

**PLACEMENTS PASSION**

Forêts, chevaux... ils peuvent rapporter gros

**PIERRE & VACANCES**

Les secrets d'une remontada

# Capital

Jun 2026 / 5,50 euros

Numéro 417

Alain Ducasse,  
chef multi-étoilé

Serge Papin,  
ministre des PME,  
du Commerce,  
de l'Artisanat,  
du Tourisme et  
du Pouvoir d'achat

Jonathan Anguelov,  
cotondateur d'Aircall  
et investisseur  
dans «Qui veut être  
mon associé?»

Kelly Massol,  
créatrice  
des Secrets  
de Loly

Elisabeth Moreno,  
ex-ministre  
reconvertie dans  
le conseil et  
l'investissement

**FORMATION, CARRIÈRE, CRÉATION D'ENTREPRISE...**

# PARTIS DE RIEN, ILS ONT RÉUSSI!

**COUPE DU MONDE**  
LES COULISSES  
D'UN BUSINESS XXL

**MAGNUM LA GLACE STAR DE NOTRE ÉTÉ**



ISSN: 1162-6704

CPPAP  
FRANCA MEDIA



L 12328 - 417 - F - 5,50 € - RD

BE : 4,3 € - CH : 8,5 CHF - CA : 9,99 CAD - DE : 7,5 € - ES : 6,5 € - GR : 6,5 € - IT : 6,5 € - LU : 6,9 € - PT : 6,5 € - DOM Bateau : 5,5 € - MA : 6,5 MAD - TN : 9 TND - ZONE CFA Avion : 6,500 XAF - ZONE CFP Bateau : 800 XPF - ZONE CFP Avion : 1.800 XPF





# CÉLÉBRONS 140 ANS D'INNOVATION

Jusqu'au 30 juin

À l'occasion de cet anniversaire, découvrez 14 nouveaux modèles  
et profitez de nombreuses offres :



Welcome home



**A** 0 g CO<sub>2</sub>/km

B

C

D

E

F

G

Mercedes-Benz

Consommation électrique du GLC : 14,9-18,9 kWh/100km (données cycle mixte WLTP du 21/10/25). Consommation électrique des modèles GLB : 15,4-18,6 kWh/100km (données cycle mixte WLTP au 04/03/26). Consommation électrique des CLA Break : 12,7-15,6 kWh/100km (données cycle mixte WLTP au 04/03/26). Photo non contractuelle. Détails sur Mercedes-Benz.fr. Welcome home : Bienvenue chez vous. 140 years of innovation : 140 ans d'innovation. Mercedes-benz France. RCS 622 044 287.

Pensez à covoiturer.



140 YEARS OF  
INNOVATION

#SeDéplacerMoinsPolluer



**Lane Assist Volkswagen**  
Aide au maintien dans la voie

**On n'a rien inventé.**

Les technologies d'aide à la conduite ne dispensent pas le conducteur d'être vigilant. En option selon les modèles et les finitions. Plus d'informations sur [volkswagen.fr](http://volkswagen.fr)  
SAS Volkswagen Group France, RCS Soissons 832 277 370.

Au quotidien, prenez les transports en commun #SeDéplacerMoinsPolluer

# Edito

## LES BELLES HISTOIRES

**D**ans la cacophonie des déclarations hostiles, des accusations mutuelles et des démentis, des punchlines qui alimentent l'escalade et des menaces qui promettent le pire, il est de ces récits qui rassurent. Des réalités insoupçonnées qui, la plupart du temps, nous échappent. Étouffées par les vociférations ambiantes, éclipsées par la récurrence des mauvaises nouvelles – le détroit d'Ormuz toujours pas débloqué, les cessez-le-feu, d'Ukraine en Iran, toujours pas respectés, et, qui dit mieux à l'approche de l'été, la perspective d'une pandémie saison 2, plus teigneuse, moins maîtrisée... – et par la persistance d'une actualité que rien ne semble jamais venir alléger. De belles histoires aux héros très discrets. Trop, généralement, pour mériter un coup de projecteur. Encore moins une couverture dédiée. Sauf à Capital où, justement, on s'est dit que c'était le moment. Le timing parfait pour s'accorder

un répit et regarder du côté de ceux dont la trajectoire a déjoué les pronostics. Ceux qui ont réussi en partant de rien, ou presque; sans diplômes, sans connexions ni codes. Réchappés d'une enfance chaotique, parfois même de la vraie précarité, ils ont cumulé petits boulots et fausses routes, se sont cherchés, ont bifurqué, jusqu'à ce qu'à la force de leur volonté, ils gravissent les échelons, créent leur propre entreprise, s'expatrient... Des «anomalies» – comme l'un d'eux se désigne lui-même – dans l'écosystème de la réussite à la française, réfractaires à l'école et à ses figures imposées, autodidactes, anciens intérimaires ou manutentionnaires, sur lesquels, de prime abord, on n'aurait pas parié. Qui ne cochaient pas les cases, n'avaient pas «le profil» et qui, pourtant, se sont imposés en prenant la tête de leur entreprise, en cartonnant à l'étranger, en redressant et transformant. Entêtés, résilients, audacieux et, par-dessus tout, inspirants.

Certains sont connus – ils s'appellent Elisabeth Moreno, Alain Afflelou, Serge Papin, Alain Ducasse... D'autres le sont beaucoup moins. Ce sont eux que nous avons choisi de vous présenter dans ces pages. Histoire de changer. Et de vous rappeler que, même en temps de crise, et même hors parcours, la réussite, c'est possible.

**Caroline Castets**  
Rédactrice en chef



STÉPHANE GRANGIERES POUR CAPITAL

# Capital

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**  
Arnaud Lagardère

**DIRECTRICE GÉNÉRALE**  
Pascale Socquet

**DIRECTEUR DES RÉDACTIONS FEMME, TV, LUDIQUE, DÉCOUVERTE ET ÉCONOMIE**  
Serge Nédjar

**RÉDACTION 2**, rue des Cèvennes, 75015 Paris.  
Tél.: 01 73 05 48 53. Fax: 01 47 92 65 90.  
Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres entre parenthèses après le nom. E-mail: composez la première lettre du prénom, puis le nom suivi de @prismamedia.com.

**DIRECTRICE DE LA RÉDACTION**  
Élodie Mandel (4653)

**RÉDACTRICE EN CHEF**  
Caroline Castets (4663)

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Nicolas Pontier (4926)

**RÉDACTEURS**

Actu: Bruno Desdairieux (chef de service, 4880)  
Affaires: Stéphanie Barpe (chef d'enquête, 5038),  
Sébastien Pommier (chef d'enquête, 5081)

Argent: Jean-Jacques Manseau (coordinateur)  
Lifestyle: Caroline Hamelle (coordinateur)

**MAQUETTE**

Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872),  
Guy Vermy (infographiste)

**SECRETARIAT DE RÉDACTION**  
Faïen Moranzais (chef de service)

**PHOTO**

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Christelle Denis, Christine Seassau, Valérie Frölich (secrétariat art de rédaction), Emmanuelle Lhoir (maquette)

### CAPITAL FR

**Chefs de rubrique:** Nicolas Gallant, Véronique Mottot,  
**Rédacteurs:** Frédéric Bakis, Audrey Meriochaud,  
Estéban Saez, Alexandre Dion (vidéo)

**Community manager:** Camille Laurent

### SECRETARIAT

Sophie Lassous (6598)

### FABRICATION

Stéphane Roussiès

### PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex  
Tél.: 01 73 05 45 45

### DIRECTRICE EXÉCUTIVE PMS

Caroline Duret

**Directeur exécutif adjoint PMS Adtech:** Bastien Deleau

**Directeur délégué:** Sabine Le Bacquer

**Directeur commercial:** Pierre Hardy

**Trading manager:** Virginie Viot

**Planning managers:** Soline Chapuis (6474),  
Christelle Roblette (6402)

### Régie publicitaire régionale:

Ketill Media – Catherine Laplanche: 01 78 90 11 74,  
claplanche@ketillmedia.com

### Assistante de direction:

Séverine Cauter

**Directeur délégué solutions creative:** Alexandre Bougouin

**Directeur délégué Insight Room:** Charles Jouvain

### MARKETING ET DIFFUSION

**Directeur marketing client:** Laurent Grölece (6025)

**Directrice de la fabrication et de la vente au numéro:**  
Sylvaine Cottada (5465)

**Directeur des ventes:** Guillaume Chauffrée

**Responsable titre vente au numéro:** Flavien Marchand (6966)

### SECRETARIAT EXÉCUTIF ADJOINTE

Claire Bernard (7748)

### IMPRESSION:

Maurym Imprimeur, BP12, 2, rue d'Etampes,  
45331 Malesherbes Cedex, © Prisma Media 2026.

Dépot légal: mai 2026. Date de création: septembre 1991.

Commission paritaire: 0329 184390. ISSN: 1162-6704

### PROVENANCE DU PAPIER:

Allemagne

**TAUX DE FIBRES RECYCLÉES:** 63%

**EUROPHISATION:** Pst: 0,003 kg/To de papier

### ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,  
62066 Arras Cedex 9. Site Internet: Prismashop.fr/cap

0 808 809 063

Service gratuit  
+ prix appel

Tarif France: Capital (12 numéros) + accès illimité aux articles payants du site Web: 33 euros/an. Capital + hors-séries (12 numéros + 6 hors-séries) + accès illimité aux articles payants du site Web: 53,70 euros/an. Tarifs étranger et DOM-TOM: nous consulter.

Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.



**PM PRISMA MEDIA**  
13, rue Henri-Barbusse  
92624 Gennevilliers Cedex  
Tél.: 01 73 05 45 45  
Site Internet: www.prismamedia.com



Capital adhère à Fideo (fideo-france.org), association d'auto-discipline ayant pour but de favoriser la transparence de l'information financière. Vous pouvez retrouver toutes les informations sur les engagements de la rédaction sur le site Capital.fr.



**Editeur:** Prisma Media société par actions simplifiée au capital de 3 000 000 € euros d'une durée de 99 ans ayant pour président Arnaud Lagardère et pour vice-présidents Michel Sibony et Gerald-Brice Viret. Son associé unique est Prisma Group. Le directeur de publication est Arnaud Lagardère. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.



**8 actu**  
Ce qu'il ne fallait pas  
manquer ce mois-ci

**12 il l'a fait**  
Alexandre Mars,  
entrepreneur et philanthrope



14

## stratégies

- P. 14 La grande enquête**  
Coupe du monde, l'âge d'or du foot business
- P. 20 Le succès** Pierre & Vacances-Center Parcs : le miraculé du tourisme reprend des couleurs
- P. 26 Le dérapage** Tour Triangle, un projet pas vraiment béton
- P. 28 Le match** Interflora vs Aquarelle

## dossier

- P. 30 Partis de rien, ils ont réussi !**  
Retour sur les parcours singuliers de ces managers qui ont surmonté tous les obstacles.

## économie en images

- P. 50 Transport fluvial :** le Rhône, une autoroute d'eau douce méconnue

## éclairages

- P. 56 La rencontre** Fabien Keryell, CEO de Saxo Banque France
- P. 60 Polémik** Rémunération : votre voisin de bureau connaîtra-t-il votre salaire ?
- P. 61 L'itinéraire** de la glace Magnum

## Le guide

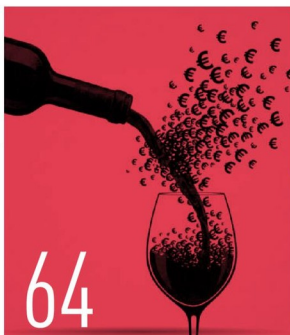
- P. 64 Argent** Placements atypiques : la passion n'exclut pas la raison
- P. 68 Argent** Industrie spatiale : objectif thune !
- P. 72 L'enquête conso** Services : le palmarès des meilleurs sites 2026

## plaisirs

- P. 80 Grand angle** L'heure de l'écoresponsabilité a enfin sonné.
- P. 83 6 choses à savoir sur** Atelier Tuffery
- P. 84 Tendance** Le costume change de look
- P. 98 Et si** Charlotte Dereux, fondatrice de Patine



30



64

PHOTOS : ANNE-EMMANUELLE THION, AFP, ILLUSTRATION CAPITAL, DERAJINSKI DANIEL/ICON SPORT/ABACA

Dans ce numéro, figurent 1 courrier d'information, 1 licence d'exploitation et 1 bon de commande sur une sélection de clients, ainsi que, sur une sélection d'abonnés, 3 encarts Mediaside de 8 pages brochés p. 83.

Photos couverture : Iannis G./REA, Olivier CORSAN/LE PARISIEN/MAXPPP, AFP, Frankenberg Roberto / modds, Anne-Sophie Guehey / Bestimage SP, Derajinski Daniel/Icon Sport/ABACA

Le prochain numéro paraîtra le 25 juin 2026

# La touche fraîcheur du **déjeuner**



EMBALLAGES  
**TRIONS-LES**

**MÉLANGE UNIQUE  
DE SAVEURS  
DE 4 AGRUMES**

POUR VOTRE SANTÉ, PRATIQUEZ UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE RÉGULIÈRE. [WWW.MANGERBOUGER.FR](http://WWW.MANGERBOUGER.FR)

Par Sébastien Pommier

# +48%

Conséquence directe de la guerre au Moyen-Orient et de l'envolée du prix des carburants, les constructeurs de voitures électriques neues enregistrent une « progression significative » des ventes en France sur les quatre premiers mois de 2026, selon la Plateforme automobile (PFA) : 148 302 véhicules électriques ont été vendus, contre 100 061 un an auparavant. En avril, la Renault 5 se plaçait en pole position, suivie par la Scenic V, la Citroën ë-C3, la Testa Model Y et la Volkswagen ID.4.



## MADE IN FRANCE L'ORIENT EXPRESS CORINTHIAN

Long de 220 mètres pour 15 000 tonnes, ce nouveau trois-mâts géant peut accueillir jusqu'à 130 passagers. Fruit d'une collaboration entre Orient Express, une marque d'Accor, et les Chantiers de l'Atlantique, à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique), le « plus grand voilier du monde », selon ses créateurs, dispose de 54 cabines grand luxe réparties sur quatre ponts. Pour s'offrir une croisière, il faudra mettre la main au portefeuille, puisque le ticket d'entrée est à 6 000 euros la nuit (avec deux nuits minimum) et grimpe à 200 000 euros la semaine pour la suite baptisée Agatha Christie, d'une superficie de 230 mètres carrés.

## TOP

### ONE FLASH, L'APPLI DE RECHARGE POUR MOBILE

Après Xavier Niel en 2022, c'est Anthony Bourbon qui investit (2 millions d'euros) dans ce réseau de batteries de secours pour smartphone, via son Blast Club. OneFlash revendique 1,2 million d'utilisateurs dans 11 pays. Ses bornes sont déjà présentes chez Ikea, Leroy Merlin, dans les gares SNCF et le métro parisien. L'entreprise se rémunère en diffusant des publicités sur ses bornes, ou auprès des usagers (2 euros par heure), qui déposent ensuite la batterie usagée dans n'importe quelle station du réseau.



## FLOP

### BLA BLA CAR STOPPE SES « CARS MACRON »

Le leader du covoiturage avait racheté en 2019 l'activité des bus longue distance de la SNCF (Ouibus). Rebaptisé alors BlaBlaBus, le service cessera d'ici la fin de l'année, ses dirigeants évoquant des « difficultés économiques structurelles ». Avec 400 lignes dans toute la France, ses clients devraient se tourner vers le leader européen du secteur, FlixBus, qui se retrouve bien seul sur cette activité libéralisée par la fameuse « loi Macron », portée par l'ancien ministre de l'Économie en 2015.

## ÉNERGIE

### LA FRANCE VEUT SES TERRES RARES

Bercy souhaite faire émerger une filière locale de production de terres rares face à l'hégémonie chinoise sur les minerais critiques. Le gouvernement investit à La Rochelle, Grenoble et Lacq (Béarn), où 106 millions d'euros ont été injectés depuis dix-huit mois dans une usine franco-japonaise de raffinage et de recyclage d'aimants permanents. Selon l'Etat, la Chine concentre 85% des capacités mondiales de séparation des terres rares, alors que la demande européenne en aimants permanents pourrait atteindre 45 000 tonnes d'ici 2030, portée par l'électromobilité et les énergies renouvelables. A Bruxelles, Paris plaide pour une prise en compte de l'origine géographique des aimants permanents dans les composants des moteurs électriques, afin de garantir un label « made in Europe » face à la concurrence chinoise.

## DIXIT

“Si notre pays poursuit des choix gérontocratiques, il ne pourra pas bien préparer l'avenir”

François Villeroy de Galhau  
Gouverneur de la Banque de France\*

Selon Erwann Tison et Maxime Sbahli, économistes, le temps de travail annuel qu'un actif doit consacrer au financement des charges liées aux retraités s'est accru d'environ deux mois entre 1970 et aujourd'hui.

\* Il quittera ses fonctions le 1<sup>er</sup> juin prochain.





# 3 questions à... ... Eric Babolat

Président de Babolat (fabricant de raquettes de tennis)

➔ **Que représente le tournoi de Roland-Garros pour Babolat ?**  
**Eric Babolat** Roland-Garros est un moment unique, toute la planète tennis regarde Paris. Pour nous, c'est à la fois un temps fort de communication, un accélérateur commercial et un laboratoire grandeur nature au contact des joueurs. La marque entretient une relation très particulière avec la terre battue parisienne : c'est ici que Carlos Moyà a offert à Babolat son premier titre du Grand Chelem, en 1998, quelques années après le lancement de nos premières raquettes [1994]. C'est ici, aussi, que Rafael Nadal a fait entrer Babolat dans la légende avec ses 14 titres parisiens, un record. L'absence, cette année, de Carlos Alcaraz, tenant du titre et joueur emblématique de notre team, est évidemment regrettable, mais nous allons suivre nos athlètes comme Lois Boisson ou Félix Auger-Aliassime.

➔ **Sur quel marché Babolat réalise-t-il le plus gros de son activité ?**  
 Nous sommes très fiers de nos racines françaises (Babolat a été fondée à Lyon, en 1875, NDLR), mais notre histoire est également celle d'une ouverture internationale très forte. Aujourd'hui, environ 80% de notre chiffre d'affaires [209 millions d'euros en 2025, NDLR] est réalisé à l'étranger, et nous nous appuyons sur un réseau de 20 000 clubs et 20 000 magasins partenaires dans 150 pays. Le plus gros marché du tennis au monde reste les Etats-Unis, où la pratique a atteint un niveau record avec 27,3 millions de joueurs en 2025. Nous y sommes d'ailleurs le leader incontesté en raquettes et en cordages.

➔ **Le padel connaît un développement spectaculaire. Peut-il dépasser le tennis ?**  
 Le padel est une opportunité exceptionnelle, parce qu'il est accessible, social et très rapide à adopter. Peut-il dépasser le tennis ? Dans certains pays, oui, c'est envisageable, c'est par exemple déjà le cas en Espagne. Mais je parlerais plutôt de disciplines complémentaires. Au niveau mondial, le tennis garde une profondeur historique, économique et médiatique considérable. Le padel, lui, dynamise le secteur en recrutant de nouveaux profils de joueurs.



USHUAIA

## VU À L'ÉTRANGER LE MARCHÉ DE LA CROISIÈRE VA-T-IL TOUSSER ?

Avec 583 000 passagers transportés en 2025, les croisiéristes français sont encore loin des standards de 2015 (615 000). La faute à la pandémie de Covid-19 qui a durablement modifié les habitudes de voyage. Et ce n'est pas la récente affaire du «MV Hondius», le navire néerlandais de retour d'Ushuaia à bord duquel un foyer mortel d'hantavirus a été détecté, qui devrait faciliter la reconquête de la clientèle. Au niveau mondial, les Américains restent les premiers clients du secteur, avec 20,6 millions de touristes, et les Caraïbes la destination la plus prisée [44% des croisières], selon le dernier rapport de la Cruise Lines International Association.

## FINANCE

### 2CRSi, nouvelle pépite française cachée de l'IA

Fondé à Strasbourg, 2CRSi, concepteur et fabricant de serveurs haute performance et écoénergétiques, a vu son cours de Bourse multiplié par 9 en seulement un an sur la place de Paris ! Les derniers comptes semestriels ont fait état d'une envolée de 880% du chiffre d'affaires, alors que le marché des infrastructures d'intelligence artificielle (IA) «connait une accélération sans précédent, portée par la généralisation des usages liés à l'IA générative», soulignait le 26 mars la direction de 2CRSi.

Nicolas Gallant

## RETOUR SUR... JO : les Alpes françaises 2030

Après les élections municipales, Eric Ciotti, le nouveau maire de Nice, a réitéré son refus de bâtir la patinoire de 135 millions d'euros initialement prévue pour les Jeux olympiques d'hiver de 2030 ! Contraints de revoir la carte des sites, les organisateurs ont dû lancer une consultation pour trouver une infrastructure existante capable d'accueillir environ 15 000 spectateurs. Deux postulants sont en lice : le LDLC Arena (Lyon) et l'Accor Arena (Paris).



PHOTOS : ALICE MESSGUICH, JEAN-MAIRE LIOT/ORIENT EXPRESS/CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE, CHRISTOPH SOEDER/OPA/MAXPPP, BERTRAND GUAY/AFP, BABOLAT



En transformant la petite monnaie des clients en bons d'achat, Coinstar France rend service aux magasins. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 5,4 millions d'euros en 2025.

## LA PETITE MONNAIE AU SERVICE DU POUVOIR D'ACHAT

Face aux prix de l'énergie qui s'envolent, une entreprise propose de racler ses fonds de tiroir et de recycler ses centimes. Ingénieux.

**P**lus de 46 millions d'euros ! C'est le pactole en petite monnaie récupéré en 2025 en France par Coinstar, entreprise qui installe des collecteurs de pièces à l'entrée des grandes surfaces. Généralement placées entre l'accueil et les caisses, ces grosses boîtes métalliques transforment la menu monnaie qui traîne à la maison en bons d'achat à dépenser dans les rayons. «L'année dernière, 2,3 millions de personnes sont venues déposer leur monnaie dans l'une de nos 1 350 bornes. Cela représente un peu plus de 625 millions de pièces, pour un ticket moyen de 20,08 euros, soit 270 pièces en moyenne par passage», détaille Chloé Azibert Yekdah, la responsable marketing de Coinstar France.

Créée en 2005 par Laurent Salet, un serial entrepreneur français spécialisé dans l'importation de concepts étrangers, l'entreprise s'appelait, à l'origine, Eurocycleur. Rachetée en 2018 par l'américain Coinstar, le leader du secteur, qui ne parvenait pas à percer sur le marché hexagonal, elle est toujours domiciliée à Idron (64), dans le Béarn. «Le système existe depuis trente ans aux Etats-Unis. Laurent Salet l'a adapté à la France en allant rapidement démarcher les hypermarchés. Nous en équipons déjà 310. Il nous en reste une dizaine à conquérir. Notre borne

est entièrement fabriquée par un Esat situé dans l'Aveyron», détaille Chloé Azibert Yekdah. Malgré le rachat par Coinstar, le siège social est resté domicilié au cœur des Pyrénées, où les équipes françaises disposent d'une grande liberté dans le développement stratégique. Les bornes proposent aussi des jeux, du don et des écrans publicitaires pour diffuser les promotions du magasin. Et c'est avec cette gamme de services que l'entreprise se rémunère.

**Et ça rapporte !** Il existe deux modèles économiques selon la taille des points de vente. Soit Coinstar prélève une commission de 10,99% sur le bon d'achat émis, payé par l'utilisateur, soit la borne est louée aux hypermarchés dès 250 euros par mois. «Les pièces sont récupérées par les grandes surfaces, qui sont souvent en pénurie de petite monnaie. Certains magasins rendent même la différence en liquide lors du passage en caisse. La Banque de France estime à 4,35 milliards d'euros (fin 2024, NDLR) le stock de monnaie fiduciaire non réintégré dans le circuit bancaire», ajoute Chloé Azibert Yekdah. L'entreprise s'active désormais à démarcher les 6 000 supermarchés du pays qui n'ont pas encore sauté le pas en se dotant de leur borne à bons d'achat.

**Sébastien Pommier**



**1 350 bornes**

installées en France dans les zones de fort passage des grandes surfaces

**350 000 euros**

collectés à l'hyper E.Leclerc de Vitry-sur-Seine (94) en 2025, qui abrite la «borne numéro 1 de France»

**20 euros**

C'est le montant moyen déposé par un client dans une borne, soit environ 270 pièces

“  
**POURQUOI COLISSIMO ?  
POUR LEUR FAIBLE IMPACT  
CARBONE AU COLIS.**”

Grâce à l'expertise de Colissimo, l'efficacité logistique est améliorée, et l'empreinte carbone, réduite : parcours optimisés en temps réel, camions mieux remplis et livraisons à faible émission. Pionnier dans la transition écologique, Colissimo mène des actions d'ampleur visant à réduire de 90 % ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2040<sup>(1)</sup>.

**Laurent Lucasson**  
Directeur des Opérations

**AROMA ≠ ZONE**

<sup>(1)</sup> Le groupe La Poste : seule entreprise française certifiée SBTi dans les domaines du transport, de la logistique et de la banque pour sa stratégie climat. Il s'est fixé un objectif d'atteindre le Zéro Émission Nette en 2040, dans le cadre de cette stratégie certifiée. Pour en savoir plus sur sa stratégie climat et ses engagements : Stratégie RSE : [https://bit.ly/laposte\\_rse](https://bit.ly/laposte_rse) / Objectif Zéro Émission Nette : [https://bit.ly/laposte\\_zeroemission](https://bit.ly/laposte_zeroemission) La Poste – SA au capital de 6 182 950 580 € – 356 000 000 RCS Paris. Siège social : 9, rue du Colonel-Pierre-Avia – 75015 Paris. Crédit photo : Yoann Stoeckel – 03/2026.

# il l'a fait...

*... booster  
l'entrepreneuriat  
français tout en luttant  
contre les inégalités*

## Alexandre Mars

**ENTREPRENEUR  
ET PHILANTHROPE**

Créateur d'entreprises à succès et business angel engagé, il prouve depuis plus de dix ans que conscience sociale et performance économique peuvent aller de pair.

**S**erial entrepreneur engagé depuis des années dans l'économie sociale et solidaire, dans la finance responsable et dans le partage de la valeur, Alexandre Mars, fondateur, entre autres, de Phonevalley et d'Epic, en est convaincu : « Dans un monde ultralibéral, il faut être ultrasocial. » Surtout lorsque, comme il le pressent, l'IA s'apprête à rebattre les équilibres économiques et à nous contraindre à adopter d'autres modes de fonctionnement. Rencontre avec un authentique militant de l'égalité des chances, qui croit à la rentabilité autant qu'au partage, à la création de richesse autant qu'à sa nécessaire redistribution.

**Capital Comment vous définissez-vous aujourd'hui : entrepreneur, business angel, acteur engagé de l'économie sociale et solidaire... ?**

**Alexandre Mars** Je suis un peu tout cela à la fois, mais avant tout entrepreneur. C'est là que j'ai commencé et c'est de là que tout le reste a découlé. Dans l'entrepreneuriat, l'objectif est toujours le même : réussir. Quand j'étais jeune, cela se résumait à un nombre de zéros sur un compte, un succès économique, autrement dit une vision de l'entrepreneuriat assez étroite. Avec les années, j'ai compris que c'était aussi une capacité à répondre à un besoin et que celui-ci pouvait être social. Infinite, la dernière

entreprise que j'ai fondée, s'inscrit dans cette optique en permettant à des jeunes issus de milieux défavorisés d'accéder aux meilleures écoles.

**Retracez-nous les grandes étapes de votre parcours entrepreneurial.**

J'ai créé ma première entreprise à 17 ans, une association qui organisait des concerts. Puis A2X, une des premières agences Web, en 1996. Après, je suis rentré dans l'univers du mobile, en lançant Phonevalley en 2001 et, cinq ans plus tard, dans celui des réseaux sociaux avec Scroon... Chaque fois, je surrais sur les signaux faibles : j'écoutais et je détectais ce qui allait devenir une tendance lourde.



C'est d'abord cela l'entrepreneuriat : une question d'écoute et de timing.

### **Vous vous êtes ensuite consacré à l'entrepreneuriat à impact social, avec Epic, Blisce, Infinite...**

Effectivement. Ces sociétés sont toutes axées sur une certaine vision du monde de demain ; sur la création de valeur et sur sa redistribution. Epic est une fondation qui lutte contre les inégalités. Depuis 2015, elle accompagne les entreprises et les individus qui veulent donner, sans nécessairement savoir à qui. Pour elles, on identifie les meilleures ONG et organisations qui œuvrent pour le bien commun gratuitement. On crée les conditions du don. On est aujourd'hui présents dans 14 pays et on a permis la distribution de 100 millions d'euros. Les fonds d'investissement responsable Blisce, lui, finance des entreprises qui ont du sens, comme Too Good To Go. Quant à Infinite, c'est une edTech sociale qui permet aux élèves à fort potentiel, issus de milieux modestes, d'intégrer une grande école. Elle les accompagne dans les 200 meilleurs établissements du monde, ceux qui forment les élites, grâce à des prêts à taux zéro sans garant, qu'ils rembourseront ensuite pour financer le prochain jeune. Ce modèle de cercle vertueux est inédit. Il n'existe nulle part ailleurs.

### **Quid de votre podcast «Pause» ?**

Il est né d'une envie de montrer la réalité des parcours. C'est un podcast dédié aux témoignages inspirants et à la transmission, qui se prolonge aujourd'hui avec la sortie de mon livre



«Antidotes», consacré aux trajectoires non linéaires et à la résilience.

### **Au fil des ans, vous avez également investi dans Spotify, Brut, Pinterest. Quels critères guident vos choix ?**

L'idée est d'investir dans des entreprises qui s'inscrivent dans les grandes transformations technologiques et culturelles. Ces sociétés doivent avoir du sens, ne pas déteriorer le monde de demain, tout en apportant une vraie rentabilité.

### **Pensez-vous que le partage constitue aujourd'hui un levier de croissance ?**

Je pense que l'IA va laisser beaucoup de gens sur le carreau et que cela nous oblige à envisager d'autres modes de fonctionnement économique, des rentabilités peut-être moindres mais plus pérennes. Dans un monde ultralibéral, il faut être ultrasocial. C'est pourquoi je crois que, demain, le partage devra être la norme.

### **Raison pour laquelle vous cherchez à favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de leaders ?**

Tout à fait. Les dirigeants de demain devront être plus en phase avec la société et donc issus de milieux plus divers. Cela passe par le fait de rendre

Dans ses podcasts «Pause», Alexandre Mars donne la parole à des sportifs, des économistes, des artistes, des explorateurs... qui témoignent de leurs engagements, de leurs succès ou de leurs échecs.

les grandes écoles plus inclusives, puisqu'elles resteront toujours un passage obligé vers les hauts postes de direction, dans la sphère économique comme en politique.

### **En France, les défaillances d'entreprises ne cessent de croître, à quoi imputez-vous cette hausse ?**

Pas à un manque de financements publics, en tout cas. Je voyage beaucoup et je constate qu'en France on fait énormément de choses en faveur de l'entrepreneuriat. Cela explique qu'on soit le pays d'Europe qui crée le plus d'entreprises et celui où, par conséquent, on enregistre le plus grand nombre de défaillances.

### **Selon vous, les crises – Covid, conflits... – sont-elles propices à l'entrepreneuriat ?**

C'est une certitude. C'est dans ces moments-là, moins encombrés, moins concurrentiels, qu'il faut y aller. L'essentiel est de travailler à fond son étude de marché et, une fois que c'est fait, il faut saisir les opportunités.

### **Diriez-vous qu'avec le bon accompagnement, entreprendre est à la portée de tous ?**

Je dirais surtout qu'entreprendre n'est pas une obligation morale. Ce n'est pas l'ultime objectif à atteindre pour tous. Il faut en avoir envie, se sentir capable d'encaisser beaucoup de refus, être résilient... Alors oui, je pense que c'est à la portée de beaucoup de personnes qui ne s'en croient pas capables.

**Propos recueillis par  
Caroline Castets**

# Coupe du monde

## L'ÂGE D'OR DU FOOT BUSINESS

Comme tous les quatre ans, la Fifa donne rendez-vous pour un mois de compétitions. Cette édition, la première à 48 équipes, va battre tous les records financiers. Qui a déjà gagné le Mondial ?

Par Sébastien Pommier

# m

Mise à prix : 2 millions de dollars ! C'est la somme demandée par le détenteur d'une place en virage pour la finale de la Coupe du monde 2026, qui se tiendra au MetLife Stadium, près de New York. Une fortune pour être dans les tout premiers rangs. Car, oui, aux Etats-Unis, sur le modèle du basket, plus vous êtes près du terrain, plus la facture est salée, et tant pis si vous n'y voyez pas grand-chose. Dans nos stades européens, les places derrière les buts sont d'habitude les moins chères de l'arène et réservées au «kop» des fans les plus fidèles, à l'image des supporters officiels des Bleus, les «Irrésistibles Français», qui, pour ce tournoi, vont se retrouver loin du terrain, sous le toit. Mais ces derniers ne seront pas si mal lotis. Grâce à la Fédération française de football, ils ont dégoté des tickets à partir de 50 euros et nous partagent leurs bons plans pour faire baisser la facture du «road trip». Car cette Coupe du monde

«made in USA», avec ses pauses fraîcheur obligatoires lors de chaque mi-temps, davantage dédiées à rincer les annonceurs qu'à soulager les joueurs, ses maillots officiels à 160 euros et ses bières dans le stade à 20 dollars, acte un divorce avec le foot populaire et consacre le foot business.

La Fifa, grande gagnante avant même le coup d'envoi du tournoi, devrait engranger 3 milliards de dollars de gains rien qu'avec la billetterie, un record. Ses fidèles sponsors sont toujours au rendez-vous : Adidas, Coca-Cola, Visa... Ou le fabricant de TV chinois Hisense, qui mise sur le foot pour continuer à pénétrer le lucratif marché européen. En France, où les ventes sont plutôt atones (-10% sur un an), ce dernier espère ainsi vendre entre 100 000 et 200 000 écrans dans les prochaines semaines.

S'il est toujours difficile d'estimer l'effet Coupe du monde sur la croissance, une victoire de la bande à Mbappé donnerait un coup de boost à la consommation et au sacro-saint moral des ménages. Reste qu'une fois encore, chez nous, les grands gagnants devraient être les opérateurs de paris sportifs. En 2022, alors que les Bleus avaient atteint la finale au Qatar, plus de 600 millions d'euros avaient été misés durant la compétition. Ceci explique certainement le sourire de Julien Brun, le nouveau PDG de Betclac, au moment de recevoir Capital dans ses bureaux, à quelques jours du coup d'envoi...

# 1,5 MILLIARD DE TÉLÉSPECTATEURS

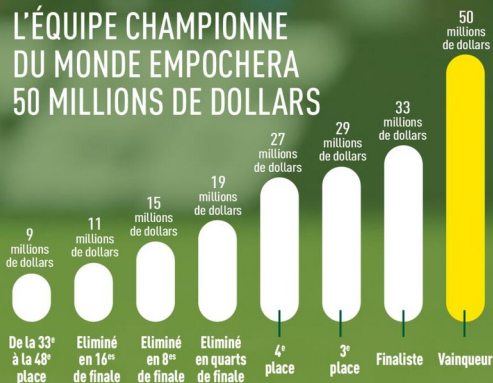
ont suivi la rencontre Argentine-France pendant le Mondial 2022. L'audience la plus élevée pour une finale de Coupe du monde de la Fifa à ce jour.

## DES TARIFS EXORBITANTS, «MADE IN USA»



Prix officiels des billets (fixés par les organisateurs de la Coupe du monde 2026). Sur la plateforme de vente de la Fifa, une tarification dynamique s'applique. Et les prix s'envolent.

## L'ÉQUIPE CHAMPIONNE DU MONDE EMPÔCHERA 50 MILLIONS DE DOLLARS



## QUI PAIE QUOI CHEZ LES SPONSORS ?

### Partenaires Fifa

**Adidas, Coca-Cola, Hyundai-Kia, Visa, Qatar Airways, Aramco, Lenovo**

Les partenaires de premier plan de la Fifa, qui sponsorisent tous les événements de l'instance dirigeante du football mondial, versent entre **150 et 200 millions de dollars** pour un cycle de quatre ans.

### Sponsors de la Coupe du monde de la Fifa 2026

**Bank of America, McDonald's, AB InBev (Budweiser), Unilever, Hisense**

Les contrats de sponsoring de niveau 2 se situent en général entre **65 et 95 millions de dollars**. Cela comprend notamment les publicités affichées au bord du terrain, dont bénéficient ces sponsors.

### Partenaires et fournisseurs régionaux

**Airbnb, American Air Lines, Diageo, The Home Depot, Rock-It Cargo**

Pour ce niveau, les marques procèdent en général à des échanges de marchandises, en réglant une partie en cash, une autre en prestations de services. Les droits de soutien varient entre **35 et 50 millions de dollars**.





# LA TACTIQUE DES SUPPORTERS POUR ALLÉGER L'ADDITION

Alors que les prix des places s'envolent sur le marché de la revente, les fans officiels des Bleus se sont organisés pour garder la main sur leur budget, bien aidés par la Fédération. Témoignages.

**C**ontracter un crédit à la consommation pour assouvir sa passion. Les supporters des Bleus n'en sont pas encore là, mais s'en rapprochent à l'occasion de cette Coupe du monde de football aux Etats-Unis. Certains ont économisé pendant des années afin de s'offrir le voyage de leur rêve. «Tout coûte cher ! Même si on s'est organisés à l'avance, notamment pour les

places de matchs et les billets d'avion, on vient d'apprendre que l'aller-retour en train entre New York et le New Jersey, où se déroulera la première rencontre des Bleus contre le Sénégal, est passé de 12,90 à 150 dollars. C'est du vol !», déplore Bertrand, supporter de l'équipe de France, qui sera au MetLife Stadium le 16 juin prochain.

L'annonce de cette tarification spéciale a été faite par le PDG de NJ Transit. L'opérateur de transport du New Jersey table sur la vente de 40 000 billets aller-retour chaque jour de match, histoire de compenser les 48 millions de dollars d'investissement prévus pour renforcer la fréquence de ces trains et la qualité du service. «Le transport est le gros point noir de l'organisation. L'été dernier, lors

Quelques semaines avant le premier match des Bleus à New York, Capital a réservé son voyage en utilisant des comparateurs de vols et d'hôtels. Il faut déboursier pas loin d'un Smic brut pour assister à l'affiche France-Sénégal.

VOTRE VOYAGE FOOTBALL 2026	
DATE :	16 JUIN 2026
LIEU :	NEW JERSEY, USA
STADE :	METLIFE STADIUM
MATCH :	<b>SÉNÉGAL vs FRANCE</b>
DESCRIPTION	PRIX (EUR)
VOL A/R (PARIS-NEW YORK)	743,00 €
HÔTEL (1 NUIT)	320,00 €
BILLET MATCH (CAT. 2)	401,00 €
MAILLOT OFFICIEL	160,00 €
HOT DOG & BIÈRE	17,88 €
TRANSPORTS LOCAUX	127,74 €
<b>TOTAL À PAYER</b>	<b>1 769,62 €</b>
DISTANCE : 3648,9 MILES BON MATCH ET BON VOYAGE !	

du Mondial des clubs, des supporters du Paris Saint-Germain ont raté des mi-temps complètes à cause des embouteillages et des contrôles de sécurité», se souvient Anne Costes, vice-présidente des Irrésistibles Français (IF), le principal club officiel des supporters des Bleus.

**Les précieux groupes WhatsApp.** Grâce aux bonnes relations que les IF entretiennent avec la Fédération française de football (FFF), leurs 2.500 adhérents ont pu bénéficier d'un accès privilégié à la billetterie – un Graal – alors que sur la plateforme de vente officielle de la Fifa, les places s'échangent désormais à 10 fois leur prix d'achat initial ! «Six cents de nos membres ont acheté des billets, pour un montant total d'environ 1 million de dollars, du premier tour jusqu'à la finale. Les moins chers étaient à 50 euros, un super prix. En général, les gens restent une dizaine de jours et assistent à deux ou trois matchs», poursuit Anne Costes, qui a ouvert des groupes WhatsApp où les supporters partagent leurs bons plans. Une place dans une voiture, un lit dans une auberge de jeunesse... Tout est bon pour faire baisser l'addition. Car une fois le précieux ticket de match en poche, une sacrée logistique s'impose. «Les supporters ne passent plus trop par des tour-opérateurs dédiés, même s'ils sont labellisés par la FFF. C'est devenu beaucoup trop cher ! Ils vendent des packages à 3 500 euros par personne, comprenant deux nuits d'hôtel, l'avion et les places de matchs...», détaille Bertrand, notre supporter qui a organisé son voyage sur mesure.

Comme lui, Yannick Vanhee, président des Corsaires, le club des supporters des Bleus de la région dunkerquoise, a cherché à limiter les frais. Avec sept Coupes du monde au compteur, ce fan de l'équipe de France a prévu un budget de 2 000 euros pour son périple de quinze jours, sans les extras. «Grâce aux places garanties par la FFF, j'en ai pour 200 euros les quatre matchs. J'ai réservé mon billet d'avion Paris-New York en décembre dernier pour 520 euros. Quant aux hôtels, on dort pour 90 dollars la nuit à une heure du stade, loin des centres-villes, où les prix sont astronomiques», détaille Yannick Vanhee, qui remercie le sélectionneur Didier Deschamps d'avoir incité la FFF à multiplier les initiatives, y compris financières, pour ses supporters. «On fait des kilomètres, on prend des congés, on dépense beaucoup d'argent. Il était temps de nous soutenir», poursuit le président des Corsaires qui attend, comme le reste du pays, la récompense ultime : la troisième étoile sur le maillot.



## UN AVION 100% BUSINESS POUR LES BLEUS

Le transporteur premium La Compagnie a été choisi par la Fédération française de football pour convoyer l'équipe de France et son staff outre-Atlantique.

Après Wemby, bienvenue à Kyky ! Pour emmener les Bleus aux Etats-Unis, la Fédération française de football (FFF) a fait le choix, comme le célèbre basketteur tricolore au moment de s'envoler vers son rêve américain en juin 2023, d'un transporteur bien particulier. La Compagnie – c'est son nom – propose en effet une cabine 100% business, composée de 76 sièges convertibles en lits de 192 centimètres chacun. Un partenariat original pour une compagnie aérienne française de cette taille – sa flotte ne comprenant que deux Airbus A321neo –, né après une rencontre informelle entre Christian Vernet, son patron, et Philippe Diallo, le président de la FFF. «Pour des sportifs de haut niveau, le confort n'est pas un sujet accessoire ; c'est un facteur de récupération, de préparation et donc de performance. Et évidemment, un partenariat avec l'équipe de France apporte de la visibilité à notre entreprise», souligne le PDG, dont les avions assurent aujourd'hui des liaisons vers New York depuis Paris, Nice ou Milan. Avec la livraison d'un troisième appareil d'ici fin 2026, de nouvelles destinations sont à l'étude. «Notre chiffre d'affaires a doublé par rapport à la période pré-Covid, pour atteindre 110 millions d'euros aujourd'hui. A l'horizon 2030, nous disposerons de quatre appareils. Nous visons 260 millions d'euros de chiffre d'affaires», ajoute Christian Vernet. En attendant, si le vol aller des Bleus a déjà été intégré au programme estival de La Compagnie, avec un départ prévu autour du 9 juin, la date du retour dépendra du parcours de la bande à Deschamps et Mbappé. Pourquoi pas le 20 juillet, au lendemain de la finale, à New York ?



## ÇA VA FAIRE MOUSSER LA CONSOMMATION !

Lors de chaque tournoi disputé par l'équipe de France de football, les restaurateurs ont les yeux rivés sur le parcours des Bleus. Plus la France ira loin, plus les tiroirs-caisses des bars se rempliront. Selon des professionnels du secteur, les soirs de rencontres, le chiffre d'affaires peut être multiplié par trois par rapport à une soirée ordinaire, avec des volumes de bières vendus importants. «En deux heures de match, on peut passer autant de fûts qu'en trois jours normaux», souffle un tenancier parisien. Au niveau macroéconomique, une étude de la banque ABN Amro vantait en 2006 un surplus de croissance de l'ordre de 0,7% du PIB en cas de titre mondial. L'économie tricolore en aurait bien besoin...

## UN BALLON HIGH-TECH

Son petit nom ? Trionda. Le ballon officiel de la Coupe du monde, conçu par Adidas, et ce depuis cinquante-six ans, rend hommage aux trois pays hôtes de ce tournoi à travers la feuille d'érable du Canada, l'aigle du Mexique et les étoiles du drapeau américain. Il est doté de coutures profondes censées améliorer sa stabilité en vol, alors que les ballons modernes sont souvent accusés de flotter dans l'air, ce qui complique la tâche des gardiens de but. Enfin, un capteur de mouvement intégré enverra des données en temps réel au système d'assistance vidéo à l'arbitrage (VAR). Pour le grand public, le ballon des pros est vendu 150 euros.



## AU BONHEUR DES TV

Commercialiser les nouveautés au mois de mai plutôt qu'en septembre.» Chez les fabricants de téléviseurs, une Coupe du monde, ça s'anticipe. Surtout quand on s'appelle Hisense. Le groupe chinois est le fournisseur officiel du tournoi pour la troisième édition consécutive. «C'est un relais de croissance important. En moyenne, une année de Mondial génère entre 100 000 et 200 000 ventes additionnelles de téléviseurs, sur un volume annuel d'environ 2 millions d'unités. Sur un marché peu dynamique, en baisse de 10% en 2025, ce rendez-vous est essentiel», pointe Damien Neymarc, directeur marketing d'Hisense. Si le responsable du marché français ne rentre pas dans les détails financiers du contrat avec la Fifa, il considère que l'investissement – entre 80 et 100 millions de dollars – en vaut la chandelle. «Sur chaque match, nous sommes présents pendant huit minutes sur les panneaux LED en bord de terrain. Notre marque est encore jeune, notamment en Europe, où l'on estime notre notoriété autour de 40%, alors que nous sommes leaders en Chine depuis vingt ans. Cet investissement est déjà presque rentabilisé rien qu'en espace média», confie Damien Neymarc, qui a fait le choix de ne pas payer de spots publicitaires supplémentaires pendant les matchs. Le diffuseur officiel, M6, qui a acquis les droits de 54 rencontres pour 120 millions d'euros, prévoit de commercialiser le spot de vingt secondes à 425 000 euros en cas de présence des Bleus en finale. Et le diffuseur se frotte déjà les mains, puisque la Fifa a décidé d'instaurer des pauses fraîcheur obligatoires de trois minutes dans chaque mi-temps. Pour, évidemment, encore plus de publicités...

## LE JACKPOT POUR LA FIFA

Avant même le coup d'envoi de la compétition, c'est lui le grand vainqueur : Gianni Infantino. Le boss de la Fifa rappelait en avril dernier que son organisation «ne génère des revenus que pendant un mois», alors que les tarifs des billets atteignent des niveaux déliants sur la plateforme de revente, où les prix ne sont pas bloqués. La Fifa prélève 15% sur chaque place achetée ou revendue. Elle devrait encaisser 3 milliards de dollars, avec la billetterie, le triple de la recette enregistrée au Qatar en 2022. Les droits TV pèsent lourd aussi : 4,2 milliards de dollars. Au total, elle vise 11 milliards de dollars de revenus pour le cycle 2023-2026.





Dans les bureaux bordelais de Betclik (850 millions d'euros de revenus estimés en 2025 en France, et 1 200 salariés...), dirigé par Julien Brun (ci-dessous), les paris vont bon train.



# LE MONDIAL ? PARI GAGNANT GARANTI POUR BETCLIK

Le leader des paris sportifs en France mobilise 300 salariés par jour pour séduire les parieurs. Le milliard d'euros de mises devrait tomber cet été.

**b** ranle-bas de combat chez Betclik. A quelques jours du Mondial 2026, la dernière version de l'application de l'opérateur de paris en ligne est encore en test. Mais les nouveautés sont déjà intégrées. «On va automatiquement doubler ou tripler vos gains si le buteur que vous avez choisi marque plusieurs fois. Et nous serons les seuls à le proposer», avance Martin Houdbine, le directeur du développement de Betclik. Sur son téléphone, il nous montre un nouvel espace, où des parieurs et des personnalités détaillent leur dernière mise. «Nous proposons du contenu à nos clients pour qu'ils reviennent plus souvent sur l'application. Il y aura aussi des cadeaux à gagner, grâce à notre partenariat avec la FFF», poursuit-il.

Pour fixer les cotes, Betclik dispose de son propre algorithme, alimenté par des données compilées en temps réel par Stats Perform et sa filiale Opta. Grâce à l'analyse, à l'expertise et à la réactivité de ses 150 traders, ces cotes évoluent entre deux et trois fois par minute. «Sur chaque match de Coupe du monde, nous aurons quatre traders, alors que d'habitude, sur un match de Ligue 1, on n'en a qu'un. Nous couvrirons toutes les rencontres de la compétition jusqu'à 1 heure du matin», détaille Martin Houdbine. En

**150**  
traders

font varier les cotes en temps réel, jusqu'à deux ou trois fois par minute.

**25**  
millions

d'euros : c'est la somme misee sur les parieurs sur un match des Bleus.

moyenne, chaque match des Bleus génère 25 millions d'euros de mises de la part des parieurs en ligne.

Avec 600 millions d'euros de paris lors de la Coupe du monde de 2022 sur l'ensemble des sites français (Winamax, FDJ, Unibet...), la compétition fait rage. «Notre secteur est encore jeune (légalisé depuis juin 2010 dans l'Hexagone, NDLR). Un Mondial, c'est l'occasion d'accueillir de nouveaux clients, en plus des 15% de parieurs occasionnels sur ce type de compétition. Au total, nous prévoyons 1 million de joueurs actifs supplémentaires au niveau du groupe durant ce tournoi», anticipe Julien Brun, le nouveau PDG de Betclik.

Conséquence du passage à 48 équipes (104 matchs prévus contre 64 en 2022) : l'opérateur leader des paris sportifs français (40% de part de marché) vise le milliard d'euros de mises sur la compétition. Pour cela, Julien Brun va investir environ 15% de son budget marketing annuel dans la publicité sur le Mondial. «Nous sommes une activité de divertissement, mais nous avons une grande responsabilité vis-à-vis de nos joueurs. Nous fermons régulièrement des comptes», assure le PDG, qui sera l'un des premiers supporters des Bleus. Si l'Espagne est aujourd'hui la favorite de ses bookmakers maison (cote de 5,40), la France est en embuscade juste derrière (cote de 6).

LE SUCCÈS

# Pierre & Vacances Center Parcs

## LE MIRACULÉ DU TOURISME REPREND DES COULEURS

**48 000**

hébergements

en Europe ;  
le groupe prévoit  
d'en ouvrir 6 400  
de plus d'ici 2030

# 51 millions

d'euros de bénéfice net en 2025, soit une hausse de 20% par rapport à 2024

# 74,1%

Le taux d'occupation moyen de ses résidences touristiques

Pour son plan de relance, qui s'achèvera en 2030, le groupe PVCP aura consacré 640 millions d'euros à la rénovation de ses résidences, comme ici le Village Cap Esterel, basé à Agay, dans le Var.

# 1,95 milliard

d'euros de chiffre d'affaires (+1,7%) en 2025

Après avoir frôlé la faillite il y a cinq ans, le champion des résidences de vacances est redevenu rentable. Et a retrouvé ses appétits de conquête, au terme d'une incroyable remontada.

# e

«Et maintenant, laissez-moi vous présenter Hawaï et Cinto, nos "cash-machines"! Les enfants adorent se balader avec eux, confie Bruno Guth, le directeur du Center Parcs des Landes de Gascogne, en désignant les deux poneys dans leur écurie. Leurs journées sont bien remplies, alors on les bichonne. D'ailleurs, eux aussi ont droit à deux jours de repos par semaine...» Avec la location de vélos (20 euros par jour) et les parties de bowling (40 euros), les promenades en poney (20 euros l'heure) sont les best-sellers de ce domaine, situé à une heure de voiture de Bordeaux. Sa maison mère, le groupe Pierre & Vacances-Centers Parcs (PVCP), l'a ouvert en 2022, au prix de 200 millions d'euros d'investissement.

**Loisirs lucratifs.** Signe particulier? On ne s'y ennue jamais... pour peu qu'on ne regarde pas trop à la dépense. Car à l'exception de l'Aqua Mundo, son vaste domaine aqualudique (piscine à vagues, toboggans, rivière sauvage...), inclus dans le prix de l'hébergement, la plupart des loisirs, foisonnants, sont payants. Outre les traditionnels laser games (16 euros), l'escalade (15 euros) ou le tir à l'arc (16 euros), par exemple, sont proposées diverses activités d'éveil écolos, taillées sur mesure pour les citadins sevrés de chlorophylle. Ses ateliers «bébés potagers» et «bébés soigneurs» invitent ainsi les tout-petits à semer leurs premières graines dans le potager et à cajoler les lapins de la

## Les deux tiers de ses profits viennent de Center Parcs

ferme... Moyennant 15 euros la demi-heure. Et ça marche du tonnerre ! Ces menus suppléments sont d'ailleurs l'un des ingrédients de l'insolente santé du groupe.

«L'an dernier, les ventes tirées de ces dépenses additionnelles ont même progressé plus vite que celles des hébergements», fait remarquer Héléla Zarrouk, analyste chez Oddo-BHF. Grâce à la croissance de ses activités touristiques et à sa montée en gamme, le champion français des vacances frise désormais les 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Surtout, il enregistre pour la deuxième année d'affilée un bénéfice net (51 millions d'euros en 2025). S'il est surtout porté par son fleuron Center Parcs, qui représente plus de 62% de ses revenus, PVCPC est également conforté par le redressement de ses résidences Pierre & Vacances (à la mer, en montagne ou à la campagne), la progression de ses appartements Adagio (en ville) et le développement des campings Maeva.

**L'opération de la dernière chance.** Il y a cinq ans, les analystes ne donnaient pourtant pas cher de sa peau. Etranglé par une dette de 1 milliard d'euros, lessivé par 13 exercices déficitaires consécutifs, le groupe était à l'agonie. La pandémie de Covid a bien failli l'achever. «L'entreprise était exsangue, on brûlait 30 millions d'euros de cash chaque mois», se souvient Franck Gervais, l'actuel patron du groupe. Appelé à la rescousse début 2021 par le fondateur Gérard Brémond, ce fils de charcutier normand avait brusquement quitté son fauteuil de PDG d'Accor Europe pour mener l'opération de la dernière chance. La première décision de cet X-Ponts passé par la SNCF ? Renoncer à la promotion immobilière – le «Pierre», de «Pierre & Vacances» – pour se recentrer sur les activités touristiques. Sacrée rupture. Durant plus d'un demi-siècle, l'entreprise avait construit des résidences pour les revendre à la découpe à des particuliers, en s'engageant en contrepartie à leur verser un loyer pour y héberger des vacanciers. Soutenue par la flambée de l'immobilier et les réductions

d'impôts consenties aux propriétaires, elle était un temps parvenue à dégager de confortables marges en vendant ses appartements au-dessus des prix du marché. Mais la fin des avantages fiscaux et les coûts mal maîtrisés de ses chantiers ont entravé cette mécanique. «La charge des loyers que nous devons payer chaque année aux propriétaires était devenue trop lourde», justifie le nouveau big boss.

Il a donc stoppé cette fuite en avant, sans pour autant renoncer à son expansion. Depuis avril, Pierre & Vacances propose même quatre nouvelles résidences en Suisse. Mais cette fois, plus besoin de sortir les bétonneuses, ni de payer des loyers. «Les murs des 338 appartements appartiennent à notre partenaire franchisé Swisspeak Resorts, explique Grégory Sion, le directeur général de Pierre & Vacances. En échange d'un pourcentage du chiffre d'affaires, nous nous occupons de commercialiser les hébergements. Cette stratégie réduit nos coûts et limite nos risques d'investissements.» Elle ne s'applique encore que sur une trentaine de sites, soit environ 10% de son parc, mais promet de gagner du terrain.

Dans le même temps, Franck Gervais a nettoyé ses foyers de pertes. Il a cédé 29 de ses résidences pour retraités Senioriales et a abandonné un quart de ses villages Pierre & Vacances, comme celui de Tignes, déficitaire. Sur ses quelque 193 sites restants, il a revu drastiquement à la baisse les loyers versés aux quelque 18 000 propriétaires de ses appartements et cottages. «Ces négociations ont été opérées au cas par cas avec chaque propriétaire, peu avant l'échéance de leur bail de neuf ans», explique Grégory Sion. Le groupe n'y est certes pas allé de main morte en réclamant jusqu'à 30% de décote sur les loyers à régler ; 80% des bailleurs les ont acceptées, mais avaient-ils vraiment le choix ? «Pierre & Vacances effraie tous ceux qui refusent de reconduire leur bail, en exigeant en contrepartie des indemnités d'éviction exorbitantes, qui peuvent représenter jusqu'à quinze années de loyers», s'insurge Max Berger, avocat au cabinet Stand Law. Brutal mais efficace. Moins de 10% des résidences Pierre & Vacances restent déficitaires aujourd'hui, contre un tiers en 2019.

### 77% des résidences remises à neuf.

Pour autant, les propriétaires devront remettre la main au portefeuille. Rien que l'an passé, ils ont financé à eux seuls la moitié des quelque 82 millions d'euros de rénovations engagées par le groupe. Au menu : modernisation du Center Parcs Les Hauts de Bruyères, en Sologne (65 millions d'euros), réfection





### Apparthôtels Adagio

Détenues à parts égales avec le groupe Accor, ces résidences urbaines ont amélioré leur taux d'occupation l'an dernier, en adaptant leur offre aux familles. Le petit-déjeuner, par exemple, est offert aux enfants



### Campings Maeva

La marque a étoffé son offre en rachetant en début d'année le réseau Camping Paradis, inspiré de la série populaire diffusée sur TF1.



### Center Parcs des Landes de Gascogne

Ouvert en 2022, ce domaine situé à une heure de Bordeaux est l'un des sept Center Parcs français. Au total, le groupe en propose 30 en Europe, qui contribuent à plus de 60% de ses revenus.

de 7 apparthôtels Adagio (7 millions d'euros) et de 17 résidences Pierre & Vacances (10 millions d'euros). Et ce n'est pas fini. A la fin du plan, en 2030, les bailleurs auront contribué à 260 millions d'euros de travaux. D'ici là, 77% des résidences Pierre & Vacances auront été remises à neuf.

Plus que de banals rafraîchissements, ces réfections contribuent à la montée en gamme des prestations. «Les rénovations que nous opérons tous les deux ans sur les cottages de nos Center Parcs, par exemple, s'accompagnent d'une hausse moyenne annuelle de 2,8% du prix de l'hébergement», confie Franck Gervais. Et pour cause : la proportion de cottages d'entrée de gamme, qui représentaient encore, en 2019, plus de 60% de l'offre d'hébergement, est désormais tombée à 39%, au profit des logements plus confortables, mieux équipés et souvent insolites, comme ces maisons perchées à 4 mètres de haut, au milieu des pins. Bien que 50% plus chères (jusqu'à 4 300 euros la semaine

pour quatre personnes en août) qu'un cottage standard, ces habitations sur pilotis sont l'attraction du domaine des Landes de Gascogne. «Nos clients se les arrachent, souvent même en basse saison», confirme Bruno Guth. Sur l'année, leur taux moyen d'occupation frise les 90%, contre moins de 70% pour leurs voisines traditionnelles.

**Changement d'actionnaires.** Autre levier de croissance : le camping. Longtemps positionnée sur la distribution, via sa plateforme de locations de vacances, sa filiale Maeva accélère dans ce domaine. Après avoir acquis en 2023 Vacansoleil, déjà bien implanté aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne sur ce créneau, elle vient de mettre la main sur les réseaux d'hôtellerie de plein air Camping Paradis – qui s'est inspiré de la série populaire diffusée par TF1 – et Ushuaïa Villages – qui tire son nom de l'émission jadis présentée par Nicolas Hulot. Ce coup double fait de Maeva le premier

PHOTOS : SP



# SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL, ÇA NE SE FAIT PAS EN TOURISTE

Choisir le Crédit Agricole, c'est bénéficier de la puissance d'un **groupe mondial** et de l'accompagnement d'un **partenaire de proximité**.

- 850 chargés d'affaires entreprises et plus de 300 spécialistes en commerce international
- Une expertise locale pour vous accompagner dans plus de 90 pays
- Un accompagnement sur mesure en import/export : conseil stratégique, aide à la prospection, financement, change, *trade finance*.




  
ENTREPRISES

Document à caractère publicitaire.

Renseignez-vous auprès de votre Caisse Régionale de Crédit Agricole pour connaître la disponibilité et les conditions des solutions d'accompagnement à l'international de votre entreprise.

\*Enquête interne mise à jour en 2025 auprès des 39 Caisses régionales.

*trade finance* = financement du commerce

05/2026 - Édité par Crédit Agricole S.A., agréé en tant qu'établissement de crédit - Siège social : 12, place des États-Unis, 92127 Montrouge Cedex - Capital social : 9 077 707 050 € - 784 608 416 RCS Nanterre. Crédit photo : Getty Images. 

## Le filon des vacances à la ferme

**P**as de télé ni même de Wi-Fi ici, mais un bon vieux poste radio-K7 et des toilettes sèches – sans sciures, une invention marseillaise. Et prière de ne pas abuser de l'eau chaude ni de l'électricité, alimentée par des panneaux solaires fixés sur le toit de la maisonnette en bois, nichée au cœur d'une ferme. «Une douche ne doit pas excéder deux minutes», prévient sur son site Géraldine Boyer, qui a imaginé ce concept rustique. Lancée en 2020, sa start-up d'agritourisme Parcel Tiny House connaît un nouvel élan depuis son rachat l'an dernier par Maeva. «Ces expériences de séjours déconnectés, au contact de la nature, près des vignes ou des champs, répondent à la fois à une demande croissante de nos clients et aux besoins des agriculteurs. Nous estimons qu'un tiers d'entre eux cherchent à se diversifier», confie à Capital Nicolas Beaurain, le patron de Maeva. Une cinquantaine de céréaliers, d'éleveurs ou de viticulteurs ont répondu à l'appel. La marque de tourisme finance l'installation des maisonnettes... mais prélève 70% des revenus de l'hébergement. Pour arrondir leurs fins de mois, les hôtes sont donc invités à proposer des prestations (dégustation de produits locaux...) et des activités (production de fromage ou de sorbets artisanaux, traite des vaches...). Là-dessus, Maeva ne ponctionne que 10% des revenus.



franchiseur d'hôtellerie de plein air en France, avec plus de 150 campings. La marque creuse aussi son sillon dans l'agritourisme (lire l'encadré ci-dessus).

Mais, malgré ce spectaculaire redressement, le cours de Bourse peine toujours à décoller. Début mai, il plafonnait sous les 2 euros, signe que d'autres défis restent à relever. D'abord, PVCP reste très dépendant de ses 30 Center Parcs. Son fleuron contribue aux deux tiers de ses profits, mais ses taux d'occupation stagnent, autour de 74%.

Ensuite, sa réputation pâtit de ses négociations aux forceps avec ses propriétaires pour faire baisser les loyers. Les 750 contentieux officiellement recensés pourraient fragiliser le financement des prochaines rénovations, qui reposent aujourd'hui encore sur ses bailleurs.

La capacité de Franck Gervais à atteindre une marge à deux chiffres comme il l'ambitionne pose donc question. L'arrivée attendue d'un nouveau propriétaire ne fait qu'amplifier ces doutes. Les trois principaux actionnaires, les fonds d'investissements Alcentra, Fidera et la foncière Atream, qui avaient participé au sauvetage du groupe en convertissant l'essentiel de sa dette en capital, cherchent désormais à céder leurs parts.

**A la conquête de l'Europe.** Parmi les potentiels acquéreurs, le nom de Mudabala, un fonds souverain d'Abu Dhabi, circule depuis le début de l'année. Mais les négociations s'éternisent. «Pour un éventuel acquéreur, cela se comprend, persifle un observateur. Mettre 1 milliard d'euros sur la table sans avoir la main sur l'outil de travail – les appartements Pierre & Vacances et les cottages Center Parcs – ni même pouvoir espérer de dividendes, car le groupe n'en a pas versé depuis dix-sept ans, tout cela mérite réflexion.»

Ce nouvel actionnaire, dont le nom devrait être dévoilé d'ici la fin du mois de juin, privilégiera-t-il la rentabilité à court terme ou consentira-t-il à s'engager dans une nouvelle phase d'expansion, plus longue et plus coûteuse ? Franck Gervais plaide pour la seconde option. Son groupe, qui s'appuie sur un stock de quelque 48 000 hébergements en Europe, prévoit d'en proposer 6 400 de plus d'ici 2030, par extension ou en ouvrant de nouveaux sites, que ce soit dans les Alpes, sur le littoral français ou ailleurs en Europe. Déjà bien implanté aux Pays-Bas, en Belgique et en Espagne, il compte intensifier sa présence en Italie, en Allemagne ou Portugal et en Scandinavie.

Aujourd'hui désendetté, il pourrait financer une bonne partie de ces projets en recourant à l'emprunt, sans mettre en péril ses comptes. Mais Franck Gervais est un patron pressé. «L'acquisition d'acteurs locaux, déjà bien installés dans certains de ces pays, nous permettrait d'accélérer la manœuvre», glisse-t-il, sans douter de l'adhésion de son futur actionnaire. Qui devra donc avoir les poches profondes et un goût certain pour l'aventure.

**Stéphane Barge**

# Tour Triangle

## UN PROJET PAS VRAIMENT BÉTON

Presque vingt ans de batailles juridiques, de polémiques politiques... dans moins d'un an, pourtant, la tour de la discorde sera achevée. Lui restera alors à relever un ultime défi : prouver son utilité à l'heure du télétravail.

**d**ressée le long du boulevard des Maréchaux, dans le sud-ouest de Paris, la tour Triangle lance vers le ciel sa structure effilée, toute de verre et d'angles. Niché au cœur du parc des Expositions de la porte de Versailles, le nez sur le périphérique, le nouveau gratte-ciel parisien est en voie d'achèvement. Entre sa conception et sa probable livraison au printemps 2027, dix-neuf années se seront écoulées, jalonnées de rebondissements politiques et judiciaires. C'est en effet en 2008 que Bertrand Delanoë, alors maire de Paris, dévoilait les contours de ce «triangle futuriste». Conçu en partenariat avec Unibail, ce projet visait à renforcer les capacités d'accueil du parc des Expositions, tout en offrant au maire l'opportunité d'un geste architectural moderne.

**Soupçons de favoritisme.** Paris voulait sa tour pour jouer dans la cour des capitales européennes. Mais ce n'était pas si simple. Non seulement le plan local d'urbanisme (PLU) n'autorisait pas les constructions de grande hauteur, mais la tour devait s'élever au cœur du parc des Expositions, grand lieu de manifestations et d'événements, dont l'exploitation était régie sous forme de concession.

Comment contourner les obstacles ? En 2013, le Conseil de Paris autorise la modification du PLU dans la zone de la porte de Versailles. Mais il faut aussi régler la question du contrat de concession



TOUR TRIANGLE, PORTE DE VERSAILLES

Projet urbain pharaonique, il aura fallu dix-neuf années pour que la «Pyramide» voie le jour en 2027, dans le sud-ouest de Paris.



Philippe Goujon, opposant historique au projet de la tour Triangle, avait demandé son report en 2021. En pure perte.

accordé à Viparis, filiale d'Unibail et de la CCI de Paris Ile-de-France, censé arriver à échéance en 2026. Pour les investisseurs, ce délai est trop court pour construire et rentabiliser une tour de cette envergure. La Ville résilie donc de manière anticipée le contrat pour mettre au point un nouvel appel d'offres, sous forme de bail emphytéotique (d'une durée maximale de 99 ans) de cinquante ans. Et, soucieuse de ne pas léser la société pour laquelle cette résiliation est organisée, elle décide aussi de la dédommager à hauteur de 263 millions d'euros.

En 2020, un rapport de la chambre régionale des comptes analyse avec une précision redoutable ces arrangements juridiques, tels que le versement de l'indemnisation, la durée très courte du nouvel appel d'offres, jusqu'au droit d'entrée d'un montant égal à l'indemnisation dont doit s'acquitter tout candidat. Difficile de ne pas voir dans le montage une atteinte au principe d'égalité de traitement dans le cadre des marchés publics, au détriment du concurrent, GL Events. Sur la base du rapport, Anticor, l'association agréée pour lutter contre la corruption, porte plainte en 2020 pour délit de favoritisme auprès du Parquet national financier. Dans la foulée, une enquête est ouverte, puis une information judiciaire. En 2022, une perquisition a lieu à l'Hôtel de Ville. Quatre ans plus tard, les actes d'enquête se poursuivent, sans qu'aucune mise en examen ou conclusion n'ait été rendue publique.

Le gratte-ciel poursuit donc son irrésistible ascension, même si rares sont ceux qui s'en félicitent. Les

**“LA VILLE DE PARIS A ACCEPTÉ DE VERSER  
UNE INDEMNITÉ DE RÉSILIATION À LA SOCIÉTÉ  
VIPARIS ALORS QUE CELLE-CI N'A PAS  
DÉMONTRÉ AVOIR SUBI UN PRÉJUDICE”**

Rapport de la chambre régionale des comptes

**“LES VISITEURS PROFITERONT D'UNE VUE  
IMPRENABLE SUR PARIS ET SA RÉGION  
DEPUIS UN OBSERVATOIRE PUBLIC, UN BAR  
ET UN RESTAURANT PANORAMIQUE”**

Descriptif donné sur le site d'Unibail-Rodamco-Westfield

**“LA TOUR N'A RIEN À FAIRE DANS  
UN ARRONDISSEMENT DÉJÀ MARTYRISÉ  
PAR LES TOURS... PARIS EST UNE CAPITALE  
HORIZONTALE QUI DEVRAIT GARDER  
SON CACHET HAUSSMANNIEN”**

Philippe Goujon, maire LR du XV<sup>e</sup> arrondissement



écologistes ont dénoncé une opération obsolète, à rebours des objectifs environnementaux. Le maire du XV<sup>e</sup>, Philippe Goujon, qui reconnaît que le chantier a généré moins de nuisances que prévu, s'insurge néanmoins contre le sort réservé à son arrondissement. «La tour n'a rien à faire dans un arrondissement déjà martyrisé par les tours Montparnasse, du Front de Seine ou du quartier Bargaue-Procession. Alors qu'elle nous a été présentée au départ comme nécessaire à l'exploitation du parc, il apparaît qu'il s'agit d'une opération de bureaux purement spéculative.»

Et les riverains n'ont pas été en reste. Perte d'unité architecturale, obscurcissement de l'horizon, risques de congestion... Un collectif a vu le jour en 2011, rassemblant plusieurs associations. Il a porté plusieurs recours auprès du tribunal administratif. Tous ont été rejetés. Olivier Rigaud, son cofondateur, continue de dénoncer une «aberration environnementale et sociale». Pas de quoi démonter son promoteur, Unibail-Rodamco-Westfield, assisté d'Axa Im Alts. «L'immeuble est environnementalement performant, détaille Mourad Akl, directeur du projet. Nous utilisons en très grande majorité de l'aluminium et de l'acier recyclés. Et nous construisons sur un site déjà artificialisé, dans une logique anti-étalement urbain.»

**Bureaux cherchent locataires.** Mais une autre donnée, difficile à anticiper il y a dix-huit ans, complique la défense du gratte-ciel. A l'heure du télétravail, le marché francilien des bureaux a du mal à trouver preneurs. Le volume de l'offre immédiate, c'est-à-dire de l'ensemble des surfaces immobilières disponibles, atteint les 6,2 millions de mètres carrés début 2026. Qui va donc occuper les quelque 5 000 postes de la tour ? Pas d'inquiétude, affirme l'opérateur, car malgré l'absence de commande ferme, la tour «suscite de nombreuses marques d'intérêt». D'autant qu'elle abritera aussi un centre de conférence, un centre de santé, une crèche, un hôtel Radisson Blu et une boulangerie.

A l'heure où son achèvement est proche, même ses détracteurs se rendent à l'évidence : la tour verra bien le jour. Ne reste plus qu'à attendre les conclusions de l'instruction pour démêler les responsabilités. Mais aussi à soumettre le gratte-ciel à l'épreuve du temps. Dans quatre-vingts ans, sa propriété reviendra à la Ville. Difficile d'imaginer dans quel état elle lui sera léguée quand, cinquante ans après sa création, la tour Montparnasse, autre monolithe emblématique, est devenue un fardeau dont personne ne veut.

**Marine Landau**

# Interflora VS Aquarelle LA GUERRE DES ROSES

Sur le marché de la fleur coupée et du «plaisir d'offrir», le groupe français Aquarelle et le numéro 1 du secteur, Interflora, s'affrontent désormais sur le terrain de la vente en ligne.

**d**ites-le avec des fleurs.» Roses, immortelles, pivoines... Les Français aiment offrir des bouquets. Chaque année, il s'en vend en moyenne pour 1,52 milliard d'euros. Sans surprise, les fêtes calendaires telles que la Saint-Valentin et la Fête des Mères et, bien sûr, toute autre occasion marquante, représentent plus de la moitié des dépenses réalisées chez les fleuristes. Et lorsque l'opportunité se présente, deux noms s'imposent : Interflora et Aquarelle, dont le succès repose sur des business models bien distincts. Interflora est une plateforme de mise en relation. Autrement dit, elle ne fabrique pas ses bouquets, mais met en contact clients et professionnels. Son modèle est celui d'une marketplace : la société capte la commande via son catalogue, puis la confie à un artisan fleuriste local affilié à son réseau, qui compose et livre le bouquet. Chaque fleuriste partenaire est indépendant mais doit adhérer aux standards de qualité, de service et de transmission des commandes édictés par le groupe. Celui-ci se finance grâce à une commission réalisée sur chaque vente.

La marque Interflora est née en France en 1946 après la création de la Société française de transmissions florales par l'Association des fleuristes de France et la section française de la compagnie

allemande Fleurop. Aquarelle, propriété du groupe Clarisse, fabrique quant à elle ses bouquets, qu'elle livre par un circuit de distribution 100% intégré. Et l'entreprise dispose de son propre site de production, à Brasseuse, dans l'Oise, non loin de Senlis. «Près de l'autoroute A1 et de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle, pour pouvoir recevoir les fleurs du monde entier qui y arrivent quotidiennement d'Amsterdam et livrer dans la journée même dans toute l'Île-de-France», détaille Henri de Maublanc, à l'origine de la société avec son frère François. Dans sa manufacture, le fleuriste industriel prépare 30 000 bouquets par jour. Pour tenir une telle cadence, il peut compter sur 120 collaborateurs, voire «350 pendant les périodes de fêtes», précise-t-il. L'entreprise, qui a commencé par ouvrir un magasin en 1987, à Rennes, est restée une affaire de famille. Le réseau Interflora, lui, appartient à Interflora France, elle-même détenue par le groupe MyFlower, dont l'actionnaire majoritaire est, depuis 2021, le fonds d'investissement PAJ Partners.

**Maillage à l'international.** Les deux acteurs s'appuient sur la force d'un réseau dans lequel l'international joue un rôle prépondérant. Sur ce plan, la puissance d'Interflora est sans commune mesure avec celle de son rival. Son réseau regroupe près de 45 000 membres répartis dans 140 pays. Il expédie plus de 4,3 millions de bouquets par an, faisant de l'enseigne le leader mondial de la livraison de fleurs. «Cette organisation permet à Interflora de combiner ancrage local et couverture mondiale», décrit Claire Pedarros, chargée d'études économiques au cabinet Xerfi et autrice d'une étude sur le marché des fleuristes, parue en avril 2025.

S'il ne peut s'enorgueillir d'un tel maillage, Aquarelle a aussi su se développer à l'international. «Nous sommes présents en Espagne, où nous disposons également d'un site de production, mais aussi au Portugal, en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne», souligne Henri de Maublanc. Par ailleurs, l'entreprise a fait le choix stratégique d'acquiescer le réseau 123fleurs en 2015. «Beaucoup de clients achètent des fleurs à la dernière minute, ce qui nous pénalisait»,

## Les jardinerias et la grande distribution montent au front



## Aquarelle

Chiffre d'affaires 2024  
17,6 millions d'euros

Réseau en France  
2 500

Nombre de bouquets livrés (2025)  
700 000 dans le monde  
(dont 500 000 en France)

## Interflora

Chiffre d'affaires 2024  
125 millions d'euros

Réseau en France  
5 200 fleuristes affiliés

Nombre de bouquets livrés (2025)  
4,3 millions dans le monde  
(dont 1,7 à 1,8 en France)

explique-t-il. Une décision payante puisque, chaque année, 200 000 commandes sont passées depuis ce site et livrées dans une centaine de pays.

**Concurrence féroce.** En France, le marché de la fleur coupée est soumis à une rude concurrence. «En 2024, les fleuristes français captaient près de 40% des ventes en valeur. Mais ils doivent faire face à la place de plus en plus importante prise par les jardinerie et la grande distribution», analyse Claire Pedarros. Surtout, le commerce de l'horticulture ornementale est bousculé par Internet. «En 2024, 9% des ventes étaient réalisées à distance, contre moins de 7% en 2021», était la chargée d'études.

En la matière, Aquarelle semble avoir une longueur d'avance. Dès 1997, l'enseigne s'impose en pionnière de l'e-commerce en lançant son site Web. Parallèlement, elle réduit drastiquement le nombre de ses magasins physiques. «Nous en avons possédés jusqu'à une trentaine. Aujourd'hui, seule reste notre boutique historique de Rennes», confie Henri de Maublanc. Le pari s'est révélé gagnant. «Grâce à notre site, nous avons été rentables dès 2004», se félicite

le fondateur. Au premier trimestre de l'année 2026, Aquarelle a cumulé une audience de 600 000 visiteurs contre 550 000 pour Interflora. Lequel s'est par ailleurs vu infliger en novembre dernier une amende de 3,16 millions d'euros par la répression des fraudes pour non-respect du code de la consommation. Lorsqu'un client passait commande sur le site interflora.fr, une case était automatiquement précochée pour son service payant Interflora Plus.

D'abord pris de vitesse, le numéro 1 du marché s'est rapidement ressaisi en lançant son site en 1998. Le virage d'Internet a été bien négocié, reconnaît son concurrent : «Il est très rare de voir un leader rebondir lorsqu'il a été dépassé par l'avènement d'un nouveau canal d'acquisition comme le Net. Mais le groupe a su le faire», concède Henri de Maublanc. Selon celui qui est aussi à l'origine des magasins Au Nom de la Rose, le géant a pu notamment compter sur sa renommée pour rattraper son retard, au point de réaliser, aujourd'hui, 90% de ses ventes en ligne. «A l'instar de Frigidaire, devenu le synonyme de réfrigérateur, Interflora est rentré dans les mœurs comme synonyme de bouquets livrés», constate-t-il.

Il n'empêche : Aquarelle entend rester leader de la vente en ligne. Il mise notamment sur l'envie d'une partie des acheteurs d'offrir des fleurs made in France avec sa marque Monsieur Marguerite, premier fleuriste 100% français en ligne. Selon l'opérateur de l'Etat, FranceAgriMer, 85% des fleurs coupées étaient importées en 2024. La guerre des roses est loin d'être terminée.

**Guilherme Ringuenet**

1,52  
milliard  
d'euros

Le marché  
français annuel  
moyen de la  
fleur coupée.

# PARTIS DE RIEN,

Leurs parcours professionnels sont des plus variés, mais tous ont un point commun : ces managers n'avaient pas toutes les cartes en main pour réussir. Et pourtant, ils y sont parvenus. De quoi redonner du tonus en cette période économique particulièrement incertaine.



Alain Ducasse s'est imposé comme l'un des chefs gastronomiques français les plus connus au monde (29 restaurants), sans avoir fini son école hôtelière.

## SOMMAIRE

### Page 34 : FORMATION

Ils n'étaient pas programmés pour décrocher la Lune

### Page 38 : CARRIÈRE

Ils ont gravi les échelons un à un, jusqu'au sommet

### Page 42 : CRÉATION

Autodidactes, ils ont eu l'audace d'entreprendre

### Page 46 : ÉTRANGER

Ils ont tout quitté pour se lancer au-delà des frontières

### Page 48 : REPRISE

Ils n'avaient pas prévu de racheter une boîte

PHOTOS: CORENTIN FOHLEN/DIVERGENCE, ESCP BUSINESS SCHOOL, JOEL SAGET/AFP, IANNIS G./REA, LEA CRESPI/PASCOD&CO



Ayant fui, enfant, le Laos avec sa famille, Léon Lautusa est devenu directeur de la grande école de commerce ESCP Business School après un parcours brillant.

# ILS ONT RÉUSSI !



L'actuel ministre des PME et du Commerce Serge Papin a fait sa carrière au sein du distributeur Système U, gravissant les échelons jusqu'à en devenir PDG.



Autodidacte, Kelly Massol a su répondre à un manque sur le marché des cosmétiques, en créant sa société Les Secrets de Loly.



Après avoir connu le succès dans les annonces automobiles en ligne, Jean-Philippe Cartier est désormais à la tête de sa holding d'investissement. Le tout sans diplôme.



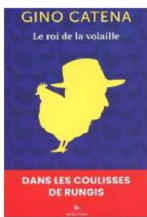
Avouons-le, ces jours-ci, les nouvelles n'incitent guère à la fête : la crise du Moyen-Orient plombe les prix du carburant, entraînant un rebond de l'inflation, de nombreuses entreprises commencent à en pâtir sérieusement et le chômage remonte, touchant même des populations d'ordinaire épargnées (jeunes diplômés, cadres...). De son côté, le gouvernement croise les doigts pour éviter le retour des Gilets jaunes, tout en se demandant comment il va pouvoir faire voter le prochain budget sans être censuré ! Et voilà qu'un virus venu des Andes nous rappelle de mauvais souvenirs liés au confinement. Bref, l'été s'annonce morose.

Face à un contexte aussi rebutant, deux attitudes s'offrent à nous. S'enfoncer dans le pessimisme et se convaincre qu'il n'y a rien à faire, hormis se lamenter. Ou juger que, les obstacles faisant partie de la vie, mieux vaut tenter de les surmonter à son profit. Chez Capital, nous avons choisi la seconde option. Dès lors, quoi de mieux pour se remonter le moral que de prendre exemple sur des cadres et dirigeants qui, au départ, n'avaient pas toutes les cartes pour réussir ? Enfance difficile, parcours scolaire écourté, progression de carrière à la force du poignet, création d'entreprise sans diplôme à l'appui... D'une façon ou d'une autre, tous les professionnels dont nous vous proposons ici les portraits sont partis de rien.

**Cravacher, toujours.** Qu'en tirer comme leçon ? D'abord, nos témoins l'assurent : ils ont souvent dû faire preuve d'entêtement pour affronter l'adversité. Sans faire de psychologie de comptoir, difficile de ne pas y voir un désir de revanche sur la vie et de reconnaissance sociale et familiale. Cela n'a pas suffi, et il leur a fallu beaucoup cravacher. A la fois pour combler des manques, et pour prouver leurs capacités à ceux qui auraient

pu en douter : patrons, collègues, banquiers... En France, contrairement aux pays anglo-saxons, le culte du sacro-saint diplôme comme gage de compétence à vie dessert bêtement ceux qui n'ont pas pu ou pas voulu suivre les filières habituelles des études supérieures. Une double peine en quelque sorte, car décrocher ces précieux parchemins est encore plus difficile pour les jeunes issus de milieux modestes ou dont les parents eux-mêmes n'ont pas fait de longues études. Enfin, et c'est une bonne nouvelle, nombre de ces managers assurent avoir réussi grâce à des rencontres et des soutiens essentiels à un moment ou à un autre de leur existence : l'enseignant qui repère l'élève talentueux dans une école de banlieue, le recruteur qui passe outre un CV modeste, un chef qui croit au potentiel d'un profil sans référence. Sans doute ces belles histoires sont-elles trop rares dans notre paysage économique. Voilà une excellente raison de les mettre en valeur. Et si l'envie vous prend de creuser davantage, sachez que ces autodidactes aiment raconter leur parcours et ont parfois écrit des livres sur leur vie (lire ci-dessous). Une lecture pour la plage cet été ?

**Bruno Declairieux**



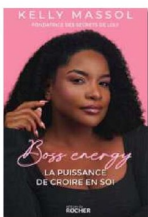
**Fils d'immigrés italiens, Gino Catena a gravi tous les échelons et est devenu une figure de Rungis.**



**Malgré une enfance difficile, Anthony Bourbon a su s'accrocher et réussir études et business.**



**Sans diplôme, Jean-Philippe Girard a fondé une ETI agroalimentaire en 1989, qu'il a vendue en 2021.**



**Autodidacte, Kelly Massol est devenue en quelques années une femme d'affaires reconnue du secteur des cosmétiques.**

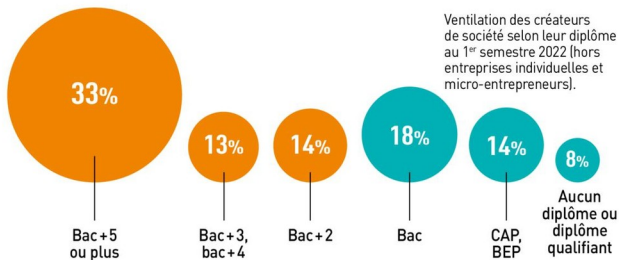


**Malgré bien des vicissitudes, Fabrice Zerah a lancé sa société dans le domaine du high-tech.**

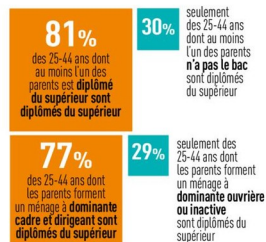


**Après avoir été élevé en famille d'accueil, Jonathan Anguelov a fait de brillantes études et réussi dans la téléphonie.**

## Un créateur de société sur cinq n'a pas le bac



## Le milieu familial influence le parcours universitaire\*



## Le nombre de nouvelles entreprises ne cesse d'augmenter

**1 165 800**  
créations d'entreprises en France en 2025  
(soit une haute de 5% par rapport à 2024)

**+ 6%**  
de micro-entrepreneurs

**+ 6%**  
de sociétés

**- 4%**  
d'entreprises individuelles classiques

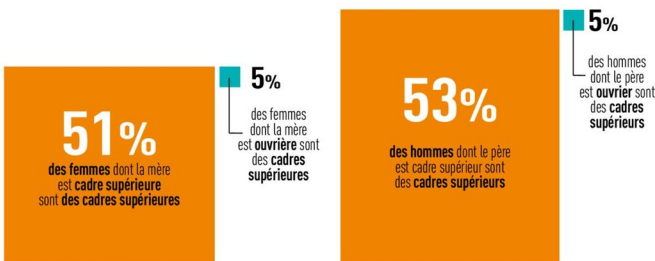
## Le diplôme est un précieux sésame pour accéder aux meilleurs postes\*



Source : Insee

\* En 2024

## Difficile d'échapper à sa destinée sociale\*



ILS SONT PARTIS DE RIEN

# FORMATION

## ILS N'ÉTAIENT PAS PROGRAMMÉS POUR DÉCROCHER LA LUNE

Faire des études supérieures ne leur était pas forcément destiné. Pourtant, ils se sont entêtés à bon escient et en ont profité pour réaliser de beaux parcours professionnels.

### Léon Laulusa, directeur de l'ESCP Business School

L'exemple type de la méritocratie à la française

**P**odcasts, articles, interviews télé comme sur le plateau de BFM Business le 5 mai dernier... Léon Laulusa n'est pas avare de mots. Il croit au rôle de modèle, à l'exemplarité partagée. Son parcours n'est pas banal, en effet. Entre son départ précipité du Laos, en pleine guerre civile en 1975, et son ascension à la tête de la plus ancienne école de commerce au monde – et l'une des plus prestigieuses –, l'ESCP Business School, la connexion n'est pas évidente de prime abord. Il y a même un monde. «On n'est jamais programmé pour, et moi encore moins», dit-il en introduction. Au fil de l'échange transpirent une forme de sagesse, une hauteur de vue, et le poids des «softskills» (ou compétences douces), chères aux recruteurs d'aujourd'hui, pointe. On entend aussi la parole du professeur, mais également celle du publicitaire qu'il rêvait d'être.

Sa trajectoire est aussi une formidable vitrine pour son établissement d'enseignement supérieur. Selon Léon Laulusa, 56 ans, la clé de son ascension sociale réside dans son insatiable curiosité. Un virus contracté tout petit. Il observait.



Il lisait. «Plus j'apprenais, plus j'apprenais vite, se souvient-il. L'éducation est votre fonds de commerce, répétaient mes parents, le meilleur actif possible.» Ce discours est tenu aux quatre enfants de la fratrie, quand ses parents ne sont pas allés au-delà du lycée. La consigne a été suivie à la lettre, trois sont devenus docteurs es quelque chose, un a choisi une autre voie : il est autodidacte. Les quatre ont réussi. Ils sont épanouis. Et, dans la famille Laulusa, c'est ce qui compte. Le jeune

homme apprend à l'université, donc. Il aurait bien tenté HEC, l'école des Hautes études commerciales de Paris. C'était sans compter la remarque d'une professeure : «Une prépa HEC ? Une utopie !» Une sortie à la fois dévastatrice et fondatrice.

De cette petite pique, il va faire un moteur. «Ma conviction profonde : on a tous un potentiel à révéler, avec un déclin. On ne parle pas assez du cheminement. Evouer le processus est nécessaire, comme pour les sportifs de haut niveau. Il y a une

discipline. Les dons ne suffisent pas. Et en France, on manque d'encouragements. Pourquoi cette enseignante m'a-t-elle jugé de la sorte quand elle ne me connaissait pas ? Elle ne savait pas que j'étais serveur le week-end. Et mes moyennes en pâtissaient. Je perdais confiance. Beaucoup d'échecs sont nécessaires aussi pour réussir, pour renforcer notre résilience. Il faut quitter sa zone de confort pour celle des efforts, et ainsi atteindre la zone de génie», s'enflamme-t-il.

En France, la guéguerre entre l'université et les grandes écoles de commerce est toujours d'actualité. Ce patron de business school a des mots empreints d'une profonde reconnaissance à l'égard de l'université. «On oublie la chance d'avoir une formation académique et quasi gratuite. Jamais je n'aurais imaginé décrocher un doctorat.» Un parcours brillant donc, mais le mot de réussite n'a jamais

**“Ma conviction profonde : on a tous un potentiel à révéler, avec un déclic”**

été prononcé pendant cet entretien. Il lui préfère l'expression «épanouissement global». Le message adressé à ses étudiants : «Soyez heureux. Tant que vous êtes épanouis, vous créez la bonne énergie. Aimer va générer quelque chose. Aimer faire. Aimer savoir. Que l'on donne l'envie...» Et, d'ailleurs, pour aligner son discours et sa vie, Léon Laulusa n'a pas hésité à quitter le monde de l'audit, son premier univers – pourtant rémunérateur, là où il gravissait les échelons quatre à quatre – pour enseigner et accéder ainsi au poste de «doyen», après dix-huit ans de fidélité. Le terme «humilité» revient deux, trois fois. D'instinct, on n'associe pas ce mot aux jeunes diplômés des grandes écoles. «Ils ne sont pas à l'ESCP Business School pour être les meilleurs au monde, mais pour le monde.» Les mots du publicitaire ne sont pas si loin.

**Murielle Wolski**



## Philippe Collin, chirurgien orthopédique de l'épaule

Le fils d'ouvrier du 9-3 est devenu un pont de la médecine

sportives), psychologie, sciences de l'éducation... il passe d'une filière à une autre avant de trouver sa première voie – le soin, «le care», avec les études d'infirmier –, puis la seconde : médecine, et la chirurgie. «J'ai eu la chance d'être né en Seine-Saint-Denis, à Aulnay-sous-Bois, et ainsi de pouvoir profiter d'un programme pour les paramédicaux, une passerelle expérimentale pour aller en médecine.» Et après, il déroule. Philippe Collin, 60 ans, partage volontiers ce parcours, sans ignorer que «des croyances peuvent être limitantes». Chaque interview accordée lui vaut une vague de courriers. Il s'en réjouit et «prend le temps qu'il faut pour

**O**n peut dire de lui qu'il est un grand pont de la médecine, en France et à l'international. Sa spécialité ? Les épaules cassées, les ruptures de la coiffe des rotateurs, un domaine dans lequel l'Hexagone excelle aujourd'hui quand il n'intéressait pas il y a vingt-cinq ans... Sur sa page Facebook «Philippe Collin shoulder», on peut le suivre en blouse bleue de bloc opératoire, le calot sur la tête, le masque devant la bouche, prêt à intervenir, ou en costume-cravate lors d'une conférence à l'autre

bout de la planète. Il s'expose. A dire vrai, rien ne le prédestinait à occuper ce poste de premier plan, à revendiquer 20 000 opérations. Rien. «L'école n'était pas vue comme un tremplin. Etre un jour médecin n'était pas concevable dans mon milieu social.» Un père ouvrier dans le bâtiment, avec tout juste le certificat d'études en poche, une maman sans aucun diplôme. Zéro pression. Avec le recul, il qualifie cette éducation «d'efficace». Staps (Sciences et techniques des activités physiques et

**“Etre un jour médecin n'était pas concevable dans mon milieu social”**

répondre. Il y a des gens que j'ai motivés. Pourquoi nous assignerait-on à notre condition initiale, interrogé-t-il. Pourquoi j'aurais dû rester là ? Ce sont les questions à se poser. Je déteste les essentialisations. Je ne voulais pas avoir à me dire : tu aurais dû essayer. C'était haut, c'était dur, mais il fallait le tenter.» Les trajectoires comme la sienne ne sont pas légion en médecine. On est souvent médecin de père en fils. Et, quand ce chirurgien de l'épaule croise un autre médecin nouveau dans le sérail, «une forme de reconnaissance implicite se fait jour». Son père le regarde comme «le grand docteur». «C'est important, un docteur !» **M.W.**



## Morald Chibout, conseiller de hauts dirigeants d'entreprise

### Il dit leurs quatre vérités aux patrons

**J**e vous le dis, je connais bien tout le monde.» Et Morald Chibout égrène avec délectation les noms des grands patrons de presse qu'il côtoie. Pourtant, ce n'était pas gagné d'avance. Né à Châteauroux (Indre), Morald Chibout, 66 ans, est le deuxième d'une famille modeste de 14 enfants, d'origine algérienne, dont la maman est femme de ménage. Il l'a accompagnée à certains moments, dans les bureaux des directeurs, où il la regardait nettoyer. Le déclin : «Ce monde-là, ce ne sera pas pour moi.» Son «câblage intellectuel» lui ouvre les portes d'une classe prépa sitôt le bac obtenu. Puis, l'université s'impose, au bout d'un an. «C'était gratuit.» Son doctorat en économie en poche – préparé tout en cumulant les petits boulots de chauffeur, vendeur, homme de ménage, pion... –, il est sur une rampe de lancement : il enchaîne chez KPMG, Orange, EDF, devient directeur général d'Autolib, puis de Cnova (filiale e-commerce du groupe Casino, plus connue sous le nom de Cdiscount). Il est aujourd'hui conseiller de dirigeants de sociétés. Le grand écart avec son milieu d'origine

requiert une souplesse certaine. Il se dit «aussi à l'aise dans un kebab de Bondy qu'à l'Elysée ou dans un ministère. Un véritable caméléon.» Au tout début de son parcours, il a regardé, observé, dupliqué les gestes des uns et des autres. Comment on gère une réunion. Comment on gère son ego. Il n'hésite pas aujourd'hui à égratigner le «monde feutré de l'entreprise, perché, loin du client final». Il revendique ce regard différent sur son milieu professionnel, fruit de son éducation familiale et de ses années d'université. Elles lui ont donné cette liberté de parole, de pensée. «Pourquoi n'aurait-on pas le droit de dire les choses, interroge-t-il, avec un schéma pas normatif?» Morald Chibout reste viscéralement attaché à ce qu'il appelle «la vraie vie». Au terrain. Les réunions à grands coups de slides n'ont pas grâce à ses yeux. Il aime bousculer : d'ailleurs, il se réjouit par avance de l'effet produit par son livre\* consacré à la baisse de la compétitivité en France, à paraître à la fin de l'été. «Ça va faire du bruit», s'amuse-t-il. **M.W.**

\* «Les 7 péchés du management», Ed. Dunod.

## Nabil Lakhall, avocat en droit pénal des affaires

### Ce ténor du barreau a osé frapper aux bonnes portes

**L**e 26 janvier 2023. C'est cette date que Nabil Lakhall a pris soin de faire broder sur sa robe d'avocat. Ce n'est évidemment pas sa date de naissance, mais celle à laquelle il a prêté serment, devant la première chambre de la Cour d'appel de Paris. «Quand on n'a pas grand-chose, on s'attache au statut, au titre. Je voulais essayer d'avoir un titre.» Son point de départ ? Une enfance avec une maman solo, à Pont-de-Beauvoisin, dans l'Isère. Et un prof du lycée Saint-Exupéry de Saint-Raphaël qui lui ouvre des perspectives. Pourquoi pas l'ENA ? Ou Sciences po ? Ce «geek d'école» se sent alors pousser des ailes. «Il m'a donné confiance, cela vaut de l'or. La réussite est un sport de combat, mais collectif. Il faut une famille, un coach, des «angels».» Nabil Lakhall frappe aux portes, sans rien s'interdire. Un stage à l'Elysée ? Obtenu. Dans un cabinet ministériel ? De même. Sciences po, c'est fait aussi, et le tout sans réseau au départ. Sitôt le barreau obtenu, il intègre le cabinet Haïk & Associés, spécialisé en droit pénal. «Je ne connaissais rien à cette discipline, mais j'ai proposé ma force de travail. Jacqueline Laffont-Haïk m'a fait confiance.» Confiance, «angels» (ses anges gardiens), des termes qui reviennent en boucle. Plus que d'ascenseur social, Nabil Lakhall préfère parler «d'escalier, avec des marches hautes et irrégulières. A Sciences po, j'ai eu un peu honte de dire d'où je venais. Une honte, une pudeur. Il faut comprendre les codes sociaux, l'habitus.» C'est chose faite. Et, preuve du chemin déjà parcouru : il fait ses cartons pour passer du XI<sup>e</sup> au plus luxueux XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris. **M.W.**



# ABONNEMENT

Capital, l'Économie Captivante

-34%

OFFRE ANNUELLE <sup>(1)</sup>  
12 numéros

49€

au lieu de 75,30€

Mon abonnement annuel sera renouvelé à date anniversaire sauf résiliation de ma part.



Je reçois mes 12 numéros en versions papier et numérique  
+ J'ai un accès illimité au contenu du site capital.fr



JE SOUSCRIS EN LIGNE :

Directement  
via l'url suivante :

[boutique.capital.fr/offre](https://boutique.capital.fr/offre)

OU

En scannant  
le QR code suivant :



PAR TÉLÉPHONE : 0 826 963 964 Service 0,20 € / min + prix appel

J'accepte la création d'un compte Prisma Connect nécessaire pour accéder aux articles payants du site capital.fr (1) Abonnement automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client peut ne pas reconduire l'abonnement à chaque anniversaire. PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis avant la date de renouvellement. À défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique. Délai de livraison du 1er numéro, 3 semaines environ après enregistrement du règlement dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement par Prisma Média à des fins de gestion des abonnements, fidélisation, études statistiques et prospection commerciale postale via envoi de publicités sur nos produits et par transmission de vos données à nos partenaires (liste des partenaires: <https://www.prismamedia.com/espace-confidentialite/#postal>) qui vous adresseront des publicités. Pour exercer vos droits informatiques et libertés : [dpo@prismamedia.com](mailto:dpo@prismamedia.com). Pour toute information : <https://www.prismamedia.com/espace-confidentialite/>. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Photos non contractuelles. Les archives numériques sont accessibles durant la totalité de votre abonnement.

Capital

CAPSS126

ILS SONT PARTIS DE RIEN

# CARRIÈRE

## ILS ONT GRAVI LES ÉCHELONS UN À UN, JUSQU'AU SOMMET

Pas simple, en France, de réussir en démarrant tout en bas de l'échelle tant le dogme du diplôme pèse encore lourd. Ces exceptions prouvent que la promotion interne sans se préoccuper du CV a du bon.



**Xavier Rodriguez,  
Jarnias**

De la tour Eiffel à Notre-Dame, l'ascension d'un homme qui n'a pas peur du risque

**J**e suis une anomalie», avoue-t-il lui-même dans ses nombreuses interventions sur les plateaux télé. Voix grave, ton résolument positif, histoire bien rodée. Pourtant, tout est vrai. Entre 2008 et 2018, Xavier Rodriguez, 45 ans, est passé de «cordiste intérimaire» à PDG de Jarnias, un spécialiste des travaux en hauteur et pour des sites d'accès difficile. «L'entreprise compte 750 salariés pour 105 millions de chiffre d'affaires en 2025, en France mais également dans cinq pays étrangers», détaille le jeune quadra. Un conte de fées ? Presque. En 2008, à l'âge de 27 ans, lorsqu'il arrive chez Jarnias, Xavier Rodriguez ne s'est pas encore véritablement «trouvé». Après avoir grandi au sein d'une famille monoparentale, dans un quartier populaire de Rillieux-la-Pape, en banlieue lyonnaise, il intègre un sport-études, s'inscrit à un BTS Force de vente, puis enchaîne divers petits boulots (en déchetterie, dans une grande surface, comme barman...). «Je n'avais ni la bonne école, ni le bon réseau, ni les bons codes...»

Attiré par le risque, il se tourne vers le métier de... cordiste. Son entrée chez Jarnias comme intérimaire va bouleverser sa vie. Xavier Rodriguez fait de ses manques un puissant carburant :

«J'avais la volonté farouche de m'en sortir en acceptant de faire ce que personne ne voulait faire. Sa première mission consiste à installer, suspendu entre le deuxième et le troisième étage de la tour Eiffel, un cordon chauffant enrobé de goudron pour empêcher le gel des canalisations. L'hiver est si rude que le goudron fige dans les seaux : «J'ai vu parfois des collègues renoncer car c'était trop dur, assure-t-il, et je me suis dit qu'il fallait que je sois celui qui resterait.» Il choisit les missions les plus périlleuses et gravit ainsi un à un les échelons. La bascule intervient lorsqu'il devient chef de chantier. «Jarnias était une PME avec trois entités, réalisant

**“Pour m'en sortir, j'acceptais de faire ce que personne ne voulait faire”**

chacune de 2 à 3 millions de chiffre d'affaires», explique-t-il. Il piaffe : «Je rêvais de mettre un peu de nitroglycérine dans cette entreprise...» En 2015, le voilà qui expose sa vision à son directeur. La réponse fuse : «Reste à ta place et retourne sur tes chantiers.» Il insiste, jusqu'à proposer de démarcher des clients gratuitement le jour, tout en continuant ses chantiers la nuit. Déjà, il pense plus grand. Après avoir été nommé directeur commercial puis directeur général, Xavier Rodriguez est promu PDG en 2018. Deux ans plus tard, il amorce la reprise de la société. Cette étape est marquée par le retrait du fondateur, Jean-Paul Jarnias, et l'entrée au capital du fonds Garibaldi Participations, à hauteur de 30%.

Désormais doté des moyens de ses ambitions, Xavier Rodriguez accélère le développement du groupe, acquérant chaque année jusqu'à quatre entreprises aux expertises pointues, comme celles de plongeurs ou d'hydromécaniciens. Son objectif est clair : bâtir le plus grand groupe européen de travaux d'accès difficiles, sur terre comme en mer. Entre-temps, il assure mener une gestion de «père de famille» et détient depuis l'an dernier 98% du capital de Jarnias. Le groupe a également diversifié

ses activités dans la sécurité, l'ingénierie et les interventions dans des centrales nucléaires. Son management est à son image : intense. «Je pense que je suis un calvaire pour mes collaborateurs», reconnaît-il sur BFM Business. «Mes équipes ne passent pas beaucoup de temps en zone de confort.» Lui-même ne s'épargne pas : en 2020, il décroche un master 2 en droit, économie et management des PME et ETL. La reconnaissance suit. Après l'incendie de Notre-Dame en 2019, il reçoit, des mains du président de la République, la médaille de chevalier des Arts et des Lettres pour le travail accompli par ses équipes – une fierté immense. La sécurisation des JO de Paris 2024 et celle de la tour Eiffel suivront. Mais déjà, Xavier Rodriguez vise un autre horizon : batailler à l'échelle mondiale.

**Véronique Richebois**



## Gino Catena, Avigros

Le succès appartient à celui qui se lève tôt

**A** 65 ans, Gino Catena est l'une des personnalités les plus réputées du marché pour grossistes de Rungis. Surnommé «Le roi de la volaille», il cultive depuis longtemps une image flamboyante. Mais derrière le personnage haut en couleur se cache un autodidacte, qui a bâti sa réussite à la force du poignet. Fils d'immigrés italiens ayant grandi dans une HLM de la région parisienne, il débute au bas de l'échelle : manutentionnaire, facturier, caissier, puis aide-vendeur. Habitué des nuits glaciales du marché, il se souvient d'une époque où la concurrence poussait chacun à se lever toujours plus tôt pour devancer les autres. Cette culture de l'effort forge son tempérament. C'est son frère, travaillant à Rungis, qui lui avait proposé de le rejoindre après un bac raté. «Un négociant en volailles, Etienne Brunet, l'embauche. Il n'aura pas à le regretter. Gino Catena lui rachète son entreprise Avigros en 2003 et la développe avant de la céder en 2009 au groupe Agrial, tout en y restant dirigeant jusqu'à sa retraite l'an dernier. Mais même patron et responsable syndical, il a fait l'effort de retourner sur les bancs de l'école pour suivre un cursus MBA à l'Essec, réalisant les limites d'une gestion à l'intuition. Des efforts, toujours. **V.R.**



## Marc Figueiredo, Royal Hôtel

### De simple bagagiste à directeur de palace

établissements, L'Ermitage. Pour ce fils d'immigrés portugais, le dépaysement est total. «Je ne maîtrisais pas les codes... mais j'ai été bien reçu et aidé.» Quelques mois plus tard, on lui confie «la nuit». Il doit s'occuper de tout, souvent seul. De ces années-là, il conserve un mantra : «Il existe une solution à chaque problème.» Mais son retard scolaire le rattrape : il ne parle pas anglais. Sa direction l'envoie six mois en Ecosse, dans un hôtel de luxe. L'immersion est rudole, mais l'expérience concluante. De retour à Evian, il progresse rapidement. Jusqu'au basculement en 2006 : la direction de l'équipe de réception, son premier poste de manager. Pas simple de changer de camp : «J'ai résolu le dilemme en cherchant à être juste.»

En 2010, le voilà qui rejoint le très chic Royal Hôtel, comme directeur hébergement. «Avec les équipes, à la suite d'importants travaux de rénovation, nous entamons, à partir de juin 2015, une stratégie de conquête : la fameuse première étoile au Michelin, suivie du label Palace», se souvient-il. Il ne lui faudra que deux ans pour les décrocher. Le Covid passe. En 2022, le directeur Laurent Roussin quitte ses fonctions. Pendant quelques mois, Marc Figueiredo assure l'intérim... qui devient définitif en 2023, alors qu'il réfléchissait à une autre vie, moins chronophage pour sa famille. Mais le grand patron le retient. Comment résister à l'idée de continuer à diriger l'un des fleurons de l'hôtellerie française ? **V. R.**

**P**asser de bagagiste à directeur d'hôtel ? C'est l'étonnant parcours de Marc Figueiredo, 46 ans. Le début de son histoire tient du hasard, avec un coup de cœur pour Evian-les-Bains (74). Alors qu'il suivait sans conviction des études de comptabilité en région parisienne, il se présente à une session de recrutement à l'Evian Resort, un complexe hôtelier luxueux détenu par Danone. La gouvernante générale qui le reçoit l'oriente vers un poste de bagagiste dans l'un des trois

## Jean-François Charpentier, Biolabo

### L'ancien fils rebelle redresse l'entreprise familiale

**T**out quitter... pour mieux revenir. Jean-François Charpentier ne s'est pas contenté de suivre les pas de son père, Pierre, fondateur en 1979 de Biolabo, implanté dans l'Aisne. Il a transformé cette PME familiale en un spécialiste mondial des réactifs médicaux pour mesurer le cholestérol, les triglycérides ou l'urée. En 2026, la société devrait atteindre 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 98% à l'international, avec 60 collaborateurs. A 64 ans, ce grand athlète au visage tanné par le soleil ne cesse de sillonner la planète pour y trouver des distributeurs. Comme son père, il est autodidacte. «J'ai quitté le lycée en première, ça ne marchait pas.» En 1983, il claie aussi la porte du domicile familial et part à

Rabat, au Maroc, avec sa compagne ivoirienne. «C'est là que j'ai compris le rôle essentiel de la famille», confie-t-il. Un an plus tard, retour du fils prodigue. Son père accepte de l'embaucher comme... simple stagiaire. Il débute à la photocopieuse, imprime les catalogues de réactifs médicaux et démarché les laboratoires. Les débuts sont difficiles : lors de son premier rendez-vous, il admet ne rien connaître à ce qu'il vend. Une directrice d'un laboratoire contacté accepte de le former chaque midi... pendant deux ans. Le jeune homme s'initie également seul à la finance et au commerce. «J'ai passé mes fins d'après-midi à la bibliothèque de Beaubourg, à Paris.» Son objectif : sauver et développer la PME. Car en



consultant les comptes de Biolabo, il alerte ses parents sur la situation délicate. Le salut viendra de l'export. A la fin des années 1980, Biolabo se tourne vers les marchés émergents et les zones de conflit délaissés par la concurrence : Maghreb, Europe de l'Est, Irak, Syrie, Jordanie... Aujourd'hui, Jean-François Charpentier détient 80% du capital et dirige un groupe présent dans plus de 80 pays. Quant à sa succession, sa réponse est tranchante : «Je n'incite pas mes enfants à reprendre le flambeau.» Radical. Comme lui. **V. R.**



## 1 MIF

MIF : avec nous, donnez de la valeur à vos projets d'épargne. La MIF incarne un modèle mutualiste solide, fidèle à ses origines et résolument tourné vers l'avenir. Découvrez son assurance vie en ligne, sans intermédiaire, plébiscitée par la presse spécialisée pour sa simplicité et la qualité de son offre financière, la performance de son fonds en euros et la compétitivité de ses frais de gestion. Découvrez sans attendre son offre à taux boosté sur [www.mifassur.com](http://www.mifassur.com)

## 2 LABEL 5



Le Highball Five, le cocktail de 2026\*. Ambassadeur de la mixologie pour tous, le Scotch Whisky LABEL 5 présente sa création de cocktail iconique, une recette fraîche, fruitée et pétillante.

Pour sa réalisation, rien de plus simple. Dans un verre rempli de glaçons, versez 5 cl de LABEL 5 Classic Black et allongez de limonade Lorina. Sublimez le tout par quelques feuilles de menthe pour une touche de fraîcheur. Cet été, place au Highball Five !

\*L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération



## 4 STELLANTIS

NOUVELLE PEUGEOT 408 : Waouh garanti !

Avec sa nouvelle face avant charismatique et sa nouvelle signature Peugeot arrière, la Nouvelle Peugeot 408 ne laisse personne indifférent. Découvrez son i-Cockpit® et ses services connectés pour une expérience de conduite unique.

Disponible en électrique, hybride et hybride rechargeable, la Nouvelle Peugeot 408 s'adapte à votre quotidien avec des performances remarquables. Prenez le volant et laissez-vous surprendre par ses sensations de conduite. [peugeot.fr](http://peugeot.fr)



## 3 LINXEA

Linxea : l'épargne indépendante, sans compromis. Depuis 25 ans, Linxea vous donne accès aux meilleures solutions d'épargne (notamment assurance-vie et PER) avec des frais parmi les plus bas du marché.

100 % indépendant, notre objectif est de défendre les intérêts de nos épargnants. Derrière le digital, plus de 150 experts vous accompagnent avec transparence et réactivité. Moins de frais, plus de conseil : c'est notre promesse depuis le premier jour. Découvrez nos solutions sur [linxea.com](http://linxea.com).

## 5 PISCINES MAGILINE

Piscines Magiline mise sur l'automatisation pour optimiser la gestion énergétique des bassins. Sa nouvelle innovation, Autopilot, ajuste en temps réel la filtration en fonction de la température de l'eau, du volume du bassin, de sa fréquentation et son environnement. Résultat : une filtration qui s'autorégule en continu, sans intervention manuelle, pour garantir une eau limpide et une température maîtrisée. À la clé, une réduction démontrée de la consommation d'énergie. [www.piscines-magiline.fr](http://www.piscines-magiline.fr)



© Fred Pleau

## 6 CORUM L'ÉPARGNE



CORUM donne de l'élan à votre épargne ! Jusqu'au 31 juillet, CORUM L'Épargne vous offre jusqu'à 10 000 €\* reversés en parts de SCPI directement sur votre contrat. Concrètement, ça donne quoi ? Par exemple, pour 20 000 € investis en direct dans les SCPI CORUM, nous vous reversons 3 % du montant investi, soit 600 €. A vous d'en profiter !

\*Pour 333 000 € investis, avant frais de souscription. Risque de perte en capital. Performance et revenus non garantis. Plus d'informations sur [www.corum.fr](http://www.corum.fr)

ILS SONT PARTIS DE RIEN

# CRÉATION

## AUTODIDACTES, ILS ONT EU L'AUDACE D'ENTREPRENDRE

Des enfances parfois difficiles, des études largement écourtées, des échecs et des rebonds... Malgré les difficultés de la vie, ces dirigeants ont osé fonder une entreprise et se mettre à leur compte. Et ça marche.

**Jean-Philippe Cartier, H8 Invest**  
Homme d'affaires à succès, il milite pour réhabiliter le travail



**S**a sœur a fait des études supérieures, lui s'est arrêté au bac. «Comme quoi, avec les mêmes parents, on peut avoir des parcours de vie différents sans prédestination sociale», sourit Jean-Philippe Cartier. A 51 ans, cet homme d'affaires a vendu à la fin des années 2000 pour plusieurs dizaines de millions d'euros, un portail Inter-

net de petites annonces automobiles (Autoreflex.com), créé dix ans plus tôt en cassant le PEL ouvert par ses parents. Devenu depuis multi-investisseur, il aime raconter sa trajectoire marquée par le mot «entreprendre». «C'est une façon formidable d'être indépendant et d'avoir la maîtrise de sa vie.»

Cela a commencé tôt. Adolescent, il s'était fait tancer par son lycée car il

revendait à ses camarades des jeux vidéo importés du Japon. Après un échec à 18 ans dans la conciergerie en ligne, le jeune homme crée donc son site d'annonces, avec le succès que l'on sait. Et, pour celui qui est né sous le signe des Gémeaux – «Nous sommes des gens curieux aimant faire plein de choses différentes» –, pas question de se relancer dans une mono-activité. Il préfère, en 2009, fonder une holding d'investissement, baptisée H8 Invest, et prendre des parts majoritaires ou minoritaires dans des secteurs éclectiques : les restaurants Loulou, la start-up d'intelligence artificielle Ami Labs, la fintech Lending Club ou encore la biotech Avrion Therapeutics... Une filiale d'hôtels haut de gamme, H8 Collection, a aussi été constituée à partir de 2014 puis revendue en 2020. Mais ce passionné de beaux établissements en possède encore quatre, dont le célèbre Mont-Blanc à Chamonix.

«Un jour, on m'a demandé quelle était la synergie de ces différents investissements. J'ai répondu : "aucune !" Je ne m'interdis rien tant que cela me plaît et

que je comprends.» A ce sujet, cet autodidacte confesse avoir beaucoup travaillé pour rattraper tout ce qu'il aurait pu apprendre dans une école ou à la fac. «On peut avoir l'impression d'avoir des lacunes par rapport à un diplômé, mais cela disparaît avec le temps et l'expérience» Sa nouvelle passion, qui a nettement contribué à accroître sa visibilité médiatique, a toujours un lien avec l'économie, mais concerne cette fois le champ politique. Alors que la campagne pour la prochaine élection présidentielle va bientôt démarrer, Jean-Philippe Cartier s'inquiète du discours hostile aux chefs d'entreprise, véhiculé par des économistes et des hommes politiques mettant dans le même sac la multinationale et la PME du coin. «On veut faire passer tous les patrons pour des profiteurs, alors que ce sont des créateurs d'emploi qui prennent des risques tous les jours.»

**“Je ne m’interdis rien et j’investis dans ce qui me plaît et ce que je comprends”**

D'où sa volonté, avec d'autres dirigeants, de peser sur les débats avec le lancement d'une association, Le Pouvoir de l'Action, et la publication prochaine de propositions destinées à soutenir l'activité et l'emploi. «Il faut plus de liberté, mais aussi redonner le goût du travail, qui doit rapporter plus que l'assistanat. Cela passe par de meilleures rémunérations avec un abaissement des charges, le coût du travail étant devenu prohibitif.»

Par ailleurs, constate-t-il, malgré un record d'imposition en France, les services publics fonctionnent mal et la dette ne cesse de s'accroître. Une remise à plat de la gestion de l'Etat s'impose pour la rendre plus efficace. Le prochain ministre de l'Economie en 2027 aura du pain sur la planche. Du travail pour un autodidacte ?

**Bruno Declairieux**



## Richard Fournier, Le Comptoir de Mathilde Pas besoin de diplôme quand on a la bosse du commerce

**F**ils et petit-fils de commerçant, Richard Fournier a hérité des gênes familiaux. «Vivant à Saint-Etienne, je vendais au lycée des chaussettes et des polos rapportés de Troyes grâce à des copains qui avaient le permis», se souvient ce dirigeant de 55 ans qui a poussé jusqu'au bac G2 (gestion) pour faire plaisir à ses parents. La suite est une étonnante succession d'activités comme la vente de broderies sur les marchés ou la fabrication de pierres ponces parfumées qu'il produisait au... Guatemala, où il a vécu ! Un vrai camelot qui assure vouloir «toujours oser pour ne pas être frustré de ne pas avoir essayé». La preuve ? De retour en France, il reprend une PME dans le

secteur des parfums d'intérieur, puis en crée une autre avant de revendre les deux et de se consacrer à sa nouvelle idée : le Comptoir de Mathilde (du prénom de sa grand-mère), des boutiques d'épicerie fine vite associées au chocolat. Après une première ouverture en 2007, le succès dépasse ses espérances avec, aujourd'hui, 152 magasins souvent en franchise, un site de production dans le Vaucluse (Camaret-sur-Aigues) et 45 millions d'euros de chiffre d'affaires. «Les phases de structuration ont été délicates, car je voulais tout contrôler. Si j'avais fait des études, cela aurait peut-être été différent...» Mais cela ne l'a pas empêché de continuer de croître en reprenant récemment les marques de confiserie Maison de la Chatine et la Cure Gourmande. Bon sang ne saurait mentir.

**Hervé Parize**

PHOTOS : LEA CRESPI / PASCO&CO, JÉRÔME CROZAT, BENJAMIN BOCCAS

## Fabrice Zerah, UBI Solutions Cet éternel optimiste n'a jamais baissé les bras

**P**as de diplôme – il a raté médecine –, plus d'argent – la start-up dans laquelle il travaillait et avait investi a déposé le bilan –, plus de travail. Fin 2008, la situation de Fabrice Zerah, 27 ans à l'époque, n'est pas riante. Sans se décourager, il crée sa société à Gennevilliers (92), pour développer des solutions de traçabilité des marchandises via des puces RFID... quelques jours après la faillite de Lehman Brothers. Malgré la frilosité des banques, il parvient à lancer son activité

et à la développer rapidement jusqu'à atteindre 24 millions de chiffre d'affaires en 2024, puis à lever 70 millions d'euros en décembre dernier, en vue d'accélérer sa croissance. «J'ai écrit un livre pour expliquer ce que j'ai pu y arriver grâce aux aides à la création existant en France», explique cet éternel optimiste, qui estime aussi que les nouvelles technologies (IA et réseaux sociaux) vont singulièrement faciliter la vie des créateurs d'activité à l'avenir. Surtout ceux sans diplôme. **H.P.**



### Kelly Massol, Les Secrets de Loly

En peu de temps, elle s'est imposée comme une businesswoman ultramédiatique

**E**lle ne trouve pas ce qui lui convient en magasin ? Elle le crée. Directe et naturelle, la fondatrice des Secrets de Loly, Kelly Massol, bouscule les codes de l'entrepreneuriat, que ce soit sur les réseaux sociaux ou quand elle participe au jury de l'émission « Qui veut être mon associé ? » sur M6. Une détermination héritée d'une enfance compliquée pour cette jeune Antillaise née à Gonesse (95) en 1983. « Je n'étais pas une enfant désirée. A mes 6 mois, ma mère est partie acheter du lait et m'a laissée à ma grand-mère », confiait-elle, il y a quelque temps, à Capital (n° 398). Cette dernière, professeur de mathématiques à la Sorbonne, l'élève dans son studio parisien jusqu'à son décès, alors que Kelly n'est encore qu'une adolescente. Les tensions avec sa mère étant trop importantes, elle

demande à être placée en famille d'accueil. Après le bac, elle renonce assez vite aux études de droit et commence à travailler en tant que téléconseillère.

En parallèle, déçue par la piètre qualité des produits en magasin, elle s'intéresse aux soins pour les cheveux bouclés, crépus ou frisés et lance un blog qui rencontre le succès. Pourquoi ne pas essayer de créer soi-même des shampoings et après-shampoings naturels ? En 2009, elle lance alors Les Secrets de Loly, des produits qu'elle fabrique chez elle et vend en ligne avec un statut d'autoentrepreneuse. Depuis, les choses ont bien changé, même si tout n'a pas été simple. Industrialisation et développement de la gamme, marketing

percutant – packagings flashy et pubs roses aux slogans engagés comme « My Hair, My Power » ou « Curly Not Sorry » –, distribution étendue, exportation, école de coiffure... A l'occasion d'un nouveau tour de table financier en début d'année (après un premier LBO en 2022), sa

### Déterminée, la jeune femme bouscule les codes de l'entrepreneuriat

société, qui réalise autour de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, est valorisée entre 160 et 180 millions d'euros. De quoi l'ériger en exemple pour sa communauté ? « Demandez à n'importe quelle femme noire française si elle connaît une femme lui ressemblant qui a réussi ailleurs que dans la musique ou dans le sport, nous racontait-elle. Jusqu'à récemment, elle n'avait aucun nom à nous donner. » **H.P.**





## Sacha Rosenthal, Xefi

### Allergique aux diplômes, il sait recruter sans CV

**V**enez sans CV.» Chaque année, la société de services informatiques Xefi organise, près de Lyon, une journée de recrutement où tout le monde peut s'inscrire, sans exigence de diplôme. «Je ne vais pas réclamer chez les autres ce que je n'ai pas moi-même, relate Sacha Rosenthal, 55 ans, son dirigeant. Issu d'une famille nombreuse en difficulté, ce dernier n'a même pas le bac. Déscolarisé à 15 ans, le voilà qui fait des petits boulots avant que son frère ne le fasse rentrer, à Nîmes, dans un magasin spécialisé dans la vente d'ordinateurs familiaux. Attiré par l'informatique, il apprend leur fonctionnement en les déssasant. «J'ai vite été parmi les meilleurs vendeurs, grâce aux conseils techniques donnés, qui étaient appréciés», se souvient-il. Alors, après trois ans dans l'armée, ce fan de sport décide de créer son activité de réparation informatique en 1995. «J'ai démarré seul dans un petit local à Lyon en

démarchant des vendeurs dans les enseignes n'ayant pas de SAV.» Une commerciale d'un magasin Boulanger de Limonest lui apporte ainsi son premier client, une petite entreprise du coin. «Merci à cette dame !» Deux ans plus tard, Sacha Rosenthal a suffisamment économisé pour fonder sa société et pour embaucher. Infogérance, cloud, cybersécurité... Le business s'est, depuis, largement développé, la taille de l'entreprise également (413 millions d'euros de chiffre d'affaires et 200 agences surtout en franchise), mais la clientèle n'a pas changé, toujours composée de TPE et de PME. «Être autodidacte m'a donné un avantage, celui de n'avoir aucune idée préconçue limitante, souligne celui qui a passé des nuits à se former tout seul à la gestion. Par exemple, je refuse d'ouvrir mon capital à des fonds pour me développer, comme le recommande la doxa chez les investisseurs. Et cela me va très bien.» **B.D.**

## Roland Gomez, Proman

### Sa réussite ne lui a pas fait oublier d'où il vient

**R**ejeté dès ses 18 mois – il est abandonné par son père, réfugié espagnol, qui disparaît avec sa sœur, et élevé par ses grands-parents, paysans provençaux sans le sou, qui prennent le relais d'une mère «peu aimante» –, Roland Gomez, le fondateur du leader français de l'intérim, Proman (4,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires), a trouvé une seconde famille dans son entreprise. De son enfance, il conserve le goût du travail, un solide bon sens paysan et une totale simplicité. «J'ai quitté l'école à 17 ans pour gagner ma vie et me marier avec ma fiancée. J'étais moyennement doué, on m'a alors conseillé de suivre une formation de chaudronnier soudeur», se souvient-il. Travailleur, il écume les chantiers en France et à l'étranger, comme à Cuba durant trois ans, gagne en responsabilité, mais finit par répondre à l'appel de ses racines en rentrant à Manosque, à 40 ans, où il décide de lancer sa propre entreprise d'intérim. A force de ténacité, cet instinctif transforme progressivement l'agence familiale en géant, notamment grâce à l'impulsion de son fils... Roland, comme lui ! «En tant qu'autodidacte, j'ai dû travailler plus que les autres, mais je suis resté le même qu'avant», se réjouit celui qui, à 76 ans, se consacre désormais à sa fondation en faveur de la réinsertion des jeunes vulnérables de la région. **H.P.**



ILS SONT PARTIS DE RIEN

# ÉTRANGER

## ILS ONT TOUT QUITTÉ POUR SE LANCER AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Il n'est déjà pas simple de créer une société en France. Alors, dans un autre pays ! Pourtant, certains ne reculent pas devant les obstacles. Rencontres.



### Gwenola Perroud, Cameron Bakery

Ses boulangeries ont conquis les Irlandais

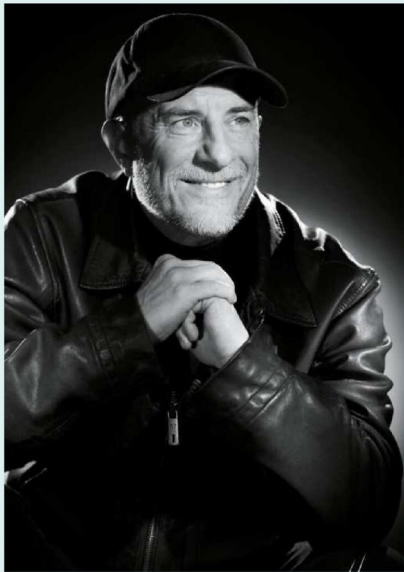
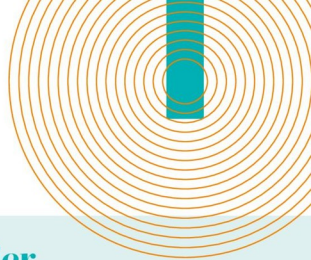
Depuis, l'aventure a pris de l'ampleur : une deuxième boulangerie il y a cinq ans, une troisième il y a deux ans. En 2025, la première crêperie devient, elle aussi, une boulangerie. Aujourd'hui, «Gwen» emploie 45 personnes hors saison, et jusqu'à 55 ou 60 l'été.

A leur arrivée en Irlande, le café ne faisait guère partie des habitudes. Depuis, la culture de l'expresso ayant explosé, le couple entend bien surfer sur cette vague : leurs boulangeries, jusqu'ici baptisées Cameron Bakery, vont se transformer en Cameron Café. «Incroyable. Au tout début de l'aventure, je ne m'envisageais pas entrepreneuse», s'enthousiasme cette jeune quadra qui rentre régulièrement en Bretagne, surtout pour ses filles, de 12 et 18 ans. Pour ne pas rester seule face aux défis de son business, elle a rejoint un réseau de femmes entrepreneures, un espace de soutien et d'échanges qu'elle juge «précieux». Symbole de cette réussite : en 2025, elle a été primée «Business woman of the year» pour le comté de Cork, avant de participer à la finale nationale.

**Eric Delon**

**R**ien ne prédestinait cette Bretonne originaire du Finistère Sud à s'installer en Irlande. Gwenola Perroud avait pris l'habitude de «faire des saisons», tantôt en montagne dans les Alpes, tantôt... sur l'île d'Emeraude. C'est lors d'une saison estivale avec son futur mari, en 2008, qu'un local à louer leur a tendu les bras. Elle n'a alors que 23 ans. Formée à l'école hôtelière de Dinard, elle excelle dans la fabrication de crêpes. Le couple ouvre sa première crêperie dans le village

pittoresque de Schull, dans le comté de Cork. «Se lancer à l'étranger sans maîtriser les règles administratives et réglementaires locales a relevé du parcours du combattant», admet-elle. Malgré ces obstacles, la crêperie, ouverte cinq à six mois par an, cartonne. Fort de ce succès, le couple inaugure un second établissement, à Cork. Quelques années plus tard, ils le revendent et démarrent un nouveau projet : une boulangerie. Les travaux sont longs, l'adaptation difficile. Mais l'établissement finit par rencontrer son public.



STUDIO HARCOURT

## Jean-Pierre Palier, France Excellence

Expatrié en Chine, il y multiplie les business

**L**a crise de la quarantaine peut prendre bien des formes. Pour Jean-Pierre Palier, aujourd'hui âgé de 65 ans, celle-ci s'est traduite par une décision radicale : s'installer en Chine ! A 18 ans, après s'être brièvement lancé dans des études de comptabilité, ce réfractaire aux examens – mais pas à l'entrepreneuriat – avait ouvert un magasin de vêtements et un restaurant. Mais, premier coup de tête à 24 ans, le voilà qui arrête tout pour découvrir le salariat dans la grande distribution. Puis, au tournant des années 2000, ce natif du Mans sent monter les difficultés : les marges du secteur s'effritent, sous le coup de l'arrivée massive des produits chinois. Le basculement vient d'une soirée où il rencontre un couple

de Chinois qui l'invitent à visiter leur pays. Tombé sous le charme, notre homme décide, à son retour, de vendre les biens immobiliers dans lesquels il avait investi, et de larguer les amarres. «Je ne connaissais rien à la Chine et ne parlais évidemment pas la langue, raconte-t-il. Mais j'avais de l'argent, du temps, et la certitude de vouloir changer de vie.» Autant d'atouts qui lui ont permis de sillonner cet immense territoire pour s'initier à ses us et coutumes, et de faire des rencontres, dont une plus importante que les autres : celle de sa femme, devenue depuis son associée. «Ça a été la clé de tout. En Chine, réussir seul est une chimère. Les Chinois considèrent les étrangers comme une opportunité commerciale, pas comme une source de confiance.» La première société qu'ils montent ensemble fabrique des chaussures à Wenzhou (province du Zhejiang). L'usine Palier emploie une centaine de personnes et travaille pour un seul client – une maison française parmi les

plus anciennes du pays, dont nous n'apprenons pas le nom, malgré notre insistance. En 2006, Jean-Pierre Palier flaire le boom des énergies renouvelables en Europe, et surtout en France, où les aides publiques dopent la demande. Il lance alors une activité de fabrication de panneaux solaires. En quatre ans, son chiffre d'affaires atteint 90 millions d'euros. Puis, en investisseur avisé, il sent – «avant les autres», insiste-t-il – que les subventions tricolores vont se réduire et revend au bon moment. Bientôt, le marché s'effondre... Après le solaire, une nouvelle idée lui vient : créer une académie culinaire française en Chine cofondée avec le chef étoilé Christophe Dufossé, dans la province du Sichuan. Sept ans de travail et, à l'arrivée, deux records : ses diplômes en cuisine, boulangerie et pâtisserie sont reconnus par l'Etat chinois – une première mondiale pour une école étrangère. Mais la structure éducative est vendue durant le Covid. Aujourd'hui installé à Chengdu, la capitale du Sichuan, ce père de trois garçons dirige une société de conseil franco-chinoise, tout en contribuant à fédérer la communauté française locale à la tête de l'Union des Français de l'étranger. Quant à la retraite, elle ne figure toujours pas à son agenda, pas plus que le projet de se mettre au chinois. Visiblement, cela ne l'a pas trop gêné jusqu'ici... **E.D.**

**“J'avais de l'argent,  
du temps... et la  
certitude de vouloir  
changer de vie”**

ILS SONT PARTIS DE RIEN

# REPRISE

## ILS N'AVAIENT PAS PRÉVU DE RACHETER UNE BOÎTE

Les hasards de la vie font parfois passer certains salariés de l'autre côté de la barrière. En reprenant une société, les voilà chefs d'entreprise sans y avoir été préparés.



### Déborah Guillotin, My English School Le Covid ne lui a pas fait peur

**A**udacieuse Déborah Guillotin ! En pleine crise du Covid-19, cette diplômée d'un master en commerce international a osé racheter la branche française de My English School, un organisme de formation installé à Lyon dont elle était directrice. «J'ai cru à son potentiel, malgré les difficultés dues au premier confinement», raconte la jeune femme de 36 ans, qui voit là une belle revanche sur une enfance difficile, elle qui fut pupille de l'Etat. Seulement, cette reprise au propriétaire italien s'est révélée plus compliquée que prévu. Sa compagne l'a même aidée à combler un découvert de 50 000 euros. Pour éviter d'alourdir les charges de la société, elle s'est inscrite au chômage et a bénéficié de l'aide à la reprise d'entreprise. Aujourd'hui redressée, sa société se développe en franchise avec une dizaine de centres en France et affichait un chiffre d'affaires de 5,4 millions d'euros en 2024. **F. B.**

### Nicolas Bocher, les Verreries de Bréhat

Sur un coup de tête, il sauve une industrie menacée

**R**ecomencer tout à zéro, cela ne fait pas peur à Nicolas Bocher. Et plutôt deux fois qu'une. Après huit années passées à voyager dans le domaine de l'export, ce commercial a eu envie de se poser. En 2016, il opte pour un métier manuel et devient... plombier. Installé quatre ans plus tard sur l'île de Bréhat, près de Paimpol, il est aujourd'hui patron d'un symbole de l'économie locale : les Verreries de Bréhat. Fondée en 1998, cette petite société, réputée pour le travail de ses artisans – notamment dans la fabrication des boules d'escalier ou des

boutons de porte destinés aux palaces et aux résidences chics – était menacée de disparition. «J'ai découvert la situation par hasard, en discutant avec un salarié», raconte le nouveau dirigeant de 53 ans. La date ? Il s'en souvient encore : le 12 avril 2025. Après avoir aussi échangé avec l'ancien gérant et s'être convaincu de la pérennité de l'affaire, le voilà qui parcourt l'île à vélo pour en parler avec d'autres habitants et trouver des personnes prêtes à rejoindre le projet. Quatre jours plus tard, il déposait un dossier de reprise avec sept investisseurs et 50 000 euros à la clé. Au total, 9 emplois sur 11 sont sauvés. «On a aussi accordé une réduction de loyer pendant trois mois», précise le maire de la commune, Olivier Carré, qui souhaitait les soutenir. Réorganisation de la boutique, élargissement de la gamme, prix moins élevés... Une nouvelle stratégie est mise en place. Et elle est couronnée de succès. «J'avais fait un prévisionnel et on est pile dedans», affirme Nicolas Bocher, qui veut continuer à démarcher de nouveaux clients.

**Frédéric Bakis**



PHOTOS: DR. CHARLES EDOUARD GIL

Actuellement en vente



FRANCE



Pour réfléchir et agir  
avec un temps d'avance

Toute la presse est sur [prismashop.fr](https://prismashop.fr) Rejoignez la communauté Harvard Business Review France sur

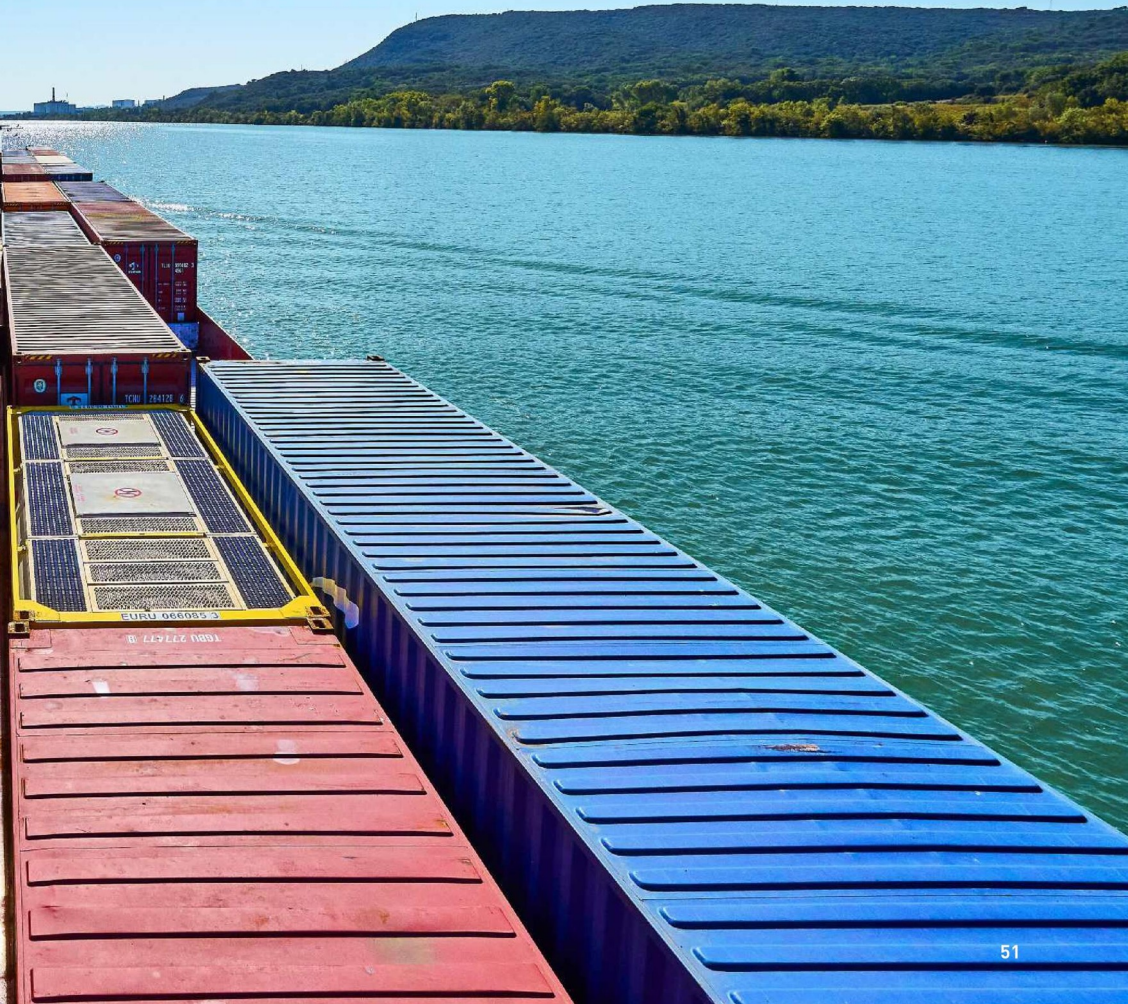


# TRANSPORT FLUVIAL LE RHÔNE, UNE AUTOROUTE D'EAU DOUCE MÉCONNUE

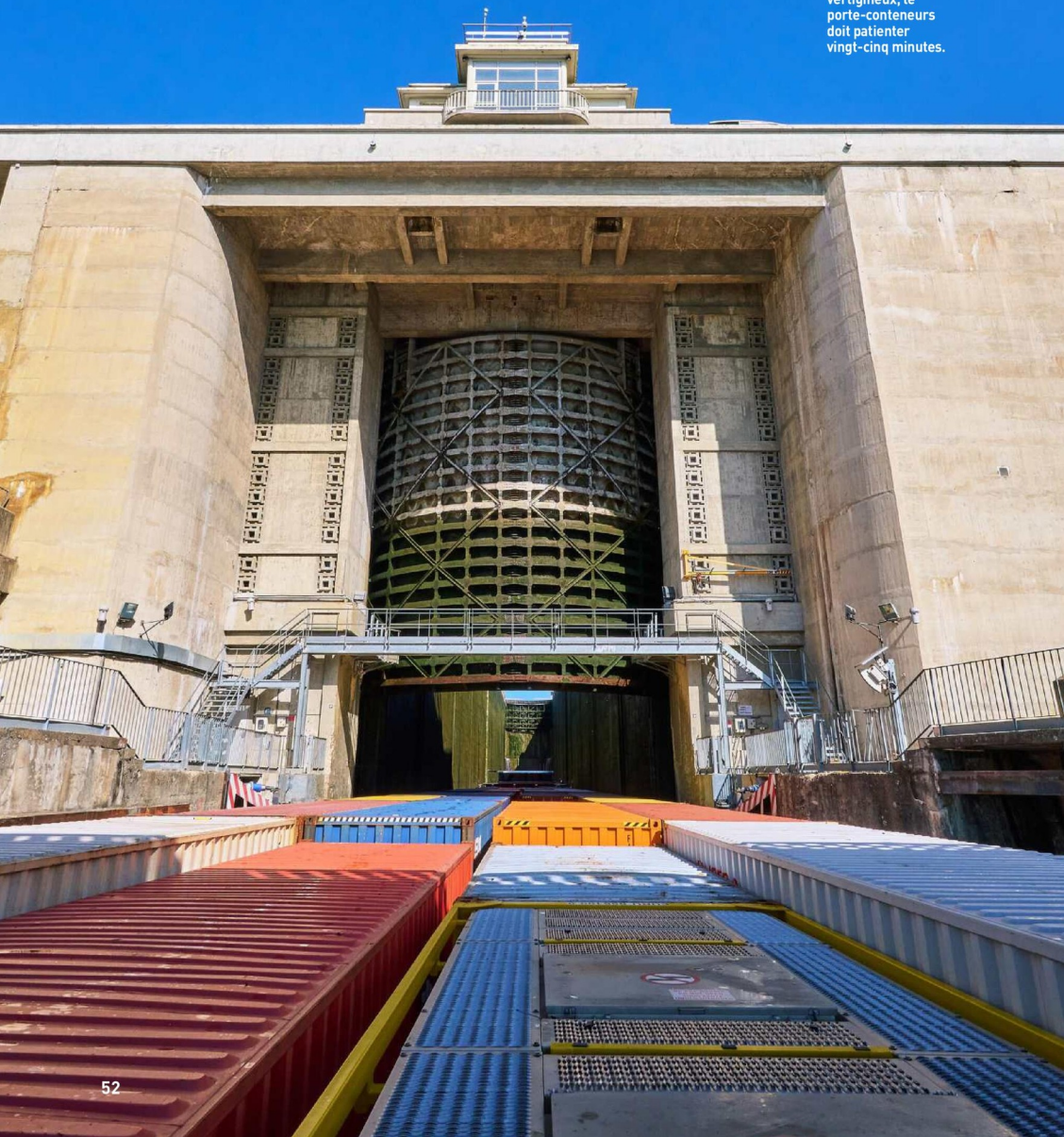
Le «Guadiana», porte-conteneurs naviguant sur le fleuve, transporte chaque semaine des marchandises entre les ports de Lyon et de Marseille Fos. Face à la concurrence de la route et du rail, le fret fluvial tente de tracer sa voie.



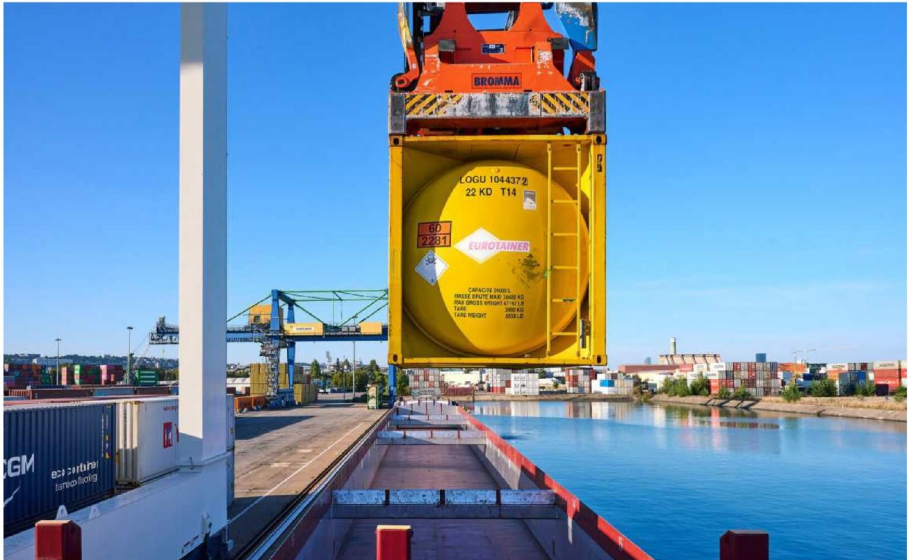
Véritable mastodonte de 135 mètres de long pour 11,45 mètres de large, le «Guadiana» transporte des conteneurs aux couleurs variées afin d'identifier les armateurs auxquels ils appartiennent.



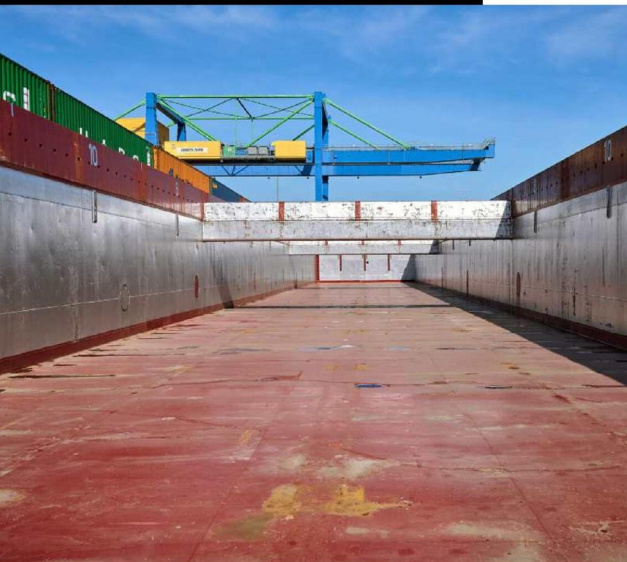
Pour franchir l'écluse de Bollène (Vaucluse), connue pour son dénivelé vertigineux, le porte-conteneurs doit patienter vingt-cinq minutes.



Dans le port de Lyon, le grutier charge le porte-conteneurs à l'aide d'un «spreader», structure métallique qui agrippe la caisse pour la déplacer. Le commandant du bateau ignore quelles marchandises il transporte, excepté lorsqu'il s'agit de produits dangereux (comme ici sur la photo), pour des questions de sécurité.

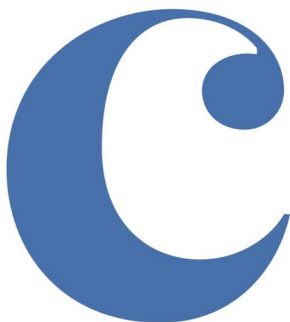


Aux commandes dans le poste de pilotage, le timonier réduit la vitesse du bateau à l'approche de l'écluse d'Avignon (Vaucluse). Pour franchir celle de Bollène, la manœuvre est délicate : il ne dispose que de 55 centimètres de marge pour éviter que le «Guadiana» ne touche les parois de l'édifice fluvial.



Le grutier du port de Lyon vient d'achever le déchargement du «Guadiana».

Au total, le porte-conteneurs peut acheminer jusqu'à 204 conteneurs de 6 mètres de long chacun.



Chaque lundi, c'est un peu la même histoire dans le port fluvial Edouard-Herriot de Lyon. Le «Guadiana», l'un des plus grands porte-conteneurs naviguant sur le Rhône, est sur le départ. Avec ses 135 mètres de long pour 11,45 mètres de large, il a des allures de mastodonte d'eau douce.

Mais, avant d'appareiller, le grutier doit remplir la cale du bateau, qui peut accueillir jusqu'à 204 conteneurs (de 6 mètres de long chacun), répartis sur trois niveaux. Comme les pièces d'un puzzle, ces caisses métalliques ne sont pas disposées au hasard. Un plan a été soigneusement préparé par le chargeur, l'entreprise responsable de l'acheminement

qui a sélectionné le «Guadiana» pour convoier ces marchandises. En général, l'équipage ne connaît pas leur contenu, exception faite des produits dangereux, qui nécessitent certaines précautions.

Une fois le chargement terminé, le bateau entame son voyage. Quelque 320 kilomètres le séparent de la côte méditerranéenne, soit 26 heures de navigation. Sur ce corridor, le «Guadiana» croise d'autres navires qui, comme lui, participent à cette procession. Ferraille, papier, carton, sel de déneigement, lait en poudre... Tous types de produits y transitent sans discontinuer. Et en arrivant sur l'une des 14 écluses du parcours, attention aux embouteillages. «Il y a toujours un élément qui fait qu'un voyage sera différent d'un autre. Il ne faut pas se reposer sur ses acquis», prévient Kevin Guichard, le commandant vigilant du «Guadiana». Car le Rhône n'a rien d'un long fleuve tranquille. La sécheresse, les crues, le vent ou encore le brouillard peuvent perturber la navigation.

**Décarboner l'activité.** Arrivés au port de Marseille Fos, les dockers déchargent les marchandises et répartissent les «boîtes» sur de gigantesques porte-conteneurs, qui les achemineront à travers le monde. Mais la cale du «Guadiana» ne reste pas vide très longtemps, car il est déjà l'heure de reprendre le chemin inverse, direction Lyon, avec une nouvelle cargaison à bord. Un ballet bien huilé

**26 heures**  
de navigation attendent Kevin Guichard pour rejoindre Marseille Fos.



Tous les matins, le timonier vérifie le niveau d'huile du moteur du porte-conteneurs, d'une puissance de 1521 chevaux pour un poids de 6 tonnes.

Sur le chemin du retour, le «Guadiana» patiente à proximité de l'écluse d'Avignon avant de pouvoir reprendre sa remontée du Rhône. En tout, il lui faut une semaine pour effectuer l'ensemble de la rotation.



pour l'ensemble des acteurs du fret sur le Rhône. «Les années 2024 et 2025 ont été marquées par une reprise de l'activité du transport fluvial», observe Thomas San Marco, directeur exécutif de la Compagnie nationale du Rhône (CNR). Cette entreprise à capitaux publics (Caisse des dépôts et collectivités locales) et privés (Engie) est chargée de gérer la concession du fleuve jusqu'en 2041. En témoignent les chiffres : en 2025, 3,65 millions de tonnes de marchandises ont transité par cette voie fluviale (+ 8,7% sur un an), dans 65 000 conteneurs (+ 7%).

La CNR compte bien poursuivre sur cette vague. Le concessionnaire s'est fixé comme objectif de doubler le fret fluvial et ferroviaire le long du Rhône d'ici 2035. Pour y parvenir, il n'hésite pas à faire appel aux spécialistes du secteur, comme le groupe CMA CGM. En 2024, le puissant armateur marseillais s'est ainsi vu confier, pour une durée de trente ans, la sous-concession de deux terminaux du port lyonnais, qu'il exploite en collaboration avec la Caisse des dépôts et les chambres de commerce et d'industrie de Lyon et de Marseille. «Les objectifs que nous avons fixés à nos sous-concessionnaires, notamment avec l'arrivée de CMA CGM, visent à dynamiser ce mode de transport», indique le directeur exécutif de la CNR.

Si le transport fluvial suscite aujourd'hui un regain d'intérêt, c'est en grande partie en raison de la volonté des transporteurs de décarboner leur activité. Selon Voies navigables de France (VNF), l'établissement public qui s'occupe de gérer et de développer la majorité du réseau fluvial français, ce mode de transport de marchandises a permis, à l'échelle nationale, d'éviter la circulation de 2,2 millions de ca-

## Le fret fluvial émet 5 fois moins de CO<sub>2</sub> que les autres modes

mions en 2025, soit l'émission de 405 000 tonnes de CO<sub>2</sub>. Et la marge de progression reste importante ! Toujours selon l'établissement public, il émet 5 fois moins de dioxyde de carbone pour 1 tonne de marchandises que les autres modes de transport. Pourtant, il ne représente encore que 2% du fret terrestre. De quoi laisser entrevoir à Kevin Guichard et à son «Guadiana» un carnet de commandes bien rempli pour les années à venir.

**Frédéric Bakis, avec Sébastien Pommier**  
Reportage photo :  
**Damien Lachas pour Capital**



**Commandant du «Guadiana» depuis janvier 2020, Kevin Guichard, 36 ans, appareille chaque lundi du port de Lyon à destination de Marseille Fos. Issu d'une lignée de mariniers depuis neuf générations, il s'est passionné pour les bateaux dès son plus jeune âge.**

## Fabien Keryell

CEO de Saxo Banque France

# “Les Français savent épargner, ils ne savent pas investir”

133  
milliards

C'est, en euros, l'encours géré par le courtier danois pour ses 1,5 million de clients. Il emploie 2300 personnes dans une dizaine de pays, dont la France depuis 2008.

**e**n avril dernier, Fabien Keryell, 49 ans, a pris la présidence de Saxo Banque France, après en avoir assuré la direction pendant huit ans. Sa nomination intervient au moment où

le courtier danois passe sous le contrôle de la banque suisse J. Safra Sarasin, désormais détentrice de 70% du capital. L'homme défend une conviction : les Français sont les champions européens de l'épargne, mais ils ne savent pas la transformer en investissement productif. Et de dénoncer un courtage en ligne qui, selon lui, confond Bourse et jeu vidéo. Entretien.

**Capital.** Vous affirmez régulièrement que les Français ne savent pas investir. Le constat est sévère.

**Fabien Keryell.** Il est factuel. En France, le taux d'épargne atteint 18%, mais la moitié à peine est placée. Le reste dort sur les comptes courants. Pendant deux décennies, les livrets réglementés

rémunéraient, peu ou prou, au niveau de l'inflation. Tout le monde y trouvait son compte. Mais le retour de la hausse des prix, à partir de 2021, a tout changé. Vingt mille euros versés sur un Livret A perdent plusieurs points de pouvoir d'achat en cinq ans. Sans parler des problématiques liées au financement des retraites. Lorsque je suis rentré de New York en 2005, l'aversion au risque des Français me sidérait déjà. Aux Etats-Unis, un cadre moyen connaît son plan d'épargne retraite mieux que son contrat d'assurance habitation. Nous, on excelle à mettre de côté, mais on rechigne à faire fructifier pour préparer l'avenir.

**Comment expliquez-vous ce retard culturel ?**

Quand un président de la République désigne la finance comme son adversaire, le pays perd dix ans de pédagogie. Il faut arrêter d'opposer moralement épargne et investissement. Acheter une action, ce n'est pas spéculer. C'est financer l'économie réelle, c'est devenir associé minoritaire



## “Acheter une action, ce n’est pas spéculer. C’est financer l’économie réelle”

d’un projet productif. Aujourd’hui, aucune formation éligible au compte personnel de formation ne traite des finances personnelles. L’introduction annoncée de cours d’éducation financière au collège dès la rentrée 2026 va dans le bon sens. Sensibiliser dès le secondaire est indispensable. Sinon, on continuera à se

concentrer sur les «boomers», qui ont déjà constitué leur patrimoine.

### Et vous-même, comment êtes-vous arrivé dans la finance ?

Par hasard, pour être honnête. A l’EM Lyon, je me destinai au marketing. Tout a basculé lors d’un stage à New York, dans une salle des marchés. L’énergie qui y régnait, le rythme d’apprentissage, le fait d’être tout de suite plongé dans l’international : j’ai compris que je ne ferais pas autre chose. J’ai rejoint le Crédit Lyonnais à Manhattan en 2000, juste avant l’éclosion de la bulle Internet. Puis j’ai vécu le 11 septembre 2001 dans cette même salle des marchés. Ce jour-là, j’ai pris la mesure de ce que représente vraiment notre métier. Derrière les écrans, il y a des entreprises, des emplois, des épargnants qui ont confié leur argent. Cette responsabilité ne m’a jamais quitté.

## bio

**1976**

Naissance à Paris, enfance à Singapour

**2000**

Vendeur de produits structurés au Crédit Lyonnais, à New York

**2005**

Business manager au Crédit Agricole CIB, à Londres puis à Paris

**2010**

Consultant en gestion de patrimoine chez Intégrale Finance

**2011**

Rejoint Saxo Banque en tant que business manager

**2018**

Est nommé DG

**2026**

Prend la présidence de la banque

# LA RENCONTRE

Aujourd'hui, quand un de nos clients nous demande de gérer son patrimoine, c'est exactement la même chose : on touche à sa vie, à celle de ses enfants. Cela n'a rien d'un jeu vidéo.

## Une rencontre qui a façonné votre manière de diriger ?

Un patron à New York, au tout début des années 2000. Je venais d'intégrer la salle des marchés du Crédit Lyonnais et j'envisageais de postuler à une mobilité interne dans le groupe. Il m'a arrêté net : «N'y va pas. Tu vas t'ennuyer. Et si tu t'ennuies, tu ne seras pas bon. Et si tu n'es pas bon, tu ne brilleras pas. Personne n'aura envie de travailler avec toi. Trouve plutôt un poste dans lequel tu prends du plaisir.» C'est resté ma boussole. Aujourd'hui encore, quand je recrute ou quand je conseille un collaborateur, ce principe guide mes choix.

## Une nouvelle génération de courtiers en ligne affirme précisément vouloir rendre l'investissement accessible aux jeunes.

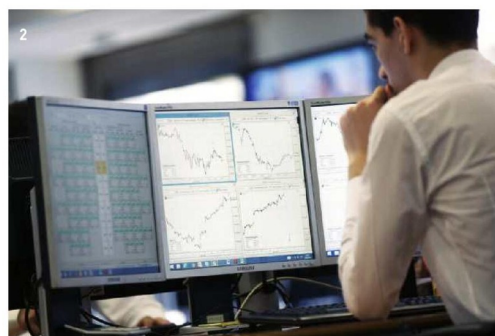
Ces acteurs ont contribué à populariser l'investissement auprès du grand public, notamment via les réseaux sociaux. Mais leur logique pose problème. Quand une interface célèbre chaque transaction par une animation festive, quand une ergonomie emprunte ses codes au jeu vidéo ou au pari sportif, on bascule dans un autre registre. Ce n'est plus de la finance, c'est du divertissement. On capte une clientèle, on ne la fait pas grandir. Le rapport sur les visites mystères menées par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le documente en détail. Je le constate aussi chaque semaine : les clients qui arrivent chez nous après une expérience ailleurs ont souvent perdu de l'argent, parfois beaucoup, sans très bien savoir sur quoi. Si l'on cherche à se distraire, on va au théâtre ou au cinéma, pas chez son banquier. Notre rôle n'est pas d'être plaisants. Il est d'être fiables.

## Saxo Banque ne s'adresse donc pas aux primo-investisseurs ?

Pas à ceux qui veulent placer 50 euros un dimanche soir depuis une appli téléchargée à la



1  
Au siège de Saxo Banque, à Copenhague (1), la fintech danoise cultive une image à la fois technologique, financière (2) et sportive, en parrainant notamment la course cycliste belge E3 Saxo Bank Classic (3).



hâte. Notre clientèle naturelle, c'est le «switcher», celui qui a fait ses premières armes ailleurs, dans une banque de réseau ou chez un courtier mobile, qui s'est lassé des frais et des conseillers généralistes incapables de discuter de marchés financiers, et qui veut maintenant aborder son patrimoine sérieusement. Cette phase d'apprentissage chez d'autres acteurs me paraît saine. Une forme d'adolescence financière. Mais à mesure que le patrimoine grossit, on attend autre chose. L'encours moyen de nos clients en France est beaucoup plus élevé que celui des néocourtiers, et notre service Saxo Elite, créé pour les patrimoines au-dessus de 5 millions d'euros, traduit cette montée en gamme.



### **La question de la transparence des frais reste pourtant centrale.**

Elle est devenue cardinale. Le client qui voit s'afficher «zéro commission» devrait se poser une seule question : qui paie à ma place ? S'il s'agit d'une offre commerciale comparable à une prime de bienvenue, le mécanisme est sain. Sinon, c'est qu'un tiers se rémunère au détriment du client, généralement via un prix d'exécution dégradé. Ce procédé, le «payment for order flow» (rétrocession versée par les places de marché aux courtiers en échange du flux d'ordres de leurs clients, NDLR), est déjà interdit en France et le sera bientôt à l'échelle européenne. La confiance ne se gagne qu'avec une transparence totale.

### **Les ETF, ces fonds cotés en Bourse répliquant un indice ou un panier d'actifs, ont déjà séduit 1,1 million de Français en 2025. Faut-il s'en réjouir ?**

Le mouvement appelle des nuances. Plus de 8 Français sur 10 ne savent pas définir précisément ce qu'est un ETF. Sur ces 1,1 million d'acquéreurs, on peut donc estimer que plus de la moitié d'entre eux ignorent la nature exacte du produit qu'ils détiennent. Or, un ETF n'est pas une alternative à l'épargne réglementée et sécurisée. C'est un panier d'actions. Un ETF Monde expose à 70% aux marchés américains. Un ETF émergent Asie peut prendre 15% en un trimestre, et reculer d'autant aussi vite. Quand je couvrais les marchés émergents d'Europe de l'Est au Crédit Agricole, j'ai vu des indices kazakhs faire de grands écarts en quelques heures. L'ETF est un excellent produit pour débiter en Bourse, à condition que l'investisseur sache ce qu'il achète et qu'il le conserve suffisamment longtemps.

## **“Confier son épargne à une IA serait imprudent, car cet outil se trompe souvent”**

### **L'IA bouleverse-t-elle les usages ?**

Enormément. Toutes nos plateformes sont aujourd'hui ouvertes en API, une interface technique permettant à un logiciel extérieur de se connecter à nos serveurs. En clair, n'importe quel client peut construire son propre tableau de bord et passer ses ordres sans jamais ouvrir notre application. Depuis quelques mois, beaucoup utilisent l'IA générative pour bâtir leur interface sur mesure. Certains pilotent même leurs investissements depuis un simple tableur Excel connecté en temps réel à leur compte. A terme, l'IA conversationnelle va remplacer les plateformes telles que nous les concevons. On dictera : «Analyse-moi le secteur américain de la tech et achète les cinq valeurs les mieux orientées sur douze mois.» Une réserve cependant : confier dès maintenant la gestion d'un portefeuille à une IA serait imprudent. Ces outils se trompent encore trop souvent.

### **Le grand transfert intergénérationnel, estimé à 9 000 milliards d'euros en Europe, va modifier la donne patrimoniale des Français. Comment préparer ces héritiers ?**

En les formant dès aujourd'hui, alors qu'ils n'ont encore rien à investir. C'est un placement à dix ou quinze ans. L'étudiant à qui on aura expliqué le fonctionnement d'un plan d'épargne en actions (PEA), cette enveloppe fiscale exonérée d'impôt après cinq ans, se souviendra, le jour où il recevra son héritage, qu'il existe d'autres voies que l'agence bancaire de son quartier. On éduque des publics qui n'ouvriront peut-être jamais de compte chez nous. Voilà ce qui sépare l'éducation financière de la prospection commerciale. Une place financière se construit sur le long terme, autant par la qualité des investisseurs qu'elle forme que par les produits qu'elle propose.

**Propos recueillis par  
Jean-Jacques Manceau**

# Rémunération

## VOTRE VOISIN DE BUREAU CONNAÎTRA-T-IL VOTRE SALAIRE ?

Une nouvelle directive européenne est sur le point de bousculer les habitudes salariales en France. Au nom de la lutte contre les inégalités.

**O**n va bientôt pouvoir connaître la feuille de paie de son collègue de bureau ! C'est en tout cas ce que «pensent de nombreux salariés», constate Audrey Richard, la présidente de l'Association nationale des DRH (ANDRH). A compter du 7 juin, la France, comme ses voisins, devra avoir transposé dans sa législation une directive européenne adoptée il y a trois ans. Celle-ci vise à réduire les inégalités salariales entre les hommes et les femmes, en obligeant les entreprises à plus de transparence sur leurs pratiques en matière de rémunération. Selon leur taille, les sociétés seront tenues de publier régulièrement des indicateurs précis sur ce point. Et tout écart de plus de 5% entre ce qui sera octroyé aux hommes et ce qui le sera aux femmes devra être objectivement justifié, ou corrigé dans les six mois. Certes, seules les entreprises de plus de 100 collaborateurs en Europe (50 en France, normalement) seront concernées par ce reporting. Mais cela ne signifie pas que les plus petites seront exonérées de nouvelles obligations, à commencer par le droit inédit à l'information en interne.

**Dans l'attente d'une loi.** Pas de panique. Les plus curieux ne pourront obtenir qu'une rémunération moyenne par genre pour des collaborateurs faisant la même chose (poste équivalent ou travail nécessitant des compétences similaires). Il va donc falloir définir des catégories précises de fonctions, puis dispatcher les effectifs selon les tâches effectuées.



**5%**

C'est l'écart de rémunération maximal qui sera autorisé entre les hommes et les femmes sans avoir à être justifié par des critères objectifs.

Pas simple. Un nombre minimal de personnes par catégorie sera d'ailleurs nécessaire pour pouvoir exercer ce droit. A noter d'ailleurs que si votre demande permettait d'identifier la rémunération d'un de vos collègues, l'employeur devrait ne transmettre l'information qu'aux représentants syndicaux.

Bref, beaucoup de bruit pour pas grand-chose ? Non, car d'autres mesures sont prévues, comme l'impossibilité pour les recruteurs de publier des offres d'emploi sans une fourchette de rémunération raisonnable, ou de demander à un candidat combien il gagne. Ils devront aussi fournir les éléments de la convention collective permettant de se faire une meilleure idée quant à l'attractivité du poste visé. Si un salarié s'estimait victime d'une discrimination salariale, ce serait à l'employeur d'apporter les preuves de sa bonne foi. Reste qu'il faudrait que le gouvernement se dépêche. Même si le droit européen prime sur le droit français, le mieux serait que notre Parlement vote rapidement une loi, car la directive ne rentre pas dans tous les détails nécessaires à la mise en place de la réglementation. Or, pour le moment, aucun texte précis n'a encore été présenté...

**Esteban Saez**

## L'ITINÉRAIRE DE LA GLACE...

### 1 LES BÂTONNETS, STARS DES VENTES

Les Français sont fans de glace. Le marché pèse environ 2,5 milliards d'euros, 60% des ventes étant réalisées en magasins, 40% dans les autres circuits comme les stations-service, les cinémas, les parcs de loisirs ou encore la restauration et les cafés. En grande distribution, les bâtonnets constituent plus d'un quart des ventes devant les cônes, les bacs et les pots. Et la référence la plus vendue y est le Magnum Amande, un best-seller du groupe TMICC.

### 2 UNE «NOUVELLE» SOCIÉTÉ PRODUCTRICE DU MAGNUM

L'an dernier, le géant anglo-néerlandais Unilever s'est séparé de sa division crèmes glacées en l'introduisant en Bourse. Désormais, il détient moins de 20% de cette entité devenue indépendante sous le nom de TMICC (The Magnum Ice Cream Company) et basée à Amsterdam. Celle-ci a logiquement conservé les marques (Magnum, Carte d'Or, Cornetto...) et les sites industriels (12 rien qu'en Europe) dont Saint-Dizier, en Haute-Marne.

### 3 L'EX-USINE MIKO AU CŒUR DU PROCESS

Tombée dans l'escarcelle d'Unilever en 1994 lors du rachat de la célèbre marque Miko, l'usine entièrement automatisée de Saint-Dizier (200 salariés) produit la majorité des glaces Magnum achetées en France, surtout les parfums historiques (vanille, amande, chocolat blanc). Les sites italien et allemand peuvent également fournir l'Hexagone, notamment pour d'autres saveurs ou des formats spécifiques, plus contraignants en matière de production.



### 4 PLUSIEURS PHASES D'ACTIVITÉ DANS L'ANNÉE

Même si la consommation a tendance à se désaisonnaliser, 70% des ventes sont encore réalisées entre mai et septembre. Pour faire face à cette demande, l'usine française tourne en trois-huit, sept jours sur sept, entre janvier et la rentrée. La fabrication est ensuite stoppée jusqu'en décembre, pour la maintenance puis le lancement en préproduction des innovations prévues pour l'année suivante.

### 5 TROIS HEURES POUR FABRIQUER UNE GLACE

La recette débute par le mélange chauffé des ingrédients (lait, sucre, vanille...). La crème est ensuite homogénéisée en passant dans des mini-grilles pour réduire les particules de gras, puis pasteurisée à 90 °C et très vite refroidie à 4 °C au contact de l'eau glacée. Vient alors l'étape de la surgélation dans un freezer à -5 °C, avec un apport d'air pour lui donner sa texture, la mise en forme via un bec verseur dans un moule, l'ajout du bâtonnet, et une autre congélation à -35 °C. L'Esquimaux gelé est ensuite trempé dans un bain de chocolat liquide chaud. C'est le choc des températures qui permet d'obtenir ce nappage craquant si réputé.

MAGNUM

### 6 DEUX CIRCUITS LOGISTIQUES

Une fois emballés, les Magnum sont mis en boîte puis placés sur des palettes prêtes à l'expédition. Pour la grande distribution, TMICC s'occupe de la livraison jusqu'aux entrepôts des enseignes, qui assurent ensuite les envois dans leurs différents magasins. Pour les autres circuits, des prestataires spécialisés (Relais d'Or...) se chargent de l'ensemble de cette partie logistique.

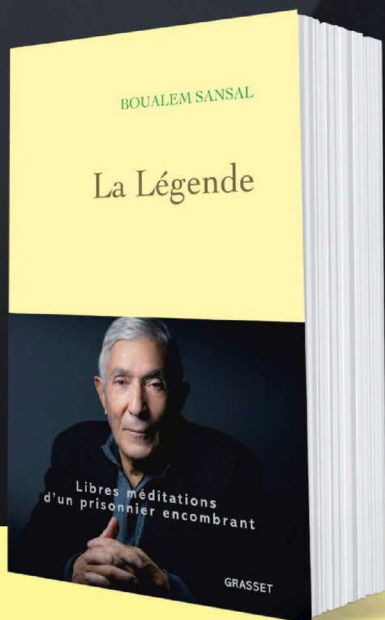
Par Bruno Declairieux

Chaque seconde, il se croque en moyenne treize de ces célèbres bâtonnets en France. Mais comment arrivent-ils jusqu'à votre palais ?

# ... Magnum

# Boualem SANSAL

C'est l'histoire d'un homme que l'on a voulu effacer et qui devient un symbole. *La Légende*, le livre événement de Boualem Sansal.



EN LIBRAIRIE  
LE 2 JUIN

Disponible en livre audio sur toutes les plateformes numériques.

Grasset

# LE Guide Capital



ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

## Argent

**P. 64** Placements atypiques : la passion n'exclut pas la raison

**P. 68** Industrie spatiale : objectif thune !

## Conso

**P. 72** Services : le palmarès des meilleurs sites 2026



DÉCOUVREZ DES CONSEILS PERSONNALISÉS GRÂCE À NOS EXPERTS SUR [CAPITAL.FR](https://www.capital.fr)

## Placements atypiques

# La passion n'exclut pas la raison

Droits musicaux, chevaux de course... et même génisses : pour faire fructifier leur argent, les jeunes délaissent la pierre, la Bourse ou l'or au profit d'actifs insolites. Plongée dans une stratégie financière qui sort des sentiers battus.

**S**ébastien, cadre parisien de 42 ans, en est convaincu : la meilleure idée d'investissement de 2026 n'est ni une action cotée ni une SCPI (société civile de placement immobilier), mais ses 102 vaches dans le Jura. Elles lui rapportent 2 856 euros par mois, versés par les éleveurs auxquels la société My-Marguerit confie ses bêtes. «Et c'est totalement défiscalisé», confie celui qui cherchait à donner du sens à son épargne.

Son cas n'a rien d'isolé. Ils sont des milliers à céder à ces placements dits «passion», auxquels ils consacrent 10 à 15 % de leur épargne. Depuis cinq ou six ans, les plateformes numériques ont multiplié les portes d'entrée vers des actifs tangibles ou exotiques : forêts, chevaux de course, voitures... Et les promesses suivent. Le Knight Frank Luxury Investment Index, qui suit 10 catégories d'objets de collection prisés des grandes fortunes, progresse de 38,6% sur dix ans. Mais cet indice est trompeur et cache des écarts vertigineux : les montres bondissent de 125% sur la décennie, quand le whisky rare recule de 10,9% en un an.

Pour les épargnants, l'argument numéro un est celui de la décorrélation des

marchés financiers. Une vache produit du lait quand le CAC 40 plonge, une Ferrari ignore les décisions de la Banque centrale européenne. S'y ajoute la quête de sens, déterminante chez les trentenaires.

Encore faut-il regarder sous le capot. Car derrière chaque vache, tableau ou voiture, il y a un contrat. Et c'est lui qui détermine ce que vous touchez. Etes-vous propriétaire du bien, copropriétaire avec d'autres investisseurs, ou simple détenteur d'une obligation qui promet un rendement ? Selon le montage, le risque, la fiscalité et le délai pour récupérer votre argent changent du tout au tout. L'Autorité des marchés financiers (AMF) rappelle que le caractère ludique de ces placements ne réduit pas leurs risques,

comme l'a rappelé l'affaire Aristophil, une escroquerie aux manuscrits anciens, vendus à prix surévalués à des milliers d'épargnants. Mal encadré, ce type de placement peut coûter très cher.

**Les droits musicaux, l'or noir du streaming**  
• PERSPECTIVE DE RENDEMENT : **7,5%**  
• NIVEAU DE RISQUE : **5/7**

Tout commence en 2020. William Bailey, ancien de la tech, découvre que les grands fonds américains ont levé des centaines de millions de dollars pour racheter des catalogues musicaux. Bruce Springsteen a cédé ses droits pour 500 millions, Justin Bieber pour 200 millions, Queen pour 1,2 milliard. La raison ? «A l'ère du streaming, une chanson n'est plus un disque qu'on acquiert une fois, mais un actif qui produit des microloyers à chaque écoute», résume le fondateur de Bolero (chaque diffusion télé fait pareil : quand un candidat de «The Voice» reprend un succès, le détenteur des droits touche sa quote-part). Sa plateforme, créée en 2021, démocratise un marché jusque-là réservé aux institutionnels. L'épargnant souscrit une obligation à partir de 100 euros et perçoit chaque trimestre une part des royalties générées par les 14 sources

**“Les droits musicaux sont valables jusqu'à 70 ans après le décès de l'auteur”**

**William Bailey**  
Cofondateur et CEO  
de Bolero



ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

de revenus d'un morceau : streaming, droits de diffusion, concerts, synchronisations dans des films ou des pubs, diffusions en supermarché. Un million de streams sur Spotify France rapporte environ 4 500 euros bruts aux ayants droit. Plus de 4 000 morceaux figurent aujourd'hui sur la plateforme : «Visiting Hours», d'Ed Sheeran, «Creepin'», de The Weeknd, des titres d'Aya Nakamura, dont les rendements ont bondi après sa prestation à la cérémonie d'ouverture des JO de Paris 2024. Bolero affiche un rendement annuel moyen de 9,3% net de frais depuis 2023, pour un objectif minimum de 7,5% par an pendant les huit années de détention. La performance dépend de la longévité des chansons : la plateforme privilégie «le S&P 500 de la musique»,

comme l'appelle William Bailey, plutôt que les paris sur de futures stars. Chaque émission est plafonnée réglementairement à 8 millions d'euros, et le site permet de revendre ses parts avant terme.

### Les vaches à lait des investisseurs

- PERSPECTIVE DE RENDEMENT : **5,89%**
- NIVEAU DE RISQUE : **2/7**

Plus rural, plus tangible, plus discret aussi : MyMarguerit. Derrière ce nom se cache Elevage et Patrimoine, société née en 1972 dans une ferme de l'Isère, qui s'appuie sur une disposition du Code civil de 1804, le bail à cheptel, pour louer des génisses à des éleveurs. Inscrite depuis 2021 auprès de l'AMF, qui recense les offres d'investissement dans des actifs

tangibles ou atypiques agréés, la société a le vent en poupe depuis la crise agricole et double sa croissance chaque année. Le mécanisme est simple. «L'épargnant achète une vache laitière pour 2 145 euros, auxquels s'ajoutent 8% de frais d'entrée, et perçoit chaque mois 28 euros de loyer versés par l'éleveur, soit l'équivalent de deux ou trois jours de traite», détaille Carl Darjioff. Le rendement net annoncé atteint 5,89% et est totalement défiscalisé via le régime des bénéfices agricoles, avec une déductibilité de 60 à 70% du montant placé sur dix ans. Sur 100 000 euros investis, le souscripteur ressort en moyenne avec 175 000 euros net après dix ans, frais de sortie déduits.

La plateforme gère 40 millions d'euros d'actifs pour 5 000 clients et un millier

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA



Perspective de rendement

De 2 à 6%

d'éleveurs partenaires. Le principal risque reste l'épidémie de grande ampleur. En témoigne la récente affaire de la dermatose nodulaire de 2025, avec l'abattage très médiatisé d'un cheptel en Savoie, mais sans impact significatif sur les portefeuilles : sur 16 millions de vaches en France, moins de 2000 têtes ont été abattues. «En cas de décès individuel, la vache est automatiquement remplacée via une garantie sur les autres animaux du cheptel», assure Carl Darjinoff.

### Les supercars, le coffre-fort à quatre roues

- PERSPECTIVE DE RENDEMENT : 10%
- NIVEAU DE RISQUE : 5/7

Ferrari F40, Porsche Carrera GT, Lamborghini Miura : longtemps réservées à une élite, les supercars s'ouvrent aux particuliers via des plateformes qui mutualisent les achats. Le marché mondial pèse environ 40 milliards d'euros, et

Ferrari capte à lui seul plus d'un tiers des parts (37%). L'indice de référence, Hagi Top, affiche une croissance moyenne de 10,7% par an sur quinze ans, même si 2025 a marqué une pause avec un recul de 3,7%, selon Knight Frank. Seuls les modèles iconiques tirent leur épingle du jeu : une Mercedes 300 SL Gullwing de 1956 non restaurée a été adjugée 5 millions de dollars chez Artcurial à Paris.

**“Préserver l'élevage français, c'est plus stratégique que la défense ou le nucléaire”**

**Carl Darjinoff**

Directeur de la relation investisseurs chez MyMarguerit

Deux modèles cohabitent en France. Fondée par Sacha Gallo Parouty fin 2023 et enregistrée auprès de l'AMF en mars 2025, la fintech Collectionneurs propose la nue-propriété fractionnée de supercars dès 250 euros. La première opération portait sur une Ferrari F40 estimée à 2,2 millions d'euros, découpée en 11 000 parts. Exposés au Coligny Car Muséum, près de Lyon, les véhicules roulent moins de 100 kilomètres par an pour préserver leur valeur. Le taux de rendement interne cible atteint 15% par an sur cinq ans, pour 10% de frais d'entrée. Caption suit une autre logique : la plateforme a clôturé fin 2025 le financement d'une Porsche Carrera GT pour 1,3 million d'euros, et finance Wingfield, qui exploite une flotte de formule 1 pour des stages de pilotage, via des obligations à 10% d'intérêt annuel sur quarante-huit mois.

### Les vignobles et forêts : l'optimisation fiscale

- PERSPECTIVE DE RENDEMENT : de 2 à 6%
- NIVEAU DE RISQUE : 1/7

Pour qui cherche une diversification dans le foncier rural, deux véhicules dominent. Les SCPI forestières (France Valley Forest et CœurForest de Sogénial) s'achètent dès quelques milliers d'euros. Les groupements fonciers viticoles (GFV) demandent généralement plusieurs dizaines de milliers d'euros pour une part. La performance reste modeste, de 2 à 4% par an pour les forêts, de 4 à 6% pour les vignobles, mais la fiscalité compense largement. «Ces montages permettent d'utiliser des régimes fiscaux avantageux, comme celui défini par le 150-0 B ter du Code général des impôts : le régime du report d'imposition des plus-values d'une vente de son entreprise», explique Jean-Marie Soulier, fondateur de Sogénial Immobilier. A cela s'ajoutent une réduction d'IFI et une exonération partielle des droits de succession pouvant atteindre 75%. Pour les patrimoines élevés, des plateformes comme Wine Funding

## “Investir dans une forêt ou un vignoble permet de bénéficier d'avantages fiscaux”

Jean-Marie Soulier

Fondateur de Sogenial Immobilier

proposent d'investir à plusieurs (clubs deals) dans des vignobles renommés, parfois assortis d'une dotation en bouteilles. La contrepartie, c'est l'illiquidité : ces placements se conçoivent sur des horizons de dix à quinze ans.

### Les montres : la complication qui paie

- PERSPECTIVE DE RENDEMENT : de 9 à 11%
- NIVEAU DE RISQUE : 5/7

Le segment a progressé de 125,1% sur dix ans, et 2025 a confirmé sa résilience avec un gain de 5,1% – tiré par Patek Philippe (+ 12,1%) et Rolex (+ 4,6%). Sur le segment ultra-haut de gamme, les enchères continuent d'affoler les compteurs : la Patek Philippe Grandmaster Chime 6300 de Sylvester Stallone a ainsi trouvé preneur pour 5,4 millions de dollars en juin 2024.

Pour le grand public, l'investissement direct dans une pièce rare reste réservé aux connaisseurs. Plus accessible, l'investissement obligataire passe par des plateformes comme Caption, qui finance les stocks de Kronos, le leader européen du marché secondaire des montres de luxe. L'épargnant souscrit alors à une obligation à partir de 10 000 euros, garantie par un panier de montres de collection, pour des rendements de 9 à 11% annuels. Et la performance ne dépend que de la solvabilité de l'émetteur. C'est un risque très différent de celui qu'on porte en collectionneur direct.

### Les niches : l'art, les chevaux, les yachts

- PERSPECTIVE DE RENDEMENT : N\*5
- NIVEAU DE RISQUE : 5/7

Le marché de l'art a vécu deux années compliquées avant de rebondir de façon spectaculaire en 2025. Les ventes aux enchères des grandes maisons ont progressé de 11 %, l'impressionnisme s'est envolé de 80,4 %. Le «Portrait d'Elisabeth Lederer», de Gustav Klimt, a été adjugé 236,4 millions de dollars chez Sotheby's en novembre. Ouvert aux particuliers, le site Matis permet de co-investir dans des œuvres d'artistes reconnus via des sociétés projets et des obligations convertibles, pour un ticket d'entrée de 20 000 euros. Agréée comme plateforme de crowdfunding par l'AMF, elle vise une revente sous six à trente-six mois, sans garantie. «Depuis 2023, nous avons financé 80 œuvres (Kusama, Warhol, Klein ou Lanne), et en avons revendu 25, avec une performance nette moyenne de 16,7%», explique François Carbone, cofondateur et CEO. Les chevaux de course relèvent du même registre : un actif émotionnel à très forte dispersion. La règle du métier

est implacable : sur 10 chevaux acquis, un seul justifiera vraiment l'investissement. Pur-Sang Invest, Kuroma et Part of Dream proposent d'y accéder via des étalons, des poulains ou des parts de carrière, de 1 000 à 10 000 euros. Le marché se porte bien : en France, les ventes de pur-sang de galop dépassent 220 millions d'euros, avec un prix moyen Arqana en hausse de 50 % sur trois ans. Mais le placement reste aléatoire : horizon d'au moins cinq ans, pas de rendement garanti, risque de perte en capital bien réel.

Côté nautisme, l'offre Odyssee Premium, lancée par LAO Distribution (Vannes), propose une copropriété de voiliers X-Yachts entre deux et quatre armateurs. Pour un voilier de 800 000 euros et quatre parts de 200 000 euros HT chacune, les coûts d'usage sont mutualisés. Spécificité : l'interdiction du charter pour permettre une revente au prix fort après trois ans. La logique n'est pas tant de générer un rendement courant que de viser la préservation du capital sur un actif d'usage habituellement très dépréciatif.

Jean-Jacques Manceau

\* Non significatif.



# LE Guide Argent



## LES 5 MEILLEURS ETF

ETF	Nom commercial	Place de cotation	Thématiques d'investissement	Frais annuels	Encours	Performance 2025	Comment l'acheter
<b>Procore Space ETF</b>	UFO	Etats-Unis (Nasdaq)	40 valeurs mondiales du spatial : satellites, lanceurs, systèmes télécoms	<b>0,75%</b>	375 millions de dollars	<b>+67%</b>	Compte-titres via courtier en ligne (Bourse Direct, Saxo, Degiro...)
<b>VanEck Space Innovators</b>	JEDI	Europe (UCITS, Londres/Francfort)	28 valeurs mondiales qui réalisent au moins 50% de leur chiffre d'affaires dans le spatial	<b>0,55%</b>	Environ 1 milliard de dollars	<b>100% sur un an</b>	Compte-titres ou certaines assurances vie
<b>ARK Space &amp; Defense Innovation</b>	ARKX	Etats-Unis (Cboe)	Gestion active : spatial et défense-tech (L3Harris, Kratos, Rocket Lab)	<b>0,75%</b>	860 millions de dollars	<b>+66%</b>	Compte-titres via courtier en ligne
<b>SPDR S&amp;P Kensho Final Frontiers</b>	ROKT	Etats-Unis (Nyse)	Spatial et exploration sous-marine	<b>0,45%</b>	Environ 100 millions de dollars	<b>Environ +75% sur un an</b>	Compte-titres via courtier en ligne
<b>Global X Defense Tech</b>	SHLD	Etats-Unis (Nyse)	50 valeurs défense-tech avec une forte exposition à l'aérospatial (Lockheed, RTX, Rheinmetall)	<b>0,50%</b>	Plus de 1 milliard de dollars	<b>+44% sur un an</b>	Compte-titres via courtier en ligne

## LES 5 MEILLEURS FONDS EN UNITÉS DE COMPTE

Fonds	Société de gestion	Stratégie	Frais annuels	Encours	Performance	Ticket d'entrée	Où le souscrire
<b>Echiquier Space</b>	La Financière de l'Echiquier	Premier fonds européen 100% spatial (lanceurs, satellites, télécoms, IA spatiale)	<b>2%</b>	500 millions d'euros	<b>+24% depuis début 2026</b>	Quelques centaines d'euros	Assurance vie (Iparqnoo, Placement-direct.fr, Linxea, Meilleurtaux...)
<b>IAM Space</b>	Itavera Asset Management	Fonds 100% spatial	<b>2,2%</b>	18 millions d'euros	<b>+40% sur un an</b>	Quelques centaines d'euros	Assurance vie (Mon Petit Placement, conseillers en gestion de patrimoine partenaires)
<b>CPR Invest - Europe Defense</b>	CPR Asset Management (Amundi)	Aérospatial-défense européen	<b>2%</b>	En collecte	<b>Lancé en juillet 2025</b>	Quelques centaines d'euros	PEA et assurance vie (Crédit Agricole, LCL, conseillers en gestion de patrimoine)
<b>Tocqueville Europe Strategic Tech ISR</b>	La Financière de l'Echiquier	Souveraineté technologique européenne et défense-tech	<b>2%</b>	210 millions d'euros	<b>+7,3% depuis début 2026</b>	Quelques centaines d'euros	PEA et assurance vie (La Banque Postale, conseillers en gestion de patrimoine)
<b>Vega Europe Autonomie</b>	Groupe BPCE, Vega IS	Souveraineté européenne avec forte composante aérospatial-défense	<b>2%</b>	En forte collecte	<b>Lancé en juillet 2025</b>	Quelques centaines d'euros	Assurance vie du réseau BPCE (Caisse d'épargne, Banque populaire)

Chiffres au 4 mai 2026. A noter : hors Echiquier Space et IAM Itavera Space, il n'existe pas en France de fonds en unités de compte 100% spatial accessible au grand public. Les autres véhicules couvrent l'aérospatial-défense-souveraineté, thématique dans laquelle le spatial pèse lourd.

# Industrie spatiale

## Objectif thune !

Le programme lunaire Artemis et l'introduction en Bourse imminente de SpaceX aiguissent l'appétit des investisseurs pour l'espace. Entre promesses de croissance et valorisations élevées, décryptage d'un secteur en plein essor.

Une mission lunaire et une introduction en Bourse annoncée comme « historique » auront suffi à raviver une thématique d'investissement quelque peu délaissée par les marchés. Le programme américain Artemis relance la course à la Lune, tandis que SpaceX, la société spatiale d'Elon Musk, s'apprête à décoller en Bourse avec, en ligne de mire, une entrée rapide au Nasdaq, la place américaine des valeurs de croissance. Et, pour une fois, les géants européens de l'aéronautique et du spatial ne sont pas complètement dans la lune : Airbus, le français Thales et l'italien Leonardo officialisent un projet de fusion dans le domaine spatial, baptisé Bromo.

Il n'en faut pas plus pour que les petits investisseurs se passionnent pour l'espace. « C'est le sujet qui arrive en tête des envies de nos clients », confirme Thomas Perret, fondateur de la fintech Mon Petit Placement. De leur côté, les gestionnaires de fortune comme la banque Lombard Odier considèrent désormais le secteur spatial comme un axe d'investissement majeur, au même titre que la santé, la défense, l'énergie ou la cybersécurité. La thèse haussière s'appuie sur des projections des plus alléchantes. Dans une étude récente, le

Forum économique mondial et le cabinet McKinsey estiment que le marché spatial mondial pourrait passer de 630 milliards de dollars en 2023 à 1 800 milliards en 2035, soit une croissance de 9% par an, bien au-dessus de celle du PIB mondial. Même ordre de grandeur du côté de la banque d'affaires américaine Morgan Stanley, l'une des premières à avoir avancé un chiffre de référence – 1 100 milliards de dollars en 2040 – et qui, en janvier dernier, s'est dite très optimiste sur les perspectives du secteur.

**Bulle spéculative.** Le problème, c'est que les marchés n'ont pas attendu pour prendre position. Et pas qu'un peu. « On est vraiment sur un secteur qui fait penser aux pires bulles spéculatives, portées par des particuliers enthousiastes bien plus que par les fondamentaux des entreprises », prévient Matéis Mouflet, analyste chez le courtier XTB. L'exemple qui fâche : le constructeur de fusées et de lanceurs Rocket Lab pèse près de 50 milliards de dollars en Bourse, pour environ 600 millions de chiffre d'affaires en 2025 et une perte nette annuelle proche de 200 millions. Autrement dit, les investisseurs paient une action valorisée plus de 60 fois le chiffre d'affaires, alors que l'entreprise perd de l'argent. Les premiers bénéficiaires ne sont pas attendus

avant 2027 ou 2028, et le constat vaut pour la quasi-totalité des pure players cotés, ces entreprises entièrement dédiées au spatial. Des valorisations boursières comprises entre 20 et 100 fois le chiffre d'affaires, et des cours qui ont parfois triplé en un an. De quoi réveiller le souvenir, peu rassurant, de la bulle Internet du début des années 2000.

Roni Michaly, président de Galilée Asset Management, se montre plus optimiste. Sa société de gestion a élaboré ses propres indices thématiques propriétaires, baptisés ITG, chacun regroupant les 50 valeurs les plus représentatives. Sur l'exploration spatiale, l'indice a été transformé en produit structuré, un placement qui verse des coupons réguliers en échange d'une exposition à un indice. Il offre aujourd'hui un rendement compris entre 9 et 11% par an, porté par la volatilité du secteur. « L'exploration spatiale a été la plus performante de nos 25 thématiques sur les deux dernières années », indique-t-il.

Deux événements vont cristalliser l'attention des investisseurs cette année. Le premier est l'introduction en Bourse de SpaceX. Selon Reuters, la société d'Elon Musk vise une valorisation de 2 000 milliards de dollars pour une levée de fonds d'environ 75 milliards, ce qui en ferait la plus grosse introduction en

## Le spatial ne doit pas représenter plus de 10% du portefeuille

Bourse de l'histoire. En juin est prévue une tournée de présentation aux investisseurs, mais aussi, fait nouveau, aux petits épargnants. Jusqu'à 30% des actions leur seraient réservées, contre 5 à 10% dans une opération classique. Le Nasdaq a même modifié ses règles pour permettre à SpaceX d'entrer dans son indice principal seulement quinze jours après son arrivée sur le marché. «Avec 30% de particuliers, qui ne sont généralement pas les plus regardants sur les fondamentaux, le risque d'emballement est réel», avertit Matéis Mouflet. L'analyse rappelle qu'après les fortes hausses

des premiers jours, une introduction en Bourse affiche souvent de moins bonnes performances que son secteur, de -25 à -30% en moyenne sur les trois premières années, quelle que soit la qualité de l'entreprise.

**Porteur mais risqué.** Le second catalyseur est européen. Fin 2025, Airbus, Leonardo et Thales ont signé un protocole d'accord pour fusionner leurs activités satellitaires au sein d'une entité commune, baptisée projet Bromo. A la clé : 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 25 000 salariés et un siège à Toulouse (31). Airbus détiendrait 35% du nouvel ensemble, Leonardo et Thales en contrôleraient 32,5% chacun. L'ambition

est claire : constituer un champion européen capable de rivaliser avec les américains SpaceX, Lockheed Martin et Amazon Leo (anciennement Kuiper). Selon Antoine Fraysse-Soulier, analyste de marché chez le courtier eToro, «les bénéfices concrets ne se matérialiseront pas avant 2027-2028, le temps que Bruxelles valide l'opération.»

Reste à savoir comment jouer la thématique (lire l'encadré ci-dessous). Quel que soit le véhicule retenu, la prudence reste de mise. «L'investisseur doit comprendre qu'il embarque dans des montagnes russes», prévient Matéis Mouflet. Les gérants thématiques eux-mêmes recommandent de ne pas investir plus de 10% du portefeuille dans le spatial. Une règle simple dans un secteur où, désormais, le récit compte plus que les chiffres.

**Jean-Jacques Manceau**

## Trois façons de miser sur l'espace

### L'action en direct, pour les initiés

Via un compte-titres ordinaire (le PEA exclut la plupart des valeurs spatiales, majoritairement américaines), l'investisseur choisit ses paris: Rocket Lab, AST SpaceMobile, Planet Labs, ou les grands européens Airbus, Thales et Safran. A réserver à ceux qui suivent l'actualité du secteur et acceptent une forte volatilité. L'introduction en Bourse de SpaceX, attendue en juin, sera accessible aux particuliers chez certains courtiers en ligne, quelques jours après sa cotation.

### L'ETF, pour la diversification clés en main

C'est un fonds coté qui réplique un indice spatial et s'achète

comme une action. Il permet d'accéder, en une seule opération, à une cinquantaine de valeurs du secteur, à des frais réduits - autour de 0,55% par an. Idéal pour un premier pas, il est disponible dans la plupart des assurances vie et comptes-titres.

### Le fonds thématique actif ou le produit structuré, pour un pilotage fin

Un gérant sélectionne les valeurs et arbitre selon ses convictions. Le ticket d'entrée est souvent accessible dès 300 euros via certaines fintechs. Les produits structurés, eux, offrent des coupons de 9 à 11% par an avec une protection partielle du capital.



ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE LIA

prismaSHOP



## LE BIEN-ÊTRE, ÇA COMMENCE PAR UNE BONNE LECTURE

Jusqu'à **50€** offerts  
sur vos abonnements  
magazines sur  
[www.prismashop.fr/sante](http://www.prismashop.fr/sante)

ou directement  
via le QR code





# Services

# LES 500 MEILLEURES PLATEFORMES

Les sites proposant des services (gratuits ou payants) séduisent toujours plus les internautes en quête de praticité et de rapidité. Petit tour des plateformes les plus appréciées pour leur facilité d'usage.

**P**our les chiffres de l'emploi, ce n'est évidemment pas une bonne nouvelle. Mais pour notre vie quotidienne, quels progrès ! Il y a encore quelques années, il était courant de se déplacer dans son agence bancaire au moindre besoin d'argent frais, de passer à la Fnac du coin pour acheter ses billets de spectacle, ou encore d'appeler un secrétariat médical afin d'obtenir un rendez-vous. Autant de pratiques tombées en désuétude avec l'explosion des services entièrement digitalisés que proposent les entreprises à leurs clients – qu'ils fassent partie du grand public ou qu'il s'agisse de professionnels.

La crise sanitaire de 2020 n'aura d'ailleurs fait qu'accentuer cette tendance à la dématérialisation. En 2025, selon la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance), les dépenses en ligne pour des services (120,3 milliards d'euros) ont été plus élevées que celles pour des marchandises (76,1 milliards d'euros). Elles ont également davantage progressé sur un an (+9% contre +4%).

Mais toutes ces plateformes de services se valent-elles techniquement ? Comment les utilisateurs jugent-ils leur ergonomie ? Jusqu'ici, aucune étude en France ne s'était penchée sur le sujet. Le palmarès que vous allez découvrir vient

comblé ce vide. Il est le résultat d'une enquête approfondie menée par Statista, un institut spécialisé dans les études de marché et les classements d'entreprises, partenaire de nombreux médias dans le monde. Ses experts ont réalisé, entre janvier et mars derniers, une analyse détaillée de quelque 1 000 sites serviciels gratuits ou payants parmi les plus importants en France.

**Double étude.** A ces résultats objectifs, un sondage auprès des internautes a permis d'ajouter une nuance plus subjective (lire l'encadré ci-dessous). Pour que la lecture des tableaux ne surprenne pas, quelques précisions s'imposent. D'abord,

rappelons qu'il ne s'agissait pas de noter les prestations fournies par chaque site, mais leur facilité d'usage. Autrement dit, l'expérience utilisateur, comme disent les spécialistes. Ensuite, si aucun site marchand vendant ses propres produits ne figure logiquement ici, les plateformes de mise en relation entre particuliers ou avec des pros et permettant d'acheter ou de vendre des articles le plus souvent d'occasion sont présentes. Enfin, les 500 premiers ont été regroupés par univers, mais ils ne sont pas forcément concurrents les uns des autres, donc comparables. Parfois différents, d'accord, mais, à coup sûr, tous recommandables.

**Bruno Declairieux**

### LA MÉTHODE DE L'ENQUÊTE

**P**our élaborer ce palmarès, l'institut Statista a sélectionné les 1 000 premières plateformes de services (gratuits ou payants) affichant le plus d'audience à l'international, et dont 50% au moins de l'activité est réalisée sur notre territoire. Vu leur notoriété, 25 leaders incontournables (LinkedIn, YouTube...) ont également été ajoutés à la liste, même s'ils ne répondent pas au dernier critère. A partir de là, les experts de notre partenaire ont mené des analyses pour évaluer les qualités de ces plateformes (ergonomie du site Web et de la version mobile, évolution du trafic, nombre de pages vues...). En outre, un sondage a été effectué auprès de 2 000 utilisateurs ayant eu recours à des services en ligne au cours des vingt-quatre derniers mois, pour recueillir un avis plus subjectif sur les pages d'accueil. Sur la base des tests et de l'enquête consommateurs, une note sur 10 a été établie. Au final, les 500 sites ayant obtenu les meilleures évaluations ont été retenus et classés par grandes catégories.

statista

# ENTREPRISE, CARRIÈRE & ÉDUCATION

L'essentiel des plateformes se distinguant ici visent une clientèle de professionnels, TPE ou indépendants, et les assistent dans leur gestion.



## ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

1	assoconnect.com	7,9
2	billetweb.fr	7,9
3	obat.fr	7,9
4	axonaut.com	7,9
5	weezevent.com	7,8
6	sellsy.com	7,8
7	elloha.com	7,6
8	legalstart.fr	7,5
9	la-boite-immobilier.com	7,4
10	zenchef.com	7,4
11	trusk.com	7,4
12	lestricolores.fr	7,4
13	legalplace.fr	7,3
14	wearephenix.com	7,2
15	moncabinettoliberal.com	7,1
16	learynbox.com	7,1
17	yurplan.com	7,0

## AVANTAGES SOCIAUX

1	meyclub.com	8,6
2	swile.co	8,3
3	pluxee.fr	8,3
4	club-employes.com	8,1
5	up.coop	8,0
6	edenred.fr	7,8
7	happypal.fr	7,7
8	wiismile.fr	7,7

## COMPTABILITÉ

1	pennylane.com	8,5
2	timee.fr	8,5
3	dougs.fr	8,4
4	indy.fr	8,3
5	evoliz.com	7,8
6	n2f.com	7,8
7	macompta.fr	7,7

## MARKETING & COMMUNICATION

1	solocal.com	8,2
2	swello.com	7,7
3	mycomm.fr	7,6
4	sarbacane.com	7,4
5	goodays.co	6,9

### ChatGPT

Même si ce n'est pas un site Web, le célèbre robot conversationnel a toute sa place ici, tant son offre – payante ou non – est prisée des jeunes dans leurs études.

### LinkedIn

Ce fameux réseau social professionnel est aussi une plateforme de recrutement pour les DRH, avec des outils permettant de pister les bons candidats.

## ÉDUCATION & FORMATION

1	chatgpt.com	8,8
2	acadomia.fr	8,2
3	studi.com	8,1
4	schoolmouv.fr	7,9
5	comptalia.com	7,8
6	ornikar.com	7,8
7	digischool.fr	7,8
8	codeenpoche.fr	7,7
9	kartable.fr	7,5
10	voscours.fr	7,5
11	lepermislibre.fr	7,5
12	superprof.fr	7,4
13	global-exam.com	7,4
14	wallstreetenglish.fr	7,3
15	sherpas.com	7,3
16	youschool.fr	7,3
17	maxicours.com	7,1
18	openclassrooms.com	6,9

## INFORMATIQUE, CLOUD & HÉBERGEMENT

1	keyyo.com	8,1
2	orange-business.com	8,1
3	ionos.fr	7,6
4	scaleway.com	7,6
5	e-monsite.com	7,3
6	ringover.fr	6,9

## EMPLOI & CARRIÈRE

1	linkedin.com	8,9
2	hellowork.com	8,8
3	apec.fr	8,6
4	staffmatch.com	8,4
5	fr.indeed.com	8,2
6	glassdoor.fr	8,0
7	meteojob.com	7,7
8	cv.fr	7,6
9	optioncarriere.com	7,5
10	cadremploi.fr	7,4
11	michaelpage.fr	7,3
12	hays.fr	6,8
13	cvdesignr.com	6,8

## RESSOURCES HUMAINES

1	skello.io	7,9
2	staffngo.com	7,8
3	lucca.com	7,6
4	mnanitime.com	7,5
5	malt.fr	7,4

## SERVICES BANCAIRES AUX ENTREPRISES

1	helloasso.com	8,0
2	mooncard.co	7,7
3	qonto.com	7,6
4	shine.fr	7,6
5	payplug.com	6,9

### FINANCE & ARGENT

Les «vieux» établissements bancaires ne démeritent pas face aux pure players – présents uniquement sur Internet – et offrent des services performants.



#### BANQUES, INVESTISSEMENTS & PRÊTS

1	traderpublic.com	9,1
2	revolut.com	8,9
3	boursobank.com	8,7
4	boursorama.com	8,6
5	labanquepostale.fr	8,6
6	carrefour-banque.fr	8,6
7	creditmutuel.fr	8,5
8	fortuneo.fr	8,5
9	bricks.co	8,5
10	cmb.fr	8,5
11	particuliers.sg.fr	8,5
12	cic.fr	8,4
13	bred.fr	8,3
14	credit-cooperatif.coop	8,3
15	caisse-epargne.fr	8,3
16	bitstack-app.com	8,3
17	nickel.eu	8,2
18	cofidis.fr	8,2
19	lcl.fr	8,2
20	credit-agricole.fr	8,2
21	hellobank.fr	8,2
22	finary.com	8,2
23	banquepopulaire.fr	8,2
24	monabang.com	8,1
25	bankin.com	8,1
26	boursedirect.fr	8,1
27	ccf.fr	8,1
28	meria.com	8,0
29	veracash.com	8,0
30	sumeria.eu	8,0
31	mabanque.bnpparibas	8,0
32	easybourse.com	8,0
33	bforbank.com	7,9
34	helios.do	7,9
35	sofinco.fr	7,9

36	franfinance.fr	7,9
37	calpi.fr	7,9
38	oney.fr	7,9
39	zonebourse.com	7,8
40	younited-credit.com	7,8
41	propulsebyca.fr	7,8
42	meilleurtaux.com	7,8
43	epsor.fr	7,7
44	yomoni.fr	7,7
45	clubfunding.eu	7,7
46	ce telem.fr	7,7
47	flaoabank.fr	7,7
48	green-got.com	7,7
49	coinhouse.com	7,6
50	pretto.fr	7,6
51	mypcs.com	7,6
52	gold.fr	7,6
53	ulule.com	7,6
54	blank.app	7,5
55	interactivtrading.com	7,5
56	ramify.fr	7,4
57	lapremierebrique.fr	7,4
58	mobilize-fs.fr	7,4
59	placement-direct.fr	7,3
60	bullionvault.fr	7,2
61	ymanci.fr	7,2
62	lanef.com	7,2
63	inter-invest.fr [elvest.fr]	7,1
64	degiro.fr	7,0
65	mes-allocs.fr	7,0

#### PAIEMENTS & SERVICES FINANCIERS

1	paypal.com	8,1
2	leetchi.com	7,6
3	recharge.fr	7,4
4	transcash.fr	7,3

#### ASSURANCES SANTÉ

1	mgen.fr	8,8
2	alan.com	8,6
3	malakoffhumanis.com	8,4
4	generation.fr	8,2
5	april.fr	8,1
6	mgp.fr	8,1
7	groupe-uneo.fr	8,0
8	agpm.fr	8,0
9	cpms.fr	8,0
10	cegema.com	8,0
11	macsf.fr	8,0
12	interiale.fr	7,9
13	probt.com	7,9
14	harmonie-mutuelle.fr	7,9
15	sgsante.fr	7,9
16	ag2rlamondiale.fr	7,9
17	vivinter.fr	7,9
18	aesio.fr	7,8
19	solimut-mutuelle.fr	7,7
20	mgefi.fr	7,7
21	interimairesante.fr	7,6
22	henner.com	7,6
23	sidecare.com	7,5
24	baloo-gestion.fr	7,5
25	eca-assurances.com [heomi.fr]	7,4
26	lndefr.fr	7,2
27	heyeme.care	6,8

#### ASSURANCES & PROTECTION

1	maif.fr	8,5
2	direct-assurance.fr	8,4
3	gmf.fr	8,4
4	generali.fr	8,3
5	maaf.fr	8,3
6	leocare.eu	8,3
7	macif.fr	8,2
8	mma.fr	8,2
9	butlebleue.fr	8,2
10	cnp.fr	8,2
11	axa.fr	8,1
12	groupama.fr	8,1
13	allianz.fr	8,0
14	matmut.fr	8,0
15	chapkadirect.fr	7,9
16	abeille-assurances.fr	7,9
17	cardif.fr	7,9
18	roote.fr	7,8
19	luko.eu	7,6
20	santevet.com	7,6
21	gan.fr	7,4
22	agria.fr	7,2
23	amv.fr	7,1
24	swisstife.fr	7,0
25	euro-assurance.com	6,8
26	europ-assistance.fr	6,8

**Trade Republic**  
 Connu pour son service client très, voire trop automatisé, ce néo-courtier fait machine arrière : il vient de lancer une assistance avec des... humains !

**PayPal**  
 Créé en 1998, ce pionnier du paiement en ligne se voit de plus en plus concurrencé par de nouvelles fintechs, mais la qualité du site reste appréciée.

# IMMOBILIER

Peu de start-up ici : ces dernières années, nombre d'entre elles ont échoué à bousculer le secteur.

## AGENCES & CONSEILLERS

1	safti.fr	8,0
2	orpi.com	7,9
3	bskimmobilier.com	7,8
4	century21.fr	7,8
5	citya.com	7,8
6	guy-hoquet.com	7,6
7	laforet.com	7,6
8	foncea.com	7,4
9	stephaneplazaimmobilier.com	7,3
10	iadfrance.fr	7,1
11	nestenn.com	7,1

## ANNONCES & PORTALS

1	seloger.com	9,1
2	pap.fr	8,5
3	logic-immo.com	8,2
4	ouestfrance-immo.com	7,6
5	fr-fr.roomlala.com	7,2
6	123loger.com	7,0
7	lacartedescolocs.fr	6,9

## PROMOTEURS & GESTION DE BIENS

1	cdc-habitat.fr	8,3
2	nexity.fr	7,4
3	vilogia.fr	7,3
4	valority.com	6,8

## SERVICES & OUTILS IMMOBILIERS

1	manda.fr	8,4
2	matera.eu	7,8
3	gerseul.com	7,6
4	immodvisor.com	7,3



ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

# LOGISTIQUE, TRANSPORT & VÉHICULES

Par les temps qui courent, les consommateurs apprécient de plus en plus les applis leur permettant de réaliser des économies dans leurs déplacements.

## AUTOPARTAGE

1	wikicampers.fr	7,7
2	getaround.com	7,5
3	citiz.coop	7,1

## INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES

1	ulyes.com	8,7
2	mappy.com	8,3
3	bipandgo.com	8,3
4	fulli.com	8,1
5	vinci-autoroutes.com	7,9
6	viamicheлин.fr	7,6

## LOCATION DE VOITURES

1	driiveme.com	8,4
2	hertz.fr	8,3
3	avis.fr	8,1
4	europcar.fr	8,0
5	sixt.fr	8,0
6	roadstr.fr	7,9
7	carigami.fr	7,9
8	city-drop.com	7,8
9	arval.fr	7,7
10	ada.fr	7,3
11	rentacar.fr	7,1

## LOGISTIQUE & EXPÉDITION

1	chronopost.fr	8,3
2	cocolis.fr	8,2
3	dpd.fr	8,1
4	shoperpop.com	8,1
5	mondialrelay.fr	8,1
6	tut-tut.com	7,8
7	yper.fr	7,3

## STATIONNEMENT

1	yespark.fr	8,4
2	onepark.fr	8,3
3	zenpark.com	8,3
4	ectorparking.com	7,5

## TRANSPORTS INDIVIDUELS

1	blablacar.fr	8,8
2	uber.com	8,7
3	g7.fr	8,5
4	velib-metropole.fr	7,4
5	taxiproxi.fr	6,9



## Getaround

La location de voitures entre particuliers intéresse les automobilistes qui cherchent à gagner des sous, de quoi compenser la hausse des prix de l'essence.

## TRANSPORTS LONGUE DISTANCE

1	sncf-connect.com	8,7
2	omio.fr	8,5
3	kombo.co	8,2
4	fluxbus.fr	8,1
5	corsicalinea.com	8,0
6	corsica-ferries.fr	8,0
7	tictactrip.eu	7,4

## TRANSPORTS RÉGIONAUX

1	iledelfrance-mobilites.fr	9,0
2	ratp.fr	8,2
3	tcl.fr	8,1
4	rtm.fr	8,1
5	ilevia.fr	8,1
6	tam-voyages.com	7,9

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.

### LOISIRS, VIE SOCIALE & VIE PRIVÉE

Plateformes de jeux ou de rendez-vous médicaux, réseaux sociaux... Les leaders dans chacun de ces domaines ne dominent pas leur marché pour rien. Ils recueillent ici souvent les meilleures notes.

#### BILLETTERIE ET ÉVÉNEMENTS

1	ticketmaster.fr	8,5
2	fnacspectacles.com	8,1
3	billettereduc.com	7,7
4	cap-adrenaline.com	7,0

#### E-MAIL & SERVICES DE MESSAGERIE

1	discord.com	8,5
2	fr.yahoo.com	8,4
3	messenger.com	8,0
4	gmx.fr	7,7
5	mailo.com	7,2

#### JEUX D'ARGENT & PARIS SPORTIFS

1	unibet.fr	8,9
2	betcltic.fr	8,8
3	fdj.fr	8,1
4	winamax.fr	8,1
5	pmu.fr	7,7
6	netbet.fr	7,1

#### MÉDIA & CONTENU

1	youtube.com	9,0
2	spotify.com	8,9
3	twitch.tv	8,8
4	disneyplus.com	8,8
5	allocine.fr	8,7
6	primevideo.com	8,5
7	netflix.com	8,4
8	deezer.com	8,4
9	audible.fr	7,8
10	molotov.tv	7,6
11	playvod.com	7,3

**Unibet**  
Avec la Coupe du monde de football qui s'annonce, les sites de paris sportifs en ligne comme Unibet s'attendent à une explosion de leur trafic.



#### RENCONTRES & RÉSEAUX SOCIAUX SPÉCIALISÉS

1	meetic.fr	8,2
2	disonsdemain.fr	8,0
3	atypikoo.com	7,8
4	lespeeddating.com	7,2
5	mektoube.fr	7,2
6	placidescelibataires.fr	7,0

#### RÉSEAUX & CONTACTS SOCIAUX

1	pinterest.com	9,1
2	tiktok.com	9,1
3	instagram.com	8,7
4	x.com	8,6
5	fr-fr.facebook.com	8,2
6	famileo.com	7,8
7	fr.geneanet.org	7,7
8	joomeo.com	7,6

#### SANTÉ

1	doctolib.fr	8,8
2	maia.com	8,3
3	medcindirect.fr	8,3
4	qare.fr	8,0
5	medadom.com	8,0
6	santeclair.fr	8,0
7	cerballiance.fr	7,7
8	crenolibre.fr	7,7
9	livi.fr	7,6
10	urgencedoctors.com	7,5
11	vidal.fr	7,4
12	hellocare.com	7,3
13	medoucine.com	7,2
14	audibene.fr	7,2
15	ubiclic.com	6,9

#### SPORTS

1	app.therunningcollective.com	8,4
2	lorangebleue.fr	8,0
3	campus.coach	7,7
4	keepcool.fr	7,7
5	fizzup.com	7,5

# MAISON & SERVICES

En ce qui concerne leurs dépenses contraintes, comme les abonnements téléphoniques, l'électricité ou le gaz, les internautes ont l'embarras du choix pour repérer les offres et services en ligne les plus compétitifs.

ÉNERGIE & RESSOURCES	
1	octopusenergy.fr <b>8,6</b>
2	totalenergies.fr <b>8,3</b>
3	ohm-energie.com <b>8,2</b>
4	eniplenitude.fr <b>8,1</b>
5	grdf.fr <b>8,0</b>
6	edf-solutions-solaires.com <b>8,0</b>
7	hellowatt.fr <b>7,9</b>
8	toutsurmoneau.fr <b>7,9</b>
9	edf.fr <b>7,9</b>
10	engie.fr <b>7,9</b>
11	sowee.fr <b>7,9</b>
12	ilek.fr <b>7,8</b>
13	mint-energie.com <b>7,8</b>
14	ekwateur.fr <b>7,7</b>
15	happ-e.fr <b>7,7</b>
16	vattenfall.fr <b>7,6</b>
17	labellenergie.fr <b>7,6</b>
18	effy.fr <b>7,5</b>
19	enercoop.fr <b>7,4</b>
20	alpiq.fr <b>7,4</b>
21	alterna-energie.fr <b>7,4</b>
22	voltalis.com <b>7,3</b>
23	primeo-energie.fr <b>7,3</b>

SÉCURITÉ & MAISON CONNECTÉE	
1	homiris.fr <b>8,6</b>
2	verisure.fr <b>8,4</b>
3	sectoralarm.fr <b>7,6</b>

SERVICES À DOMICILE	
1	jow.fr <b>8,4</b>
2	allovosins.com <b>8,3</b>
3	shiva.fr <b>8,1</b>
4	yoojo.fr <b>8,0</b>
5	pagesjaunes.fr <b>7,9</b>
6	empruntemontoutou.com <b>7,8</b>
7	wecasa.fr <b>7,7</b>

GARDE & SOINS	
1	kinougarde.com <b>8,2</b>
2	petits-fils.com <b>7,8</b>
3	o2.fr <b>7,7</b>
4	korian.fr <b>7,6</b>
5	vitalliance.fr <b>7,1</b>

## TÉLÉCOMS & SERVICES ESSENTIELS

1	bouygestelecom.fr <b>8,4</b>
2	orange.fr <b>8,4</b>
3	lapostemobile.fr <b>8,3</b>
4	free.fr <b>8,2</b>
5	lycamobile.fr <b>8,2</b>
6	papernest.com <b>8,2</b>
7	sosh.fr <b>8,1</b>
8	red-by-sfr.fr <b>8,0</b>
9	njmobile.fr <b>7,6</b>
10	prixtel.com <b>7,6</b>
11	lebara.fr <b>7,5</b>
12	symamobile.com <b>7,2</b>
13	coriolis.com <b>7,1</b>

## TRAVAUX, RÉNOVATION & ÉQUIPEMENTS

1	engie-homeservices.fr <b>8,4</b>
2	lamaisondetravaux.com <b>7,7</b>
3	helloartisan.com <b>7,6</b>
4	izi-by-edf.fr <b>7,5</b>
5	needhelp.com <b>7,3</b>
6	rhinov.fr <b>7,2</b>
7	dimo-diagnostic.net <b>7,0</b>
8	travaux.com <b>7,0</b>
9	habitatprest.com <b>7,0</b>
10	mesdepanneurs.fr <b>6,8</b>

**Jow**  
Cette appli de recettes de cuisine permet de commander en ligne dans son enseigne préférée tous les ingrédients indispensables à la réalisation des plats.

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA



### SHOPPING & BONS PLANS

Quand ils sont en quête de promotions et de rabais, les acheteurs ont aussi pris l'habitude de se rendre sur le Web, où de nombreux sites spécialisés leur dénichent toutes sortes de bonnes affaires.

CASHBACK, COUPONS & ENQUÊTES	
1	couponnetwork.fr <b>8,5</b>
2	poulpeo.com <b>8,4</b>
3	testerdesproduits.fr <b>8,2</b>
4	devenirclientmystere.com <b>8,1</b>
5	igraal.com <b>7,9</b>
6	joko.com <b>7,9</b>
7	widilo.fr <b>7,8</b>
8	topcashback.fr <b>7,7</b>
9	wanteeed.com <b>7,7</b>
10	ebuyclub.com <b>7,6</b>

COMPARATEURS D'OFFRES & BONS PLANS	
1	idealo.fr <b>8,3</b>
2	dealabs.com <b>8,2</b>
3	ledenicheur.fr <b>8,1</b>
4	idgarages.com <b>7,5</b>
5	selectra.info <b>7,2</b>

LIVRAISON & ABONNEMENTS ALIMENTAIRES	
1	deliveroo.fr <b>8,7</b>
2	hellofresh.fr <b>8,2</b>
3	quitoque.fr <b>7,9</b>
4	tefourgon.com <b>7,9</b>
5	commej aime.fr <b>7,1</b>

**Rakuten**  
Comme Capital l'a révélé, cette place de marché de produits neufs ou d'occasion est à vendre. Cela n'enlève rien à la qualité du site, évaluée ici.

SHOPPING ENTRE PARTICULIERS	
1	lacentrale.fr <b>8,8</b>
2	rakuten.com <b>8,7</b>
3	leboncoin.fr <b>8,4</b>
4	bookvillage.app <b>8,4</b>
5	ebay.fr <b>8,4</b>
6	chrono24.fr <b>8,4</b>
7	interencheres.com <b>8,3</b>
8	beebz.app <b>8,2</b>
9	gensdeconfiance.com <b>8,1</b>
10	voggt.com <b>8,1</b>
11	geev.com <b>8,1</b>
12	donnons.org <b>7,8</b>
13	samboaf.fr <b>7,8</b>
14	troc-velo.com <b>7,8</b>
15	parvendu.fr <b>7,7</b>
16	swimmy.fr <b>7,1</b>

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA





# VOYAGES & TOURISME

Pour continuer à grandir, les géants du secteur ont tendance à multiplier les services, quitte à marcher sur les plates-bandes d'autres concurrents.

## GÉNÉRALISTES

1	booking.com	9,0
2	skyscanner.fr	8,7
3	kayak.fr	8,6
4	voyagespirates.fr	8,2
5	momondo.fr	8,2
6	budgetair.fr	8,1
7	expedia.fr	8,1
8	opodo.fr	8,0
9	ebookers.fr	7,8
10	govoyages.com	7,8
11	liligo.fr	7,7
12	esky.fr	7,7
13	misterfly.com	7,7
14	edreams.fr	7,5

**Booking**  
Centrée à ses débuts, en 1996, sur les hôtels, cette plateforme de réservations a, depuis, bien étendu ses services : vols, location de voitures...

## CROISIÉRISTES

1	msccroisieres.fr	8,5
2	costacroisieres.fr	7,9
3	abcroisiere.com	7,7

## HÉBERGEMENTS

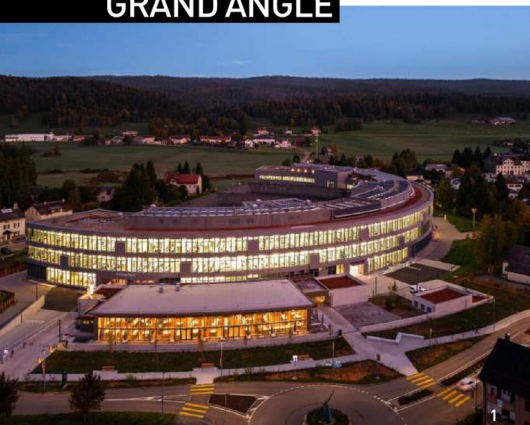
1	airbnb.fr	8,7
2	greengo.voyage	8,5
3	abritel.fr	8,3
4	trivago.fr	8,2
5	gites-de-france.com	8,2
6	staycation.co	8,1
7	sandaya.fr	8,0
8	maeva.com	7,9
9	casamundo.fr	7,9
10	weekendesk.fr	7,8
11	yellowvillage.fr	7,7
12	chambres-hotes.fr	7,7
13	gites.fr	7,7
14	holidu.fr	7,7
15	tripadvisor.fr	7,7
16	homair.com	7,7
17	dayuse.fr	7,6
18	campingcarpark.com	7,6
19	cybevasion.fr	7,5
20	campanile.com	6,9
21	goelia.com	6,8

## VOLS & COMPAGNIES AÉRIENNES

1	easyjet.com	8,9
2	airfrance.fr	8,6
3	ryanair.com	8,4
4	klm.fr	7,8
5	ulyссе.com	7,7
6	aircorsica.com	7,7
7	aircaribes.com	7,5

## VOYAGES À FORFAIT & VOYAGES ORGANISÉS

1	voyages.leclerc	8,4
2	promovacances.com	8,3
3	sunweb.fr	8,2
4	voyage-prive.com	8,1
5	selectour.com	8,0
6	fram.fr	8,0
7	tui.fr	7,8
8	terdav.com	7,5
9	havas-voyages.fr	7,5
10	allibert-trekking.com	7,5
11	veroad.fr	7,5
12	evaneos.fr	7,5
13	verychic.com	7,4
14	nomade-aventure.com	7,3
15	voyageursdumonde.fr	7,2
16	chamina-voyages.com	7,1
17	perfectstay.com	7,0



# L'heure de l'écoresponsabilité a enfin sonné

*Matériaux recyclés, manufactures à la pointe, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, initiatives pour un monde meilleur... Longtemps taxés de mauvais élèves, les horlogers rattrapent enfin leur retard.*

1. L'Arc, la nouvelle manufacture high-tech d'Audemars Piguet, a été conçu pour accompagner les transitions énergétique, écologique et sociale.  
2. La TAG Heuer Formula 1 Solargraph fonctionne à la lumière, naturelle ou non.

**d**ans les salons feutrés de Watches and Wonders, prestigieux rendez-vous horloger qui s'est tenu à Genève en avril dernier, les experts du monde entier ont pu découvrir la Big Bang Tourbillon Novak Djokovic GOAT Edition signée Hublot. Une innovation importante pour cette maison horlogère, propriété du groupe LVMH, car son boîtier a la particularité d'être réalisé dans un composite spécial développé à partir de raquettes Head et de polos Lacoste. Décliné dans les 3 couleurs des terrains de tennis – vert, bleu, orange –, ce modèle a nécessité 12 polos bleus, 4 orange et 2 verts, ainsi que 12 raquettes pour créer les 101 montres exclusives au nombre des victoires

du meilleur joueur de tous les temps. Une illustration de la volonté de la marque d'emprunter le chemin de la durabilité. Autre nouveauté : la collection pastel TAG Heuer Formula 1 Solargraph 38 millimètres. Ces modèles aux accents ludiques sont dotés du mouvement Solargraph, introduit pour la première fois en 2025, qui utilise la lumière comme source d'énergie, et non une batterie à quartz. Une jolie avancée. Car si, en tant qu'objet patrimonial, une montre mécanique est par essence durable, les horlogers ont longtemps été pointés du doigt pour leur manque d'investissement socio-environnemental. Or, aujourd'hui, changement de cap : ils redoublent d'efforts pour convaincre les nouveaux consommateurs. Et pour cause. D'ici 2030, la génération Z et la génération Alpha – nées entre la



3. Hublot frappe fort avec la Big Bang Tourbillon Novak Djokovic GOAT, conçue à partir de raquettes Head et de polos Lacoste.

fin des années 1990 et 2020 – représenteront un tiers du marché du luxe, selon le rapport édité en 2025 par Watchfinder & Co.

**Séduire les jeunes générations.** «La Gen Z est très attentive aux produits durables, par opposition à la fast fashion. Ils témoignent donc de l'intérêt pour l'horlogerie», souligne Adrien Fourlegnie, directeur France de Watchfinder & Co., leader du marché de la montre de luxe de seconde main. Même constat de la part de Reynald Aeschlimann, CEO d'Omega : «Les jeunes sont sensibles à la traçabilité des matériaux et aux conditions de fabrication. Cette exigence nous encourage à relever nos standards.» La maison, propriété du groupe Swatch, mène donc des actions diverses : gestion des déchets, réduction du plastique, amélioration de la chaîne d'approvisionnement... Un engagement qui va bien au-delà de la fabrication horlogère puisqu'elle soutient aussi la protection des océans, grâce au Seamaster Seahorse Rescue Center en Italie, et lutte contre les débris spatiaux, en collaboration avec les start-up Privateer et ClearSpace. Omega arrive ainsi en troisième position (16%) des marques horlogères préférées des jeunes, juste après Cartier (25%) et Rolex (43%). Outre sa production de montres connues pour leur robustesse, ce dernier se mobilise aussi pour la préservation des écosystèmes terrestres, grâce à l'initiative Perpetual Planet et ses Prix Rolex à l'esprit d'entreprise. Depuis 1976, la maison



suisse a ainsi permis de planter plus de 50 millions d'arbres, de protéger 137 espèces menacées et 32 écosystèmes majeurs... Parmi les projets lauréats de 2026 : la protection des pandas sauvages en Chine, le sauvetage des abeilles pour préserver l'Amazonie au Pérou, et la prévention des épidémies en Afrique de l'Ouest. Mais l'investissement pour un monde meilleur commence, bien sûr, par l'exemplarité. Ainsi, la maison Audemars Piguet a récemment inauguré l'Arc, sa manufacture high-tech de 23 700 mètres carrés, au Brassus (Suisse). Ce bâtiment labellisé Minergie-ECO, un standard pour une construction saine et écologique, est doté de façades en verre électrochrome qui se teinte en fonction de la luminosité extérieure, d'un toit végétalisé afin de recréer un biotope idéal pour les insectes et les oiseaux, de panneaux photovoltaïques... Un espace exemplaire pour permettre aux artisans de produire les meilleures montres.

**Julie de Los Rios**

4. Rolex s'engage aux côtés de ceux qui œuvrent pour la préservation des écosystèmes, à l'image de Titouan Bernico, fondateur de Coral Gardeners, une association dédiée à la sauvegarde des récifs coralliens.

# Le temps du renouveau

Focus sur les tendances qui se dessinent dans le paysage horloger, repérées à Watches and Wonders, le rendez-vous incontournable du secteur.

Par Julie de Los Rios

## Les cadrans se mettent au vert

Longtemps symbole de l'enfance, de la chance ou de l'argent, le vert est devenu, à l'époque romantique, celui de la nature, avant d'être aujourd'hui celui de l'écologie. Ses nuances intenses – anglais, sapin, impérial – adoptées par de grandes marques, évoquent le luxe et le sport chic. Logiquement, elles habillent aussi l'horlogerie. Exemples ? La G.F.J. Calibre 135 de Zenith et son disque central en jaspe sanguin, une pierre verte tachetée de rouge. Chez Vacheron Constantin, la déclinaison Ouest de la montre Overseas Dual Time Cardinal Points [photo] évoque les forêts profondes et les jungles tropicales. Enfin, la Monaco Chronograph de Tag Heuer dévoile un nouveau visage, habillé d'un cadran soleillé broissé.



## 36 ou 37 millimètres... tout au plus !

Finis les boîtiers imposants qui dominaient il y a dix ans. Les crises et l'inflation ont favorisé un retour au luxe discret. Les femmes délaissent ainsi les montres-bijoux. Pas étonnant alors de voir les modèles iconiques revenir sur le devant de la scène dans des tailles intermédiaires. Bulgari a ainsi réduit à 37 millimètres l'Octo Finissimo, la montre la plus plate du monde. De son côté, Chopard a réinterprété sa L.U.C 1860, façonnée en Lucent Steel, un acier recyclé, dans un diamètre de 36,5 millimètres. Enfin, pour célébrer les 20 ans de sa collaboration avec «Le Petit Prince», IWC présente une édition anniversaire de sa Montre d'Aviateur en 36 millimètres [photo].



## A cœur ouvert

Le squelettage, cette technique qui consiste à ajouter le cadran pour révéler un mécanisme finement décoré, revient en force. Chaque année, la collection Cartier Privé réinterprète les formes emblématiques de son patrimoine horloger. En 2026, l'iconoclaste Crash Squelette [photo], créée en 1967, affirme son design original en platine. Chez Jaeger-LeCoultre, la Master Grande Tradition Tourbillon Jumping Date exhibe fièrement le calibre 978. Enfin, dans un registre plus décontracté, Hermès propose la H08 Squelette, en titane.

# Atelier Tuffery

5,4 millions

d'euros de chiffre d'affaires réalisés en 2025 (+18%)

La marque de jeans made in France ouvre sa première boutique parisienne. L'occasion de revenir sur la success-story de cette entreprise engagée depuis quatre générations.

Par Caroline Hamelle

## 1/ Héritage familial

Installée à Florac, au cœur des Cévennes, depuis 1892, la famille Tuffery se fait connaître comme la pionnière du jean français. Fondée par l'arrière-grand-père de l'actuel PDG, Julien Tuffery, cette maison semblait pourtant vouée à disparaître : en 1983, on y dénombrerait seulement trois salariés. C'était sans compter sur Julien et sa femme Myriam, qui ont repris l'entreprise il y a dix ans.

## 2/ Outil de production

Bien qu'on lui ait déconseillé de reprendre l'affaire, Julien Tuffery, ingénieur de formation, a le made in France dans la peau. En 2016, il rachète la manufacture familiale à son père et à ses oncles, et fait le choix d'asseoir son développement sur la relance et la modernisation de l'outil industriel. «Tout ce que l'on gagne, on le met dans la sauvegarde et, surtout, dans l'accroissement de nos capacités de production», précise-t-il.



## 3/ Vente directe

L'entrepreneur prend une autre décision forte : «Les mains qui fabriquent doivent être celles qui vendent, l'intégralité de la valeur que l'on génère grâce à notre fabrication doit revenir sur le lieu de production.» En d'autres termes, il pratique uniquement la vente directe, via ses boutiques et son site Internet, afin d'améliorer la rentabilité. Car, selon lui, celui qui gagne le moins d'argent sur cette chaîne de valeur, c'est le fabricant. Condition sine qua non pour restaurer le made in France sans appauvrir le modèle social.

## 4/ Basiques intemporels

Outre les jeans, Atelier Tuffery a développé tout un vestiaire de pièces essentielles et indémodables, comme la chemise à rayures ou le tee-shirt en coton bio. «Ces intemporels

représentent 80% de notre chiffre d'affaires», se félicite Julien Tuffery.

## 5/ Croissance et rentabilité

«Nous n'avons jamais autant vendu de pantalons que ces trois dernières années», affirme le PDG. Cette solide croissance repose sur une gestion rigoureuse : «Nous redistribuons aux salariés et ne versons pas de dividendes. Tout est réinvesti.» Ce qui lui a permis d'obtenir un emprunt bancaire afin d'ouvrir sa boutique parisienne pour un montant de 500 000 euros. Avant de mettre le cap sur l'international ?

## 6/ Objectif laine

La marque, qui travaille à la relocalisation des filières en investissant dans la chanvrière de Virgocoop ou les Tissages d'Autan en Occitanie, explore des alternatives au coton. Outre le chanvre, Julien Tuffery croit beaucoup en la laine, un matériau écoresponsable qu'il a déjà introduit dans ses jeans. L'année dernière, il s'est doté d'un troupeau de 300 brebis mérinos, avec à la clé une première récolte de 500 kilos de laine.



PHOTOS : FIONA TORRE / TUFFERY / PHILIPPE PRION



TENDANCE



## Le costume change de look

*Après des années de domination du streetwear, le complet signe son grand retour. Réinterprété, il n'est plus un uniforme imposé mais une pièce choisie. Une évolution qui dope autant la créativité des marques que leur chiffre d'affaires.*

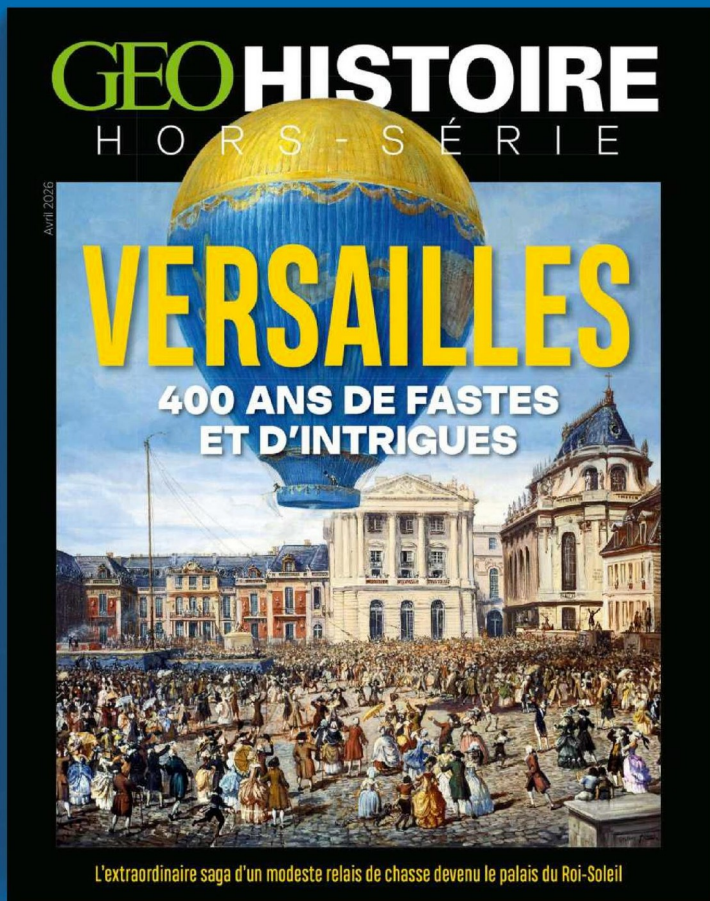
**S**ur les 67 looks du défilé Dior Homme printemps-été 2026, une seule silhouette – la dernière – s'affiche en costume croisé traditionnel. Idem lors du show du très branché Louis Gabriel Nouchi. Faut-il y voir le déclin d'un classique ? Pas vraiment : le costume se réinvente, parfois en version short et dans une palette de teintes chaudes et sophistiquées (aubergine, curry, chocolat) chez Saint Laurent. Les podiums ne reflètent pas toujours la réalité, mais révèlent une diversité de formes. «De nouvelles façons de porter le costume émergent, mêlant pièces formelles et décontractées», observe

Marco Falconi, directeur créatif de la marque Hugo Boss. Désormais moins contraint par les usages, ce vêtement masculin évolue. «Hormis les hommes politiques et les avocats, plus personne n'est tenu de le porter. Ceux qui l'adoptent le font par choix», note Gino Delmas, rédacteur en chef adjoint du magazine de mode «L'Etiquette». Le tailoring devient ainsi un moyen d'expression personnelle.

**Luxe accessible.** Une approche que défend déjà Nicolas Gabard lorsqu'il fonde Husbands en 2012, à une époque où le costume est délaissé. Cet ancien avocat, passionné de mode au point d'y consacrer tout son argent, anticipe

Inspirée de la rigueur de l'architecture allemande des années 1960, la collection printemps-été 2026 de Boss, développée sous la houlette de Marco Falconi, son directeur de la création, traduit une vision contemporaine du costume : pluriel, il adopte des lignes plus fluides et se porte davantage par plaisir que par obligation.

**Du chantier fou du Roi-Soleil  
au symbole de pouvoir de la République...  
Plongez dans les coulisses de Versailles**



ACTUELLEMENT EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

**GEO  
HISTOIRE**

Abonnez-vous en scannant ici  
ou sur [prismashop.fr](http://prismashop.fr)





Chez Cifonelli, Massimo (à gauche) et Lorenzo revisitent le costume sur mesure, tout en préservant la signature maison, l'emmanchure cousue haute sur l'épaule pour un plus grand confort.

## Coupes audacieuses, pantalons élargis, vestes rallongées... le costume fait peau neuve

un renouveau : «On portait tous des copies étriquées d'Hedi Slimane (alors à la tête de la direction artistique de Dior Homme, NDLR). Sorti de ça, le costume était désaimé, alors qu'un beau tailleur élève, embellit...» L'entrepreneur décide de miser sur la demi-mesure (modèle standard ajusté à la morphologie du client) avec une offre haut de gamme, proposée entre 1 700 et 2 800 euros – des tarifs certes élevés, mais très au-dessous de ceux du luxe (jusqu'à 7 000 euros le costume chez Saint Laurent). Le créateur joue avec les coupes, élargit les pantalons, rallonge les vestes, opte pour des matières nobles et durables comme la laine Fresco ou le tweed de laine, et conçoit peu à peu un vestiaire complet... avec succès. Alors que le prêt-à-porter s'essouffle, Husbands affiche une croissance insolente : + 80% entre 2024 et 2025. «Et pour le premier trimestre 2026, nous sommes déjà à + 50%», se félicite son fondateur. Résultat,

PHOTOS : SF

Nicolas Gabard envisage d'ouvrir une boutique à New York, grâce à une levée de fonds de 2 millions d'euros en cours.

**Polyvalence.** Le très haut de gamme aussi se porte bien. Créé en 1880, le tailleur Cifonelli a enregistré une croissance d'environ 10% entre 2024 et 2025, pour un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros. Lorenzo Cifonelli, l'arrière-petit-fils du fondateur, se réjouit de réunir prochainement sa boutique et ses ateliers dans un élégant hôtel particulier de la rue François-1<sup>er</sup>, à Paris. Un nouveau chapitre pour cette illustre maison qui confectionne 650 complets sur mesure par an. Connue pour son emmanchure cousue très haut sur l'épaule pour une plus grande liberté de mouvement, elle observe elle aussi une évolution dans le rapport au costume. «Aujourd'hui, les gens poussent notre porte pour se faire plaisir car, chez nous, un costume représente 80 heures de travail pour un prix de 7 500 euros. Nous avons d'ailleurs une nouvelle clientèle qui connaît notre maison et sait exactement ce qu'elle veut», précise le tailleur. Signe des temps, Cifonelli produit plus de trois-pièces avec gilets croisés qu'auparavant. Les tailles sont également plus hautes, les lignes plus fluides et les pantalons à plis, plus larges. Le costume revient, mais ses codes s'assouplissent : «Il est désormais souvent porté dépareillé, avec une veste qui ne correspond pas forcément au pantalon. Les clients recherchent de la polyvalence», constate Marco Falconi. C'est pourquoi Boss a imaginé la collection Performance, des ensembles infroissables, légers et souples. Une catégorie en forte croissance pour la marque allemande. Concilier allure et confort, le Graal du tailoring ultime ?

Caroline Hamelle

Les bottines sont un des best-sellers d'Husbands, marque de costumes en demi-mesure lancée par Nicolas Gabard en 2012.



# L'aventure hors des sentiers battus commence ici...



FABRICATION  
ÉCORESponsable  
ZÉRO PLASTIQUE  
CONTRIBUTION CARBONE

La fabrication de ces guides utilise du papier certifié et des encres végétales. Elle contribue à soutenir des projets environnementaux grâce à Climatepartner.

Réunissant plus de **150 itinéraires** alternatifs, des informations pratiques et des conseils d'experts, ce guide sera votre meilleur allié pour préparer un séjour au Japon, au gré de vos envies et en toute sérénité.

DISPONIBLE EN LIBRAIRIE

Editions Prisma  

# RÉUSSITES À LA FRANÇAISE

L'innovation et l'excellence propulsent les entreprises françaises au sommet de leurs secteurs - qu'il s'agisse de fiscalité, de télécommunication et réseaux, d'électricité, d'électronique, de rénovation, de sécurité, d'assurances transport, d'habitat, d'investissement, d'alimentation et de santé... Chacune des entreprises mises en lumière dans ce dossier incarne un entrepreneuriat profondément ancré dans leur ADN, alliant une recherche permanente d'innovation et de performance à un engagement résolu en faveur de la responsabilité sociétale et environnementale.

FISCALITÉ

TÉLÉCOM & RÉSEAUX

ÉLECTRICITÉ / ÉLECTRONIQUE

RÉNOVATION

SÉCURITÉ

ASSURANCES TRANSPORT

HABITAT

INVESTISSEMENT

ALIMENTATION

SANTÉ



## TERRA GESTION examine et sécurise la conformité fiscale des entreprises

Qu'elle relève de l'impôt sur le revenu (IR) ou de l'impôt sur les sociétés (IS), la déclaration fiscale d'une entreprise n'est pas qu'une simple obligation administrative pour un dirigeant. Le risque juridique en cas d'erreur ou de négligence peut coûter cher. Terra Gestion, association loi 1901 qui propose du soutien aux entreprises, assure l'examen de conformité fiscale, rassurant et avantageux.



Terra Gestion accompagne les dirigeants pour davantage de sérénité face à l'administration fiscale, l'octroi des aides publiques ou l'optimisation de la retraite.

40 % de majoration en cas de redressement sur site, 15 % de majoration en cas de contrôle sur pièces. Des pénalités, voire des intérêts de retards... Les risques encourus par les entreprises en cas de contrôle fiscal peuvent atteindre quelques dizaines de milliers d'euros ! Or, il existe une solution simple pour éviter les majorations, les pénalités et les intérêts de retards. En effet, pour se prémunir de cette exposition au contrôle, certains souscrivent à l'Examen de Conformité Fiscale. Une prestation contractuelle réalisée par un partenaire de confiance, comme celle que propose Terra Gestion depuis 2021. « Nous signons avec les entreprises une lettre de mission, qui s'élève en moyenne à 250 € et qui l'assure de réduire son exposition au contrôle », explique Nicolas Gauthier, directeur général.

« L'Examen de Conformité Fiscale sécurise les dirigeants de bonne foi »



Nicolas Gauthier, Directeur Général de Terra Gestion.

### Éviter les anomalies

Historiquement créée pour contrôler l'activité des artisans, commerçants et professions libérales soumis à l'impôts sur le revenu, Terra Gestion a opéré un virage complet. Après la réforme des impôts de 2006 et encore plus récemment en 2021, l'association se spécialise dans l'Examen de Conformité Fiscale, procédure mise en place par l'administration. « Nous sommes référencés pour cela par l'administration fiscale. Notre rôle est de réaliser de la prévention, de filtrer naturellement les entreprises de bonne foi », indique Nicolas Gauthier. En instaurant une relation de confiance avec les entreprises, qu'elles soient à l'IR ou à l'IS et quelles que soient leurs tailles, Terra Gestion leur fait bénéficier de ces avantages non négligeables. Ce pré-contrôle permet de pointer les anomalies et de les corriger le cas échéant.

### Déjà 3 500 entreprises accompagnées

En lien avec les cabinets d'experts comptables, Terra Gestion collecte ainsi la liasse fiscale, le fichier des écritures comptables, le registre des immobilisations et la déclaration de TVA afin de procéder à son examen. Depuis 2021, 300 000 entreprises ont fait appel à cette prestation, dont 3 500 avec Terra Gestion. « Ce chiffre ne fait que progresser », note Nicolas Gauthier. Attractive pour l'entreprise, la prestation s'adjoint de services annexes qui enrichissent le panel de soutien aux entreprises : frais remboursables en cas d'accompagnement sur des contrôles URSSAF et impôts, informations juridiques, centrale d'achats, formations en ligne gratuites ou à tarifs préférentiels, accompagnement aux aides publiques ou à la retraite. « Nous mettons en place un partenariat avec nos clients sur la durée », insiste Nicolas Gauthier.

### UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT GARANTI !

« Souvent, les entreprises ne savent pas qu'elles ont accès à plus de 12 000 dispositifs d'aides », indique Nicolas Gauthier. « Nous venons d'accompagner un industriel dont le projet d'investissement de 715 000 euros a trouvé une aide de 107 000 euros ! Notre rôle est d'identifier l'aide éligible et de monter le dossier pour eux. » Même processus pour accompagner les dirigeants et les cadres supérieurs à optimiser leurs carrières au moment de la retraite. « À la fin de sa carrière, le dirigeant ou le cadre supérieur nous sollicite aussi pour l'accompagner dans l'optimisation et la liquidation de ses droits à la retraite. Souvent, sa carrière a démarré tard, et ses expériences à l'étranger sont difficiles à tracer dans son parcours. Nous sommes là pour tout remettre en ordre. Nous traitons environ un dossier par semaine depuis 2025. Nos équipes sont mobilisées sur chaque dossier afin d'optimiser et de récupérer des droits à la retraite dans plus de 90 % des cas ».

### INFOS EN +

- Créée en 1976
- 25 collaborateurs
- 13 000 adhérents
- 3 500 clients

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

 Terra Gestion  
Il y a que des chiffres entre nous

## KYNTUS contribue à la digitalisation et l'électrification des territoires

Leader européen spécialisé dans la conception, le déploiement et la maintenance des réseaux, le groupe Kyntus accompagne la transformation numérique et énergétique des territoires, en France et à l'international. À sa tête, Franck Bouétard, directeur général du Groupe, détaille comment l'entreprise répond aux enjeux de connectivité, d'efficacité et de transition.



Equipe KYNTUS fibre optique en opération. © Kyntus

### Comment répondre aux enjeux actuels ?

Historiquement centré sur les réseaux télécoms, Kyntus s'est progressivement élargi aux infrastructures énergétiques et aux data centers. Du déploiement à la maintenance, le Groupe contribue à connecter les territoires en garantissant la continuité des infrastructures critiques. Acteur majeur de la transition, il accompagne la transformation vers des modèles décarbonés.

« Nous conjuguons expertise opérationnelle et esprit entrepreneurial français au service des infrastructures critiques »

### Excellence et diversité clients sont-elles compatibles ?

Nous opérons auprès d'un large écosystème : opérateurs télécoms (Orange, Bouygues Télécom, SFR, Zeop, Deutsche Telekom...), énergéticiens et gestionnaires de réseaux électriques (Enedis et RTE) ou collectivités. Le Groupe accompagne également entreprises privées, acteurs de la défense et de l'industrie, exploitants de data centers dans la construction et l'optimisation de leurs réseaux. Dans ce contexte, l'exigence d'excellence opérationnelle est centrale : elle s'appuie sur la formation continue

des techniciens qui garantissent des interventions conformes aux standards attendus par les clients.

### Quelles sont vos ambitions à trois ans ?

Le Groupe vise une forte croissance à horizon 2028, avec pour objectif les 500 millions d'euros de chiffre d'affaires portés par l'international, le marché de l'énergie et des data centers : l'Amérique du Nord, l'Europe, l'Afrique du Nord offrent des opportunités significatives. Kyntus privilégie une croissance maîtrisée, tout en s'appuyant sur l'innovation opérationnelle, la digitalisation de ses process et un haut niveau d'engagement RSE.



#### INFOS EN +

- 270 M€ de CA en 2025
- 1 200 collaborateurs
- 300 entreprises partenaires
- 2 500 sous-traitants
- 80 000 interventions par mois en France chez les abonnés fibre de leurs clients

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

## TELENCO fait de l'évolution du marché fibre un levier industriel

Historiquement reconnu pour ses solutions de connectivité fibre optique, Telenco accompagne depuis plus d'une décennie le déploiement de la fibre optique en France avec une solution de bout en bout. Arrivé à maturité, ce marché est en mutation. Jean-Yves Marillat, directeur général de Telenco SAS, revient sur une stratégie qui transforme ce nouveau cycle de marché en opportunité durable.

### Quelle est la stratégie pour créer de la valeur ?

En France, avec la maturité atteinte par le marché FTTH, la dynamique ne repose plus sur le déploiement massif mais glisse vers un marché de maintenance. Dans ce contexte, Telenco a identifié un levier stratégique : le remplacement progressif du parc de poteaux existants, en bois ou en métal, par des poteaux composites. Cette évolution procure un positionnement unique : Telenco est le seul acteur capable de maîtriser toute la chaîne de valeur, depuis la conception et la fabrication des câbles, des solutions de connectivité et des accessoires, jusqu'à la production et la distribution des poteaux.



Jean-Yves Marillat, directeur général de Telenco SAS. © Utopiaphoto

« En réunissant innovation, expertise technique et engagement territorial, Telenco prépare l'avenir d'un secteur qui reste essentiel à la souveraineté numérique du pays »

### Comment transformer ce ralentissement en opportunité industrielle ?

Le renouvellement annuel des poteaux télécoms sur le territoire français se chiffre en plusieurs centaines de milliers. Incité par ses clients, Telenco accompagne cette transition : les poteaux composites sont un véritable relais de croissance offrant une durée de vie supérieure, adaptés aux nouveaux standards techniques et environnementaux. L'entreprise renforce ainsi sa stratégie de développement autour de solutions innovantes et durables.

### En quoi l'usine de Moirans incarne-t-elle cette nouvelle dynamique ?

L'investissement dans l'usine historique de Moirans s'inscrit dans cette logique. Le site, réhabilité et modernisé, pourra ainsi produire jusqu'à 100 000 poteaux par an dès 2027. Ce projet industriel renforce ainsi l'ancrage territorial du groupe, soutient l'emploi local et garantit une qualité de production maîtrisée.



#### INFOS EN +

- Création en 1999
- Filiales : Royaume-Uni, Allemagne, Belgique, Portugal, Afrique, Mexique
- Le Groupe adresse 3500 clients dans plus de 70 pays

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

## CENTRALP, leader des systèmes électroniques de l'extrême, passe à la vitesse supérieure

Entité de WISETEC Group, CENTRALP se positionne sur des marchés stratégiques, le ferroviaire et la défense. Cette PME industrielle de 200 salariés, basée à Vénissieux, mise sur son expertise et sa souveraineté pour viser une croissance à deux chiffres. Entretien avec le CEO Didier Midroit.



CENTRALP teste rigoureusement chacun de ses systèmes électroniques. © CENTRALP

### Comment soutenez-vous votre croissance ?

Nous visons une croissance à deux chiffres sur les quatre à cinq prochaines années, portée par deux moteurs : le ferroviaire, stimulé par les enjeux climatiques, et la défense, en forte expansion dans le contexte actuel. Pour accompagner cette dynamique, nous renforçons aussi notre visibilité en participant, cette année, à des salons majeurs comme Eurosatory et Innotrans, des rendez-vous clés pour développer notre activité.

« Nos solutions sont destinées à des environnements hostiles, ultra exigeants : la qualité et la durabilité sont au cœur de nos préoccupations »

### Quel est votre principal avantage concurrentiel ?

Notre actionnariat 100 % français est devenu un critère déterminant dans la défense. Nous bénéficions aussi d'un positionnement unique, notamment dans le ferroviaire, où la concurrence française se raréfie.

Enfin, notre force repose sur une expertise technique solide, avec un bureau d'études intégré de 50 personnes, soit un quart de notre effectif, et la maîtrise des normes du secteur, dont la certification IRIS.

### Quels sont aujourd'hui vos principaux défis ?

Nous perdons progressivement une génération de collaborateurs expérimentés et nous avons besoin de recruter de nouveaux talents. L'évolution du marché nous conduit à nous adapter : les équipements vont durer plus longtemps, ce qui va nous amener à renforcer significativement nos activités de service après-vente. En parallèle, nous automatisons nos processus de production et de test, tout en explorant le potentiel de l'intelligence artificielle.

**CENTRALP**  
Embedded electronic systems

[www.centralp.fr](http://www.centralp.fr)

## EBV renforce son rôle clé dans un marché sous tension

Le marché des semi-conducteurs reste sous tension, obligeant les industriels à sécuriser leurs approvisionnements. Dans ce contexte exigeant, EBV Elektronik mise sur l'anticipation et l'expertise technique pour accompagner ses clients. Entretien avec Sébastien Brochon, directeur des ventes et marketing pour la France.

**EBV Elektronik**  
French Tech Days

**EBV ELEKTRONIK**  
TECH DAYS IN FRANCE

PARIS 24/09 | STRASBOURG 26/09  
TOULOUSE 25/06 | AIX-EN-PROVENCE 11/06

EBV CORE TECHS  
AMD | ARM | CANNON | HANSAWISS | EBV | EPCOS | INFINEON

intel | LSI | MAXIM | MICRON | ROHM | ROHM | ROHM

RENESAS | ONSEMI | ROHM | ROHM | ROHM | ROHM | ROHM

ROHM | ROHM | ROHM | ROHM | ROHM | ROHM | ROHM

EBV COMPONENTS & SERVICES  
ALMICO | AMO | AVISIO | C&K | G&P | G&P | G&P

HALLO | HALLO | HALLO | HALLO | HALLO | HALLO | HALLO

HALLO | HALLO | HALLO | HALLO | HALLO | HALLO | HALLO

Fabricants distribués par EBV Elektronik. © EBV Elektronik

### Comment EBV aide-t-elle ses clients à faire face aux tensions du marché ?

Nous vivons effectivement ces contraintes au quotidien avec nos clients. L'essor de l'IA concentre les capacités de production et allonge les délais, de 24 à parfois 52 semaines. Pour y répondre, nous anticipons : analyse des cycles, partage d'informations avec nos plus de 1000 clients en France et constitution de stocks sécurisés.

« Notre rôle va au-delà de la distribution : nous nous positionnons comme un partenaire de confiance, capable d'activer rapidement des solutions de sourcing alternatives »

### Sur quels leviers de croissance s'appuie l'entreprise ?

Après une baisse d'environ 30 % liée aux surstocks post-Covid, nous retrouvons une dynamique positive, avec une croissance attendue de +15 % (entre 180 et 200 millions d'euros en France).

Nous nous appuyons sur un modèle sélectif et une forte expertise technique, avec des ingénieurs présents à chaque étape, du choix des composants à la logistique. En parallèle, nous renforçons notre présence terrain avec des initiatives comme les French Tech Days, dans un contexte de concurrence accrue.

### Comment EBV se distingue-t-elle de ses concurrents ?

Dans un marché instable, nous faisons la différence par notre capacité d'anticipation, appuyée sur un réseau de partenaires resserré et une forte proximité terrain. Cette organisation nous permet d'apporter des réponses rapides et adaptées, notamment sur des projets complexes.

#### INFOS EN +

- 950 collaborateurs en Europe
- 22 Md\$ de CA au niveau mondial (groupe Avnet)

[ebv.avnet.com](http://ebv.avnet.com)

## GRANICRUZ incarne une nouvelle génération de la rénovation

Là où entreprises générales et maîtres d'ouvrage ne parlaient pas toujours le même langage, Granicruz, entreprise de rénovation sur la Riviera française, agit main dans la main avec ses commanditaires et les rend acteurs de leur chantier. Interview de Paula Freitas, gérante de Granicruz aux côtés de son mari José Ferreira.

### La nouvelle génération passe-t-elle par plus de proximité ?

Mon père a œuvré dans le bâtiment, à une époque où les savoir-faire étaient réels mais cloisonnés. Un ouvrier intervenait pour repeindre une maison ou bien poser du carrelage. Il m'a semblé nécessaire de mettre en place une prise en charge plus globale, de la démolition aux finitions. Nous avons également fait le choix d'une proximité réelle, dans les bons comme dans les moments plus complexes.

« Les tuto et l'IA ont rendu nos clients plus exigeants »

### Comment rendez-vous les commanditaires acteurs de leur chantier ?

Autrefois, le client posait peu de questions et n'avait pas de rôle actif dans son projet. Les réseaux sociaux, les tutoriels vidéo et l'IA changent la donne. Les connaissances liées aux techniques de travaux sont désormais plus accessibles. Les clients deviennent plus attentifs et plus exigeants quant aux prestations. José et moi partageons nos réflexions avec eux et leur architecte, selon les projets. Les échanges sont fluides et se poursuivent tout au long de l'avancement des travaux.



Paula Freitas, gérante de Granicruz.  
© Granicruz

### Vous proposez également une prise en charge plus globale...

Nous avons souhaité intégrer à nos prestations les expertises en amont du chantier, ce qui permet par exemple d'éviter les imprévus. Nous accompagnons aussi bien les particuliers que les entreprises, en tant qu'interlocuteur unique pour des projets de rénovation sur mesure.

195, Boulevard de la Madeleine,  
06000 Nice  
[www.granicruz.com](http://www.granicruz.com)  
#granicruz



## BEST & LOUSS brille avec ses éclairages LED innovants

Il y a tout juste 40 ans, Philippe Alibert créait Best, une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de circuits électroniques, aujourd'hui reconvertie dans l'éclairage LED. Avec son bureau d'études et ses ateliers de mécanique, d'électronique et d'assemblage, il a su se faire une place de choix auprès de prestigieux clients internationaux, en leur offrant des produits sur mesure de haute qualité.

### À qui s'adressent vos éclairages LED ?

Notre clientèle est principalement constituée de professionnels du retail. Nous développons pour eux des solutions sur mesure, déployées dans des boutiques, dans le monde entier. Nous travaillons également pour l'hôtellerie (Four Seasons, le Martinez à Cannes...). Enfin, nous collaborons avec des architectes pour équiper des appartements, des villas de luxe et des sièges sociaux haut de gamme.

### Qu'est-ce qui fait le succès de Best & LOUSS ?

Les performances de nos luminaires sont souvent supérieures à celles de nos concurrents, car nous maîtrisons en interne toute la chaîne de valeur, depuis la conception jusqu'à la livraison. Mais ce qui fait réellement notre succès aujourd'hui, c'est notre capacité à livrer dans le monde entier. Nous travaillons depuis 15 ans sur tous les continents et nos produits sont certifiés à l'international, notamment aux États-Unis. Enfin, nous avons un mode de livraison en kits qui simplifie le travail de nos clients.



Après 40 ans d'activité, Philippe Alibert songe à transmettre son entreprise.  
© Anne Cauuet.



Cette machine permet de gérer les stocks de manière automatisée.  
© Anne Cauuet.

« Ce qui fait réellement notre succès, c'est notre capacité à livrer dans le monde entier »

### Quels sont vos projets ?

Après avoir investi 1,2 millions d'euros dans un atelier d'usinage et un centre de stockage automatisé, mon projet, pour les années qui viennent est de trouver un repreneur pour l'entreprise et l'accompagner. Mon objectif est que la marque Best & LOUSS perdure encore longtemps.

**LOUSS**  
Lighting Emotion

### INFOS EN +

- 22 collaborateurs
- 3,6 M€ de CA en 2025 dont 50 % à l'export
- 1400 m<sup>2</sup> de surface de production

[www.louss.fr](http://www.louss.fr)

## PROXIMO accompagne l'évolution de la sécurité privée

Dans un secteur de la sécurité privée en pleine évolution, le Groupe Proximo s'affirme comme un acteur structuré et réactif. Porté par ses deux co-dirigeants, Steven Seksek et Aldric Jamey, le groupe réunit Proximo Sécurité et Proximo Formation autour d'un même objectif : professionnaliser les métiers de la sécurité et répondre à l'évolution des besoins avec un haut niveau d'exigence.



### Quelle ambition pour ce métier en développement ?

Présent en métropole, à Mayotte et à La Réunion, le Groupe Proximo défend une vision claire : contribuer à la reconnaissance d'un secteur dont les responsabilités ne cessent de s'élargir. Fruit d'un savoir-faire forgé dans les métiers de la sécurité, Proximo Sécurité construit, depuis 2023, une offre centrée sur les interventions d'agents, la sécurité incendie, les rondes ou encore la sécurité rapprochée. Notre clientèle couvre aussi bien de grands groupes que des collectivités ou des laboratoires.

« Nos 250 agents sont formés, équipés et entièrement dédiés à nos missions. Un positionnement qualitatif qui est aujourd'hui l'un des marqueurs du Groupe »



### Jusqu'à où s'étend le champ d'action de la sécurité privée ?

L'extension des besoins a ouvert de nouveaux usages, y compris chez les particuliers. Avec l'application Seculib, Proximo réalise la surveillance des résidences et les vérifications ponctuelles. Les agents interviennent également dans des contextes plus sensibles, où médiation et présence dissuasive jouent un rôle essentiel. L'accompagnement de publics vulnérables ou même de détenus pourraient à terme, illustrer cette évolution.

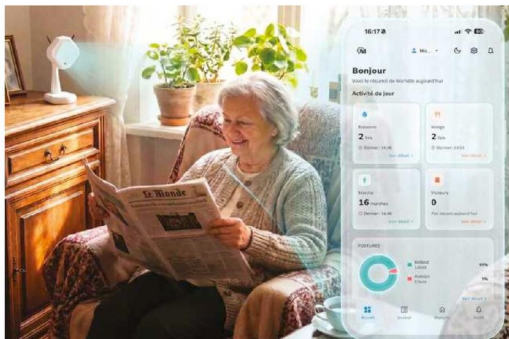
### Comment élever le niveau de la profession ?

Nous avons intégré la formation au cœur de notre modèle avec la création de notre centre dédié. Il accueille des candidats, les prépare au terrain puis les accompagne dans leur intégration. Nous offrons de vraies perspectives, une réelle reconnaissance du métier et la revalorisons des conditions de travail. Nous renforçons le professionnalisme et sécurisons les interventions grâce à des formations en continu.

[www.groupe-proximo.fr](http://www.groupe-proximo.fr)

## MISSIA sécurise le maintien à domicile des seniors avec la télé-bienveillance

Viellissement et risque de chutes fragilisent le maintien à domicile des seniors. Créée en 2023, Missia développe une solution innovante de vision par ordinateur pour anticiper les risques, sans filmer, dans le respect de la vie privée et de la dignité. Entretien avec le fondateur Sébastien Gilibert.



Missia, un outil créé pour le bien être des seniors à domicile. © Missia

### Comment Missia parvient-elle à surveiller sans porter atteinte à la vie privée ?

C'est le cœur de notre différenciation : le dispositif analyse les situations du quotidien sans enregistrer d'images. De cette façon les proches et les professionnels de santé peuvent accéder à un tableau de bord (repas, activité, hydratation) et à des alertes, sans intrusion.

« Une fois installé, les familles ne peuvent plus s'en passer et souhaitent souvent équiper d'autres pièces »

### En quoi cette technologie permet-elle d'anticiper les risques de chute et de prolonger la vie à domicile ?

Il ne s'agit plus de réagir à la chute, mais de l'anticiper. Grâce à l'analyse continue des habitudes, l'IA détecte des signaux faibles annonciateurs de dégradation. Nous avons déjà observé des situations très parlantes : jusqu'à sept à huit chutes ou situations à risque détectées en moins de deux mois, souvent non déclarées.

En intervenant en amont, l'objectif est de contribuer à prolonger le maintien à domicile, avec un impact potentiel important sur le coût global de la prise en charge.

### Quels sont les principaux défis auxquels Missia est confrontée ?

Le principal enjeu est réglementaire. À l'approche de sa commercialisation, Missia travaille à structurer son cadre réglementaire, avec l'objectif d'évoluer vers un statut de dispositif médical, tout en respectant les exigences du RGPD. Parallèlement nous préparons une levée de fonds de 1,5 million d'euros et nous appuyons déjà sur le soutien de la Région Corse, de l'État, de l'ARS et de partenaires technologiques internationaux dont Nvidia.



#### INFOS EN +

- À partir de 119 € / mois l'abonnement
- 10 M€ de CA d'ici 2030

<https://www.missia.care>

## ASSURANCES DE NAVARRE relève le défi d'assurer les métiers du transport

Transporteurs de marchandises ou de personnes : ces professionnels, parmi les plus exposés aux sinistres, peinent souvent à trouver une assurance adaptée à leur activité. Face à ce constat, Assurances de Navarre (ADN) s'est spécialisée dans l'accompagnement de ce secteur à haut risque.

### Les transporteurs, "mauvais élèves" des assureurs ?

Les professionnels du transport – taxis, VTC, ambulances ou encore poids lourds – cumulent les facteurs de risque. « Ils sont statistiquement les plus sujets aux sinistres, car ils font beaucoup de kilomètres au quotidien », souligne Aurélien Zoïa, fondateur d'Assurances de Navarre. Or, pour les assureurs, la rentabilité repose sur l'absence d'accidents. Un véritable défi pour ces professionnels. Résultat ? Des primes élevées, voire des refus de couverture, qui peuvent mettre en péril l'activité des entreprises.



Aurélien Zoïa, fondateur d'Assurances de Navarre.

ADN collabore avec 62 compagnies d'assurances, dont certaines spécialisées dans des risques précis (responsabilité civile, dommages, santé...). « 100 % des dossiers sont assurables, la différence se joue sur le tarif », explique Aurélien Zoïa. Son conseil aux transporteurs ? Anticiper. « Il faut venir nous voir avant d'être au pied du mur, quand plus aucun assureur ne veut vous suivre ». Avec une reconnaissance issue du terrain, considéré comme le spécialiste de l'assurance transport, ADN poursuit son développement et prévoit de passer à 20 collaborateurs d'ici trois ans.

#### INFOS EN +

- Création en 2018
- Spécialiste des flottes
- 10 collaborateurs
- 1600 clients
- + de 22 000 véhicules assurés

[www.assurances-dn.fr](http://www.assurances-dn.fr)

## LE GROUPE EX'IM, un modèle de franchise au service de l'expertise technique du bâti

Alors que le diagnostic immobilier est devenu stratégique pour la sécurité des bâtiments, la performance énergétique et l'information des propriétaires, le Groupe EX'IM figure parmi les acteurs couvrant l'ensemble du marché. Fondé en 2002, filiale du Crédit Agricole Nord de France, le Groupe EX'IM s'est structuré pour répondre à ces enjeux. Explications avec son directeur général, Matthieu Morel.

### Comment répondre à la complexité croissante du secteur ?

L'évolution réglementaire a élargi les compétences requises, de la santé des occupants (amiante), aux installations techniques et à la performance énergétique. Pour y répondre, le Groupe EX'IM s'appuie sur deux réseaux de franchises, EX'IM et DEFIM composés tant d'entrepreneurs individuels que de PME jusqu'à 50 collaborateurs. Cette organisation permet de traiter une grande diversité de missions, du logement individuel, aux entreprises en passant par les copropriétés et les collectivités locales.



Matthieu Morel, directeur général du Groupe EX'IM.

« Avec EX'IM et DEFIM, l'objectif est d'assurer une expertise homogène sur l'ensemble du territoire national »

### Comment garantir un haut niveau d'exigence ?

L'enjeu est à la fois technique et méthodologique. Le Groupe mise sur la professionnalisation, des accompagnements renforcés et la qualité des prestations. Il soutient également ses franchisés avec des experts techniques, un support informatique, une cellule commerciale dédiée aux marchés nationaux ainsi qu'un appui en communication.

### Quel avenir pour la profession ?

Le secteur doit se structurer pour attirer de nouveaux talents, notamment par des formations post-bac quasi inexistantes et une meilleure valorisation des parcours. Le Groupe EX'IM propose aussi de dissocier diagnostic et acte de vente avec l'instauration d'un contrôle périodique des logements. Une façon d'optimiser la fiabilité des diagnostics, renforcer la confiance des propriétaires et affiner la connaissance du parc immobilier, levier essentiel pour piloter les politiques de rénovation.

#### INFOS EN +

EX'IM accompagne plus de 120 franchisés :

- 77 dans le réseau EX'IM
- Expertise
- 45 dans le réseau DEFIM

[www.exim.fr](http://www.exim.fr)  
[www.defim.pro](http://www.defim.pro)



## RESELL ALCOOL accompagne l'investissement dans les vins et spiritueux

Longtemps réservés aux connaisseurs, les vins et spiritueux d'exception s'imposent comme une valeur refuge qui allie stabilité et rendement. Hugo Bomont, jeune entrepreneur et fondateur de Resell Alcool, a fait de cette passion un levier d'investissement accessible à tous, en créant une plateforme communautaire dédiée aux particuliers et professionnels.

Vins et spiritueux ne sont pas que des produits de consommation. « Millésimes et bouteilles de collection représentent un investissement stable, tangible et résistant aux krachs boursiers », souligne Hugo Bomont. Lors d'un job étudiant chez un caviste, il a découvert que certaines bouteilles, recherchées par des passionnés, prenaient une valeur significative avec le temps. Une révélation qui l'a conduit à conseiller ses proches, puis à structurer une offre.

### L'art d'investir dans le vin

Pour guider ses membres, Resell Alcool s'appuie sur Wine Record, un outil analytique développé par une équipe d'experts. Ce logiciel, qui agrège les données des ventes aux enchères et des tendances du marché, est complété par une intelligence artificielle permettant de répondre aux questions des investisseurs. « Nous privilégions les vins qui possèdent un vrai potentiel de vieillissement », précise Hugo Bomont. L'objectif ? Cibler des bouteilles dont la valeur est amenée à croître, via des millésimes récents (à partir de 2004) ou des opportunités plus anciennes, tout en évitant les reliques sans intérêt œnologique.

« Investir dans le vin, c'est allier passion et performance, en misant sur un actif qui se bonifie avec le temps »



Hugo Bomont, fondateur de Resell Alcool. © Resell Alcool

### Un rendement attractif et une fiscalité avantageuse

Le vin se positionne à la croisée de l'or (valeur refuge) et de la bourse (fort rendement), avec des perspectives de rendement de 8 à 22 % par an. Resell Alcool vise même 25 % avant impôt. « Le vin est un bien meuble qui bénéficie d'avantages fiscaux non négligeables », poursuit le dirigeant. En dessous de 5 000 euros de vente annuelle, les bénéfices ne sont pas imposables.

Au-delà, un abattement fiscal de 5 % par an s'applique dès la deuxième année de détention. Une fiscalité incitative qui encourage une stratégie de long terme, avec une détention conseillée de 10 à 15 ans.

[www.resellalcohol.fr](http://www.resellalcohol.fr)

## STREEM VC se déploie dans la tech en Seed stage

Cofondateur de Dailymotion et expert du passage à l'échelle, Denis Gihan valorise sa double expérience d'investisseur et d'entrepreneur avec Stroom VC, une société de gestion spécialisée dans l'investissement tech en seed stage (capital amorçage, Ndlr). La nouveauté ? Avoir conçu une structure sur mesure pour maximiser les retours en réduisant les contraintes de l'investissement traditionnel. Rencontre.

### Pourquoi se concentrer sur la tech en Seed Stage ?

J'évolue dans la tech depuis mes débuts, du BCG à l'aventure Dailymotion. Mon constat est simple : en Seed et au regard des risques, les retours devraient être plus élevés. C'est une période chamière où l'entreprise a validé sa technologie mais manque d'infrastructure pour changer d'échelle. C'est un moment idéal pour investir : les valorisations sont attractives et le potentiel de multiplicateur est important, à condition de transformer l'innovation en un leader de marché par un savoir-faire opérationnel rigoureux.

### Est-ce un nouveau modèle en capital-risque ?

Nous levons les verrous des VC classiques en alliant la souplesse d'un Club Deal au professionnalisme du Private Equity. Nos investisseurs peuvent entrer et sortir d'un deal selon leurs cycles sans attendre l'exit. Pour assurer un alignement d'intérêts parfait, j'investis personnellement dans chaque dossier avant d'ouvrir le deal à un réseau d'entrepreneurs chevronnés. C'est une approche plus directe, plus engagée.

### L'accompagnement est-il le principal levier de performance ?

À ce stade, l'argent ne suffit pas. Stroom VC apporte des compétences dans le cadre d'un suivi à haute fréquence sur deux piliers critiques : la finance et le pilotage du funnel commercial.



Denis Gihan, fondateur de Stroom VC.

En s'appuyant aussi sur les réseaux de nos investisseurs, nous aidons les fondateurs à franchir les seuils et les pièges de croissance sans trébucher. Le modèle fait ses preuves : notre premier exit avec Bylaw en 2025 a généré un rendement annuel de 35% en trois ans. Aujourd'hui, une dizaine de dossiers stratégiques, intégrant notamment de l'IA agentique, sont ouverts à nos investisseurs.



[stroomvc.com](http://stroomvc.com)

## LE BŒUF TRICOLERE gagne le pari d'une viande d'excellence à prix contenu



Sonia Pineau, dirigeante, et Jean-Jacques Pineau, fondateur du Boeuf tricolore.

Face à l'hégémonie de la grande distribution, il fallait innover. Le bœuf tricolore l'a fait avec des boucheries de 500 m<sup>2</sup> alliant savoir-faire traditionnel et efficacité moderne. Aujourd'hui, le pari d'une viande de qualité au juste prix est gagné. Rencontre avec Sonia Pineau, dirigeante.

**Pourquoi avoir inventé ce modèle entre artisanat et format "XXL" ?**

En 2003, l'artisanat perdait 80 % de ses parts de marché face aux grandes surfaces. Il fallait changer d'échelle sans renier notre ADN. Nous avons conçu des magasins de périphérie avec parking, souvent couplés à une boulangerie et un primeur. À l'intérieur, c'est la tradition qui prime : des bouchers qualifiés, une mécanisation moderne pour réduire la pénibilité et un anneau central de vente offrant 100 % de viande française de qualité. Ce concept a prouvé sa rentabilité : une boucherie peut atteindre 5 millions d'euros de chiffre d'affaires pour les plus grandes.

**Comment maintenez-vous des prix raisonnables tout en soutenant les éleveurs ?**

Nous jouons sur deux leviers. D'abord, le groupement des achats via notre centrale de référencement, qui profite aujourd'hui à nos 36 implantations et à nos partenaires éleveurs. Cette redistribution plus juste de la valeur est, selon nous, la seule solution pérenne pour une filière saine et de qualité. Ensuite, la pédagogie : nous réhabilitons des morceaux délaissés, comme les « avant » de bœuf, et valorisons le porc ou

la volaille, restés très accessibles. Notre ambition est de faire toujours mieux. Nous recherchons des bouchers avec une fibre entrepreneuriale pour rejoindre notre groupe et cette belle aventure.

« La recherche de la meilleure qualité au meilleur prix est un business model gagnant »

**Vous refusez le modèle de la franchise classique. Pourquoi ce choix stratégique ?**

Nous privilégions la licence de marque pour offrir soutien et formation sans contraintes excessives. Parfois, nous allons jusqu'au pacte d'associés : nous restons majoritaires pour rassurer les banques, avant de revendre nos parts au gérant après cinq ans. Ce développement serein nous a permis d'atteindre 60 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025. Nous formons aussi la relève. Le secteur innove et évolue : nous avons des jeunes femmes qui brillent dans nos apprentissages. La boucherie a retrouvé des couleurs en s'appuyant sur la qualité et le savoir-faire : c'est une excellente nouvelle pour tous.



### INFOS EN +

- 60 M€ de CA 2025
- Réseau de 36 boucheries

Rejoignez le Boeuf Tricolore  
Prenez contact :  
sonia@pineau.pro  
www.leboeuftricolore.fr

## AU BON COIN réinvente sa cuisine de bistrot



L'équipe Au Bon Coin.

Brasserie familiale du 15<sup>e</sup> arrondissement, Au Bon Coin incarne une transmission réussie. Repris par le fils des fondateurs, Vincent, et sa compagne Laura, l'établissement opère en 2025 un virage stratégique décisif avec une montée en gamme et une cuisine 100 % faite maison.



Fondé en 1998, le bistrot s'inscrit dans la pure tradition des adresses de quartier. En 2025, Vincent et Laura impulsent un véritable tournant. En quelques semaines, ils repensent tout : équipe, carte, positionnement. Dans une ambiance de style rustique, traditionnelle et modernisée - des boiseries retravaillées, des teintes vertes et quelques touches contemporaines, le cadre se fait chaleureux, fidèle à l'esprit bistrot.

Dans ce nouveau décor, le cap des Vincent et Laura est clair : replacer la cuisine au centre du projet et en faire le principal moteur de différenciation.

**Le chef, pièce maîtresse du renouveau**

Dans cette stratégie, la cuisine devient centrale et le chef, un véritable pilier. Le couple mise sur un professionnel expérimenté, capable de travailler les produits bruts et de sublimer les recettes sans artifices.

À la carte, les classiques du bistrot sont exécutés avec précision : cuisse de volaille au jus corsé longuement travaillé, pièce du boucher en Salers, plats végétariens de saison. Une cuisine sincère, généreuse et lisible, pensée pour séduire sans renoncer à l'accessibilité.

**Une adresse tournée vers l'humain et le partage**

Au-delà de la carte, Au Bon Coin cultive une dimension essentielle pour Laura : le lien humain. Accueil, échange, fidélisation... le restaurant devient un véritable lieu de vie. Avec près de 100 couverts, les gérants privilégient une croissance maîtrisée, centrée sur la satisfaction client. Une stratégie qui porte ses fruits et ouvre déjà des perspectives : à terme, le duo envisage de dupliquer le modèle ailleurs dans Paris.

85, rue Brancion Paris 15  
01 89 32 71 76  
au-bon-coin-15.metro.rest  
@au.bon.coin.15

## MATÉO LAGADIC défend une pâtisserie non coupable et saine



La pâtisserie Signature de Matéo Lagadic, le Non Coupable.  
© Aurélie Frappier

Sur la pointe finistérienne de la presqu'île de Crozon, Matéo Lagadic marie l'excellence à la bretonne et la haute qualité suisse. À seulement 26 ans, il est à la tête d'une boulangerie-pâtisserie-chocolaterie qui attire même les intolérants et diabétiques !

Originaire de ce bout de caillou au bout du monde, Matéo Lagadic a grandi avec l'envie de pâtisser, de créer des desserts gourmands pour tous. Son père, diabétique de type 1, doit pourtant se priver de plaisirs sucrés. « Alors, pour lui faire plaisir, j'ai toujours essayé d'enlever le sucre et de remplacer par autre chose. J'ai fait des tas d'essais, parfois qui ne donnaient rien ! », raconte le pâtissier. Après un Bac Pro Boulangerie-Pâtisserie, un CAP chocolatier confiseur, Matéo se dirige vers des études supérieures de glacier, chocolatier et traiteur en Suisse, dans les montagnes au nord de Lausanne.

### Ouverture en 2024

De retour en Bretagne en 2024, il reprend un établissement et le transforme en nouveau lieu de découvertes gustatives et gourmandes. Pains, pâtisseries et viennoiseries sont proposés en deux gammes pour deux clientèles : les feuilletages beurrés traditionnels d'un côté, et le sans sucre, sans gluten, sans lactose de l'autre. « Je cherche avant tout à désucrier pour retrouver le goût authentique de l'ingrédient original », indique-t-il.



Matéo Lagadic, 26 ans, propose des pâtisseries sans sucre, sans gluten et sans lactose. © Aurélie Frappier

« Je veux que chacun retrouve le plaisir d'un produit gourmand, sans impact sur sa santé »

### Sans sucre, sans gluten et sans lactose

Sa signature ? Un biscuit bien nommé « Non coupable » : une base de coco râpé surplombé d'une mousse au chocolat au lait, d'un crémeux de noix de coco et de brisures de coco râpé. Autre gourmandise alléchante : le Rocher du Lion, clin d'œil à la ville voisine de Camaret. Un croustillant de crêpe dentelle surmonté d'un biscuit chocolat sans farine et d'une mousse au chocolat.

**82, boulevard de la France  
libre - 29 160 Crozon  
09 86 53 16 23  
www.mateolagadic.fr**

## LES PAS D'CHICHI rendent belles les femmes atteintes de cancers

Le cancer du sein touche quelque 62 000 femmes chaque année en France. Soit une femme sur huit y serait confrontée dans sa vie. Avec son lot de traitements invasifs, provoquant notamment la perte de cheveux. Face à ce constat, Les Pas d'Chichi proposent une couronne de ses propres cheveux pour rester soi-même.

Les Pas d'Chichi, c'est le concept créé par Stéphanie Retailleau et Alice Rouet en 2022 aux Herbiers en Vendée. Stéphanie, ancienne coiffeuse, est atteinte d'un double cancer du sein en 2020. « Quand la chimio a commencé et que j'ai perdu mes cheveux, je trouvais inconcevable d'acheter une perruque avec d'autres cheveux que les miens », raconte-t-elle. Alors, elle se lance dans un prototype de couronne sur laquelle elle coud ses propres cheveux. Sa voisine, Alice, est bluffée ! L'entreprise est lancée !

### Agrément de la CPAM

En novembre 2024, l'agrément de la CPAM autorise la prise en charge d'une partie de cet accessoire capillaire. Depuis, de manière artisanale, les couronnes de cheveux naturels sont fabriquées une à une, dans leur atelier. « Nous faisons appel à une couturière pour le bandeau amovible, qui permet à chacune d'accéder à sa chevelure comme elle l'entend : casquette, bonnet, foulard, chapeau de paille... », explique Alice.



Stéphanie Retailleau et Alice Rouet ont cofondé Les Pas d'Chichi.  
© Maémotion Photographie

« Avec Les Pas d'Chichi, dans le miroir, les femmes se reconnaissent »

### Une couronne de ses propres cheveux en 15 jours

Pour les clientes, Les Pas d'Chichi propose un protocole de collecte : « Après une coupe réalisée elles-mêmes ou chez le coiffeur, les femmes récupèrent les cheveux et les attachent avec un élastique. Elles nous les envoient à l'atelier et nous nous engageons à préparer la couronne dans les dix à quinze jours », poursuit Alice. Exit la perruque qui gratte et qui suggère un dégoisement aux enfants. Ces couronnes leur permettent d'être elles-mêmes, avec leurs propres cheveux, à un moment de leur vie où c'est le plus important.



© Mélinda Blanchet - À l'oree des fées

250 LesPasdchichi confectionnés depuis juillet 2025

[www.lespasdchichi.fr](http://www.lespasdchichi.fr)

et si...

# Charlotte Dereux Fondatrice de Patine

Depuis bientôt dix ans, cette ex-cadre dans le marketing vit son rêve au quotidien, la création d'une marque de vêtements 100% responsable, composée de pièces essentielles qui puisent leur inspiration dans les années 1990. Et ça marche : après une deuxième levée de fonds participative en mai 2025, elle affiche une croissance de 30% sur l'année 2025, lance en production un blazer et un pantalon noir pour l'automne prochain, et s'apprête à ouvrir deux nouveaux points de vente à Paris.

Et si vous étiez  
une grande artiste,  
de qui s'agirait-il ?

**Meryl Streep**

*Pour son jeu d'actrice. J'ai suivi des cours d'actorat au Cours Florent mais la mode m'a rattrapée.*



Et si vous retourniez à l'école,  
quels mots écriraient vos  
professeurs sur votre bulletin ?

*TDAH++. Ne sait pas faire  
une seule chose à la fois  
mais ça semble fonctionner :  
poursuivez vos efforts !*

Et si vous pouviez engager  
une réforme économique ?

*Un plan de soutien massif aux  
initiatives qui mettent  
le recyclage et la biodiversité  
au cœur de leur projet.*

Et si vous ne deviez faire qu'un  
seul grand voyage ?

*Un long périple en Orient-  
Express. Le train, c'est  
bas carbone et il paraît qu'on  
y mange très bien.*

Et si vous étiez journaliste  
à Capital, quelle enquête  
feriez-vous ?

*Les 100 femmes en Europe  
qui bousculent les codes pour  
un monde plus responsable.  
L'occasion de toutes les  
rencontrer.*

Et si vous lanciez une start-up ?

*Ce serait sans doute  
dans la food, les chips  
probablement. Ou le  
design. Ça viendra.*



Et si vous deviez effacer  
un jour de votre mémoire ?

*Aucun. Il faut se souvenir  
du pire pour savourer les  
jours heureux.*

Et s'il fallait changer  
une seule chose dans le  
secteur de la finance ?

*Pénaliser franchement  
les banques qui financent  
les énergies fossiles.*

Et si on vous donnait les clés  
du pouvoir présidentiel,  
quelle serait votre première  
résolution ?

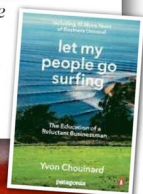
*Faire de la santé et de  
l'éducation une priorité.*

Et si tout était à refaire ?

*Inutile, j'ai toujours  
l'impression de n'être  
qu'au début de l'aventure.*

Et si vous ne deviez  
recommander qu'un seul  
livre ?

*«Let My People Go  
Surfing», d'Yvon Chouinard,  
le fondateur de Patagonia.  
Son amour pour la nature  
a façonné sa vision  
d'une entreprise  
engagée dans  
une démarche  
écocorrecte depuis sa  
création.*



Et si on pouvait inculquer  
une valeur à l'IA ?

**La sobriété  
numérique : l'IA  
s'éteindrait  
d'elle-même.**

Et si vous aviez une machine à remonter le temps, quelle serait  
votre destination ?

*Pas trop loin, dans les années 1990 : j'irais discuter avec les  
architectes d'intérieur Charlotte Perriand et Andrée Putman,  
pour tenter de percer le secret de leur génie.*

# MORTELLE ADÈLE LE MAG'

Ton rendez-vous funky moumoute !



COOL!!



ACTUELLEMENT CHEZ  
TON MARCHAND DE JOURNAUX!



# SKODA Oooh

c'est EpiQ



**Le tout nouveau Škoda EpiQ,  
100% électrique.**

Disponible dès maintenant à la commande.

Volkswagen Group France - SAS - Capital : 198 502 510 € - 11, av. de Boursonne - 02600 Villers-Cotterêts - RCS Soissons 832 277 370.

Scannez pour obtenir  
votre Škoda EpiQ  
parmi les premiers



**A 0 g CO<sub>2</sub>/km**

B

C

D

E

F

G

Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo #SeDéplacerMoinsPolluer