix ans d'existence, Cacatoès (en référence aux perroquets du Brésil où la marque a été imaginée) a placé ses claquettes en PVC recyclable coloré dans plus de 1 000 points de vente, pour moitié en France et pour moitié dans une quarantaine d'autres pays. La PME marseillaise (15 salariés), qui ne communique pas son chiffre d'affaires, revendique une croissance à trois chiffres les premières années, puis à deux chiffres depuis cinq ans. Un succès qui lui a permis de passer d'un modèle unique décliné en 12 couleurs pour femmes, hommes et enfants, à plus de 250 références, auxquelles s'ajoutent cette année des sacs, casquettes et porte-clés ainsi qu'un nouveau produit phare : les Mosquitoès. Une version antimoustiques des Cacatoès, conçue avec Proneem, un autre marseillais spécialisé dans les technologies de micro encapsulation appliquées aux textiles et polymères.

Exit le parfum de chewing-gum caractéristique de la marque, place à l'odeur naturelle de l'eucalyptus citronné, directement injecté dans la matière lors de la fabrication, avec l'IR3535, un actif répulsif certifié par l'OMS. Le fruit de deux années de R & D. Baptisée Protector, « cette technologie affiche une protection contre les piqûres de 98,40 % et protège en permanence jusqu'à 22 cm au-dessus de la cheville », souligne Jordane Assouline, fondatrice et dirigeante de Cacatoès, qui a fait le choix de distribuer ces modèles au côté des sprays antimoustiques, en pharmacie et parapharmacie. Une grande nouveauté pour Cacatoès, dont les modèles sont essentiellement commercialisés dans des enseignes multimarques. La PME disposant d'une seule boutique en propre, destinée à rester la seule, à Saint-Tropez, d'une adresse en franchise à Porto-Vecchio, qui pourrait en revanche être dupliquée, et d'un site de

vente en ligne qui concentre 20 % des ventes en France.

### DÉMARCHÉE PAR LES PHARMACIES

« Je suis démarchée depuis longtemps par des pharmacies et parapharmacies qui voulaient entrer les Cacatoès mais j'ai toujours refusé pour ne pas concurrencer les autres distributeurs, retrace la chef d'entreprise. Je voulais créer une gamme spécifique. Puis, à partir d'une plaisanterie, est née l'idée du modèle antimoustiques et j'ai contacté Proneem. »

Après de multiples tests, les Mosquitoès sont fabriquées au Brésil, comme les Cacatoès. C'est là que Jordane Assouline, alors expatriée, avait lancé la marque et la production. Les premières paires antimoustiques, déclinées en seulement deux coloris très populaires (kaki et orange), du 25 au 46, sont prêtes à être livrées. « On a limité les références pour cette première collection, d'autant que les pharmacies n'ont pas de grandes capacités de stockage, mais on devrait élargir le choix l'an prochain », explique la dirigeante. « Les premières ventes sont très prometteuses. D'ici 3-4 ans je pense que les Mosquitoès nous rapporteront plus de chiffre d'affaires que les Cacatoès parce que c'est très innovant et les pharmacies sont demandeuses », assure-t-elle, confiante en son nouveau réseau national d'agents commerciaux spécialisés. Elle est aussi bien décidée à s'ouvrir ensuite aux jardinerie, aux boutiques d'aéroports, « au Club Med et à MSC » qui vendent déjà des Cacatoès. Et à proposer « de nouveaux produits antimoustiques en 2027 ».

**Audrey Savournin**

## Paprec s'apprête à prendre le contrôle de Pizzorno Environnement

La famille Pizzorno-Devalle envisage de céder le contrôle de Pizzorno Environnement au groupe de recyclage Paprec, dans le cadre du pacte d'actionnaires noué en 2021. L'opération ferait de Paprec l'actionnaire majoritaire de cette entreprise varoise spécialisée dans les déchets et la propreté urbaine.

**U**n tournant capital se profile pour le groupe varois Pizzorno

Environnement, créé en 1974, et devenu un acteur incontournable du monde des déchets et de la propreté urbaine. La famille fondatrice Pizzorno-Devalle a en effet annoncé son intention de céder le contrôle du groupe au géant français du recyclage Paprec, tout en restant un actionnaire de référence et un partenaire actif de la gouvernance. Cette opération s'inscrit dans le cadre du pacte d'actionnaires conclu entre les deux groupes. « Paprec détenait déjà 20 % du capital de notre entreprise depuis novembre 2021 et c'est tout naturellement que nous avons décidé de nous appuyer sur un leader français du recyclage devenu un vrai partenaire », explique Jean-

Charles Devalle, troisième génération et directeur de services au sein du groupe Pizzorno.

### PAPREC, FUTUR ACTIONNAIRE MAJORITAIRE

Concrètement, la famille Pizzorno-Devalle envisage d'exercer la première promesse d'achat consentie par Paprec, ce qui conduirait à la cession de 30,64 % du capital de Pizzorno Environnement au groupe dirigé par la famille Petithuguenin. Le prix de cession serait fixé à 62,50 euros par action, valorisant l'entreprise dans une fourchette comprise entre 125 et 250 millions d'euros. Paprec deviendrait actionnaire majoritaire, tandis que la famille fondatrice conserverait 21,18 % du capital et 30 % des droits de vote. « Cette opération nous offrira l'appui d'un acteur qui pèse 3 milliards d'eu-

ros de chiffre d'affaires et emploie 18 000 salariés. Malgré une très belle croissance, avec un chiffre d'affaires consolidé de 273 millions d'euros en 2024, Pizzorno Environnement était certes devenu un grand chez les petits, mais restait un petit acteur chez les grands. Et dans les appels d'offres, il faut être un grand, il nous fallait gagner en force pour continuer à nous développer », poursuit Jean-Charles Devalle, le fils des actuels dirigeants, Magali et Frédéric Devalle, qui demeureront respectivement vice-présidente et directeur général de l'entreprise. Sur le plan de la gouvernance, le conseil d'administration serait majoritairement composé de représentants de Paprec, tandis que la famille Pizzorno-Devalle conserverait une présence significative, assortie de droits de veto sur certaines décisions stratégiques.

### CLÔTURE ATTENDUE EN MAI 2026

Pizzorno Environnement demeurerait par ailleurs une entité autonome, appelée à devenir une plateforme de développement du groupe Paprec dans ses zones historiques d'implantation, que sont « la région Paca, Rhône-Alpes et l'Île-de-France. Nous allons aussi apporter notre expertise en propreté urbaine, complémentaire à leur savoir-faire en recyclage et nos collaborateurs vont pouvoir profiter de nouvelles opportunités, le groupe Paprec comptant 400 sites en France et à l'international, quand le groupe Pizzorno en compte 50 », confie Jean-Charles Devalle. Accueillie favorablement à l'unanimité par le conseil d'administration de Pizzorno Environnement, l'opération reste soumise à plusieurs conditions, notamment l'information-consultation du comité social et économique et l'autorisation de l'Autorité de la concurrence. Sa réalisation est envisagée au mois de mai 2026. « Nous construirons alors ensemble un nouveau projet », conclut le directeur.

Hélène Lascols

Les deuxièmes et troisièmes générations à la direction du groupe Pizzorno : François, Frédéric, Magali et Jean-Charles Devalle.



© PIZZORNO ENVIRONNEMENT

## Miditraçage - Esvia sur la voie rapide du développement avec InnovaFonds

Avec l'arrivée d'InnovaFonds comme nouvel actionnaire majoritaire, la société de marquage au sol et signalisation routière Miditraçage - Esvia veut écrire une nouvelle page de son histoire commencée en 1984 à Apt, dans le Vaucluse.



Xavier Guérin, président du groupe Miditraçage-Esvia.

**A**près plus de quatre décennies d'existence, le groupe vauclusien Miditraçage - Esvia, acteur du marquage au sol et de la signalisation routière ainsi que des dispositifs de retenue comme les glissières de sécurité, change d'ère. Fin 2025, InnovaFonds, une société de gestion parisienne gérant près de 600 millions d'euros d'actifs, « spécialiste de l'accompagnement des PME et ETI industrielles et des services à l'industrie », a repris le volant en tant qu'actionnaire majoritaire (le montant et la part de capital acquise ne sont pas dévoilés). De quoi tracer une nouvelle route pour cette PME aux quelque 400 collaborateurs répartis sur douze agences en France, d'Angers à Nantes, en passant par Nice, Marseille, Toulon et même Lille. Mais pourquoi changer ce qui semblait fonctionner si bien, avec

40 millions d'euros de chiffre d'affaires et une progression régulière chaque année selon son patron ? « L'âge avançant, Michel Rey, le fondateur de l'entreprise en 1984, voulait régler la question de l'après. Il l'a mise sur le marché. Des entreprises du métier sont venues voir. Elles auraient sans doute fait des économies d'échelle sur l'emploi. Son objectif était le maintien des hommes et des agences bien au-delà du prix de vente », explique le nouveau président du groupe Miditraçage - Esvia, Xavier Guérin, lui-même dans l'entreprise depuis seize années (et actionnaire minoritaire). À l'époque, Michel Rey s'était lancé après avoir vu des gens de la région parisienne faire le marquage sur les routes, bien trop loin de la capitale à ses yeux. Chaque année, il a racheté des petites entreprises et les a transformées en agences. Aujourd'hui, Miditraçage - Esvia est un poids lourd tricolore du secteur qui réa-

lise 70% de son activité sur la signalisation horizontale (telle que la peinture sur les routes) et 30% sur la signalisation verticale (panneaux, mobilier urbain, balisage temporaire...).

### « MAILLER TOUT LE TERRITOIRE »

Avec cette arrivée massive d'InnovaFonds, des choses vont forcément changer un peu. Du moins aller plus vite. Mais promis, juré, sans trahir l'ADN maison à carburant familial car « nous n'avons jamais eu l'objectif de faire du chiffre d'affaires à tout prix et dans tous les sens », assure Xavier Guérin. « Cela passe par des développements externes qui étaient dans les tuyaux, ajoute-t-il. On est trop petits pour être gros et trop gros pour être petits. On souhaite arriver à mailler tout le territoire de manière structurée ».

Une autre priorité consistera à « développer des métiers où nous n'étions pas présents dans certaines agences et d'autres, connexes, que l'on sous-traite parfois » en s'appuyant aussi sur l'envie de valoriser les produits haut de gamme. « Les collectivités, qui représentent 50% de nos clients environ, sont de plus en plus intéressées à avoir par exemple des peintures durables, vertes, sur les chaussées, certes plus chères à l'achat mais à la durée de vie plus longue ». Sans doute une piste intéressante pour l'avenir, scrutée de très près par le nouvel actionnaire dont l'ambition est claire, souligne dans un communiqué Franck Urbanski, associé chez InnovaFonds : « permettre d'accélérer le développement et franchir un nouveau cap dans la croissance. »

**Matthias Galante**

© FABRIEN FERRER



Basé à Nice, le groupe Lignage rassemble la Maison de la mousse, la Manufacture de la Méditerranée et la menuiserie Dalmasso, soit une quinzaine de collaborateurs.

Boost Côte d'Azur, qui en est à sa troisième promotion et qui a, depuis, essaimé dans le Var, adresse TPE et PME qui ont un chiffre d'affaires entre 1 et 10 millions d'euros (Groupe Lignage réalise près de 2 M€ de CA pour une quinzaine de collaborateurs) et veulent changer d'échelle via des acquisitions. De quoi favoriser les reprises d'entreprises et maintenir sur le territoire, savoir-faire et emplois.

### ACTIONNAIRE MINORITAIRE

Le fonds reste minoritaire avec un peu moins de 20 % des parts du groupe. « Je reste très largement propriétaire de ma boîte, c'était pour moi un prérequis, précise Julien Bounicaud. Ce n'est pas juste un fonds qui vient mettre de l'argent, il y a une vraie démarche d'accompagnement dans la croissance. Nous l'avons intégré au conseil stratégique. Mais je voulais rester maître chez moi. »

Le patron niçois a identifié plusieurs cibles qu'il peut désormais approcher en ayant « les reins un peu plus solides ». Des sociétés situées « dans la région » et pas seulement dans les Alpes-Maritimes. « Nous avons aussi des cibles dans le Var, je ne m'interdis rien. » Des sociétés plus grandes ou, au moins aussi grandes que le groupe Lignage qui permettraient d'apporter « du support et de la structuration. Par exemple, je n'ai pas de personnel administratif. Ce pourrait donc être intéressant. Ma stratégie est de faire de la croissance externe, de trouver des synergies entre mes sociétés pour pouvoir constituer un groupe costaud qui deviendra la référence du secteur en région Sud. » Parmi les cibles, il en est une qui tient la corde – dont il taira le nom – et pourrait aboutir à une signature au cours du « premier semestre 2026 », selon le dirigeant qui se projette déjà sur les acquisitions suivantes.

Olivia Oreggia

## Le nouveau Groupe Lignage accélère avec Connect Pro

Tout juste créé à Nice, Groupe Lignage se donne les moyens de structurer sa croissance et d'accélérer ses acquisitions, avec l'entrée à son capital du marseillais Connect Pro. Objectif de son dirigeant : devenir un groupe de référence en région Sud, dans l'agencement et la menuiserie sur-mesure.

**G**roupe Lignage vient de voir le jour à Nice mais n'est pas un petit nouveau pour autant. Spécialiste de l'agencement et de la menuiserie sur-mesure, il rassemble la Maison de la Mousse née en 1979, la Manufacture de la Méditerranée créée en 2019 et la Menuiserie Dalmasso fondée en 1982. Pour son dirigeant, Julien Bounicaud, il s'agissait de « clarifier la communication globale, pas toujours très simple entre la tapisserie, la menuiserie, l'agencement... Groupe Lignage permet de mettre du liant, tout en gardant nos trois entités individuelles. »

### LE PREMIER INVESTISSEMENT DU FONDS BOOST

Cette nouvelle organisation fait également suite à l'entrée au capi-

tal du groupe, de Connect Pro (Turenne Groupe) via son fonds territorial Boost Côte d'Azur, doté de 10 millions d'euros. Il s'agit du tout premier investissement de celui-ci. Julien Bounicaud a fait partie de la première promotion de ce programme d'accélération à la croissance externe, lancée en 2024 par l'UPE06, avec l'IRCE, l'Institut Régional des chefs d'entreprise, et donc Connect Pro qui propose une solution de financement en fonds propres. « Nous avons déjà acheté deux sociétés, la Maison de la Mousse en 2019 et la Menuiserie Dalmasso en 2023, mais je voulais continuer à me former sur de la reprise, car j'avais déjà dans mes tablettes l'envie d'acheter de plus grandes entreprises. Par ailleurs, je trouve intéressant que l'on sorte un peu de la tech quand on parle de fonds. »

## Eole Stab en quête de fonds pour financer sa plateforme pour l'éolien flottant

Spécialisée dans les plateformes pour éoliennes flottantes, l'entreprise toulonnaise Eole Stab ouvre une première levée de fonds de 1,5 million d'euros via des bons de souscription d'actions BSA-Air. Avant un deuxième tour de table de 9 millions d'euros prévu fin 2026 pour financer un démonstrateur en mer.



L'équipe Eole Stab, avec (de gauche à droite) : Julien et Philippe Durand, Benjamin Schoumaker, Stéphanie Durand et Thomas Choynet.

**D**n 2025, l'entreprise toulonnaise Eole Stab a changé d'échelle en structurant une équipe dirigeante. « Mais ce n'est que le début », souligne Julien Durand, son président et cofondateur, avec sa sœur Stéphanie Durand. Ils ont nommé il y a quelques mois un directeur général, Thomas Choynet, et un directeur technique, Benjamin Schoumaker. Objectif : lever des fonds pour passer de la phase de conception à la phase de réalisation, puis d'industrialisation. Prochaine étape : la réalisation, cette année, d'un prototype à l'échelle 1/10<sup>e</sup> de 10 kW en Rade de Toulon, une plateforme de 6 mètres de diamètre, ancrée à une dizaine de mètres de profondeur, avant la validation en mer d'un démonstrateur raccordé au réseau entre fin 2027 et début 2028. « Les années précédentes, nous avons mené nos travaux sur

le design de la solution et validé qu'elle serait 30 % moins chère que celle de nos concurrents, à périmètre comparable », ajoute le président. Cette solution est une plateforme capable d'accueillir des éoliennes flottantes et leur offrant, en pleine mer, un support complètement stable.

### VERS UN TOUR DE TABLE À 9 MILLIONS D'EUROS

Après une récente augmentation du capital social de 200 000 euros à un peu plus de 1,1 million d'euros et l'intégration des cinq premiers brevets couvrant la technologie, la start-up a émis des BSA-Air (Bons de Souscription d'Actions — accord d'investissement rapide). Cette solution permet à des investisseurs d'entrer au capital sur la base d'une valorisation calculée non pas au moment du versement des fonds mais au moment de l'exercice du BSA-Air. La clôture est fixée à la

fin du premier trimestre 2026. « Cette option avec un objectif de lever 1,5 million d'euros, nous permet de nouer une relation préférentielle avec certains investisseurs et de poser les bases d'une future levée en Série B », explique Stéphanie Durand. Ce deuxième tour de table, d'un montant de 9 millions d'euros, est prévu pour la fin 2026. Il permettra de financer le démonstrateur, dont le budget s'élève à 40 millions d'euros, et de renforcer les équipes : « Nous serons une dizaine en fin d'année, puis une vingtaine. Nous n'avons pas vocation à industrialiser la solution et allons nous appuyer sur des infrastructures existantes », ajoute Thomas Choynet.

### UN NOUVEAU SOUFFLE POUR L'ÉOLIEN

Parti avec de l'avance, Eole Stab espère bien être là lorsque le marché repartira, un marché qui a été un temps dans le creux de la vague, mais qui amorce une nouvelle phase de développement. « Malgré l'opposition de Donald Trump, le juge fédéral de Washington a donné son feu vert au redémarrage d'un projet d'éolien en mer de 1 000 mégawatts au large de New York, qui devrait alimenter 500 000 foyers. Le gouvernement britannique a attribué une capacité éolienne offshore record de 8,4 gigawatts lors du 7<sup>e</sup> cycle d'attribution. Il y a des fermes pilotes en France, au Royaume-Uni, en Espagne, au Portugal. Les fondamentaux restent très bons », assure le directeur général. Rien qu'en France, plus de 5,3 gigawatts de projets ont été octroyés au 1<sup>er</sup> janvier 2025, dont plusieurs parcs flottants destinés à entrer en service autour de 2031. Autant de signaux qui confortent Eole Stab, au stade de la maturation technologique et de la validation industrielle de sa solution.

Hélène Lascols



Chargé de la direction de la croissance externe d'Olifan Group, Jean-Dominique Pago fait partie des 16 associés qui fixent la stratégie du groupe.

© OLIFAN GROUP

## Olifan Group poursuit sa forte croissance externe sans négliger l'organique

Après avoir racheté deux cabinets et deux portefeuilles clients en 2025, l'aixoise Olifan Group entend réaliser 5 à 10 acquisitions en 2026, pour passer de 25 à 30 millions d'euros de chiffre d'affaires. Acteur national du conseil patrimonial, il fait de la satisfaction client sa priorité.

L'année 2025 aura été particulièrement riche pour l'aixoise Olifan Group, acteur national du conseil patrimonial (2,5 Md€ d'encours sous gestion ; 25 M€ de CA ; 160 collaborateurs). Et 2026 ne devrait pas être plus calme. Le groupe, qui a racheté l'an dernier le cabinet bordelais Traditia et le francilien ATM Patrimoine, ainsi que les portefeuilles clients du marseillais KLP Conseil-Octopus et du maralpin Pierre Béchu, entend bien poursuivre sa croissance externe. Une stratégie inscrite dans son ADN puisqu'il est né, en 2014, de la fusion de neuf cabinets sous l'impulsion d'Hein Donders, ancien dirigeant en France de l'assureur suédois Skandia et actuel PDG d'Olifan. « Il a compris, déjà à cette époque, qu'il fallait se regrouper pour pouvoir faire des investisse-

ments afin d'améliorer l'offre globale et de répondre aux besoins des clients », contextualise Jean-Dominique Pago, l'un des 16 associés gérants, en charge de la direction de la croissance externe d'Olifan. Le groupe a donc continué à se développer en agrégeant d'autres cabinets en Normandie, Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France. « Puis Blackfin Capital Partner est arrivé en tant qu'actionnaire minoritaire en 2021, notamment pour compenser les départs à la retraite de plusieurs associés, précise Jean-Dominique Pago. Et on a fait une pause dans notre croissance externe pour nous structurer et progresser », jusqu'aux rachats de Divitiaie, Arak Finance et Delattre Finance en 2024 en Occitanie. Le groupe a poursuivi les acquisitions en 2025 avec le soutien de Seven2, devenu partenaire majo-

ritaire fin 2024, lors du retrait de Blackfin Capital Partner. « C'est difficile pour des associés physiques de suivre le rythme de notre croissance, parce que la valorisation du groupe devient de plus en plus importante, note encore Jean-Dominique Pago. Nous sommes passés de 300 millions d'euros d'encours sous gestion en 2014 à 2,5 milliards en 2025. Seuls les fonds peuvent suivre. Seven2 nous aide à nous développer à nouveau et à étoffer encore nos services. Avec deux priorités : renforcer les 15 bureaux existants en achetant d'autres cabinets ou portefeuilles, et densifier notre maillage territorial, notamment en nous implantant à Toulouse, Nantes, Rennes et Lille. »

### 5 À 10 ACQUISITIONS EN 2026

Le cabinet conserve le même leitmotiv : « Accroître notre poids pour pouvoir investir et générer davantage de chiffre d'affaires. » Afin de dépasser les 30 millions d'euros en 2026. « Je regarde deux à trois dossiers par semaine », confie l'associé, qui vise 5 à 10 acquisitions dans l'année et une progression des encours sous gestion d'au moins 20 %, comme l'an dernier. Mais qu'on ne s'y trompe pas, le groupe prête aussi beaucoup d'attention à la croissance organique, qu'il entend faire progresser de 6 à 7 points par an. « On connaît la profondeur du marché de l'épargne, on sait que nos clients ne nous ont confié qu'une partie de leurs avoirs pour le moment », analyse Jean-Dominique Pago, soucieux de les satisfaire pour qu'ils lui en remettent davantage. Pour y parvenir, Olifan ambitionne de diversifier les services proposés, de mieux adapter l'offre aux différents segments de clientèle et d'amplifier la digitalisation de la chaîne de solutions. « Croître uniquement sur de la croissance externe ne serait pas bon signe », souligne-t-il.

Audrey Savournin

Benjamin May, Philippe Ramès, Karine Lienhard et Arnaud Langlois ont cofondé Sunlib en 2024.



© POLY



## Sunlib lève 25 millions d'euros pour développer l'abonnement au solaire

Depuis 2024, Sunlib propose aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités de les équiper d'installations photovoltaïques clé en main, sans avoir à les acquérir, en souscrivant un abonnement longue durée. Grâce à un partenariat stratégique de 25 millions d'euros avec Épopée Gestion, il dispose désormais des fonds pour passer de 500 clients à 5 000 voire 7 000 en 2026.



## « On se substitue à l'État, qui ne parvient pas à accélérer la transition énergétique, en finançant l'autoconsommation. »

Arnaud Langlois, président et cofondateur de Sunlib

**D**émocratiser le solaire en France en proposant aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités de s'équiper d'installations photovoltaïques clé en main, sans apport ou investissement initial, en s'abonnant. C'est le credo de l'entreprise à mission aixoise Sunlib (19 collaborateurs, CA: nc), qui l'a inscrit dans ses statuts dès sa création en 2024, et vient de lever 25 millions d'euros pour accélérer. Elle a conclu un partenariat stratégique avec Épopée Gestion, autre entreprise à mission qui a pour vocation d'accompagner les sociétés régionales sur le long terme. Avec l'ambition « de passer d'un modèle basé sur la propriété des installations photovoltaïques à un autre, conçu comme une location longue durée de centrales. Comme pour une voiture, mais potentiellement sur 25 ans », résume Arnaud Langlois, président et cofondateur de la société.

### UNE ENTREPRISE À DOUBLE MISSION

Longtemps expatrié, c'est à l'étranger qu'il a découvert ce type d'offre. « J'ai travaillé pendant de nombreuses années pour un fonds de gestion qui soutenait des projets liés à la durabilité, aux énergies renouvelables, à l'économie circulaire, explique-t-il. J'ai investi dans des sociétés qui proposaient des abonnements à des installations solaires et j'ai voulu faire la même chose en France, mais ça n'existait pas. Il n'y avait rien pour rendre l'énergie solaire véritablement accessible. Aucune offre de services sophistiqués. Et un plafond de verre, à cause du coût. » Il a donc créé Sunlib avec une double mission: environnementale d'abord, le premier objectif étant de décarboner, mais aussi sociétale, le second objectif étant de rendre les solutions solaires accessibles au plus grand

nombre. « On se substitue à l'État qui ne parvient pas à accélérer la transition énergétique, en finançant l'autoconsommation, appuie-t-il. On a un rôle sociétal. »

À ses côtés, « trois amis de longue date, tous autour de la cinquantaine, qui s'intéressent au projet entrepreneurial », glisse-t-il. Des associés aux compétences complémentaires aux siennes: Karine Lienhard et Philippe Ramès, qui évoluent dans le secteur du commerce et du marketing et sont directeurs généraux de Sunlib, et l'avocat Benjamin May, qui n'exerce pas de fonction opérationnelle dans l'entreprise.

### UN MODÈLE NÉCESSITANT BEAUCOUP DE CAPITAL

Un quatuor qui a investi 900 000 euros et a pu s'appuyer sur des business angels de son entourage, à hauteur de plus de deux millions d'euros. Un soutien complété par celui de Bpifrance, une bourse de la French Tech, des prêts de la Caisse d'Épargne Cepac et de SG SMC. De quoi acheter les premières centrales pour pouvoir les mettre en location, via des abonnements sur 10-15 ans ou sur 20-25 ans. « Nous sommes sur un modèle d'affaires très intensif sur le plan capitalis-



Les clients de Sunlib n'ont pas à acheter l'installation photovoltaïque mais la louent pendant 10 à 25 ans.

tique, souligne Arnaud Langlois, qui revendique plus de 500 clients. Il fallait pouvoir financer quelques dizaines voire centaines d'installations. »

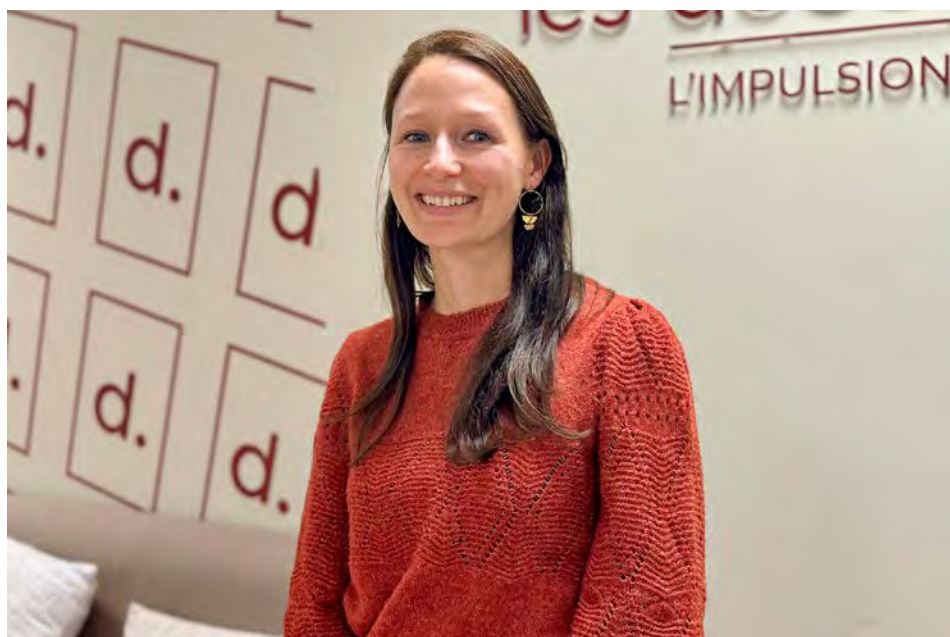
### JUSQU'À 7 000 CLIENTS EN 2026

Et pour « passer à la vitesse supérieure », il fallait à nouveau pouvoir investir, massivement. « Ces 25 millions d'euros financent environ 2 500 centrales résidentielles moyennes, calcule rapidement le dirigeant, qui précise que les plus grosses représentent plutôt 25 000 à 30 000 euros. Mais ces fonds propres vont aussi nous permettre d'obtenir des crédits bancaires et donc de disposer de 50 à 100 millions d'euros de capital, pour équiper 5 000 à 7 000 clients dès cette année. » Encore loin des 100 000 abonnés visés à l'horizon 2030. « Après, il faudra que ça accélère encore, en répétant ce schéma, année après année », assume-t-il pleinement.

### ÉLARGIR L'OFFRE RAPIDEMENT

Charge ensuite aux 9 commerciaux de Sunlib d'élargir encore le réseau d'installateurs-distributeurs partenaires. Actuellement, 300 professionnels sont prescripteurs de l'abonnement auprès de leurs clients. Ils peuvent ainsi proposer une solution à ceux qui n'ont pas les moyens d'acheter une centrale photovoltaïque ou qui jugent la démarche trop complexe. « On lève deux freins », conclut Arnaud Langlois, qui entend bien en lever un autre en 2026: la multiplicité des opérateurs. « On a commencé par les installations photovoltaïques mais on va aussi proposer le stockage d'électricité via de la batterie physique, des pompes à chaleur et des bornes de recharge, toujours sur abonnement, annonce-t-il. Cela permettra au client d'avoir un seul interlocuteur et une seule facture. »

Audrey Savournin



Incubée au sein des DéCCIdeuses à Sophia Antipolis, Julie Poirot est la fondatrice d'Étofé.

© OLIVIA OREGGIA

## Étofé donne une seconde vie aux tissus des palaces

Étofé récupère les tissus des hôtels de luxe pour éviter qu'ils ne finissent à la décharge. La TPE azuréenne transforme rideaux et couvre-lits en troussees et autres pochettes via des chantiers de réinsertion professionnelle. Il reste néanmoins difficile de faire valoir l'argument environnemental et éthique pour convaincre les clients.

**J**ulie Poirot avait ce que d'aucuns appelleraient « une bonne place » : elle était responsable RSE dans de grands hôtels de luxe de la Côte d'Azur. En 2023, elle décide de quitter sa vie de salariée pour créer Étofé, l'année suivante. La petite entreprise récupère les tissus dont les hôtels de luxe se débarrassent lorsqu'ils lancent des rénovations, et leur donne une seconde vie. Un chantier d'insertion les transforme en pochettes, troussees, housses d'ordinateur et autres pochons... pas moins de 3 tonnes de tissus upcyclés !

### DES CONSOMMATEURS PEU SENSIBLES

Soutenue par les DéCCIdeuses, l'incubateur féminin de la CCI Nice Côte d'Azur, elle a tenté de cibler le marché B to C. « Cela nécessite une forte présence sur

les réseaux sociaux », raconte Julie Poirot. Je me suis fait accompagner par un expert extérieur pour établir une stratégie commerciale spécifique ». Malgré une grande détermination (jusqu'à proposer ses produits sur les marchés pour tester en direct l'accueil de la clientèle), elle a dû se rendre à une évidence un peu amère : « l'impact environnemental, l'engagement éthique et responsable... tout cela n'a que très peu d'effet sur le grand public. » Alors, sans abandonner ces consommateurs finaux et sa boutique en ligne, elle a décidé en 2026 de focaliser essentiellement son activité et son modèle d'affaires, sur les professionnels de l'hôtellerie haut de gamme. Car il y a ceux qui donnent leurs anciens tissus et ceux, souvent les mêmes, qui achètent les produits d'Étofé. C'est le cas du Grand

Hôtel du Cap Eden-Roc à Antibes, de Château Saint-Martin à Vence ou Cheval Blanc à Saint-Tropez. Julie Poirot est par ailleurs en discussion avec l'Hôtel Hermitage, mythique 5 étoiles de Monte-Carlo. Là encore, et en dépit parfois du discours officiel, tous les établissements n'ont pas le même intérêt pour l'impact environnemental ou social de leurs achats. « À Monaco, il y a des acteurs engagés, dès qu'on va un peu plus vers Cannes, c'est nettement plus compliqué, confie-t-elle. C'est plus facile pour moi quand ce sont des hôtels familiaux, ils ont les mains libres et agissent s'ils ont un coup de cœur pour le produit et le principe. Les grands groupes, eux, ont beaucoup de process. »

### PARIS ET LA SUISSE

Sans communiquer de chiffre d'affaires, Julie Poirot se dit très satisfaite de son « premier bilan positif ». Avec Étofé, qui a rejoint la communauté du Coq Vert, elle vise d'ici un an une dizaine de clients locaux avec lesquels elle pourrait tisser de vrais partenariats lui offrant récurrence et donc visibilité, de quoi recruter un premier salarié pour son développement commercial. La loi Agec, qui oblige les entreprises au recyclage des textiles, devrait l'aider à accélérer. Après la Côte d'Azur, elle aspire d'ici la fin de l'année à séduire de grands hôtels à Paris et pourquoi pas aussi en Suisse. Un territoire qu'elle n'avait pas identifié jusqu'à ce qu'un luxueux établissement de Genève la contacte.

Olivia Oreggia



# Atchoum accélère le déploiement national de la mobilité rurale

Plateforme de transport solidaire dédiée aux zones rurales, la société varoise Atchoum met en relation habitants sans solution de mobilité et conducteurs indemnisés. Déployée dans 900 communes, elle cherche à changer d'échelle via une levée de fonds de 1,6 million d'euros.

**L'**entreprise varoise Atchoum exauce les souhaits de mobilité en zone rurale depuis 2019. « Nous ne proposons pas de longues distances, nous sommes à l'opposé du covoiturage, nous faisons du transport solidaire », explique Vincent Desmas, son fondateur. Son modèle économique repose principalement sur les collectivités, en particulier les 10 000 communes de moins de 1 000 habitants et les communautés de communes. Elles s'abonnent à la plateforme web de mise en relation entre des personnes qui ont besoin de se déplacer, souvent des personnes âgées, et des conducteurs. Ces derniers sont indemnisés à hauteur de 32 centimes le kilomètre et leur service peut être réglé par la personne transportée via la plateforme ou des tickets mobili-

tés, moyen de paiement alternatif à la carte bancaire. « Le service est par ailleurs complété par un centre d'appels téléphoniques auprès duquel les personnes peuvent demander un trajet de vive voix », précise le dirigeant.

## DES FONDS POUR CHANGER D'ÉCHELLE

Après plusieurs années de déploiement progressif, l'entreprise cherche aujourd'hui à changer d'échelle et ouvre son capital. La SAS (CA : 500 000 euros) espère lever 1,6 million d'euros. « Avec 9 salariés aujourd'hui, dont 6 embauches au cours des 18 derniers mois, nous voulons renforcer nos actions commerciales, poursuivre le développement de la plateforme et créer une application mobile », détaille Vincent Desmas. D'ici à 5 ans, Atchoum veut être présent sur l'ensemble des territoires ruraux de France, qui abritent « 22 millions de

personnes, dont une part significative est en attente de solutions de mobilité adaptées, accessibles et pérennes », souligne le chef d'entreprise. « Nous avons contractualisé avec notre première commune en Alsace en 2019. Aujourd'hui, la Dordogne est notre département numéro 1, suivi de l'Orne, et la Bretagne, notre première région, sera bientôt totalement couverte », développe Vincent Desmas. Au total, Atchoum est disponible dans 900 communes de 28 départements, compte 2 000 conducteurs inscrits, qui réalisent en moyenne 1 000 trajets par mois. « Ce chiffre double chaque année et 90 % des demandes de trajets sur la plateforme trouvent une réponse », assure l'entrepreneur.

## UN INVESTISSEMENT À IMPACT

Au-delà de son potentiel de croissance, Vincent Desmas avance d'autres arguments. Pour lui, investir dans Atchoum, c'est contribuer à la réduction des inégalités territoriales, accompagner des politiques publiques de prévention et d'inclusion, ou encore participer aux objectifs de cohésion territoriale et de transition écologique. Puis, Atchoum est une solution de mobilité à bas coût, loin des investissements nécessaires à la création d'un transport public. Jusqu'à aujourd'hui, la structure a notamment été accompagnée par la Carsat, la Mutualité sociale agricole dans le Var, la CPAM, plusieurs assureurs (Macif, AG2R, Malakoff Humanis), l'accélérateur Viva Lab, ainsi que Bpifrance. « Le potentiel est là, notamment pour les derniers kilomètres. Lorsque nous nous implantons, grâce à la communication et l'animation, nous avons de très bons résultats en quelques mois. Nous avons désormais besoin d'être épaulés. »

Vincent Desmas, le dirigeant et fondateur d'Atchoum.



Hélène Lascols

## Start-up

Bouches-du-Rhône SPATIAL

Ancien directeur Espace et Innovation de la Comex, Peter Weiss a créé Spartan Space en 2021.



© AUDREY SAVOURNIN

# Spartan Space vise la Lune

Installée à Septèmes-les-Vallons, aux portes de Marseille, la deeptech Spartan Space travaille notamment sur Eurohab et Eurosuit. Un camp de base destiné à accueillir les astronautes sur la Lune et un scaphandre intravéhiculaire adapté aux situations d'urgence. Son fondateur Peter Weiss, ancien directeur Espace et Innovation de la Comex, croit dur comme fer à une « économie lunaire ».



**A** peine la porte de Spartan Space (10 salariés ; CA 2024 : 1 M€) poussée, dans une zone industrielle de Septèmes-les-Vallons, aux portes de Marseille, le ton est donné : l'entreprise n'a rien de classique. Sur la droite, une sorte de grande tente blanche sur pilotis dorés sur laquelle on peut lire « lunar base camp ». Sur les murs, des photos de l'espace. Sur le sol, la surface de la Lune. Sur des étagères, des figurines d'astronautes. Et sur des mannequins, des scaphandres. Ajoutez à cela d'obscures formules mathématiques inscrites au feutre fluo sur les vitres des espaces de travail, une salle de contrôle bardée d'écrans et une chambre « grise » avec du simulateur de poussière de Lune fourni par l'Agence spatiale européenne et la Nasa... Vous aurez une idée de l'univers dans lequel évoluent Peter Weiss et une partie de son équipe. Un groupe d'architectes, astronautes, conseils et ingénieurs, parmi lesquels figurent plusieurs anciens de la Comex, entreprise marseillaise mondialement connue pour ses techniques liées aux explorations sous-marines en grande profondeur, aux chantiers hyperbares et plus largement pour ses interventions en milieux extrêmes. Ils ont été licenciés au moment du Covid, comme le fondateur de cette deeptech.

### UN HABITAT POUR LES ASTRONAUTES

Ancien directeur Espace et Innovation de la Comex, ce dernier a alors décidé d'utiliser son expertise dans un autre cadre. C'est ainsi qu'est né Spartan Space en 2021, à Brignoles dans le Var avant de déménager à Marseille, puis à Septèmes-les-Vallons pour disposer de davantage de surface afin d'installer le camp de base lunaire Eurohab qu'ils développent. Et dont la maquette grandeur nature accueille le visiteur. « On est des extraterrestres », s'amuse le dirigeant de cette start-up spécialisée dans l'habitat en milieux extrêmes (de l'espace aux

## « Tous nos bénéficiaires sont réinvestis dans le projet d'habitat lunaire Eurohab. On prend un risque énorme mais j'y crois. »

Peter Weiss, fondateur et dirigeant de Spartan Space

grandes profondeurs sous-marines), qui aime raconter que son métier consiste à « construire des maisons sur la Lune ». Ce qui n'est pas faux mais reste réducteur. Car si le projet principal de Spartan Space est bien Eurohab, qui est destiné à accueillir quelques jours les astronautes explorant la Lune, pour leur permettre d'aller au-delà du périmètre de 10 kilomètres autour de leur capsule, il ne se « limite » pas à ça. Ce ne serait d'ailleurs absolument pas rentable pour le moment. « Je gagne mon argent avec l'ingénierie, les tests en chambre grise et la vente de simulateurs, puis je le perds avec Eurohab, sourit Peter Weiss. Tous nos bénéficiaires sont réinvestis dans ce projet. On prend un risque énorme mais j'y crois. »

### MISER SUR L'ÉCONOMIE LUNAIRE

Comme il croit à « une économie lunaire » à l'image de l'économie spatiale ou maritime. « Les Américains ont promis une présence sur la Lune et au-delà de l'habitat, il y a toute une logistique à créer », assure ce « fan » du satellite de la Terre auquel il a consacré son doctorat. « L'Europe devrait se positionner sur ce volet, mais la Lune n'est pas du tout dans son viseur. Dans 3 à 4 ans, les Américains vont y

Une impressionnante salle de contrôle permet de suivre les tests effectués dans Eurohab.



© AUDREY SAVOURNIN

retourner, puis les Chinois et même les Indiens. Et on se plaindra, comme pour l'IA ou pour Internet. Nous, on trace notre chemin, seuls, on verra dans 20 ans », lance le chef d'entreprise franco-allemand, amusé par l'idée d'être à contre-courant. « C'est dans notre ADN de proposer des alternatives, d'être créatifs. Peut-être qu'on va échouer mais on aura essayé. » Aujourd'hui, il le reconnaît très franchement, l'entreprise reste « modeste » et « fragile », mais elle compte une dizaine de collaborateurs dont un Ukrainien et un Indien, et travaille avec des partenaires qui font référence. Elle a ainsi livré I-hab, à Thales Alenia Space, en Italie. Une maquette taille réelle d'un des modules que l'Européen doit construire pour la station lunaire Lunar Gateway. Elle s'associe à Airbus et Michelin sur Eurohab.

### UN SCAPHANDRE CONÇU AVEC DECATHLON BIENTÔT SUR L'ISS

Et s'unit au Centre national d'études spatiales (Cnes), à l'Institut de médecine et physiologie spatiales (Medes) et à Decathlon pour développer la combinaison intra-véhiculaire Eurosuit, grâce à des financements de l'Agence spatiale européenne et du Cnes (environ 340 000 euros jusque-là). Le prototype va rejoindre la Station Spatiale Internationale (ISS) début 2026. Destinée à renforcer la sécurité et l'ergonomie en cas d'urgence, Eurosuit y sera testée par l'astronaute française Sophie Adenot, qui part dans le cadre de la mission Epsilon. Elle pourrait non seulement être ensuite adoptée pour d'autres missions, mais aussi être adaptée pour d'autres marchés, dont l'aéronautique. Et si « le marché est restreint, les sommes sont très élevées », nuance Peter Weiss.

Audrey Savournin



Fondatrice de Blendcel, Marion Négrier a élaboré un procédé de recyclage du textile en biomatériaux durables et polyvalents.

traiter 50 à 100 kg de matière par mois. Mélanie Maincourt, (ingénieure en matériaux qui a rejoint Blendcel en 2025, ndlr) en traite actuellement deux kg par mois pour continuer la R & D. Elle mènera également des tests de recyclage de matière première pour lesquels nous avons déjà des demandes », explique celle qui se définit comme « chercheuse-entrepreneuse ». Car en parallèle d'un CV déjà fourni, Marion Négrier a suivi le Mastère spécialisé « Entrepreneurat Deeptech et Innovation » des Mines PSL, précisant qu'elle a « toujours été attirée par l'entrepreneuriat ».

© OLIVIA OREGGIA

### UN DÉMONSTRATEUR EN 2028

De très nombreuses demandes émanent d'entreprises du textile, de marques qui « veulent réintégrer leurs déchets dans leur propre matière pour plus de circularité et pour baisser leur impact carbone ». « L'idée est de transformer leurs chutes en des packagings pour du calage, par exemple, ou pour entourer un flacon de parfum. On peut changer l'esthétique, avoir quelque chose de très mou, très dur ou entre-deux, de joli, de lisse, de brillant... » Si la vision initiale ciblait l'univers du textile, les requêtes affluent aussi de l'ameublement ou de la construction, pour la fabrication de bancs, de joints, ou encore de sous-couches de parquet. La dirigeante ne souhaite pas donner suite à toutes les demandes, pour « ne pas se disperser ».

Les différents prix remportés et le soutien des Mines ont permis de financer les premières étapes. Pour la suite, à savoir le recrutement et la mise en place de la petite ligne de production (300 000 euros estimés), et pour construire d'ici fin 2028 « un démonstrateur industriel qui permettra de transformer une tonne de matière par mois », elle vient de postuler au concours d'innovation i-Lab de Bpifrance.

Olivia Oreggia

## Blendcel transforme les déchets textiles en matériau durable

Aux antipodes de la fast-fashion se trouve Blendcel à Sophia Antipolis. La deeptech, créée par Marion Négrier, transforme les déchets textiles en matériau durable, alternative au plastique. Les premiers pas de ce qui apparaît comme révolutionnaire.

**D**ans une main, du coton, dans l'autre, ce qui a la forme et la dureté du plastique... et qui est aussi du coton. Nul besoin d'être, comme Marion Négrier, ingénieure, docteure en matériaux à l'école des Mines PSL, lauréate du concours d'innovation i-PhD, du prix Jeunes Talents France L'Oréal-Unesco 2025 et start-upeuse, pour comprendre que la jeune femme de 29 ans est à l'origine d'une transformation extraordinaire : celle de déchets textiles en matériaux durables, capables de remplacer le plastique. Voilà ce que propose la deeptech Blendcel, à Sophia Antipolis.

### 4 MILLIONS DE TONNES DE VÊTEMENTS JETÉS EN EUROPE

Ce qui semble relever de la magie est le fruit de plusieurs années de

recherche en laboratoire. « J'aime bricoler des trucs, expérimenter, faire quelque chose de mes mains. Quand je travaille sur quelque chose, il faut que j'en voie l'application finale, sinon, ça ne m'intéresse pas beaucoup. » Aujourd'hui, la technologie est prête et les applications en question immenses. Car entre pantalons, chemises et vieux draps, 4 millions de tonnes de vêtements sont jetées chaque année en Europe et seul 1 % recyclé en vêtements neufs, selon le Parlement européen. La majorité est incinérée quand ces déchets ne finissent pas dans de gigantesques décharges au Chili ou au Ghana.

Un technicien sera bientôt recruté, l'objectif étant, « d'ici septembre, de créer une ligne de production semi-automatique à l'échelle d'un laboratoire pour

## L'application de Reso 3D cartographie les réseaux enterrés

Sur les chantiers, la mémoire des réseaux enterrés reste souvent approximative. La start-up bandolaise Reso 3D propose d'y remédier en permettant aux techniciens, via son application mobile, de cartographier précisément les ouvrages souterrains dès leur pose. Forte de plusieurs centaines d'utilisateurs, elle vise une montée en puissance nationale.



Benoît Lambert, gérant de Reso 3D

**T**ransformer le smartphone d'un technicien en scanner 3D précis, c'est la promesse de la start-up bandolaise Reso 3D. Une promesse avec laquelle Benoît Lambert, géomètre de formation, a déjà séduit Enedis ou quelques entreprises du BTP, comme Eiffage ou l'expert des réseaux d'eau Sade. De Marseille à Nanterre, de Nice à Avignon, l'outil a permis de modéliser et géolocaliser des réseaux d'eau à Lyon, de chaleur à Salon-de-Provence et des réseaux de télécommunication ou d'électricité, avec une précision centimétrique, simplement à partir de photos prises sur place par les techniciens au moment de leur enfouissement.

« Le principal avantage de l'application mobile est qu'il n'est plus nécessaire de faire appel à des professionnels de la cartogra-

phie. Elle est par ailleurs 10 fois plus rapide et 3 à 5 fois moins coûteuse », explique Benoît Lambert. La prise de photos d'un même ouvrage, combinée à des algorithmes développés en interne, permet ainsi de reconstituer automatiquement un modèle 3D.

### UNE RÉFÉRENCE DE LA CARTOGRAPHIE

Si la solution Reso 3D a vu le jour, en 2017, au sein de GeoReso — la précédente entreprise de Benoît Lambert qui a compté jusqu'à 20 personnes — elle est récemment devenue une structure à part entière, après la liquidation de GeoReso en 2025. Une liquidation qui n'a pas remis en cause la technologie, déjà éprouvée sur le terrain. Et l'entrepreneur, qui ne souhaite pas communiquer son chiffre d'affaires, a de l'ambition : « L'application, moyennant un abonnement, compte environ 300 utilisateurs actifs, issus

majoritairement d'entreprises du BTP et d'exploitants de réseaux. D'ici 5 ans, l'objectif est d'en compter bien davantage, de devenir une référence sur le marché de la cartographie des réseaux souterrains neufs. » Il mise pour cela sur une évolution de la réglementation, dite « anti-endoragement ». Une réglementation qui impose désormais aux exploitants de réseaux de disposer de données de localisation fiables, y compris en profondeur, afin de limiter les risques lors des travaux.

### UNE LEVÉE DE FONDS DANS LES TUYAUX

L'autre levier de développement : une levée de fonds de 2 millions d'euros. Participant du dernier événement Invest in Toulon, un incontournable quand on est un start-uper à la recherche de fonds, il avoue y avoir pris part pour « tâter le terrain. » L'objectif est notamment de financer la R & D et de structurer la force commerciale. « D'ici quelques mois déjà, une nouvelle version sera disponible et permettra de fusionner différentes sources d'information, mais l'idée est de pouvoir ensuite ajouter de l'intelligence artificielle, voire de la réalité augmentée », explique l'entrepreneur. Il a aussi dans ses cartons le projet de créer une plateforme de formation en ligne, ouverte aux utilisateurs. Enfin, il veut ajouter une brique marketing et communication pour déployer la technologie au niveau national et ainsi répondre aux enjeux de sécurité et de traçabilité auxquels sont désormais confrontés les chantiers.

Hélène Lascols

# Saga

Bouches-du-Rhône BTP

En 1890, Clément Calvin crée une activité de réalisation et rénovation de voies et chemins.



© HERVÉ MILLIARD PHOTOGRAPHE

# Saga

## Calvin Frères



# 1890

Clément Calvin crée une activité de réalisation et rénovation de voies et chemins, parallèlement à la gestion d'un hôtel et d'un café.



# 1940

Les 2 frères et le matériel de l'entreprise sont mobilisés, Guy Calvin (1924-2009), le fils de Marcel rejoint à son tour l'aventure familiale.

# 1931

Création de la société en nom collectif « Calvin Frères » par Marcel (1896-1955) et César (1904-1965), fils de Clément.

# La PME creuse et cultive ses sillons depuis 1890

Entreprise familiale centenaire de Berre-l'Étang, Calvin Frères a traversé les crises, les guerres et les mutations du secteur des travaux publics sans jamais renier son ancrage local. Forte d'une croissance soutenue en 2025, la PME incarne une trajectoire, faite de transmissions, d'investissements maîtrisés et d'un attachement revendiqué à la proximité.

« **N**e pas s'éloigner de notre zone géographique est un choix pour ne pas risquer de perdre en efficacité, réactivité et proximité avec nos clients », confie Florence Moisan, dirigeante de Calvin Frères, à Berre-l'Étang (Bouches-du-Rhône). Depuis 135 ans, l'entreprise de travaux publics œuvre sur une multitude de chantiers publics et privés du pays salonnais et cette stratégie paie toujours. Après une croissance à deux chiffres en 2024 (CA : 10 M€) avec sa cinquantaine de salariés, son expertise lui a rapporté en 2025 des marchés significatifs. Elle participe aux transformations du site d'Airbus Helicopters à Marignane. Son partenariat avec le groupe immobilier Lazard Real Estate lui vaut de réaliser les voiries et réseaux divers sur la ZAC des Florides à Marignane autour du futur site d'un industriel de la cosmétique. Son groupement avec Gagneraud, Terrassements de Provence et Bronzo l'amène à réhabiliter des réseaux d'eau potable pour Vivaigo et la Métropole Aix-Marseille-Provence.

« Un tel marché nous offre une vision à long terme avec des chantiers d'envergure après les élections municipales », poursuit la dirigeante. Calvin a contribué aussi à la renaturation du port de la Pointe, à Berre. Elle a collecté et évacué pour l'État déblais, blocs de béton, ferrallages ou poteaux électriques, entreposés à ciel ouvert près de zones humides Natura 2000 afin de leur trouver une voie de réutilisation ou recyclage

sur d'autres chantiers. Un retour valorisant pour sa centrale de concassage, malaxage, calibrage de matériaux, derrière son siège social, en vue de promouvoir l'économie circulaire. « L'entreprise a parfois connu des temps compliqués, mais notre gestion patrimoniale à travers les générations a aidé à les affronter », précise Florence Moisan.

## TRANSMETTRE POUR REBONDIR

C'est à La Fare-les-Oliviers que Clément Calvin, âgé de 19 ans (mineur à l'époque), lance l'activité à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Une place du village porte aujourd'hui son nom. Dans une révolution industrielle encore bal-



© JEAN-CHRISTOPHE BARLA

En 2016, la transmission se fait de mère en fille : après avoir passé déjà 14 ans dans l'entreprise, Florence Moisan, fille de Bernadette, prend la direction de Calvin Frères.

## 1965

Calvin Frères devient une SARL, cogérée par Guy Calvin et Henri Aubert, gendre de César. Les chantiers se multiplient.

## 1995

Bernadette et Jean-Pierre Calvin, enfants de Guy Calvin, prennent sa succession et diversifient les marchés vers le secteur privé.



## 2016

Florence Moisan, fille de Bernadette, prend la direction, 14 ans après avoir rejoint l'entreprise, et poursuit l'aventure familiale.

© HERVÉ MILLIARD PHOTOGRAPHE



Travaux de voirie sur la commune de Rognac en 1956. La société Calvin est alors dirigée par Marcel et César Calvin, fils du fondateur Clément.

Calvin Frères fait l'acquisition d'un nouveau camion "tri-benne" en 1956.



© HERVÉ MILLIARD PHOTOGRAPHE

butiante, les travaux s'opèrent plus avec des pioches, des pelles et des masses, et hommes et chevaux, que par la machinerie ! « Notre identité, nos valeurs, notre goût d'investir s'ancrent déjà dans ces origines, indique la dirigeante. Dès 1900, Clément acquiert la première goudronneuse tractée manuellement pour ses chantiers locaux d'aménagement des réseaux, chemins et places des communes. En 1929, c'est le premier camion-benne ». La Première Guerre mondiale secoue la société, mais la transmission la préserve avec les fils de Clément, Marcel et César. La raison sociale devient « Clément Calvin et fils », puis « Calvin Frères » au décès du fondateur. Quand la fratrie est mobilisée pendant la Deuxième Guerre mondiale, Guy, fils cadet de Marcel, s'efforce à 16 ans de tenir la barre, quitte à se « recycler » dans le transport de personnes, de marchandises, et même en corbillards, pour assurer la survie. La guerre finie, les Trente Glorieuses relancent



**« L'entreprise a parfois connu des temps compliqués, mais notre gestion patrimoniale à travers les générations a aidé à les affronter. »**

Florence Moisan, dirigeante de Calvin Frères

la construction et Calvin reprend ses investissements, avec sa première pierre hydraulique pour ses terrassements. Dans cette période de croissance, Calvin Frères se positionne sur son site actuel, le long de la N113, et intervient sur des routes, des logements, des réseaux, des équipements publics...

La troisième génération fait face, dans un équilibre d'audace et de raison, et anticipe l'avenir avec l'entrée de Jean-Pierre, fils de Guy, comme conducteur d'engins. Après une expérience en Afrique, ce dernier



## FICHE ENTREPRISE

# 2023

Sortie d'un ouvrage, « Calvin Frères, une histoire de famille » pour saluer plus de 130 ans d'existence que le Covid, en 2020, n'a pas permis de célébrer avec les salariés.



© HERVÉ MILLIARD PHOTOGRAPHE

À la fin des années 60, Calvin Frères commence à aménager ses terrains de Berre-l'Étang pour y implanter un entrepôt, des bureaux, là où elle exploitait la carrière des Gravons. Le transfert s'opère en 1971.

## 10 millions d'euros

de chiffre d'affaires : 20% de marchés publics, 80% de marchés privés (industrie, promotion immobilière...).

## 50

C'est le nombre de salariés de l'entreprise.

## 72 équipements

30 engins, 30 véhicules légers et 12 poids lourds.

## 120

C'est le nombre de chantiers réalisés chaque année : terrassement, démolition d'ouvrages, réseaux humides et secs, aménagements d'espaces publics et privés, en milieu urbain ou industriel, construction et entretien de voiries...



© GUIDONI - LP - SERGE GUEROUIT

En 1995, Bernadette et Jean-Pierre Calvin dirigent l'entreprise Calvin Frères à Berre-l'Étang

assure, à partir de 1994, la succession avec sa sœur Bernadette. Calvin Frères devient une société anonyme. Attachée à son indépendance, la PME instaure un plan d'intéressement, améliore les conditions de travail, s'intéresse à son impact environnemental...

### SOIGNER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Fille de Bernadette, Florence Moisan entre dans la société en 2002, gagne en responsabilités et prend la direction en 2016, appuyée à l'exploitation par Didier Manoukian. Calvin Frères s'informatise, se modernise, s'équipe des dernières générations d'engins et matériels, tout en conservant son capital familial en quasi-totalité. « Dans toute notre histoire, chaque collaborateur a joué sa part pour que nous soyons toujours là et regardions vers demain. Nous avons deux alternants par an en moyenne. Sur nos métiers, transmettre à des jeunes notre savoir-faire, leur faire

confiance est un élément clé pour les motiver, éveiller leur curiosité, leur montrer les perspectives d'évolution et renforcer leur sentiment d'appartenance. C'est une vraie satisfaction quand nous réussissons », confie-t-elle, en se réjouissant de l'ingéniosité de personnels affectés à la plateforme de stockage et recyclage de matériaux. « On peut répondre sans contrainte et accroître notre réactivité grâce à cette centrale. Elle peut produire différents types de matériaux recyclés mais on reste vigilant sur tout ce qui rentre ! ». Le futur s'édifiera sur les mêmes piliers d'innovation, d'agilité et d'ancrage local. « L'adresse ne suffit pas pour gagner des marchés, mais notre proximité reste un atout pour nos clients privés. Notre activité ne se délocalise pas. Nous appliquons le même état d'esprit avec nos propres sous-traitants pour que tout le monde ait envie de bien faire. Nous tenons à notre réputation ! »

Jean-Christophe Barla

---

## Rencontre

---

Toulon NUMÉRIQUE

Jonathan Noble, dirigeant  
et cofondateur de Swello.



© SWELLO

# Jonathan Noble ou l'incroyable aventure du lycéen devenu patron

À 31 ans, Jonathan Noble dirige Swello depuis plus de dix ans. Adolescent, il a créé l'outil qu'il ne trouvait pas pour programmer ses publications sur Twitter. De cette intuition née sur les bancs du lycée a éclos une plateforme aujourd'hui utilisée par 160 000 communicants et façonnée par une certaine idée du travail et de l'entreprise.



**A**Toulon, Jonathan Noble, avec son associé Thibaud Spieser, est devenu l'un des visages les plus identifiés de la tech locale. Il n'a que 15 ans lorsqu'il imagine l'outil qui lui permettrait d'être à la fois en classe et actif sur Twitter, où il partage les articles qu'il publie sur son blog. Sur le réseau à l'oiseau bleu, il découvre qu'aucun outil ne permet encore de programmer des publications. Il rencontre alors un développeur canadien prêt à l'aider.

### ENTREPRENEUR SUR LES BANCS DE L'ÉCOLE

L'aventure de ce qui deviendra Swello, une plateforme de gestion des réseaux sociaux qu'il a imaginée pour ses propres usages, peut commencer. « Avec un bout de code, un design maison et avec l'aide d'un développeur prénommé Lancelot, ClockTweets est lancé le 17 octobre 2010. Dès la première semaine, le journal L'Équipe utilise la plateforme, suivi par d'autres médias », raconte Jonathan Noble, qui n'a oublié aucune des dates marquantes de son aventure entrepreneuriale et devient rapidement le chouchou des médias. « Entreprendre tout en étant jeune, ça plaît bien », résume-t-il. Il sait que sa jeunesse a été un atout, en plus de ses compétences. Son aventure s'est aussi concrétisée grâce à des rencontres clés. Et la plus importante est celle avec son associé, Thibaud Spieser. Ami de son grand frère, de cinq ans son aîné, « le meilleur développeur au monde » à ses yeux, il lui sauve la mise à plusieurs reprises sur l'évolution de son logiciel. Il devient le développeur et le bras droit qui manquait au projet lorsque ClockTweets devient Swello et quitte le stade de l'expérimentation.

### APPRENDRE À ENTREPRENDRE EN MARCHANT

Jonathan Noble découvre l'entrepreneuriat lors de son alternance au sein de la société toulonnaise Tuto.com et s'immerge dans

l'écosystème start-up. Au moment de choisir entre la poursuite de ses études d'ingénieur et le grand saut entrepreneurial, ses proches l'encouragent à tenter l'aventure. « Au pire, tu pourras toujours reprendre tes études... », lui glisse-t-on alors. « À 20 et 25 ans, avec Thibaud Spieser, on intègre la première promotion de l'Accélérateur by TVT. À la sortie, nous avons une nouvelle version de l'outil et un business model et nous décidons de lever des fonds », se souvient Jonathan Noble. Le 27 juin 2017, ClockTweets devient Swello et boucle une levée de fonds de 465 000 euros auprès de Var Business Angels, Région Sud Investissement, Olbia Invest et Creazur. Grâce à cette levée, il recrute ses premiers salariés. Lors de la présentation aux investisseurs, ces derniers avaient exigé une traction (progression du chiffre d'affaires, NDLR). En 2020, Swello compte 50 000 utilisateurs, atteint la rentabilité en 2022. En 2026, « nous accompagnons près de 160 000 communicants, dont 600 grands groupes, et notre outil a permis de programmer près de 9 millions de posts », détaille celui qui voit dans ces chiffres la confirmation qu'une intuition née sur les bancs du lycée pouvait devenir un outil du quotidien pour des milliers de professionnels.

### LA LÉGITIMITÉ CONFIRMÉE

Vient la « consécration » lorsque se présente l'opportunité de répondre à un appel d'offres du Service d'information du gouvernement. « Nous n'avions encore jamais répondu à un appel d'offres, mais le cahier des charges technique collait parfaitement à notre outil de programmation et de gestion des réseaux sociaux », raconte Jonathan Noble. « Le dossier fait 40 pages, nous donnons tout avec le sentiment de jouer notre vie. » La réponse, positive, tombe le 14 février 2020. Ce succès marque un tournant en termes de légitimité. S'enchaîne alors une tournée des ministères pour rencontrer les communicants.

« Moins d'un mois plus tard, c'est le confinement. Les visites se poursuivent, au format virtuel ». À en croire Jonathan Noble, ce marché, reconduit jusqu'en 2028, constitue l'un des jalons majeurs de l'aventure Swello, qui imprime petit à petit sa marque de fabrique dans le petit monde des community managers.

### DIRIGER, C'EST AUSSI PRENDRE SOIN

Sa marque de fabrique est avant tout sociale, car le jeune entrepreneur, qui emploie désormais une vingtaine de salariés, traduit en mesures concrètes sa conviction que l'entreprise ne peut fonctionner durablement sans prendre en compte les équilibres de vie de ceux qui la font tourner. Télétravail, semaine écourtée le vendredi, congé menstruel, congés parentaux étendus, frais de transport en commun et de réparation de vélo pris en charge à 100 %.

« Nous fêtons les anniversaires, réalisons des entretiens individuels tous les trois mois et prenons en charge des séances de coaching », énumère le dirigeant, qui se fait lui-même accompagner par un coach et un psy. « Si on ne prend pas de recul, on ne voit nos erreurs que trop tard. » Pour lui, la santé mentale n'est pas taboue et il va jusqu'à prendre soin de ses 160 000 utilisateurs en publiant en 2025 une étude consacrée aux community managers, présentée à l'occasion des Swello Days, un événement maison qui réunit 300 communicants et revient en mai 2026 à Toulon.

Et demain, Jonathan Noble réfléchit déjà à de nouveaux congés spécifiques en interne avec l'envie d'inspirer d'autres dirigeants et la fierté d'avoir été auditionné par la Délégation aux Droits des Femmes de l'Assemblée nationale. Côté business, Swello prépare une nouvelle brique fonctionnelle — une boîte de réception — et envisage une extension à de nouveaux réseaux sociaux, avec en ligne de mire l'international. « Ce que nous vivons est unique et incroyable », conclut-il.

**Hélène Lascols**



© JULIE VANDAL

## Laure Pierrisnard à la tête de trois sites de Territoire de Provence

**D**irectrice générale de la Confiserie du Roy René (CA 2024: 17 M€, environ 100 salariés), dont le siège est à Aix-en-Provence, Laure Pierrisnard prend aussi la direction de la Biscuiterie de Forcalquier, de la Caramélerie de Mane et de la Chocolaterie de Banon (CA 2024: 1,45 M€), trois entreprises des Alpes-de-Haute-Provence appartenant au Groupe Territoire de Provence (150 salariés, CA : nc), comme La Confiserie du Roy René. Elle aura notamment à gérer des projets d'agrandissement des sites, la structuration de filières agricoles locales et le rayonnement des savoir-faire.

Formée à l'EDHEC, Laure Pierrisnard a commencé sa carrière dans le secteur de la cosmétique, chez Avon, jusqu'à sa rencontre avec Olivier Baussan, en 2001. Le fondateur de L'Occitane en Provence la recrute alors au marketing, à l'innovation et à la valorisation des filières durables, et lui permet de renouer avec ses racines méridionales.

Devenu actionnaire majoritaire de la Confiserie du Roy René, il la nomme ensuite à la tête de cette entreprise centenaire en 2014. Elle y développe tout un univers autour de la marque, notamment en renforçant le réseau

des boutiques Le Roy René et en créant le Musée du Calisson au sein de la manufacture du Roy René, en 2015. Un site qui a accueilli près de 85 000 visiteurs en 2025. Sous sa direction, l'entreprise a vu son chiffre d'affaires passer de 10 millions d'euros à 17 millions d'euros en dix ans, tout en préservant l'image patrimoniale du Calisson d'Aix.

### DÉFENSEUSE DE LA NATURE ET DU PATRIMOINE

Laure Pierrisnard lance un développement stratégique respectueux de l'homme et de la nature, en relançant, avec Olivier Baussan, la filière de l'amandier en Provence, aujourd'hui structurée autour de l'interprofession France Amande. Chevalier dans l'ordre national du Mérite agricole et Chevalier dans l'ordre national de la Légion d'honneur, elle mène par ailleurs le projet de reconnaissance en IGP du calisson d'Aix-en-Provence en tant que présidente de l'Union des Fabricants du Calisson d'Aix. Elle est aussi vice-présidente des Confiseurs de France et membre fondateur de l'association Réseau Excellence regroupant les Entreprises du Patrimoine Vivant (EPV) de la Région Sud.

Audrey Savournin



© DF

## Jacques-Henry Grislain, DG de Promepla

Spécialisé depuis près de 50 ans dans la conception, le développement et la fabrication de dispositifs médicaux à usage unique, Promepla (400 collaborateurs) a nommé Jacques-Henry Grislain au poste de directeur général. Son siège social est situé à Monaco mais le groupe compte plusieurs implantations en Allemagne, au Maghreb et en France dont un site de production et une plateforme logistique à Signes dans le Var. Diplômé de l'Edhec et du MIT à Boston, Jacques-Henry Grislain, 39 ans, possède une grande expérience des biotech et de la santé. Il a débuté sa carrière comme analyste, dans la société de private equity Astorg, en couvrant le secteur de la santé, avant de cofonder la start-up Mori, spécialisée dans les biomatériaux. Il a également évolué au sein d'Amplitude Surgical, fabricant leader d'implants orthopédiques.



## Ils font l'actualité



© DR

**FRANCK DOSNE**, ex-directeur du Port de la Rague, est le directeur général d'Azure Trend, à Mouans-Sartoux, qui déploie des solutions pour préserver et valoriser l'eau de mer, et lutter contre les pollutions sur les plans d'eau.



© GROUPE DUVAL

**MARINE CHARLES** est nommée présidente de Magora, filiale du groupe Duval, spécialisé dans le tourisme et l'immobilier géré, implantée à Aix-en-Provence.



© DR

**PRISCILLA DOUSSE** est la nouvelle présidente d'APIA (Administrateurs Professionnels Indépendants Associés) Méditerranée, l'association nationale des administrateurs indépendants des PME-ETI.



© DR

**JEAN-CHRISTOPHE GUILBAUD** est désormais directeur du développement international de Rise Partners, acteur dans l'accompagnement stratégique et le financement de la croissance, basé à Sophia Antipolis.

## Ils bougent

**Laetitia Davignac**, directrice des ressources humaines du groupe Berlin Packaging (Le Parfait,...) basé à Nice, a été élue présidente de l'ANDRH Côte d'Azur (120 membres), l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines, pour un mandat de 2 ans. Elle succède ainsi à Françoise Escourbiac.

**Bruno Girodengo** et **Isabelle Hiernard** ont été élus à la co-présidence de l'ANDRH Provence, un groupe de 200 à 300 membres. Bruno Girodengo est formateur spécialisé et consultant RH, Isabelle Hiernard est DRH adjointe de SNCF Voyageurs (TER Paca).

**Mathilde L'Hôte**, déjà engagée au sein de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) Paca, a été nommée directrice de l'institution. Elle remplace David Heckel, qui a pris la tête de l'association France Active Paca.



© NGE

**Jean-Sébastien Leoni** directeur général délégué chez NGE

Le groupe de BTP NGE (26 000 collaborateurs, CA : 5 Md€) a nommé Jean-Sébastien Leoni, 55 ans, au poste de directeur général délégué. Membre de la direction générale depuis 2012, cet expert-comptable diplômé, passé par Arthur Andersen puis Ernst & Young, occupait jusqu'ici les fonctions de directeur général adjoint et de directeur administratif et financier du groupe basé dans les Bouches-du-Rhône. À ce nouveau poste, Jean-Sébastien Leoni assurera le pilotage de la direction financière, des grands projets de transformation interne des fonctions supports et des projets stratégiques de croissance externe.



© DR

**Étienne Melliani**, directeur général de La Méridionale

La Méridionale (CA 2024 : 82,60 M€), qui assure des liaisons maritimes entre Marseille, la Corse et le Maroc, a un nouveau directeur général : Étienne Melliani, qui dirigeait la compagnie de ferries DFDS France (groupe danois DFDS) depuis 2024. Diplômé de l'ENSM (École nationale supérieure maritime), officier de première classe de la Marine marchande, il est également détenteur d'un master de droit public. Il a été chargé de mission juridique chez Armateurs de France, puis chef de cabinet du ministre des Transports Jean-Baptiste Djebbari de 2020 à 2022, et directeur régional du groupe d'ingénierie Segula Technologies.

Le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou a visité l'atelier de l'entreprise seynoise ACTI, lors d'un déplacement dans le Var.



© HÉLÈNE LASCOLS

## Industrie de Défense : 10 000 emplois d'ici 2030 dans le Var

10 000 emplois privés vont être créés dans le Var à l'horizon 2030 dans le secteur de la Défense. Le chiffre a été annoncé par le ministre du Travail Jean-Pierre Farandou lors d'une visite auprès d'industriels toulonnais. Quelques jours plus tard, il déclarait vouloir créer une cellule spécialisée au sein de France Travail pour accompagner ces besoins locaux de recrutement.



**C**onsidérés comme des maillons stratégiques de l'industrie française de Défense, le site de Naval Group à Ollioules et la PME ACTI chaudronnerie industrielle à La Seyne-sur-Mer ont reçu la visite de Jean-Pierre Farandou, ministre du Travail et des Solidarités au mois de janvier 2026. Ce dernier est venu rappeler que « 10 000 emplois pourraient être créés dans le Var à l'horizon 2030 dans un contexte d'augmentation du budget de la Défense. » Parmi les entreprises créatrices d'emplois, le géant Naval Group, qui se prépare à accueillir la livraison de son nouveau bâtiment à l'ouest de Toulon, un site qui a doublé ses effectifs en 10 ans, avec 2 000 salariés aujourd'hui. Le groupe a par ailleurs annoncé 1 500 recrutements dans le Var d'ici cinq ans, pour ses sites d'Ollioules, Toulon, Saint-Tropez ainsi que pour le futur site de La Londe-les-Maures, attendu en 2027. Puis l'entreprise ACTI, qui compte « 20 à 30 postes ouverts et a recruté une vingtaine de salariés en 2025 », confie son directeur du développement Stéphane Franchini. Si le ministre a choisi cette PME pour illustrer la volonté de l'État d'accompagner les entreprises dans leurs besoins « en termes de recrutement, de formation et de compétences », c'est parce qu'elle symbolise tout ce qu'il aime et en premier lieu, l'industrie. « ACTI innove, se diversifie, investit, prend des risques. Elle tend la main aux jeunes qui ont choisi ces métiers nobles de

## « Il faut donner à notre pays les moyens d'être à la hauteur des enjeux. »

Jean-Pierre Farandou, ministre du Travail

l'industrie. ACTI est l'illustration de cette France qui gagne, qui avance », a souligné le ministre Jean-Pierre Farandou.

### LA DIVERSIFICATION COMME LEVIER DE RECRUTEMENT

Fondée il y a 26 ans par celui qui en est toujours le dirigeant, Romuald Seillier, ACTI est devenu un groupe de 35 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 225 salariés. « Le dirigeant est parti de zéro, dans la réparation navale, avant d'essaimer pour compter 8 ateliers en France métropolitaine, sur les façades méditerranéenne et atlantique, en Corse et aux Antilles françaises. D'abord spécialisé en réparation navale, il a diversifié ses activités vers la Défense et l'industrie, il a développé des compétences en tuyauterie, en constructions métalliques, et plus récemment en construction navale », détaille Stéphane Franchini.

Le tout, avec un certain succès. « Cette diversification, à la fois géographique et professionnelle, est un gage d'attractivité pour attirer et fidéliser des talents. Elle permet de casser une éventuelle lassitude et de développer la promotion interne », explique le directeur. D'ailleurs, depuis quelques années, « nous avons investi sur l'humain pour ensuite être armés pour répondre aux besoins de nos clients et aux

appels d'offres, explique Najib Garouach, responsable de la production. Nous donnons la chance aux jeunes, nous les formons et, ainsi, le jour où l'activité est amenée à se développer, nous pouvons répondre présents. »

### UNE FORCE SPÉCIALE CHEZ FRANCE TRAVAIL

Pour réussir ses recrutements, la PME multiplie les approches, donnant sa chance à tous les publics, des jeunes, des personnes en reconversion, ou en insertion. Elle collabore avec France Travail, les missions locales, le PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi), ou encore l'agence de reconversion Défense mobilité. Demain, ACTI, comme toutes les autres entreprises varoises de la Défense à la recherche de bras, pourront s'appuyer sur un nouvel outil : « une force spéciale au sein de France Travail », dévoilée par Jean-Pierre Farandou. Elle sera pilotée par la direction régionale Paca tout en travaillant à l'échelle nationale. Le ministre indique qu'il « faudra faire venir les gens d'autres régions françaises et élargir ses sources aux jeunes, aux moins jeunes, aux travailleurs issus de l'insertion ». Selon le ministre, il faut « donner à notre pays les moyens d'être à la hauteur des enjeux ».

Cette dynamique industrielle est aussi largement soutenue par les collectivités locales, au premier rang desquelles la Région Sud. Cette dernière a en effet lancé en fin d'année 2025 l'Opération d'intérêt régional (OIR) Défense et sécurité, en partenariat avec le ministère des Armées. Dotée de 500 millions d'euros mobilisables, elle vise à structurer un écosystème régional déjà dense, à soutenir l'innovation et à accompagner la montée en puissance des industriels et de leurs sous-traitants.

Au sein de l'entreprise ACTI, 20 à 30 postes sont ouverts.



© HÉLÈNE LASCOLS

Hélène Lascols

## Avec le pôle Alpha, Sophia Antipolis tient son bâtiment totem de l'innovation

Sophia Antipolis regroupe 43 000 emplois, 2 500 entreprises pour 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires... et un tout nouveau bâtiment à la mesure de sa place de première technopole européenne. Tout juste inauguré, Alpha est entièrement dédié aux acteurs de l'innovation.

**C'**est assez rare pour être souligné : le pôle Alpha a été inauguré le 23 janvier 2026 à Sophia Antipolis, quatre ans tout juste, comme prévu, après la constitution du groupement conception-réalisation. « C'est une première pour moi, souligne Jean Leonetti, président de la Communauté d'Agglomération Sophia Antipolis (CASA) dans son discours. Il y a quatre ans, on me dit on va le faire, il y a deux ans on attaque le chantier, et aujourd'hui tout est fini, comme prévu, et le prix n'a pas changé! »

### UN TOTAL DE 38 MILLIONS D'EUROS

Un investissement global de 38 millions d'euros : 14,2 millions du Symisa, le Syndicat Mixte Sophia Antipolis ; 13,2 millions d'euros de la Région Sud ; 7,3 millions d'euros de l'État ; 5 millions de l'Institut Mines Télécoms et

2,7 millions d'euros de la CASA. Quant au foncier, il a été offert par le Département. « Et on a construit sans emprunt, précise fièrement l'édile. Mais en conjuguant l'ensemble des financements. » Un exemple de conjugaison réussie au nom de l'intérêt général qui a donc permis d'ériger ce bâtiment « étonnant » de Sophia Antipolis, cœur battant de l'innovation européenne.

Ce sont 8 500 m<sup>2</sup> sortis de terre, présentés par l'architecte Elisabeth de Portzamparc, comme « le premier village vertical de France. Il faut arrêter d'empiler les gens les uns sur les autres, explique-t-elle. Il faut une véritable ville verticale où tout le monde est en connexion grâce à des espaces intérieurs comme des places, des placettes, des rues pour circuler. Cela crée de la qualité de vie et transforme les

usages. » Ce nouvel espace va accueillir les incubateurs TechForward, Provence Côte d'Azur, les DéCCIdeuses et Skema Ventures (jusqu'à alors au Business Pôle), une pépinière, un hôtel d'entreprises, un hébergement soft-landing et de nombreux acteurs de l'accompagnement aux entreprises tels Réseau Entreprendre Côte d'Azur, Sophia Club Entreprises, la Fondation Sophia Antipolis.

### UN ÉCRIN BIOCLIMATIQUE

Une aile de 900 m<sup>2</sup> offre par ailleurs à la Maison de l'IA, portée par le Département, un nouvel écrin plus en adéquation avec ses ambitions avec espaces d'exposition, des démonstrateurs, une salle immersive. Quant à Eurecom/Insitut Mines-Télécoms, école d'ingénieurs et centre de recherche en sciences du numérique (IA, cybersécurité...), il y étend sur 1 200 m<sup>2</sup> son campus situé juste de l'autre côté de la rue.

Agrémentée d'un auditorium, de salles d'événementiel et d'un restaurant, cette « mini-ville » apparaît ainsi comme l'illustration pleine et entière de la fertilisation croisée, ce concept sur lequel le sénateur Pierre Lafitte a construit Sophia Antipolis en 1969, à savoir cet équilibre fécond entre les écoles, les entreprises et la recherche académique. Un lieu qui se devait aussi d'être à la pointe en matière de transition écologique. Sa seconde peau en plaquettes de terre cuite doit ainsi protéger du soleil et de la chaleur. Les 400 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques permettent quant à eux de couvrir 100 % de la consommation électrique du bâtiment. La géothermie par champ de sondes couvrira, elle, 100 % des besoins en chauffage et plus de 80 % de ceux en rafraîchissement.

Face au campus SophiaTech, au sein de la technopole de Sophia Antipolis, le pôle Alpha s'étend sur 8 500 m<sup>2</sup>.



© OLIVIA OREGGIA

Olivia Oreggia



© AUDREY SAVOURNIN

### MARSEILLE INFRASTRUCTURES

#### Le port de Marseille Fos dépasse ses objectifs avec 105 millions d'euros investis en 2025

Fort de résultats 2025 positifs, avec un chiffre d'affaires en progression de 5% (à 253,3 M€), le port de Marseille Fos poursuit ses investissements. Après avoir investi 105 millions d'euros l'an dernier, soit 10 millions de plus qu'initialement prévu, dont près de 50 millions d'euros consacrés à la transition écologique et la décarbonation, il annonce un « effort massif » de 130 millions d'euros en 2026. Dont 41,3 millions d'euros dans le cadre de sa stratégie de développement durable. Cela représente, au global, une augmentation significative de 24% par rapport à 2025. Sont concernés les terminaux (avec le projet Fos 3XL), le Môle central (moteur de la réindustrialisation bas carbone), les zones de logistique, la réparation navale, le ferroviaire... Une première réalisation est particulièrement attendue : le branchement simultané de trois bateaux de croisière à quai. Enfin, les premières grues apparaîtront cet été pour commencer le projet immobilier Phare, qui vise à transformer le hangar J0, à la Joliette.



© DR

### LA SEYNE-SUR-MER SERVICE

#### L'Atelier mécanique a enfin un avenir à La Seyne-sur-Mer

Fermé depuis 40 ans, l'Atelier mécanique des anciens chantiers navals à La Seyne-sur-Mer, va renaître, d'ici 2030, sous la forme d'un site de loisirs, culturel et scientifique, avec un musée immersif, un pôle d'innovations, un hôtel, un restaurant et un spa. À l'issue de l'appel à projets, un groupement de promoteurs (Spirit et BT Immo group), architectes (Wilmotte et associés), financeurs, bureaux d'étude, dont le mandataire est la Sagem (Société d'aménagement public et de promotion immobilière), a été retenu. L'investissement s'élève à 100 millions d'euros.

### RÉGION SUD INFRASTRUCTURE

#### Un record de fret à l'Aéroport Marseille Provence et de passagers pour les Aéroports de la Côte d'Azur en 2025

L'Aéroport Marseille Provence conforte sa place de 2<sup>e</sup> aéroport français en région avec 11,2 millions de passagers (+ 1%) en 2025, avec un nombre de décollages et d'atterrissages en baisse de -1,1%. L'activité cargo suit quant à elle la vitalité économique du territoire avec un record de 62 195 tonnes de fret (+ 4,4%) porté par le succès de la ligne directe vers Shanghai. À Nice, les Aéroports de la Côte d'Azur ont quant à eux accueilli 15,2 millions de passagers en 2025 (+ 3,2%), un nouveau record dû au trafic international (+ 4,7%). Le trafic intérieur a reculé de 0,3%.

### RÉGION SUD LEVÉES DE FONDS

#### Levées de fonds : montants en hausse, opérations en recul

En 2025, le marché du capital-risque s'est caractérisé par une sélectivité accrue, selon le dernier baromètre In Extenso Innovation Croissance. C'est vrai en France, comme en région Paca où 257 millions d'euros ont été levés, soit une progression de + 57% par rapport à 2024, alors même que le nombre d'opérations recule fortement (-31%), avec 34 levées recensées. La performance régionale s'explique avant tout par des tickets nettement plus élevés, à 7,55 millions d'euros, en hausse de + 126% sur un an. Les principales levées ont été réalisées par Adcytherix (105 M€), Gravithy (60 M€) et Ecoat (18 M€). La performance régionale est en retrait par rapport à d'autres régions, « en raison d'un effet de ciseaux calendaire marqué sur le second semestre, avec seulement 9 opérations réalisées contre 25 au premier semestre », souligne Noémie Keller, associée In Extenso Innovation Croissance, qui note que l'écosystème a posé les bases d'une nouvelle dynamique en 2026.

### RÉGION SUD CONJONCTURE

#### Un nombre de défaillances en baisse en Paca

Selon les chiffres publiés par le groupe Altares, la situation s'améliore en Paca sur le front des défaillances. Au 4<sup>e</sup> trimestre 2025, la région Sud enregistre la troisième meilleure performance nationale avec une baisse des défaillances de -2,8% (1 708 procédures collectives). Sur l'année entière, le nombre de sauvegardes (97) et d'ouvertures de redressement ou liquidation judiciaires (6 329) décroît également, ce qui représente une baisse de -5,5%. Le niveau des défaillances reste malgré tout élevé puisqu'il faut remonter à 2015 pour retrouver un volume comparable.

# L'enquête



© AGDER

## Municipales : un enjeu plus crucial qu'il n'y paraît pour les entreprises

➤ Dans un pays aussi centralisé que la France et marqué par une crise politique nationale persistante, les élections municipales pourraient sembler anecdotiques. D'autant que la compétence économique n'est pas le cœur de métier des mairies. Pourtant, les édiles restent des acteurs de la vie économique. Les entreprises ne s'y trompent pas et se mobilisent pour faire entendre leurs attentes auprès des futurs élus.



**Auditions de candidats, livres blancs... Les réseaux économiques français se mobilisent pour les élections municipales.**

**L**erôle du maire en matière de développement économique a beau être limité, les réseaux entrepreneuriaux français multiplient, ces derniers mois, appels du pied, débats et actions de lobbying à l'égard des candidats aux prochaines élections municipales qui se déroulent les 15 et 22 mars.

Dès l'automne 2025, les artisans de la Capeb ont ouvert le bal en adressant une série de doléances aux futurs élus, leur réclamant une politique ambitieuse de rénovation de logements. La Fédération française du bâtiment (FFB) et celle des travaux publics (FNTP) ont rapidement suivi, chacune défendant ses priorités : création de logements et bâtiments pour la première et d'infrastructures pour la seconde. La FNTP mise notamment sur des investissements pour répondre à l'urgence climatique, comme l'éclairage intelligent, les îlots de fraîcheur ou la renaturation des parkings.

Loin de l'idée reçue selon laquelle tout se décide à Paris, les collectivités locales pèsent lourd dans l'économie française. En 2023, sur les 89 milliards d'euros de marchés publics, 22 milliards provenaient des mairies et 10 milliards des intercommunalités — soit bien plus que les 12 milliards dépensés par l'État. Ces budgets sont principalement alloués à la construction, à l'entretien et l'exploitation des bâtiments publics (9,2 milliards d'euros) ainsi qu'à l'aménagement des espaces urbains (8,2 milliards d'euros).

### **FISCALITÉ LOCALE : LES ENTREPRISES EN PREMIÈRE LIGNE**

L'influence des mairies et intercommunalités est telle que les acteurs du BTP calent leurs stratégies sur le rythme des élections municipales. L'année du scrutin et celle qui suit constituent des périodes creuses, où les commandes se raréfient. À l'inverse, l'année précédant les élections, les collectivités accélèrent leurs investissements, dopant l'activité du secteur. L'Insee a analysé les corrélations entre les cycles électoraux et l'activité économique depuis la fin des années 1990 : jusqu'à 20 000 emplois supplémentaires sont créés dans le BTP à l'approche du vote.

Les mairies ne sont pas de simples gestionnaires de budgets : elles captent une part de leurs recettes directement auprès des entreprises. Dans un contexte de dette publique record et de pression fiscale croissante,

## **En 2024, mairies, intercommunalités, syndicats mixtes, départements et régions ont collecté 38,8 milliards d'euros de taxes auprès des entreprises, soit une hausse de 1,6 % sur un an et de 11 % sur trois ans.**

les entreprises montent au créneau. « La fiscalité locale est l'enjeu numéro un de ces municipales », confie-t-on dans l'entourage de Patrick Martin, président du Medef. Le syndicat patronal a publié en décembre son baromètre annuel sur le sujet, révélant une pression fiscale locale en hausse : en 2024, mairies, intercommunalités, syndicats mixtes, départements et régions ont collecté 38,8 milliards d'euros de taxes auprès des entreprises, soit une hausse de 1,6 % sur un an et de 11 % sur trois ans. Si la baisse progressive de la CVAE avait temporairement allégé l'addition, la pression fiscale locale repart à la hausse depuis 2022, alimentant les critiques des entrepreneurs.

Les artisans et TPE, représentés par l'U2P, placent la réduction des dépenses locales en tête de leurs priorités : 39 % d'entre eux estiment urgent d'alléger la fiscalité en maîtrisant les budgets des collectivités. De son côté, la CPME adopte une position plus pragmatique. « Nous demandons aux futurs élus de nous garantir une stabilité fiscale », souligne Xavier Douais, vice-président chargé des relations avec les élus locaux. Le Medef est sur la même longueur d'onde. Il tente d'inciter les élus locaux à ne pas augmenter les impôts pendant cinq ans. Et s'ils projettent de revoir les bases et taux d'imposition, le syndicat patronal leur demande « d'associer systématiquement les entreprises locales ».

### **PAS DE SALARIÉ SANS LOGEMENT**

Le rôle d'une mairie est loin de se limiter à celui d'un fournisseur ou d'un collecteur de taxes. « C'est à l'échelon municipal que se joue l'arbitrage de nombreux projets stratégiques pour le quotidien de nos entreprises, l'attractivité des territoires, le quotidien de nos salariés », rappelle Patrick Martin. En matière d'amé-

nagement du territoire, les entreprises attendent surtout des logements, une offre de transport adaptée aux besoins de leurs salariés et de la concertation.

L'un des grands défis des futurs maires : le logement. De la Côte d'Azur aux zones rurales, en passant par les métropoles, la pénurie de logements abordables freine l'attractivité des territoires. « On ne redeviendra pas attractif dans les Alpes-Maritimes tant que les actifs ne pourront pas s'y loger », souligne Franck Cannata, président de l'UPE06. Les attentes des entreprises sont multiples : des aides locales pour les primo-accédants, des logements temporaires pour les alternants et les stagiaires et une simplification administrative. « Un PLU simple et des délais d'instruction respectés – six ou sept mois – devraient suffire pour obtenir un permis de construire », insiste Thierry Leblanc, président de la FFB Gironde. Pourtant, les délais actuels, souvent compris entre un et deux ans, s'expliquent par « la complexité des normes, les demandes de pièces complémentaires tardives et l'appréciation discrétionnaire des maires ».

## UN CONSEIL MUNICIPAL ÉCONOMIQUE ?

Parmi les autres sujets de frustration pour les entreprises, figure l'inadaptation des réseaux de transport. « La vision pour la mobilité dans la région n'est pas à la hauteur », dénonce Jean-Pierre Letartre, président du Medef Lille-Métropole. Un constat d'autant plus amer que les Versements mobilité financés par les entreprises privées ont augmenté de 64 % en dix ans et atteignent 10 milliards d'euros en 2024.

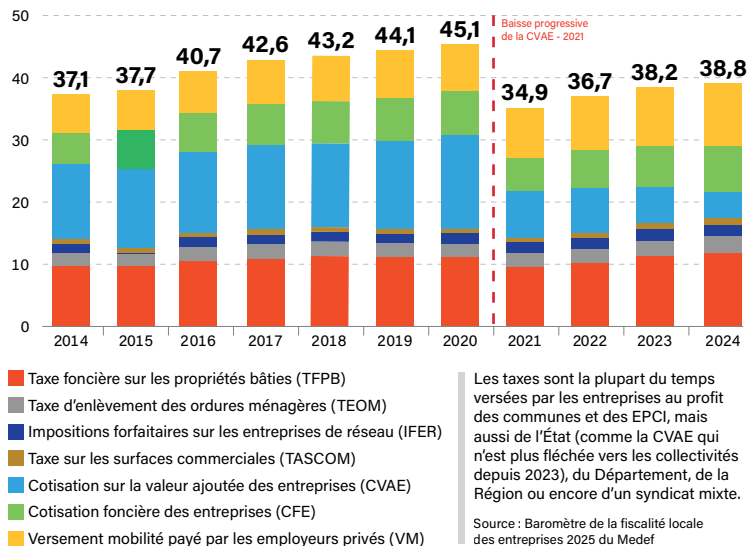
Les problèmes sont concrets, avec notamment des horaires de transport incompatibles avec les horaires de travail, comme le souligne Matthieu Balmelle, directeur général du groupe d'intérim Actua dans l'agglomération de Strasbourg. « Les transports s'arrêtent trop tôt et reprennent trop tard pour les collaborateurs en 3x8 », pointe-t-il du doigt. Une situation qui pénalise les recrutements, dans un contexte où « de plus en plus d'actifs n'ont pas accès à une voiture ».

Beaucoup de chefs d'entreprise espèrent un dialogue quotidien avec les futurs élus. Dans les petites communes, comme dans les métropoles. « La proximité existe dans les petites collectivités, mais elle s'effrite à mesure que l'échelle grandit. Beaucoup d'entrepreneurs découvrent des projets une fois décidés, sans possibilité d'anticipation », regrette ainsi Philippe Valentin, président de la CCILyon Métropole Saint-Étienne Roanne. Pour répondre à cette problématique, le patron de la CCI de Nantes Saint-Nazaire, Yann Trichard, a sa petite idée. « Nous proposons une instance régulière, un conseil municipal économique, associant les élus concernés et les représentants du monde économique du territoire. Ce n'est pas pour politiser l'économie, c'est pour éviter les angles morts et construire une politique locale plus efficace, plus lisible, plus anticipatrice », dit-il. Une façon de rappeler que les 15 et 22 mars, ce ne seront pas seulement des élus qui seront choisis pour six ans, mais aussi des partenaires économiques.

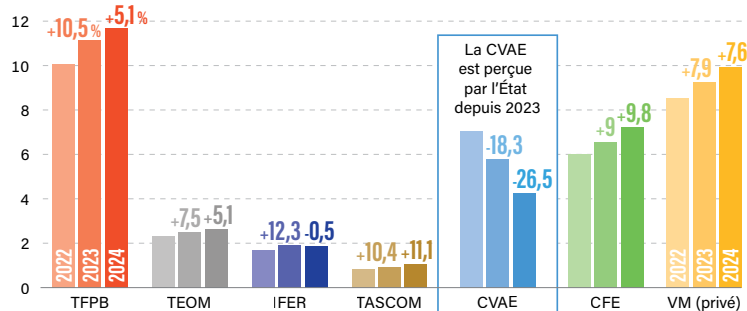
**Stéphane Vandangeon**

## LA FISCALITÉ LOCALE, L'UN DES PRINCIPAUX

**Malgré la baisse progressive de la CVAE, la fiscalité locale payée par les entreprises reste en hausse (en milliards d'euros)**



## Évolution des impôts entre 2022 et 2024 (en milliards d'euros)



## Ce que paient les entreprises implantées dans les métropoles

Évolution de la fiscalité locale entre 2023 et 2024\* dans les métropoles (hors CVAE)

Métropole	Fiscalité locale 2024 (en M€)	Augmentation 2023/2024
Métropole du Grand Paris	7 763	+ 8,7 %
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	1 168	+ 6,4 %
Métropole de Lyon	1 011	+ 6,3 %
Métropole européenne de Lille	704	+ 5 %
Toulouse Métropole	696	+ 6,4 %
Bordeaux Métropole	527	+ 6,9 %
Nantes Métropole	450	+ 6 %
Métropole Nice Côte d'Azur	353	+ 10,3 %
Eurométropole de Strasbourg	341	+ 4,4 %
Grenoble-Alpes Métropole	314	+ 7,5 %
Montpellier Méditerranée Métropole	300	+ 8,1 %
Rennes Métropole	275	+ 7,3 %
Métropole Rouen Normandie	272	+ 5,1 %
Saint-Étienne Métropole	212	+ 7,9 %
Clermont Auvergne Métropole	205	+ 5,9 %
Orléans Métropole	197	+ 5 %
Toulon-Provence-Méditerranée	197	+ 6,4 %
Tours Métropole Val de Loire	168	+ 7,6 %
Dijon Métropole	163	+ 5,4 %
Métropole du Grand Nancy	148	+ 6,9 %
Eurométropole de Metz	124	+ 3,9 %
Brest Métropole	109	+ 9,4 %

\*Taxes prises en compte : TASCOM, TFPB, CFE, TEOM, IFER et Versement mobilité (payé par les entreprises privées)

Source : Baromètre de la fiscalité locale des entreprises 2025 du Medef



# ENJEUX DES MUNICIPALES

## Ces villes de la Région Sud où la pression fiscale est la plus lourde

Commune	Population 2024	Taux global TFPB 2024	Taux plein TEOM 2024	Taux global CFEHZ 2024	Pression fiscale théorique 2024	Évolution pression fiscale théorique entre 2021 et 2024
1 Briançon (05)	10 875	72,65	10,90	30,60	119,40	6,36%
2 Digne-les-Bains (04)	18 124	68,38	14,00	31,62	116,31	2,29%
3 La Garde (83)	26 197	59,11	9,65	37,06	107,36	4,97%
4 Istres (13)	45 246	56,76	14,00	34,12	106,11	8,45%
5 Vitrolles (13)	35 927	56,05	14,00	34,12	105,40	5,18%
6 La Seyne-sur-Mer (83)	63 494	55,27	11,42	37,06	105,29	1,14%
7 Le Pradet (83)	10 907	55,25	10,72	37,06	104,57	3,16%
8 La Valette (83)	24 200	56,41	8,99	37,06	104,00	6,06%
9 La Crau (83)	19 590	51,71	12,87	37,06	103,18	-2,03%
10 Carqueiranne (83)	9 582	52,14	11,97	37,06	102,71	1,37%
11 Gap (05)	41 935	62,04	12,00	28,27	102,31	3,16%
12 Aubagne (13)	47 747	52,46	14,00	34,12	101,81	6,03%
13 La Ciotat (13)	37 356	52,14	14,00	34,12	101,49	6,60%
14 Septèmes-les-Vallons (13)	11 812	52,01	14,00	34,12	101,36	9,28%
15 Port-de-Bouc (13)	16 276	51,98	14,00	34,12	101,33	3,35%
16 Marseille (13)	879 238	47,87	18,10	34,12	101,32	7,71%
17 Allauch (13)	21 717	51,10	14,00	34,12	100,45	6,68%
18 Arles (13)	51 121	46,08	18,67	32,75	100,30	2,34%
19 Gignac-la-Nerthe (13)	10 179	50,90	14,00	34,12	100,25	6,69%
20 Toulon (83)	182 244	49,61	11,85	37,06	100,06	0,89%
21 Le Pontet (84)	17 687	50,05	10,20	38,42	99,63	1,17%
22 Solliès-Pont (83)	12 228	49,54	13,00	32,99	98,25	4,32%
23 Salon-de-Provence (13)	45 290	48,87	14,00	34,12	98,22	1,85%
24 Les Pennes-Mirabeau (13)	22 393	48,57	14,00	34,12	97,92	8,10%
25 Manosque (04)	23 572	51,14	12,80	32,72	97,69	5,33%
26 Pertuis (84)	20 289	48,21	14,00	34,12	97,56	5,61%
27 Berre-l'Étang (13)	13 983	47,35	14,00	34,12	96,70	1,88%
28 Marignane (13)	33 222	46,98	14,00	34,12	96,33	4,66%
29 Auriol (13)	12 990	46,88	14,00	34,12	96,23	6,40%
30 Le Luc (83)	11 162	43,21	15,50	32,79	96,07	7,49%
31 La Trinité(06)	10 344	54,11	10,46	30,13	95,98	-2,33%
32 Vedene (84)	11 810	46,44	10,00	38,42	95,82	1,22%
33 Monteux (84)	13 377	44,89	12,40	35,22	95,73	2,89%
34 Miramas (13)	26 806	45,82	14,00	34,12	95,17	7,68%
35 Avignon (84)	91 878	44,50	10,90	38,42	94,78	0,16%
36 Gardanne (13)	21 510	45,31	14,00	34,12	94,66	11,33%
37 Fos-sur-Mer (13)	15 658	44,88	14,00	34,12	94,23	5,35%
38 Beausoleil (06)	12 796	43,54	13,00	34,49	94,13	3,59%
39 Cuers (83)	12 688	53,68	12,29	26,02	94,12	-0,18%
40 Orange (84)	29 545	36,72	14,40	37,36	93,87	0,83%
41 Trets (13)	10 865	44,34	14,00	34,12	93,69	5,86%
42 Hyères (83)	55 990	42,92	12,12	37,06	93,64	0,54%
43 Carpentras (84)	31 459	42,53	12,68	36,77	93,63	1,58%
44 Rognac (13)	12 287	44,01	14,00	34,12	93,36	1,95%
45 La Farlède (83)	9 781	44,52	13,00	32,99	93,23	10,15%
46 Brignoles (83)	17 993	43,24	14,75	34,36	92,35	-0,24%
47 Six-Fours-les-Plages (83)	36 716	44,48	9,09	37,06	92,17	4,10%
48 Tarascon (13)	15 562	40,01	16,28	32,75	91,84	2,56%
49 Châteauneuf-les-Martigues (13)	17 986	42,19	14,00	34,12	91,54	16,21%
50 Saint-Martin-de-Crau (13)	14 027	42,54	13,02	32,75	91,11	2,58%
51 Pernes-les-Fontaines (84)	10 891	40,24	12,40	35,22	91,08	-0,04%
52 Lambesc (13)	10 245	41,66	14,00	34,12	91,01	6,04%
53 Ollioules (83)	14 278	42,62	9,77	37,06	90,99	3,36%
54 Sorgues (84)	19 346	40,07	12,40	35,22	90,91	1,95%
55 Apt (84)	10 774	42,13	11,88	35,74	90,41	2,00%
56 Martigues (13)	49 131	41,01	14,00	34,12	90,36	10,10%
57 Vidauban (83)	12 720	43,43	12,60	29,97	90,13	10,70%
58 St-Maximin-la-Ste-Baume (83)	18 145	40,79	14,75	34,36	89,90	6,55%
59 Menton (06)	30 843	39,01	13,00	34,49	89,60	10,20%
60 Fuveau (13)	10 315	39,40	14,00	34,12	88,75	6,21%
61 Pelissanne (13)	10 797	39,38	14,00	34,12	88,73	2,05%
62 Draguignan (83)	40 638	41,81	12,60	29,97	88,51	8,38%
63 Cabriès (13)	10 399	38,88	14,00	34,12	88,23	6,25%
64 Bouc-Bel-Air (13)	15 501	38,68	14,00	34,12	88,03	3,16%
65 Roquebrune-sur-Argens (83)	14 672	42,57	11,17	30,49	87,71	-1,48%
66 Le Beausset (83)	10 188	46,03	11,50	26,67	86,70	5,06%
67 Bollène (84)	13 801	31,33	14,00	37,09	86,64	10,68%
68 L'Isle-sur-la-Sorgue (84)	20 467	40,95	12,10	33,38	86,43	-0,25%
69 Cavailon (84)	26 298	38,72	10,00	35,17	86,38	2,28%
70 Le Muy (83)	9 881	39,52	12,60	29,97	86,22	10,02%
71 Aix-en-Provence (13)	150 641	36,02	14,00	34,12	85,37	6,47%
72 Lorgues (83)	9 846	37,70	12,60	29,97	84,40	8,82%
73 Nice (06)	351 011	42,41	10,46	30,13	84,28	13,22%
74 Fréjus (83)	57 937	38,74	11,17	30,49	83,88	1,21%
75 La Londe-les-Maures (83)	11 577	42,67	12,29	26,02	83,11	1,77%
76 Grasse (06)	49 163	30,96	18,73	30,89	82,70	0,22%
77 Valréas (84)	9 583	40,52	11,70	27,88	81,73	-3,96%
78 Saint-Cyr-sur-Mer (83)	12 344	40,99	11,50	26,67	81,66	2,07%
79 Sanary-sur-Mer (83)	17 526	40,61	11,50	26,67	81,28	3,71%
80 Saint-Raphaël (83)	36 548	35,59	11,17	30,49	80,73	1,53%
81 Roquebrune-Cap-Martin (06)	12 535	29,18	13,00	34,49	79,77	4,30%
82 Le Cannet (06)	41 969	30,81	15,37	30,61	79,47	11,95%
83 Carros (06)	13 419	36,51	10,46	30,13	78,38	5,61%
84 Chateaufort (13)	16 925	38,22	12,00	27,00	78,24	4,01%
85 Plan-de-Cuques (13)	11 483	28,28	14,00	34,12	77,63	8,81%
86 Saint-Laurent-du-Var (06)	31 140	35,54	10,46	30,13	77,41	5,68%
87 Sainte-Maxime (83)	14 615	38,87	10,03	27,12	77,22	-1,31%
88 Cannes (06)	73 990	29,04	12,25	30,61	74,58	6,39%
89 Vence (06)	19 678	32,46	10,46	30,13	74,33	5,92%
90 Cogolin (83)	11 953	35,61	10,03	27,12	73,96	3,26%
91 Cagnes-sur-Mer (06)	53 034	31,66	10,46	30,13	73,53	6,00%
92 Mougins (06)	10 720	29,48	10,28	30,89	72,77	3,14%
93 Saint-Rémy-de-Provence (13)	9 804	36,85	9,80	24,99	72,55	-0,23%
94 Mougins (06)	20 109	23,44	12,16	30,61	68,89	6,96%
95 Mandelieu-la-Napoule (06)	21 828	26,04	9,35	30,61	68,68	6,96%
96 Vallauris (06)	28 222	30,09	8,55	25,65	65,31	-1,70%
97 Antibes (06)	76 147	28,60	8,55	25,65	63,82	-1,74%
98 Villeneuve-Loubet (06)	16 995	27,86	8,55	25,65	63,08	-0,06%
99 Biot (06)	10 189	24,73	8,55	25,65	59,95	-1,85%
100 Valbonne (06)	13 164	21,65	8,55	25,65	56,87	-1,94%
Moyenne régionale		39,08	12,49	32,02		

Source : DGFiP

## COMMENT EST RÉALISÉ NOTRE CLASSEMENT

Nous avons classé les 100 premières villes de la région en fonction de leur « taux de pression fiscale théorique ». Le taux de pression fiscale théorique représente le pourcentage que paierait une entreprise uniquement en taxes locales par rapport à la valeur de ses locaux, avant toute optimisation ou exonération. Elle est le produit des taux et des bases des taxes suivantes : taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), cotisation foncière des entreprises (CFE HZ), taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) et taxe spéciale d'équipement et de la taxe pour la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations (Gemapi).

En théorie, le taux de pression fiscale locale s'applique directement à la valeur locative des biens (locaux) pour obtenir le montant des taxes locales.

Cette façon de comparer la fiscalité locale présente des limites. D'abord parce que le taux de pression fiscale théorique n'englobe pas toutes les taxes. Notre calcul ne prend ainsi pas en compte le Versement mobilité (calculé à partir de la masse salariale) ou encore la Taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM). Ensuite, certaines zones ou activités bénéficient d'exonérations, que ne prend pas en compte le taux de pression fiscale théorique.

Patrick Moulard (au centre), président de la Fédération du BTP des Alpes-Maritimes, a demandé aux futurs maires, élus ou réélus, de faire preuve de courage.



© OLIVIA OREGGIA

## Logement et mobilité, les deux urgences qui unissent les entreprises de Marseille à Nice

À l'approche des municipales de mars 2026, le monde économique fait entendre sa voix. De Marseille à Nice en passant par Toulon, une même hiérarchie des priorités s'impose : loger les actifs et fluidifier les mobilités, conditions désormais indissociables de l'attractivité et de l'emploi.

Qu'elles s'expriment à Marseille, Toulon ou Nice, les attentes du monde économique à l'approche des élections municipales de mars 2026 convergent. Loin des clivages politiques et des spécificités locales, une même hiérarchie des urgences s'impose : loger les actifs, d'abord, leur permettre de se déplacer, ensuite. Deux problématiques désormais au cœur du débat municipal.

Car sans logement abordable, pas de recrutement ; sans mobilité fiable, pas de bassin d'emploi fonctionnel. «Ne pas construire de logements, c'est organiser l'exclusion des actifs», résume sans détour Patrick Moulard, président de la Fédération du BTP des Alpes-Maritimes, qui a adressé un questionnaire aux candidats, têtes de listes.

### LE LOGEMENT, POINT DE CONVERGENCE DE TOUTES LES ALERTES

Un constat partagé dans le Var, où professionnels de l'immobilier et de la construction ont décidé de peser directement sur la campagne. Réunis au sein de la délégation varoise de l'Observatoire immobilier de Provence (OIP), ils ont élaboré un manifeste de 21 propositions à destination des futurs élus. Leur message est clair : les communes détiennent une large part des leviers pour répondre à la plus grave crise du logement depuis les années 1950.

Les chiffres avancés sont sans appel. Près de 28 % des actifs varois demandeurs d'un logement social sont hébergés (souvent chez un proche) ou sans domicile, 19 % des étudiants renoncent à certaines formations faute de pouvoir se loger, tandis que les mises en



chantier ont chuté de près de moitié par rapport à 2019. Pour Fabien Piersanti, «la construction de logements doit être au cœur de la campagne municipale» et, à la présidence de la Fédération du BTP Var, il a d'ailleurs opéré une vaste opération de lobbying pour pousser les candidats de huit villes varoises à s'engager, à travers un questionnaire. Même tonalité du côté de la Fnaim du Var, qui appelle les maires à «ne pas casser la chaîne du logement».

Au-delà du logement social, les professionnels plaident pour l'accélération des autorisations d'urbanisme, la mobilisation du foncier disponible et une fiscalité locale plus lisible.

### «DU COURAGE» FACE À LA PÉNURIE FONCIÈRE

Dans les Alpes-Maritimes, où un quart des logements sont des résidences secondaires, la pression est encore plus forte. À Nice, deuxième ville la plus chère de France dans l'ancien, la rareté du foncier exacerbe les tensions. Là aussi, le monde économique hausse le ton. «Trop souvent, la peur de construire l'emporte sur le courage de décider», insiste Patrick Moulard, appelant les futurs maires à assumer des choix impopulaires mais structurants.

L'institut Enterritoires, après huit mois de travaux associant acteurs publics et privés, a formulé 30 propositions pour concilier logement accessible et mobilité sur la Côte d'Azur. Parmi elles : réserver certains secteurs à la résidence principale, développer le logement intermédiaire, mobiliser l'investissement privé dans la rénovation, ou encore expérimenter des dispositifs où l'employeur devient partie prenante de la solution logement pour ses salariés.

À Marseille, où l'Institut Enterritoires a mené un travail similaire, le diagnostic est tout aussi sévère. Entre 2020 et 2024, la ville n'a autorisé en moyenne que 2 900 logements par an, contre plus de 5 000 avant 2019, tandis que 45 000 demandes restent en attente dans le parc social et que près de 37 500 logements sont aujourd'hui vacants. Face à un parcours résidentiel largement bloqué, Enterritoires plaide pour un «choc d'offres» reposant sur la densification (élévation, reconstruction, réhabilitation) et sur une relance de la production aux niveaux fixés par le Plan local de l'habitat, soit 4 500 logements par an, dont plus de la moitié abordables. La rénovation massive du centre-ville, conditionnée à un modèle économique capable d'attirer l'investissement privé, est également identifiée comme un levier central.

### MOBILITÉ : L'AUTRE FACE DE LA CRISE DU LOGEMENT

Dans tous les territoires étudiés, la mobilité apparaît comme le prolongement direct de la crise du logement. À Marseille, un habitant parcourt en moyenne 21 kilomètres par jour, plus qu'à Bordeaux (16 km) ou en Île-de-France (18 km), tandis que plus d'un actif sur deux se rend au travail en voiture.

Le collectif Tous acteurs, qui regroupe 180 représentants économiques de la métropole Aix-Marseille-Provence, fait de la mobilité intégrée un axe central de ses 42 propositions. Renforcement du ferroviaire, développement des BHNS (bus à haut niveau de ser-

vice), covoiturage, parkings incitatifs, réalisation des 1 200 km de réseau cyclable : l'objectif est de désaturer les corridors domicile-travail et d'anticiper l'arrivée de milliers d'emplois, notamment autour de Fos-Berre.

Sur la Côte d'Azur, «10 000 Varois, 10 000 Cannois et 10 000 Grassois prennent leur voiture pour aller travailler à Sophia Antipolis», avance Pierre Antras, directeur territorial Sud de l'opérateur privé de transport public de voyageurs Keolis. Sur ce territoire que ce dernier qualifie d'atypique, Enterritoires, aux côtés de l'UPE 06, plaide pour une instance de coordination unique entre les sept autorités organisatrices de la mobilité, voire pour des projets lourds comme un métro littoral jusqu'à Monaco (rejeté par le ministre des transports Philippe Tabarot) ou des voies autoroutières réservées aux transports collectifs.

### LES ENTREPRISES VEULENT PESER SUR LA GOUVERNANCE LOCALE

À Toulon, cette volonté d'influence prend une forme plus directe encore. Le collectif «Un bouclier pour Toulon», initié par le dirigeant d'entreprise Olivier Remini, entend nourrir le débat municipal par des études thématiques et un sondage local, dans une démarche revendiquée comme apolitique. Sécurité, environnement, ports militaires, qualité de l'air : autant de sujets pensés comme indissociables de l'attractivité économique. Partie prenante du catalogue de propositions, compilées par l'Institut Enterritoires, l'entrepreneur marseillais Guillaume Pellegrin, à la tête de Tivoli Capital et de Newton Offices, a la conviction que «le monde économique doit prendre sa part : les entreprises [...] ne peuvent plus se contenter d'être spectatrices.»

Une logique partagée par l'UPE 13, qui propose aux candidats un pacte de gouvernance partagée conditionnant son soutien. «Jusqu'à présent, nous avons été gentiment respectés. Cela ne nous suffit plus», assume son président Philippe Korcia. Le message est clair : le monde économique ne veut plus être consulté, il veut être entendu.

Hélène Lascols



© AUDREY SAVOURNIN

Réunis au Palais de la Bourse à Marseille, des représentants du collectif Tous acteurs ont présenté hier les propositions transmises aux candidats aux municipales dans la Métropole Aix-Marseille Provence.

## Comment j'ai fait

Alpes-Maritimes RSE



© OLIVIA OREGGIA

— Jérémie Ferrer, fondateur et dirigeant de Bioman Cleaner

**« Sans le savoir, Bioman Cleaner est né et s'est développé grâce à la RSE »**

Jérémie Ferrer a fondé et développé son entreprise de nettoyage sur la Côte d'Azur, sur des valeurs écologiques associées à une vigilance de chaque instant au bien-être à ses salariés. Des démarches qui lui valent une croissance annuelle de 25 % et qui sont la définition même de la RSE, un acronyme que le dirigeant ignorait il n'y a pas si longtemps encore.



**C'**est souvent le propre de ceux qui agissent à la seule force de leurs convictions. Jérémie Ferrer était persuadé il y a peu encore, ne rien y connaître en RSE. La Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises est pourtant la fondation même de Bioman Cleaner, société de nettoyage qu'il crée en 2013 après des études en gestion d'entreprise et une expérience un peu amère dans la restauration. C'est aussi ce qui lui permet d'attirer et de garder salariés et clients : elle affiche un faible turnover parmi sa cinquantaine de collaborateurs et une croissance de 25% ces deux dernières années (pour un CA de 2 M€).

### UNE PRISE DE CONSCIENCE

Après deux ans de contrat dans une usine de parfum près de Grasse, cette dernière est rachetée par un géant mondial du secteur qui lance la construction d'un vaste bâtiment. Jérémie Ferrer pense alors sa société trop petite, pas assez légitime pour répondre à l'appel d'offres qui s'ensuit pour assurer la propreté des 4 000 m<sup>2</sup> de bureaux. Jusqu'à ce que son nouveau comptable lui parle de RSE. « Il m'a expliqué que je n'avais pas compris les atouts de poids que présentait notre modèle socio-économique et qui avaient tout pour séduire un groupe mondial, allemand en l'occurrence. » Le dirigeant se découvre alors en Monsieur Jourdain de la RSE.

Dès la création de Bioman Cleaner, et comme son nom l'indique, il a opté pour des produits bio. « C'était peut-être égoïste mais c'est moi qui faisais le ménage, je n'avais pas envie d'inhaler des produits toxiques. Je voulais aussi du matériel performant, ergonomique. » Et en 2013, trouver des produits ecolabellisés est « une galère. Ils étaient hors de prix », se souvient le dirigeant pour qui il s'agissait aussi d'un « bon argument pour se démarquer dans un secteur ultra-concurrentiel. » L'argument « bio » fait mouche dès les premiers clients « prêts à payer un poil plus cher pour cela. »

### DE LA CONSIDÉRATION ET DES SALAIRES « DÉCENTS »

L'entreprise avance aussi sur l'autre jambe de la RSE : le social. « Pour moi, il fallait développer la boîte avec des gens qui se sentent considérés, qui aient un salaire décent. Cela impliquait des CDI, pas de temps partiel, pas de coupure en journée afin de pouvoir s'organiser quand on a une vie de famille. » Chaque collaborateur bénéficie aussi d'un véhicule. Et pour que les équipes

ne perdent pas trop de temps et d'énergie sur la route, « les tournées sont faites en fonction de leur lieu de résidence ».

Jérémie Ferrer va jusqu'à refuser des contrats pour que ses salariés conservent leur confort de vie et de travail. « Nous avons arrêté de travailler pour les boîtes de nuit, les plages privées ou les événements lors du Festival de Cannes par exemple, parce que je ne voulais plus qu'on travaille le dimanche ou à des heures impossibles. Nous venons de signer un club de padel. J'ai imposé que nous ne travaillions pas le dimanche, bien que leur restaurant soit ouvert le week-end. Le client a accepté. C'est à nous d'aller chercher les contrats lucratifs et les moins contraignants. » Le patron ne cherche plus non plus à faire entrer de copropriétés dans sa clientèle. « Dans la profession, ils se battent tous sur le prix et ils ont tort. Car cela implique de moins bien payer les employés, de réduire les temps d'intervention et donc la qualité des prestations. J'explique toujours qu'on ne peut pas demander à la fois de payer pas cher et d'être exigeant. Ce n'est pas possible. Il y a un prix et un juste prix. »

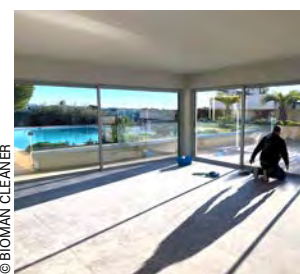
### UNE CLIENTÈLE (TRÈS) HAUT DE GAMME

Jérémie Ferrer n'en est pas moins exigeant avec ses collaborateurs. Bien au contraire. D'autant que Bioman Cleaner s'est peu à peu spécialisé dans une clientèle haut, voire très haut de gamme, entre villas de milliardaires de plus de 1 500 m<sup>2</sup> à faire briller, sol de Ferrari ou marbres de l'Hôtel du Cap-Eden Roc. L'entreprise a dû ainsi chercher des agents polyglottes. « On s'est ouvert aux étrangers de tous horizons. On a un Kurde, un Jamaïcain, un Ukrainien, qui parlait anglais avant d'apprendre le français et qui est devenu chef d'équipe. »

Et pour donner des coups de pouce à ceux qui en ont parfois besoin, Jérémie Ferrer a aussi recruté une personne handicapée ou d'autres qui sortaient de détention. « Je n'ai jamais vu l'entrepreneuriat incompatible avec le social », résume-t-il sans nier les difficultés qui peuvent aussi en découler.

Tout ce qu'il a fait jusqu'à présent naturellement, sans trop se poser de questions, il a décidé, en toute humilité, de le formaliser sur papier et surtout de le partager, sur les conseils de Vincent Ferrari à la tête de Symbiose Alpes-Maritimes, réseau d'entreprises dédié à la RSE. « Au BNI par exemple, club business dont je fais partie, je veux passer ce message : prenez le temps de regarder ce que vous faites de bien dans votre boîte, conclut-il. Ça vaut le coup. » Car il y a forcément d'autres sociétés sur la Côte d'Azur qui font de la RSE sans même le savoir.

Olivia Oreggia



© BIOMAN CLEANER

Bioman Cleaner s'est fait une spécialité du nettoyage et de l'entretien dans des résidences et établissements de luxe.

**« J'explique toujours qu'on ne peut pas demander de payer pas cher et d'être exigeant. Ce n'est pas possible. Il y a un prix et un juste prix. »**

# Comment j'ai fait

Pas-de-Calais CHIMIE

— Astrid Perot, responsable RH chez Interor

## « Nous avons recruté des salariés en reconversion professionnelle »

L'entreprise de chimie Interor, à Calais, a misé sur la reconversion de salariés locaux pour répondre à ses besoins industriels. Grâce à l'accompagnement de Transitions Pro Hauts-de-France, onze opérateurs issus d'un équipementier automobile voisin, frappé par un ralentissement de son activité, ont été formés et sont intégrés progressivement.

**P**our accompagner sa croissance, Interor a opté pour un recrutement atypique. L'entreprise calaisienne de chimie (166 salariés) intègre progressivement, depuis février, onze salariés en reconversion. Ils sont issus d'une entreprise située à moins de trois kilomètres, Catensys, un équipementier automobile frappé par le ralentissement de son activité, en lien avec la fin programmée du moteur thermique en Europe. Le passage de ces onze salariés de l'univers de la métallurgie à celui de la chimie a été accompagné par Transitions Pro Hauts-de-France, un organisme paritaire agréé par l'État pour sécuriser les reconversions professionnelles.

### RECRECITER POUR CROÎTRE

Spécialisée dans la chimie organique, pour le compte de groupes pharmaceutiques, Interor doit mettre en service d'ici la fin de l'année une nouvelle usine de près de 1 500 m<sup>2</sup>, fruit d'un investissement de 22 millions d'euros. Ce site permettra d'augmenter sa capacité de production de 40%, en vue de rapatrier à Calais la production de molécules, jusqu'à présent importées d'Asie. Au lieu de recourir uniquement à des recrutements classiques, l'entreprise a fait le choix de s'inscrire dans une démarche responsable. « Nous voulions contribuer à sauver des emplois sur le territoire », explique Astrid Perot, responsable des ressources humaines chez Interor.

### DEUX TRAJECTOIRES INDUSTRIELLES

L'opération est née d'une mise en relation orchestrée par la Direction départementale du travail. D'un côté, Catensys, une entreprise de près de 170 salariés à Calais, confrontée aux transformations profondes de la filière automobile. De l'autre, Interor, en développement, avec des besoins en opérateurs de production. « Le secteur de l'équipement automobile est en mutation, pendant que la chimie recrute. Notre rôle est de faire se rencontrer ces trajectoires », résume Stéphan Guénézan, directeur général de Transitions Pro Hauts-de-France.



© MICHEL GUILBERT

Le dispositif repose sur le volontariat : les salariés de Catensys, opérateurs de production dans la métallurgie, ont été informés de la démarche et certains se sont portés candidats. Leur décision a été éclairée par des réunions d'information collectives et des visites de site chez Interor. Ces salariés volontaires ont ensuite passé des entretiens chez Interor, au terme desquels onze personnes ont été retenues. « Ce n'est pas un transfert automatique : c'est bien un recrutement, avec des entretiens et des critères précis », insiste Astrid Perot. Les profils retenus partagent une solide expérience industrielle, une culture des règles de sécurité et une aptitude à travailler en environnement contraint. La compétence chimique, elle, s'acquiert ensuite.

### UNE FORMATION SUR MESURE, DÉLOCALISÉE

Pour combler l'écart technique, une formation de 400 heures de conducteur d'installations de l'industrie chimique a été conçue avec l'AFPA de Compiègne (Oise), seul organisme disposant du plateau technique adapté. En vue de fluidifier la démarche, une partie

Depuis février, Interor intègre progressivement onze salariés issus d'une entreprise automobile voisine, confrontée au ralentissement de son marché.



de cette formation a d'ailleurs été délocalisée à Calais. Pendant cette formation, les salariés ont conservé leur contrat de travail chez Catensys, bénéficiant de leur salaire et de la sécurité de l'emploi. « Ils continuent à faire vivre leur famille, restent dans leur bassin de vie. La reconversion ne se fait pas dans la précarité », souligne Stéphane Guénézan. Une fois la formation validée, les salariés intègrent Interior selon un calendrier étalé. « Nous avons fait le choix d'une intégration progressive, avec un tuteur dédié, pour garantir un bon accompagnement. Deux salariés nous ont rejoints en février et les arrivées vont se poursuivre ces prochains mois », explique Astrid Perot. Une fois embauchés, les salariés quittent définitivement Catensys et sont soumis à une période d'essai classique, comme dans tout recrutement.

### UN DISPOSITIF MAÎTRISÉ

Côté Interior, le dispositif n'a pas été perçu comme chronophage. « C'est un peu plus cadré qu'un recrutement classique, mais l'accompagnement est structuré. Au final, c'est à peu près équivalent en temps », estime la responsable des ressources humaines. Sur

**« Nous avons fait le choix d'une intégration progressive, avec un tuteur dédié, pour garantir un bon accompagnement. »**

le plan financier, l'entreprise d'accueil ne supporte pas le coût pédagogique de ce dispositif de transition professionnelle. Il est en partie pris en charge par l'entreprise de départ (jusqu'à 50 % du coût total) et par Transitions Pro. Interior investit surtout dans l'intégration et la montée en compétences interne. L'inconvénient principal ? « Une formation interne plus longue, puisque les salariés ne sont pas chimistes au départ. Cela mobilise davantage nos équipes », admet Astrid Perot.

Pour Interior, les avantages dépassent largement la seule réponse à un besoin en main-d'œuvre. « Ce dispositif nous permet de créer de la mixité dans les équipes, en combinant jeunes recrues, issues de nos parcours d'apprentissage, et salariés expérimentés en reconversion », souligne Astrid Perot. D'ailleurs, si la responsable des ressources humaines devait reproduire cette démarche, elle ne changerait rien. « Il faut y aller franchement. Le dispositif est fluide, bien accompagné, et bénéfique pour tout le monde », résume-t-elle. En 2025, Transitions Pro Hauts-de-France a accompagné 70 entreprises et financé 132 parcours de reconversion, dont celle des salariés du site Stellantis de Douvrin (Pas-de-Calais), fabricant de moteurs thermiques, vers sa voisine la gigafactory de batteries électriques ACC.

Élodie Soury-Lavergne

## Chronique

### Préparer sa retraite comme un projet stratégique

La préparation de sa retraite par un dirigeant ne se résume pas à la vente de son entreprise. Anticiper, diversifier et structurer son patrimoine sont impératifs pour préserver son niveau de vie.

**T**rop souvent, un dirigeant compte sur la cession de son entreprise pour financer son avenir. Or, le marché est imprévisible : valorisation décevante, acheteur introuvable, fiscalité lourde sont autant de risques qui peuvent compromettre ses plans. C'est pourquoi un dirigeant doit piloter sa rémunération au présent pour dégager une capacité d'épargne orientée vers des placements classiques, produits financiers, immobilier locatif traditionnel nu ou meublé, SCPI (sociétés civiles de placement immobilier) dites de rendement, qui permettent d'investir avec un apport financier moindre et en s'affranchissant de toute contrainte de gestion locative.

#### Des leviers spécifiques

Un dirigeant d'entreprise dispose aussi de leviers spécifiques comme le fait de devenir propriétaire de ses locaux professionnels. Son entreprise s'acquitte d'un loyer qui couvre les échéances du prêt qu'il a contracté pour acquérir ces locaux. In fine, il peut conserver cet actif et continuer de le louer après son départ en retraite. Une stratégie gagnante sur deux fronts pour sécuriser son revenu et valoriser son patrimoine. S'y ajoutent les dispositifs d'épargne salariale (plan d'épargne entreprise (PEE), plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO), intéressement, participation) et, pour les gérants majoritaires de SARL soumise à l'IS, le Plan d'Épargne Retraite (PER) financé par l'entreprise. Autant d'outils combinés qui permettent de bâtir un socle solide pour demain.



#### Bien préparer la cession de son entreprise

On l'a dit, la vente de son entreprise ne peut être en soi suffisante à financer la retraite future du dirigeant. Encore faut-il bien préparer cette opération. D'abord en optant pour la vente de ses parts en direct ou via une holding, ce choix impactant la fiscalité, la trésorerie disponible et la stratégie patrimoniale. De même, le dirigeant peut prévoir de toucher des dividendes avant la cession pour sécuriser une partie de ses revenus, ou de percevoir des liquidités issues de la vente, même si la fiscalité est moins avantageuse, afin de disposer immédiatement de fonds pour réaliser ses projets personnels. Autre point clé : ne pas oublier la transmission de son patrimoine. Donation-partage, démembrement de propriété, holding familiale pour optimiser la fiscalité et préserver l'équilibre entre héritiers... Ces choix doivent être réfléchis pour éviter les tensions et maximiser les avantages fiscaux. En résumé préparer sa retraite c'est un peu comme piloter son entreprise : cela demande vision, anticipation et diversification pour sécuriser son avenir.

**GUILLAUME BOURGUEIL,**  
conseiller patrimonial In Extenso  
Provence-Alpes-Côte d'Azur

# BEST OF DE L'INNOVATION

L'actu de nos 9 éditions en régions

## 1 ALPES-MARITIMES RECHERCHE

### Effiblué développe un nanomatériau pour remplacer les métaux rares

Jean-Philippe Ginestet (à gauche) a découvert en 2011 un nanomatériau unique : le Ginestium.



La start-up grassoise Effiblué développe depuis des années le Ginestium, un nanomatériau de la famille du carbone breveté découvert par son cofondateur et dirigeant Jean-Philippe Ginestet. « Nous cherchions une alternative au palladium, explique-t-il. Ce métal rare est indispensable pour recouvrir les électrodes ou pour la production d'hydrogène, mais il est très cher, son prix dépasse les 40 000 euros du kilogramme. » Un métal très demandé, dont l'extraction, comme toute celle des métaux rares, fait des ravages sur le plan environnemental et humain dans les pays dont ils sont issus. Sans parler des tensions géopolitiques majeures qu'elle engendre.

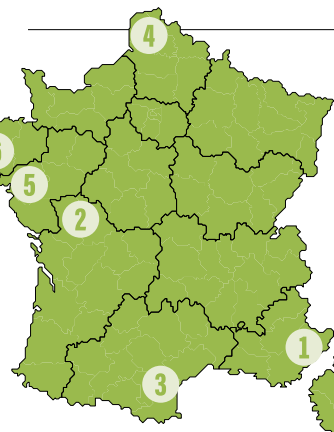
Le Ginestium, lui, en plus d'être ultraléger, conducteur d'électricité, est aussi résistant aux acides et températures extrêmes, et son coût est « 20 à 100 fois moins élevé ». Idéal donc pour

remplacer tous ces métaux ultra-stratégiques que l'on trouve désormais partout, des batteries de voitures aux smartphones. Effiblué a reçu des demandes de prototypes de la part de deux multinationales industrielles ainsi que d'un « gros acteur français en composants microélectroniques qui cherche une alternative au revêtement en or ».

La start-up se prépare à passer en phase de préindustrialisation et à lancer

une levée de fonds pour accélérer de 2 millions d'euros pour janvier 2026 et une série A pour janvier 2028, et la livraison de premières pré-séries. Le lancement commercial suivra. À fin 2026, Effiblué prévoit une vingtaine de recrutements pour un effectif dépassant les 150 personnes à 2030.

Olivia Oreggia



## 2 DEUX-SÈVRES SERVICES

### Elio lance la production de son robot éducatif

Fin 2025, Elio (3 collaborateurs, 6 associés) a mené une campagne de financement participatif pour mettre en production la nouvelle version de son robot éducatif Eliobot. Il s'agit d'un robot mobile qu'un enfant peut fabriquer, puis programmer pour le faire circuler.

Les compétences du robot sont évolutives, puisque « Eliobot évolue en même temps que l'enfant », assure son créateur Romain Boutros. Sa clientèle ? Des structures éducatives (écoles, collèges...) et des particuliers. Déjà distribué sur les plateformes de Cultura et Nature & Découvertes, Elio espère être référencé par des distributeurs de matériel pédagogique. Son objectif : industrialiser la fabrication du robot pour en produire 1 000 par an.

## 3 HÉRAULT SERVICES

### Needemand vérifie l'âge de ceux qui se connectent à Internet

En décembre 2025, l'Australie est devenue le premier pays à interdire l'accès aux réseaux sociaux aux moins de 16 ans, et le marseillais Needemand (10 salariés) a joué un rôle dans cette décision historique. En déterminant par caméra si un internaute est en dessous ou au-dessus d'un

certain âge, l'expert en ingénierie informatique a obtenu la meilleure note. Son secret ? Elle analyse le mouvement de la main. « La recherche a établi un lien entre l'âge d'un individu et l'hétérogénéité du geste », explique Driss Benchakroune, président de Needemand. BorderAge,

la première version de cette solution IA commercialisée depuis octobre, a déjà été adoptée par des dizaines de grandes plateformes (sites X, sites de rencontre, plateformes de jeux en ligne, e-commerce...) dans 130 pays dans le monde.



## Le Best of de l'innovation

### 4 PAS-DE-CALAIS AGROALIMENTAIRE

#### Nutriearth industrialise sa vitamine D issue d'insectes

La start-up industrielle Nutriearth (16 collaborateurs), dans le Pas-de-Calais, produit de la vitamine D3 à partir de vers de farine. Avec cette matière première issue d'élevages à Clermont-Ferrand, au Portugal et en Norvège, elle fabrique une farine et une huile, riches en vitamine D3 à destination de la nutraceutique et de l'industrie agroalimentaire. La vitamine D3 actuelle – surtout produite en Chine – est extraite de laine de mouton, d'algues, de lichen ou de pins, « à grand renfort d'eau et de solvants. La nôtre est générée à partir de la poudre ou de l'huile de vers de farine, grâce à une exposition aux rayons UV, copiant un processus naturel », assure Jérémy Defrize, cofondateur. NutriEarth industrialise désormais son produit via un nouveau bâtiment qui abritera deux ateliers de production de vitamine D3, l'un destiné à l'alimentation animale et l'autre, humaine. Elle démarre son activité sur le marché européen et cible les États-Unis, le Canada, le Japon et la Corée.

### 5 LOIRE-ATLANTIQUE BIENS DE CONSOMMATION

## Geogems identifie l'origine des pierres précieuses

Fondée en 2022, Geogems (6 salariés) développe une nouvelle méthode pour identifier l'origine des pierres précieuses, dont les chemins entre les mines et les bijouteries sont obscurs. Lauréate i-Lab, elle souhaite lever 1,5 million d'euros pour boucler le développement de cette méthode d'analyse, et la commercialiser en 2028.

Deux rubis, identiques en tous points, peuvent avoir un prix multiplié ou divisé par dix en fonction de leur provenance. « Les pierres précieuses qui viennent par exemple de Birmanie, soit de l'ancienne route de la soie, ont plus de valeur. Le luxe est un milieu très traditionaliste et conservateur : il y a l'idée préconçue que ces pierres sont de meilleure qualité », expose Lauriane Pinsault, présidente et cofondatrice de Geogems. Or, aujourd'hui, définir leur provenance dépend de méthodes statistiques, en fonction des caractéristiques géochimiques des pierres. « À partir de ces méthodes, les laboratoires fournissent des opinions d'expert sur l'origine, qui peuvent varier d'un laboratoire à l'autre », assure la présidente. Des vendeurs peuvent ainsi demander des certificats à plusieurs laboratoires et prendre le mieux-disant. Lauriane Pinsault a donc fondé Geogems en 2022 avec deux autres associés afin de définir une nouvelle méthode pour identifier l'origine de ces pierres précieuses.

#### ATTEINDRE LA COMMERCIALISATION

Dans un premier temps, Geogems va se focaliser sur les corindons (saphir, rubis...). Pour



© BENJAMIN ROBERT

Lauréat de l-I-Lab France, Geogems vise la commercialisation de sa méthode.

décoder leur origine, l'entreprise va dater les pierres en analysant la présence d'éléments présents en infime quantité. Cette datation est reliée à l'âge de formation des mines, et permet d'être précis dans l'origine des pierres. Geogems souhaite lever 1,5 million d'euros pour boucler le développement de cette méthode d'analyse, et la commercialiser en 2028. « Nous travaillons avec les maisons de luxe : leurs clients attendent ces informations de manière fiable », poursuit-elle. Dans un second temps, la méthode pourra être étendue aux diamants, dont 30 % de la production mondiale provient de Russie. Geogems développe également une branche de conseils, qui s'adresse aux particuliers qui veulent en savoir plus sur leurs bijoux de famille, ou aux professionnels en quête d'informations sur une pierre précieuse.

Benjamin Robert

### 6 MORBIHAN NAUTISME

## Koz Surfboards surfe durable avec sa planche en mycélium

Thibaut Fournel et Pierre Thomas, dirigeants de la start-up morbihannaise Koz Surfboards, ont imaginé une planche de surf en mycélium (filaments de champignons). Pour ce faire, ils ont mélangé des fibres végétales à du mycélium, qu'ils ont laissé se développer dans un moule,

pour ensuite la sécher et renforcer la structure avec du lin et une résine partiellement biosourcée. Le processus dure sept jours. « Outre la matière première qui est végétale, nous utilisons de l'eau de pluie. Notre consommation d'eau n'est que de 20 litres alors qu'elle est de 140 litres pour une planche classique », précise Thibaut Fournel, qui ajoute : « Les planches ont été

testées et elles sont aussi résistantes que les planches classiques ». Si la traction est encourageante, le véritable défi se joue ailleurs : celui de l'industrialisation. Les deux cofondateurs ont entamé une levée de fonds d'environ 300 000 euros pour accélérer la transition entre la fabrication artisanale et une production semi-industrielle.

Koz Surfboards propose des planches de surf en mycélium

© KOZ SURFBOARDS

## Formation



© SEVENTYFOUR - STOCK.ADOBE.COM

# Les entreprises se transforment, la formation continue aussi

Financement sous tension, montée en puissance de l'intelligence artificielle, anticipation de nouveaux métiers... La formation continue doit changer de paradigme pour remplir son rôle auprès des entreprises et coller à leurs nouveaux besoins. Une exigence stratégique pour des entreprises dont la capacité d'adaptation dans un environnement incertain est plus que jamais un facteur clé de compétitivité.

**L**a formation professionnelle conserve une place centrale dans les stratégies RH des entreprises, mais elle n'échappe pas aux arbitrages imposés par un contexte incertain et des contraintes économiques nouvelles. Et si une large majorité de salariés continue d'exprimer des besoins en développement de compétences et de s'informer activement sur les dispositifs existants, la perception de la formation comme un levier stratégique semble marquer un léger recul. Ainsi, selon le quatrième baromètre de la

formation professionnelle publié par Lefebvre Dalloz Compétences en janvier 2026, 76 % des répondants considèrent la formation comme stratégique, contre 81 % l'année précédente. Le baromètre interroge majoritairement des salariés d'entreprises privées (72 %) dont plus d'un quart évolue dans des grandes entreprises (de plus de 1 000 salariés) et 21 % dans des moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés). A contrario, les directions et responsables RH conservent, eux, une vision très favorable de la formation continue et confirment son rôle structurant



## Formation

dans les politiques internes de gestion des compétences. « Les aptitudes acquises au travers de la formation professionnelle continue sont devenues un facteur de compétitivité extrêmement important. Elles contribuent directement à la productivité et permettent aux entreprises de s'adapter aux évolutions technologiques », souligne-t-on au Medef. Toutefois, si la formation reste indispensable, elle doit désormais prouver son impact, son utilité et sa capacité à s'inscrire dans des organisations en quête d'agilité et d'optimisation des ressources.

### VERS DES FORMATS PLUS AGILES ET PLUS INTÉGRÉS AU TRAVAIL

En outre, toujours selon le baromètre Lefebvre Dalloz Compétences, le financement de la formation continue redevient, en 2026, l'enjeu prioritaire des entreprises. Face à des budgets plus contraints, les formats de formation doivent donc évoluer. « L'hybridation devient la norme. Le présentiel est recentré sur la mise en pratique et l'échange d'expériences, tandis que les apports théoriques se font davantage à distance », commente Guillaume Letzgus, directeur général de Lefebvre Dalloz Compétences. Les parcours sont échelonnés dans le temps, favorisant l'ancrage des compétences et le



« Le présentiel est recentré sur la mise en pratique et l'échange d'expériences, tandis que les apports théoriques se font davantage à distance. »

Guillaume Letzgus, directeur général de Lefebvre Dalloz Compétences

partage de bonnes pratiques entre participants. La tendance est également au raccourcissement des temps de formation, avec une exigence accrue d'impact et de valeur ajoutée. L'idée d'une formation ponctuelle laisse place à des parcours intégrés, pensés comme un flux continu d'apprentissage. Si les formats classiques d'un à trois jours restent majoritaires, les organisations expérimentent progressivement d'autres formats. Pour la veille et l'autoformation, les professionnels privilégient désormais des contenus vidéos courts et acces-

# CCI FORMATION

AIX-MARSEILLE-PROVENCE

## Certificat de Compétences en Entreprise (CCE)



### CERTIFICATION & RECONNAISSANCE

Faites valider vos compétences, mettez en avant vos acquis et renforcez votre employabilité grâce à une certification reconnue par l'État avec 96% de réussite.

#VosSolutionsSontIci



formationpro.cciamp.com  
cciformation@cciamp.com

04 91 14 26 90



CCI AIX MARSEILLE  
PROVENCE

## Formation



## « Les décideurs RH et responsables formation veulent accompagner la montée en compétences des salariés dans ce domaine [de l'IA] pour sécuriser les usages. »

Guillaume Huot, membre du directoire de l'organisme de formation Cegos

sibles, en complément des fiches pratiques et des webconférences. « Les dispositifs plus innovants, comme les serious games ou la réalité virtuelle, peinent toutefois à s'imposer à grande échelle », relève Blandine Dejonghe, Responsable des formations GRH, Paie et Formation chez Lefebvre Dalloz Compétences.

### UNE PHASE D'ACCULTURATION AUTOUR DE L'IA

Parmi les autres grandes transformations qui sont à l'œuvre, l'intelligence artificielle (IA) occupe une place centrale. Les chiffres témoignent de cette montée en puissance : 51 % des actifs utilisent désormais régulièrement l'IA, soit une progression de 26 points en un an. « Les décideurs RH et respon-

sables formation veulent accompagner la montée en compétences des salariés dans ce domaine pour sécuriser les usages, acculturer leurs collaborateurs et anticiper les évolutions des pratiques métiers. Mais ils ne cherchent pas encore à refondre complètement leur organisation autour de l'IA » constate Guillaume Huot, membre du directoire de l'organisme de formation Cegos. La formation continue joue un rôle clé pour l'IA car elle permet d'encadrer les pratiques et d'accompagner l'appropriation progressive de ces technologies. D'ailleurs, l'offre s'est fortement enrichie ces derniers mois, avec plusieurs centaines de programmes revisités pour intégrer les enjeux liés à l'IA, et le lancement de nombreux nouveaux parcours dédiés.

### MANAGEMENT, NOUVEAUX MÉTIERS ET TENSIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Autre mouvement de fond qui impacte la formation continue : l'évolution du rapport au travail et le retour de fortes tensions sur le marché de l'emploi. Après plusieurs années marquées par une mobilité élevée, le contexte se durcit : les salariés changent moins facilement de poste et les organisations prennent conscience de l'importance de renforcer leur ligne managériale. Dans cet environnement incertain, les entreprises réinvestissent donc massivement dans la filière management. « Elles attendent de leurs managers qu'ils soient capables de naviguer dans la complexité, d'accepter l'incertitude tout en continuant à piloter la performance et à engager les équipes », commente Guillaume Huot. À ces enjeux s'ajoutent des facteurs démographiques majeurs. Les départs à la retraite s'accroissent dans certains secteurs, générant des tensions sur le renouvellement des équipes et la transmission des savoirs. « Une filière comme le nucléaire illustre particulièrement ces défis, avec un besoin urgent de former de nouvelles générations tout en capitalisant sur l'expertise des seniors », ajoute Guillaume Huot. Les entreprises déploient ainsi des programmes spécifiques d'accès à des fonctions de management, intermédiaire ou de niveau exécutif, pour sécuriser la continuité des compétences.

## LE CPF CO-CONSTRUIT PLÉBISCITÉ

**E**n 2026, 43% des décideurs constatent une stabilité des dépenses de formation continue dans leur entreprise, et 35% annoncent une augmentation, selon le 4<sup>e</sup> baromètre de la formation professionnelle continue Lefebvre Dalloz Compétences. À l'inverse, 22% observent une diminution de leur budget, soit 5 points de plus qu'en 2025. Dans ce contexte, le CPF co-construit, dispositif de formation mobilisé conjointement par le salarié, l'employeur et financé à la fois par les droits CPF du collaborateur et par un abondement de l'entreprise, est plébiscité. C'est le financement externe le plus couramment utilisé par 32% des répondants (- 2 points par rapport à 2025), devant le Projet de Transition Professionnelle (26%, + 4 points par rapport à



2025) et la reconversion ou la promotion par alternance (17% + 4 points également par rapport à 2025). À noter que la majorité (73%) des entreprises qui ont recours au CPF co-construit l'abonde en versant une dotation volontaire (de gré à gré), plutôt qu'en utilisant un dispositif de droits supplémentaires mis en place dans le cadre d'accords collectifs (21% des répondants, + 3 points par rapport à 2025).

Mallory Lalanne

### LES PRIORITÉS DE FORMATION ÉVOLUENT SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

Les thématiques stratégiques privilégiées par les décideurs reflètent ces transformations. Pour 2026, le top 3 des priorités porte sur le management, la réglementation et l'intelligence artificielle. Les enjeux varient sensiblement selon la taille des organisations. « Dans les grands groupes, l'anticipation des nouveaux métiers reste un axe fort, tandis que la transition écologique se positionne désormais comme une priorité majeure. Du côté des PME et des TPE, l'IA et la digitalisation apparaissent comme des défis aussi cruciaux que l'anticipation des métiers de demain, juste après les problématiques de financement et de gestion des talents », conclut Blandine Dejonghe.

Mallory Lalanne



Chambre  
de **Métiers**  
et de l'**Artisanat**

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

CMA FORMATION

# FORMATION CONTINUE

**Notre expertise au service de votre performance**  
A votre rythme, en présentiel ou en ligne



CRÉATION D'ENTREPRISE



DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



INTERNET & RÉSEAUX SOCIAUX



RÈGLEMENTATION



MARKETPLACE



GESTION-COMPTABILITÉ



MANAGEMENT



FILIÈRES MÉTIERS

Découvrez toute notre offre  
de formations ici :



La certification qualité a été délivrée au titre des catégories d'actions suivantes :  
ACTIONS DE FORMATION  
ACTIONS DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE  
ACTIONS DE FORMATION PAR APPRENTISSAGE

Tous les détails de nos formations sur [cmar-paca.fr](https://cmar-paca.fr)



## Formation

— **Thomas Jeanjean**, vice-président *Formation et Carrières de la Conférence des grandes écoles*

## « L'obsolescence rapide des compétences crée de nouveaux besoins de formation tout au long de la vie »

Jamais les compétences n'ont évolué aussi vite. Leur obsolescence accélérée bouscule les parcours professionnels et oblige les entreprises comme les grandes écoles à repenser en profondeur leurs modes de formation. Pour Thomas Jeanjean, vice-président Formation et Carrières de la Conférence des grandes écoles et DGA en charge de l'Éducation à la CCI Paris Île-de-France, de nouvelles modalités d'apprentissage émergent, plus agiles et étroitement connectées aux réalités du terrain.



**Thomas Jeanjean**  
vice-président  
Formation et  
Carrières de la  
conférence des  
grandes écoles et  
directeur général  
adjoint en charge  
de l'Éducation à la  
Chambre de com-  
merce et d'industrie  
de région Paris  
Île-de-France.

### En quoi l'obsolescence des compétences remet-elle en cause le modèle actuel de formation continue ?

La durée de vie d'une compétence technique est passée de 30 ans en 1987 à deux ans aujourd'hui. Cette accélération des cycles de compétences ne remet pas en cause le modèle de la formation continue, mais vient au contraire l'enrichir et créer de nouveaux besoins. Les carrières sont moins linéaires et plus longues, ce qui impose de repenser les parcours professionnels sur le long terme. Il s'agit moins de transmettre des savoirs figés que de doter les diplômés d'une véritable capacité à s'adapter et à apprendre à apprendre. L'obsolescence rapide des compétences crée de nouveaux besoins de formation tout au long de la vie, souvent sur des sujets plus ciblés et techniques. Elle implique également une sensibilisation accrue aux transformations induites par l'intelligence artificielle (IA).

### Comment les grandes écoles aident-elles les entreprises à relever ces différents défis ?

Le rôle des grandes écoles est de préparer les cadres aux enjeux des organisations de demain en s'appuyant sur quatre leviers : proposer des formations diplômantes aux cadres en activité, avec des formats horaires et des pédagogies adaptés ; organiser des

formations sur mesure lorsqu'une organisation engage un projet stratégique ou fait face à des transformations majeures, en déployant des programmes spécifiques ; promouvoir des formations interentreprises pour mettre à jour une compétence technique précise ou former à une thématique émergente ; encourager les partenariats avec les entreprises, à travers des projets de chaires ou de recherche appliquée.

### Les formats actuels améliorent-ils l'impact de ces formations ?

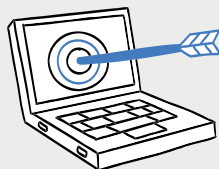
Si la formation continue est un enjeu essentiel, il y a pour l'entreprise un problème d'investissement financier et de temps. Lorsqu'un salarié se forme, il ne travaille pas sur un sujet opérationnel. D'où la nécessité d'innover pour favoriser l'engagement des participants. Des modules en ligne se sont fortement développés dans la période Covid ce qui a permis de renforcer les modules en présentiel pour travailler de manière plus efficace. Aujourd'hui les outils de formation liés à l'IA permettent de personnaliser les parcours et d'améliorer l'impact des programmes. Au-delà des innovations de formats, les contenus de formation évoluent eux aussi. Les thématiques abordées se transforment pour répondre aux nouvelles attentes des entreprises et de la société.

### Quels sont les principaux défis à venir pour la formation continue ?

Le premier défi collectif consiste à redonner toute sa place à la formation continue dans le parcours professionnel des cadres en s'adaptant aux contraintes de temps et aux rythmes de travail. Il s'agit aussi de susciter l'envie, d'explicitier clairement les bénéfices attendus et de lever les freins psychologiques qui peuvent encore exister. Un deuxième enjeu, de nature financière et administrative, concerne l'accessibilité des dispositifs existants. En France, des mécanismes tels que le CPF ou les Opco offrent des leviers importants, mais leurs processus restent parfois complexes et peu agiles. La question se pose alors de savoir si ces dispositifs peuvent gagner en flexibilité, afin de rendre la formation réellement mobilisable d'un point de vue financier.

**Propos recueillis par Mallory Lalanne**

NOUVEAU



# PUBLIEZ VOS ANNONCES LÉGALES

sur le site du Journal des Entreprises

Le Journal des Entreprises est désormais habilité  
à diffuser les annonces légales dans les départements  
de Loire-Atlantique (44) et de Paris (75).

je dépose  
une annonce légale



## RÉACTIVITÉ

Attestation de parution immédiate et gratuite.  
À la fin de votre commande, vous recevrez  
votre attestation de parution par mail pour  
votre dépôt.

## SIMPLICITÉ

Nous vous simplifions la saisie de votre annonce  
légale grâce à nos formulaires prédéfinis  
et l'affichage de votre annonce en temps réel.

## ACCOMPAGNEMENT

Notre équipe vous accompagne et se tient  
à votre disposition pour vous aider.



Publiez vos annonces dans tous les départements  
en partenariat avec la plateforme JAL – Journal d'Annonces Légales  
du groupe Les Échos Le Parisien»

Déposez votre annonce légale sur

<https://annonces-legales.lejournaldesentreprises.com>

ou en scannant le QR code



Le Journal  
des Entreprises

# Nouvelle donne réglementaire pour les acteurs de la formation continue

Le gouvernement français a présenté, fin juillet 2025, un Plan d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et de lutte contre la fraude. Objectifs : mieux encadrer ce secteur et promouvoir une montée en compétences organisationnelle et pédagogique.

**L**es étaient quatre ministres à présenter le 24 juillet 2025 le Plan d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et de lutte contre la fraude : Elisabeth Borne, ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Philippe Baptiste, ministre chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Astrid Panosyan-Bouvet, ministre chargée du travail et de l'emploi, et Véronique Louwagie, ministre déléguée chargée du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises et de l'Économie sociale et solidaire. Un dispositif interministériel ambitieux qui vise à renforcer et garantir la qualité des formations continues délivrées aux salariés en encadrant cette activité par des règles claires et partagées. Désormais les organismes de formation vont devoir répondre à des exigences nouvelles en termes de rigueur des processus et d'intégrité pour continuer à exercer.

## QUALITÉ PÉDAGOGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Les organismes de formation continue préparant à des certifications professionnelles sont particulièrement visés. Une obligation d'habilitation s'impose désormais à eux pour proposer des formations conduisant à des diplômes du CAP au BTS, là où jusqu'alors aucune autorisation préalable n'était nécessaire. Ces certifications devront être délivrées par des entités habilitées, permettant aux rectorats d'exercer un contrôle plus strict. Les taux de présentation et de réussite aux examens seront par ailleurs examinés par France Compétences. Pour les organismes de formation, cela signifie une pression accrue sur la qualité des contenus pédagogiques, l'adéquation des moyens mis en œuvre et la pertinence professionnelle des programmes proposés. Ceux qui ne répondent pas à ce nouveau standard pourraient perdre leur capacité à proposer certaines certifications, ou voir leur financement remis en cause.

## ÉVOLUTION DU RÉFÉRENTIEL QUALIOPi ET DES AUDITS

Le plan gouvernemental prévoit un renforcement du référentiel Qualiopi, certification obligatoire pour tous les organismes prestataires d'actions concourant au développement des compétences qui souhaitent bénéficier des fonds des financeurs (opérateurs de compétences, associations

Transitions Pro, État, Régions, Caisse des dépôts et consignations, France Travail, Agefiph). De même les modalités d'audit des organismes de formation pour obtenir cette certification évoluent avec de nouveaux indicateurs introduits, en particulier pour les centres de formation d'apprentis (CFA), portant sur la clarté de l'accompagnement pédagogique, l'organisation des parcours et la transparence des résultats.

Les audits sur site devraient devenir systématiques et la présence du dirigeant de l'organisme de formation rendue obligatoire.

Ces évolutions impliquent donc pour les organismes de formation un renforcement de leurs processus internes, de leurs pratiques déontologiques et de leur capacité à démontrer, au quotidien, leur conformité à des critères plus exigeants. Une transformation qui peut nécessiter des investissements organisationnels, humains et financiers significatifs. « L'année passée, nous avons eu 37 audits différents entre les associations transition pro, Qualiopi, les différents Opcv, Datadock... La puissance publique n'a pas encore réussi à simplifier les logiques », regrette Guillaume Huot, membre du directoire au sein de l'organisme de formation Cegos.

## DES ÉVALUATIONS PLUS STRICTES

À plus long terme, les effets de ce renforcement restent toutefois difficiles à mesurer. Selon Jean-Luc Corinthe, directeur de la transformation et de la qualité de l'Afpa (Agence nationale pour la forma-



« L'année passée, nous avons eu 37 audits différents. La puissance publique n'a pas encore réussi à simplifier les logiques. »

Guillaume Huot, membre du directoire de Cegos



## Formation

tion professionnelle des adultes), le guide de lecture du référentiel national qualité qui précise les exigences Qualiopi pourrait encore évoluer. « À court terme, il pourrait surtout y avoir une interprétation plus stricte de la part des auditeurs », estime-t-il. Ces nouvelles exigences s'inscrivent dans un paysage déjà fortement réglementé, marqué par une multiplication des informations à produire et un coût de conformité élevé pour les organismes, qui sont en très grande majorité des TPE. « Nous constatons un durcissement des contrôles. Sous l'effet des exigences du comité d'accréditation et des directives des financeurs, les auditeurs et les contrôleurs sont incités à une plus grande rigueur dans l'analyse des preuves, ce qui se traduit par des évaluations plus strictes, voire par des réfections et des demandes de remboursement de sommes jugées indûment perçues en cas de non-conformité », constate Jean-Luc Corinthe. Pour améliorer la remontée d'informations, l'Afpa travaille ainsi à augmenter la participation de ses parties prenantes, apprenants et entreprises, dans une logique de coconstruction inhérente à la qualité de service. Des outils numériques, tels que des portails dédiés, pourraient permettre aux bénéficiaires de partager leur expérience, de tracer leurs échanges et de renforcer la coordination entre organismes de formation et entreprises.

Mallory Lalanne

## UNE SUPERPOSITION DES CONTRÔLES

Pendant plusieurs années, Datadock a été le système de référence pour attester du sérieux des organismes de formation. Plusieurs financeurs se sont regroupés au sein du GIE D<sup>2</sup>OF afin de mutualiser leurs moyens de contrôle et de créer Datadock, une plateforme commune. Les organismes de formation devaient fournir des preuves pour être « référençables » et donc finançables. Avec l'entrée en vigueur de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de 2018, cette plateforme a cédé sa place à Qualiopi, devenue la certification unique et obligatoire pour accéder aux financements publics et mutualisés. La logique de contrôle portée par les financeurs ne s'éteint pas pour autant. « La certification Qualiopi, bien que garantissant la qualité d'un organisme, n'exclut pas le

maintien des contrôles sur ses actions. Ainsi, le GIE est maintenu et les contrôles se poursuivent, non plus avec un système d'auto-déclaration que les financeurs vérifient, mais à travers des contrôles ciblés sur la qualité des actions financées, sous-traités à des organismes spécialisés », constate Jean-Luc Corinthe, directeur de la transformation et de la qualité de l'Afpa. Résultat : au-delà de la certification Qualiopi, les organismes de formation doivent composer avec une multiplication des contrôles émanant des Conseils régionaux, des Opco ou d'autres financeurs. Si l'objectif de sécurisation des fonds publics est largement compris, nombre d'organismes pointent un empressement et un déficit de pédagogie dans la mise en œuvre de ces dispositifs.

Mallory Lalanne

## VAR

### Former avant d'automatiser : Take Off accompagne les entreprises vers l'IA

Former les équipes avant de déployer les outils. C'est le pari de Take Off, la nouvelle agence dédiée à l'IA. Audit des besoins, acculturation, automatisation, son approche sur mesure cible dirigeants de PME et TPE en région Paca.

Gwenaëlle Foillard dirige depuis 2021 Ethics Formation, certifié Qualiopi. Avec Kevin Pardo pour l'expertise technique et Arnaud Cismondi pour la pédagogie, elle a récemment créé Take Off, pour former les équipes à l'intelligence artificielle et ainsi accompagner la transformation des entreprises. « L'innovation a toujours été au cœur d'Ethics Formation. Depuis septembre 2025, nous avons notamment choisi de nous concentrer sur l'acculturation et la formation aux outils IA et nous avons déjà de nombreuses demandes », explique la dirigeante toulonnaise.

#### AUDIT, FORMATION, TRANSFORMATION

Certains poussent la porte de Take Off par la formation, d'autres parce qu'ils ont besoin d'automatiser certaines tâches. « Cela commence toujours par

un audit des besoins pour construire une vision, qui est propre à chaque entreprise et à chaque équipe. Ensuite, nous déployons les outils adaptés en formant les collaborateurs. Enfin, nous les guidons vers l'automatisation de certaines tâches », explique Gwenaëlle



© DR

Gwenaëlle Foillard, Arnaud Cismondi et Kevin Pardo ont créé Take Off.

Foillard. C'est exactement ce qui s'est passé chez InSitu Systems, une start-up de Draguignan à l'origine de coffrets pour superviser des réseaux d'eau. Elle a toqué à la porte de Take Off pour se doter des solutions qui lui permettraient d'exploiter commercialement ses données IoT. Après un audit, des outils ont été déployés en même temps que les équipes ont été formées. « En quelques semaines, les outils d'automatisation ont permis un gain de temps estimé à 70 %, des assistants IA propres à leur métier ont permis d'accélérer les réponses techniques, des relances automatiques ont pu être générées, etc. », détaille la dirigeante. Aujourd'hui, l'offre Takeoff, reconnue « ambassadeur IA » par Bpifrance, a formé plus de 150 personnes, accompagné plus de 20 entreprises, et noué un partenariat avec TVT Innovation (réseau d'accompagnement à l'innovation dans le Var) pour développer des programmes à destination des créateurs d'entreprise.

Hélène Lascols

L'Assemblée nationale a adopté le budget 2026 après le rejet de deux motions de censure



FISCALITÉ

## Budget 2026 : les mesures qui concernent les entreprises

Après plus de quatre mois de débats, le budget 2026 est adopté par l'Assemblée nationale après le rejet de deux motions de censure. Le texte prévoit une réduction du déficit public à hauteur de 5 %. Plusieurs mesures concernent les entreprises dont la suppression de la baisse de la CVAE, la reconduction de la surtaxe d'impôt sur les sociétés ou encore la modification du pacte Dutreil.

Le budget pour 2026 a finalement été adopté le 2 février avec le rejet de deux motions de censure. Ces motions ont été déposées après l'engagement de la responsabilité du gouvernement en application de l'article 49.3 de la Constitution après des mois de discussions.

La réduction du déficit public s'établit à hauteur de 5 % du PIB en 2026, contre 5,4 % en 2025. C'est plus que le projet initial qui visait 4,7 %. Les entreprises sont directement concernées par plusieurs mesures phares. Sébastien Lecornu l'avait annoncé le 19 janvier dernier : la

baisse de la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) est supprimée.

### LA BAISSE DE LA CVAE SUPPRIMÉE

Cet impôt est dû par les entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 000 euros. Il devait atteindre 1,3 milliard d'euros dès 2026

avec l'horizon de le supprimer définitivement en 2030. Pour plusieurs organisations représentatives du patronat comme la CPME ou le Meti, cet abandon est un mauvais signal. Dans une lettre aux chefs d'entreprise, le Premier ministre avait quant à lui rappelé que, malgré cette suppression, les allègements de charges sur les salaires sont maintenus.

### RECONDUCTION DE LA SURTAXE D'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

La surtaxe sur les bénéfices des très grandes entreprises est reconduite en excluant les entreprises de taille intermédiaire (ETI). Environ 300 entreprises sont concernées, selon Sébastien Lecornu. Après avoir rapporté 8 milliards d'euros en 2025, son montant devrait apporter 7,3 milliards d'euros au budget de l'État en 2026.

### PACTE DUTREIL : UN RECENTRAGE DU DISPOSITIF

Pour éviter les abus, le pacte Dutreil est recentré et l'exonération de 75 % est réservée aux actifs strictement professionnels. Les biens liés à la chasse, la pêche, les véhicules non professionnels, les yachts, les bateaux de plaisance, les bijoux, chevaux de course, ou encore les vins et alcools sont exclus du dispositif.

Alors que la transmission familiale est le scénario privilégié des chefs d'entreprise, le pacte Dutreil a fait l'objet d'un rapport de la Cour des comptes recommandant de le réformer. Estimée à 5,5 milliards d'euros en 2024 pour 5 000 transmissions, la dépense fiscale liée au pacte Dutreil bénéficierait surtout aux grandes entreprises, selon la Cour des comptes.

### UNE TAXE SUR LES ACTIFS NON PROFESSIONNELS DES HOLDINGS PATRIMONIALES

Parmi les autres mesures incontournables repérées par Rabia Hedia, manager technique fiscaliste chez In Extenso, on retrouve l'instauration d'une taxe sur les actifs

## « C'est un budget de compromis qui retient quelques mesures mais vidées de leur substance »

Rabia Hedia, manager technique fiscaliste chez In Extenso

non professionnels des holdings patrimoniales. Cette taxe de 20 % porte « sur les biens somptuaires détenus par la holding comme les yachts, les bateaux de plaisance, chevaux de course... car ce sont des biens non productifs », explique Rabia Hedia.

Cette taxe est applicable à compter du 31 décembre 2026 et ne concerne que les holdings « dont la valeur vénale des actifs détenus est supérieure à 5 millions d'euros et dont les revenus passifs représentent

plus de 50 % de ses produits d'exploitation et financiers », ajoute la fiscaliste.

### LE RÉGIME D'APPORT-CESSION DURCIT

Autre mesure du budget qui concerne directement les entreprises : l'aménagement du régime d'apport-cession de l'article 150-0B ter du code général des impôts. « C'est un dispositif fiscal qui est très utilisé et intéresse énormément les dirigeants de PME », prévient Rabia Hedia.

La modification inscrite dans la loi de finances durcit les conditions du report d'impôt sur les plus-values lors d'un apport de titres à une holding contrôlée. La holding qui cède les titres apportés dans un délai de trois ans devra désormais réinvestir 70 % du produit de la cession, au lieu de 60 %, dans une activité opérationnelle éligible dans un délai de trois ans. « Si le texte initial comportait des mesures fortes qui ont provoqué des polémiques, le gouvernement a dû faire un jeu d'équilibriste », commente Rabia Hedia. Selon la fiscaliste, « l'impact des mesures a donc été réduit, c'est un budget de compromis qui retient quelques mesures mais vidées de leur substance ».

Mélanie Longuet Waterlot

### « L'État n'a pas respecté sa parole »

S'il se félicite de l'adoption du Budget 2026 (« le bon point, c'est qu'il existe »), le président du Medef Patrick Martin estime que « l'État n'a pas respecté sa parole ». En cause : une nouvelle marche arrière du gouvernement sur la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises), un impôt instauré par la loi de finances pour 2010 pour remplacer la taxe professionnelle. Le gouvernement a annoncé plusieurs fois la baisse puis la suppression de la CVAE, mais le calendrier a été repoussé et aménagé à plusieurs reprises. La loi de finances pour 2026 gèle finalement la baisse prévue de la CVAE — sans toutefois de nouveau décaler la suppression de cette taxe, prévue en 2030.

« C'est la troisième fois que l'État n'a pas respecté sa parole, et cela pose un vrai problème parce que l'économie a besoin de confiance », tacle Patrick Martin. « Et quand l'État, après avoir dit



Patrick Martin, président du Medef

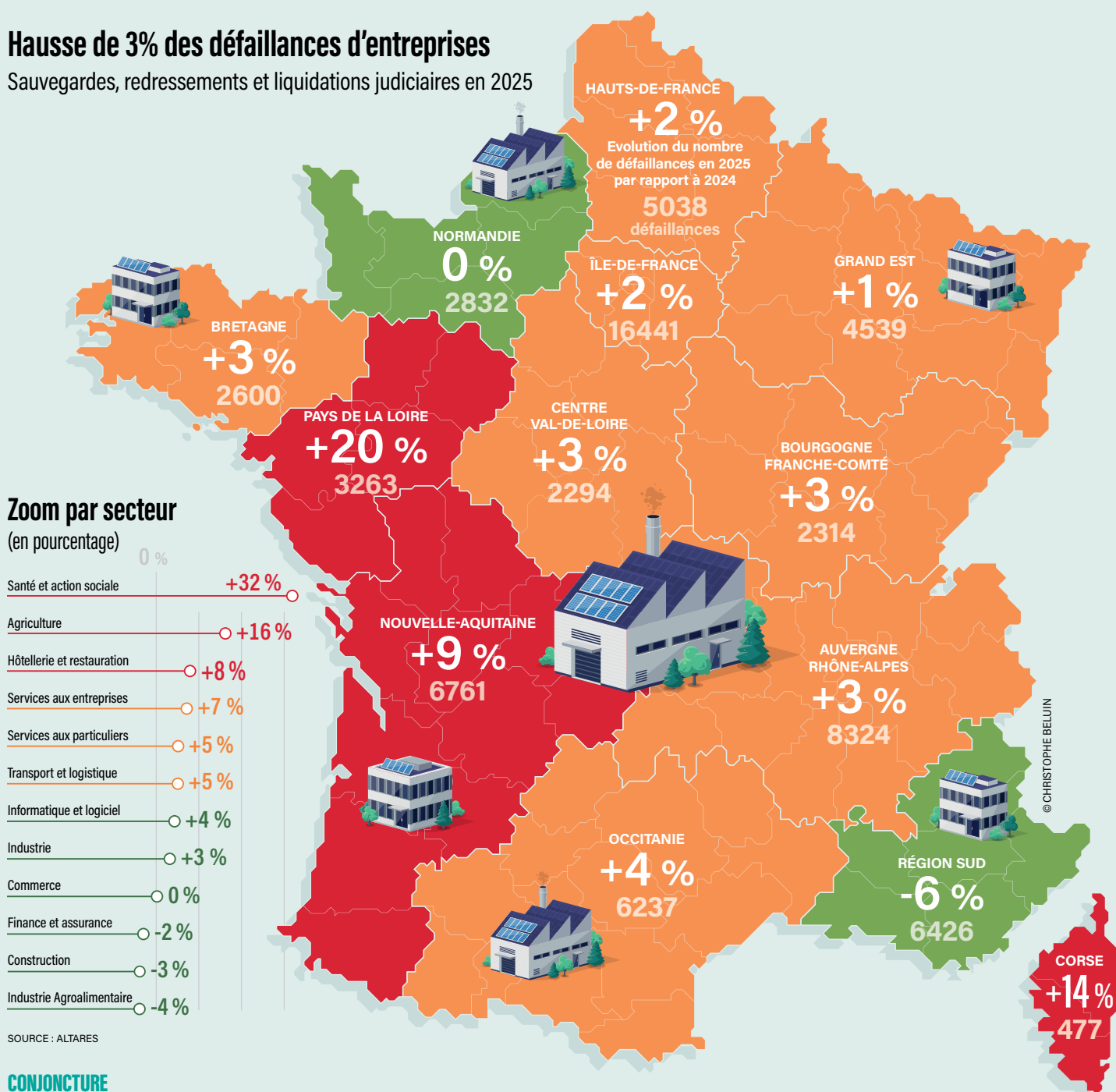
que la surtaxe d'IS n'interviendrait que sur 2025, l'a reconduit sur 2026, et que, parti comme cela, elle sera reconduite sur 2027, cela pose, outre un problème de principe », poursuit le patron des patrons.

Reposant sur la valeur ajoutée réalisée par l'entreprise, la CVAE est un des impôts de production. « C'est un enjeu de compétitivité avéré, notamment pour l'industrie », rappelle Patrick Martin, qui se

dit « très inquiet de voir que notre pays se comporte comme s'il était seul au monde. La dette publique devient abyssale, le pouvoir d'achat des Français se dégrade, y compris par rapport à la moyenne européenne. Pendant ce temps, des pays concurrents accélèrent : l'Allemagne engage un programme d'encouragement à l'investissement de 46 milliards d'euros pour les entreprises. »

## Hausse de 3% des défaillances d'entreprises

Sauvegardes, redressements et liquidations judiciaires en 2025



### CONJONCTURE

## Défaillances d'entreprise : Bercy sonne la mobilisation

Pour lutter contre les défaillances d'entreprises qui ont atteint en 2025 un niveau record en France avec 70 000 procédures de sauvegarde, redressements et liquidations judiciaires, une trentaine d'acteurs publics, privés et associatifs se réunissent autour d'une charte de confiance. Objectif de cette initiative portée par le ministre

des PME Serge Papin: «renforcer l'anticipation, l'accompagnement et la prévention des difficultés des entreprises». Cette charte doit permettre de rassembler les acteurs ayant un rôle à jouer dans la prévention des défaillances d'entreprises (organisations patronales, administrateurs judiciaires, experts-comptables, banques...) et de rappeler

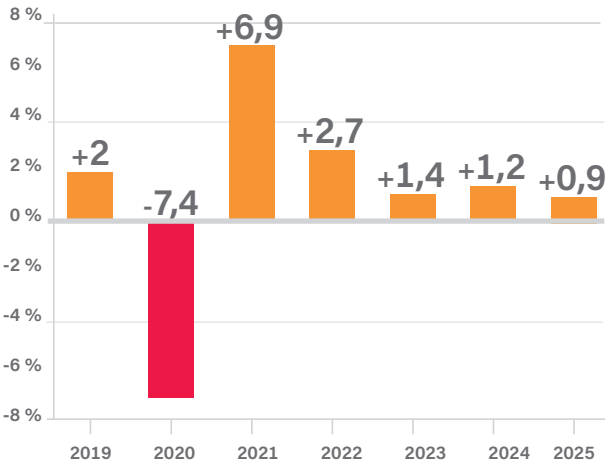
l'existence de mesures préventives. Les signataires ont partagé un constat: les dispositifs d'accompagnement aux entreprises en difficulté existent mais ils ne sont pas suffisamment connus ou utilisés. «Pourtant ces outils sont efficaces», commente le médiateur des entreprises Pierre Pelouzet. L'anticipation est le «maître mot» des situations

de difficulté, abonde Jean-Luc Moya, médiateur du crédit pour le département du Var. Il explique que lorsqu'un dirigeant s'adresse assez tôt au tribunal, une solution est trouvée dans 70 % des cas. Mais si la démarche a lieu tardivement, «c'est l'inverse avec 70 % de redressements ou liquidations judiciaires».

Mélanie Longuet Waterlot

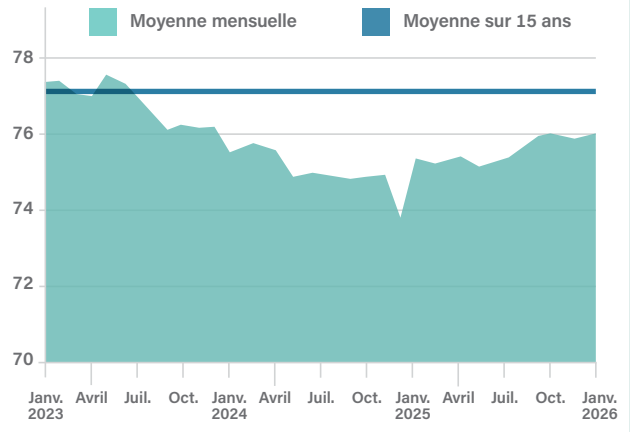
## LA CROISSANCE RALENTIT EN 2025

Évolution du PIB de la France



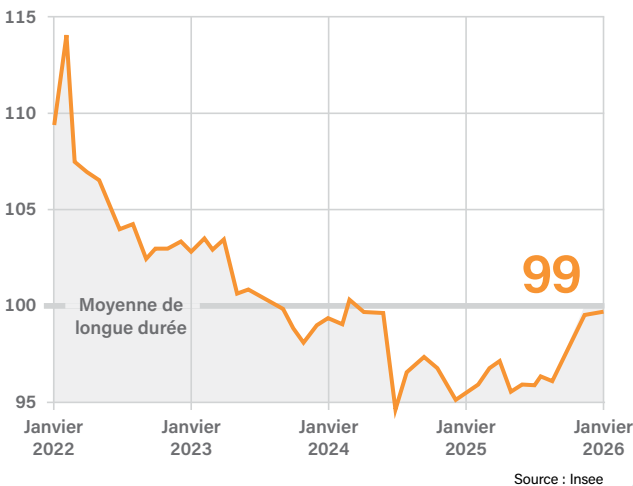
## LA PRODUCTION INDUSTRIELLE FRANÇAISE SE RENFORCE

Taux d'utilisation des capacités de production en France (en %)



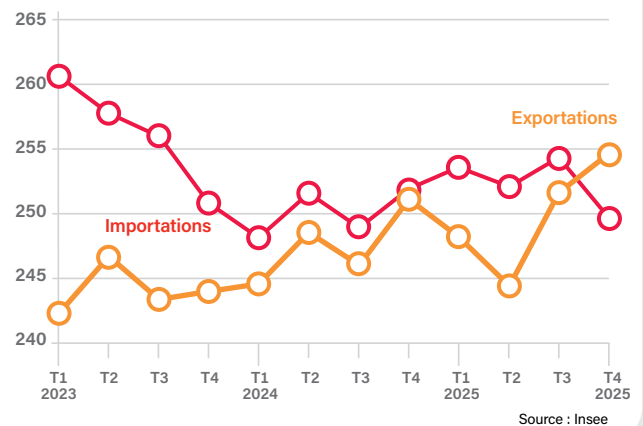
## LE CLIMAT DES AFFAIRES S'AMÉLIORE

Opinion des chefs d'entreprise français sur la conjoncture



## LES EXPORTATIONS DÉPASSENT LES IMPORTATIONS POUR LA PREMIÈRE FOIS DEPUIS 10 ANS

Niveau trimestriel d'importation et d'exportation (en Md€)



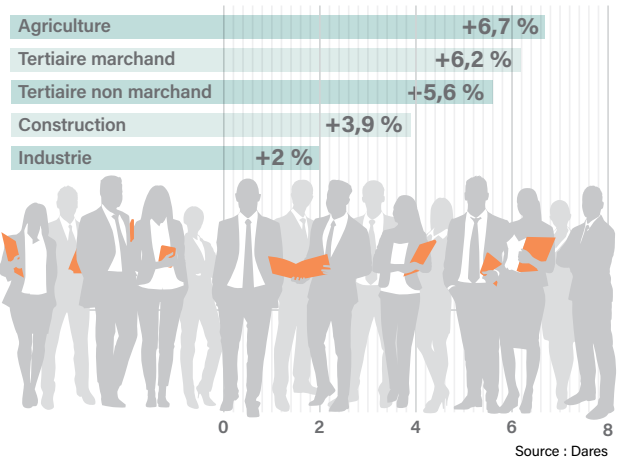
## LE CHÔMAGE REMONTE EN FRANCE

Taux de chômage au sens du BIT (en % de la population active)



## 1,1 MILLION D'EMPLOIS CRÉÉS DEPUIS 2019

Évolution de l'emploi salarié du secteur privé en France entre 2019 et 2025





© PHILIPPE QUAISSE / PASCO

**Pascal Demurger**, coprésident du Mouvement Impact France

## « Le pouvoir politique et le management restent infantilisants »

Directeur général de l'assureur niortais MAIF (10 000 salariés) et coprésident du Mouvement Impact France, Pascal Demurger invite à « gouverner autrement ». Dans un livre à l'adresse des politiques et des chefs d'entreprise, il plaide pour une gouvernance moins solitaire, plus horizontale et partagée. Afin de répondre à la crise démocratique mais aussi au risque de désengagement des salariés en entreprise.



**Le pays traverse, selon vous, une crise démocratique due à « une crise de la manière de gouverner ». Dans votre livre « Gouvernez autrement ! », vous plaidez pour un « exercice adulte du pouvoir » en politique comme en entreprise. Cela signifie quoi diriger « en adulte » ?**

D'abord l'humilité : le passage à l'âge adulte, c'est le moment où l'on se débarrasse de la toute-puissance de l'enfance, ce sentiment qu'on peut imposer sa volonté au monde, sans limite... C'est renoncer à l'omnipotence et à l'omniscience. Diriger en adulte suppose un exercice du pouvoir moins solitaire, plus horizontal, avec des décisions plus collectives, dans la recherche du consensus. Dans le rapport aux autres, c'est considérer qu'il y a des bonnes idées partout. Le dirigeant d'entreprise doit donc être davantage à l'écoute, avec une attention sincère à ce que vivent et pensent les salariés. C'est, enfin, savoir faire confiance et déléguer.

**C'est-à-dire une posture en opposition à la « verticalité jupitérienne », que vous dénoncez, et qui fait penser à Emmanuel Macron. En opposition aussi au pouvoir immature d'un Donald Trump. Notamment pour gagner en efficacité ?**

En effet. Prenons l'exemple de la réforme des retraites. Selon les sondages, pour plus de 75 % des Français c'était une nécessité. Parallèlement, il y avait une voie de négociation, notamment avec des organisations syndicales comme la CFDT. Mais l'exécutif a décidé de passer en force pour adopter le texte sans vote, en utilisant l'article 49.3 (précisément le gouvernement d'Élisabeth Borne en 2023, NDLR). Ce qui montre une volonté de faire fi du point de vue d'autres forces politiques ou syndicales. Résultat : 18 mois après, le gouvernement est obligé de suspendre la réforme. Et peut-être durablement, voire définitivement. Alors qu'on aurait pu aboutir à une meilleure réforme, et la faire accepter, si l'on avait engagé des vrais échanges.

**Ne s'agit-il pas d'un problème d'institutions et de culture ? En Allemagne, par exemple, les règles du jeu obligent souvent à trouver des compromis avec la proportionnelle ou encore le poids des régions dans les décisions...**

Je suis d'accord avec cette analyse. C'est à la fois un problème institutionnel et culturel. Et les deux s'alimentent réciproquement. La Ve République, avec l'élection du président au suffrage universel direct, puis des législatives qui apportent derrière une majorité absolue au président, n'oblige pas au compromis. L'exemple allemand est intéressant, notamment parce qu'on retrouve aussi cette culture du compromis en entreprise. Vous avez par exemple 50 % de représentants des salariés dans les conseils de surveillance à partir d'une certaine taille (dans les entreprises de plus de 2 000 salariés, et un tiers de représentants dans celles employant entre 500 et 2 000 salariés, NDLR). Ce qui responsabilise chacun pour trouver les meilleures solutions dans l'intérêt de l'entreprise.

**Il faudrait donc changer certaines institutions en France ?**

Je pense. Le mythe de l'homme providentiel reste très ancré en France, alimenté par cette élection du

président de la République au suffrage universel direct. Il faudrait envisager d'autres modes de scrutins. Je suis par exemple favorable à la proportionnelle, car il n'y a alors pas nécessairement de majorité absolue à l'Assemblée et cela favorise une culture de la discussion et du consensus. Attention, je ne parle pas d'un compromis comme lors des récents débats autour du Projet de loi de finances, c'est-à-dire une espèce d'arbitrage sur chaque texte, qui prend des mesures ici et là de l'échiquier politique pour arriver à un texte peu cohérent. Il s'agirait plutôt d'atteindre un compromis comme en Allemagne, où l'on négocie un projet de gouvernement global, en commençant à discuter avant même les élections.

Il faut aussi promouvoir la démocratie délibérative, à côté de la démocratie représentative existante. Un système qu'Emmanuel Macron a inauguré, mais dont il a fait mauvais usage : les conventions citoyennes, le grand débat... Cela passe aussi par le référendum d'initiative citoyenne. Bref, tout ce qui fait contribuer plus directement les citoyens à la décision publique. Il faut davantage tenir compte de ces contributions.

**Comment ce mode de gouvernance se traduit-il à la MAIF ?**

À la MAIF, j'ai par exemple organisé une « convention des salariés », à l'image des conventions citoyennes, en l'occurrence sur l'intelligence artificielle. Une quarantaine de propositions ont ainsi été récoltées, sur des cas d'usage et sur les conditions de mise en œuvre de l'IA, relatives aux données personnelles, à l'écologie, etc. Une grande partie d'entre elles a été retenue. Ainsi, on va notamment expérimenter une IA pour résumer les conversations téléphoniques avec les sociétaires — sachant qu'on recense 12 millions de conversations par an — pour garder un historique et éviter aux collaborateurs d'avoir à le faire eux-mêmes. Je ne me suis pas engagé à reprendre l'ensemble des propositions. En revanche, pour chacune d'elles, la direction a indiqué si elle serait mise en œuvre, et si ce n'était pas le cas, les raisons de ce choix. Prochainement, le nouveau plan stratégique de la MAIF fera aussi l'objet d'une consultation.

**Comment éviter les consultations superficielles ? Et le risque de tomber dans le simple effet d'affichage...**

Cela tient beaucoup à la sincérité du dirigeant. Effectivement, on peut toujours faire de l'habillage. Ceci étant, les fausses consultations ça se voit ! Et cela se retourne contre son promoteur. C'est tout le problème de la convention citoyenne pour le climat. Le Président de la République avait annoncé que tout serait repris « sans filtre ». Ce qui n'a pas été le cas. Derrière, le résultat est décevant et ça crée de la frustration...

**« À la MAIF, j'ai d'abord dirigé de façon verticale, en collant à l'image que j'avais d'un bon dirigeant. Résultat : j'ai rencontré une forte opposition. »**

## « Pour l'épanouissement des salariés, le cœur du sujet c'est la confiance accordée : déléguer, donner plus de marge de manœuvre. »



### BIO EXPRESS .....

**1964** Naissance le 15 octobre, à Thizy dans le Rhône

**1996** Diplômé de l'ENA

**1996** Intègre la direction du budget au ministère de l'Economie

**2009** Directeur général de la MAIF

**2023** Coprésident du Mouvement Impact France, qui réunit 30 000 entreprises engagées au plan écologique et social

**2025** Publie « Gouvernez autrement! », éditions de l'Aube

.....

**Le management que vous défendez vise aussi à créer de l'engagement ? Vous dites que « le rôle principal du patron n'est pas de prendre soi-même les meilleures décisions, mais de rassembler et embarquer un corps social ».**

Exactement. D'un côté, ça permet de prendre des décisions plus éclairées. De l'autre, chacun ayant contribué à la décision, l'adopte plus facilement. Dans la mise en œuvre, on rencontre beaucoup moins de résistance ensuite.

**Ce changement de posture vous l'avez expérimenté à la tête de la MAIF. Vous racontez avoir d'abord appliqué un management vertical et omnipotent, avant de changer d'approche...**

À mon arrivée au poste de directeur général de la MAIF en 2009, j'avais une très faible expérience du monde de l'entreprise – car je travaillais auparavant au ministère des Finances. J'ai commencé à diriger de façon verticale, en collant à l'image que j'avais d'un bon dirigeant. Je rentrais profondément dans tous les dossiers. Je pensais : les choses sont simples, on donne un ordre, on vérifie son exécution et on sanctionne le résultat. Avec mon équipe, nous avons lancé énormément de chantiers à l'époque. Nous avons réorganisé la totalité des réseaux de distribution et de gestion de sinistres. Soit tous les services hors siège. Avec à la clé des regroupements de bureaux sur des plateaux plus grands et une spécialisation accrue des salariés.

Tout cela s'avérait nécessaire. Mais ça signifiait des bouleversements profonds côté salariés : déménagements, changements de métiers... Et surtout, nous avons conduit cette réforme trop vite, et sans suffisamment consulter les intéressés, pour affiner la réforme, la faire accepter. Résultat, j'ai fait face à une forte opposition à l'époque.

**Vous avez déclaré : « Je me suis pris un mur ». Avec une opposition syndicale notamment...**

Cela s'est traduit par un mouvement de grève et un droit d'alerte en 2010. J'avoue que c'est violent. On prend alors conscience qu'il faut changer de méthode. Parallèlement à cet épisode, j'avais aussi pris conscience d'une autre chose : selon la manière dont on dirige, l'entreprise va créer plus de bien-être ou de mal-être au sein des équipes. Tout cela a débouché sur un management davantage axé sur l'épanouissement des collaborateurs que directement centré sur la productivité.

**Comment favorisez-vous cet épanouissement des salariés ?**

Le cœur du sujet, c'est la confiance accordée aux collaborateurs : en déléguant davantage, en donnant plus de marge de manœuvre.

Un téléconseiller, par exemple, ne fait pas le même travail dans une entreprise où tout est cadré, avec un script, et où son travail sera simplement de dérouler à longueur de journée le même discours auprès de ses interlocuteurs, que dans une entreprise qui lui laisse énormément de liberté.

Chez nous, un téléconseiller mène l'entretien comme il le souhaite, peut par exemple allonger sa durée face à un assuré qui exprime une charge émotionnelle forte à la suite d'un accident de la vie. Au final, la relation client sera bien meilleure et la productivité aussi : derrière cet épanouissement, il y a en effet plus d'envie et d'engagement. Car quand on nous fait confiance, on cherche à être digne de cette confiance. Il y a un contre-don en quelque sorte.

**La politique et le monde de l'entreprise restent donc trop axés sur un management vertical et infantilisant aujourd'hui ?**

Globalement oui, l'exercice du pouvoir en politique et du management en entreprise restent infantilisants, et sur un modèle trop vertical. L'Igas, l'inspection générale des affaires sociales, a récemment sorti un rapport comparant le management en France à d'autres pays européens.

Résultat : nous sommes en retard, avec un management moins participatif, moins horizontal. Les choses bougent toutefois, car de plus en plus de dirigeants se rendent compte que changer de méthode se révèle efficace. J'ajoute que dans une période marquée par des difficultés de recrutement, c'est aussi un atout en termes de marque employeur...

**Propos recueillis par Florent Godard**

# Perfectionnez-vous en langues

7 jours gratuits



[www.lejournaldesentreprises.com/formation-langues](http://www.lejournaldesentreprises.com/formation-langues)

**gymglish**  
Learning Series

Le **Journal**  
des **Entreprises**

# Pour recruter, Katia se facilite la vie.

Avec près de **8 000 alternants** dans plus de **450 parcours de formation** d'excellence à l'université, Formasup Méditerranée a forcément la réponse à vos besoins de recrutement.

Recrutez  
un alternant sur :  
[formasup-med.com](https://formasup-med.com)



**FORMASUP**  
MÉDITERRANÉE

Pour en savoir plus ou transmettre une offre : [entreprise@formasup-med.com](mailto:entreprise@formasup-med.com)