

GALERIES LAFAYETTE

Le grand inventaire

CRYPTOS

Le secteur face
aux défis de la sécurité

PIERRE MOSCOVICI

Portrait d'un insubmersible



Capital

Juillet 2025 / 5,50 euros
Numéro 406

Club Med
LES SECRETS
DE SA FORMULE
MAGIQUE

HÔTELS CHICS • VOLS LOW-COST • VOYAGES ATYPIQUES...

Ces nouveautés qui vont cartonner cet été

ISSN: 1162-6704



RÉSIDENCES SECONDAIRES
DES PRIX EN BAISSÉ,
ET SI VOUS EN PROFITIEZ ?

BE: 6.3 € — CH: 8.5 CHF — CA: 9.99 CAD — DE: 7.5 € — ES: 6.5 € — GR: 6.5 € — IT: 6.5 € — LU: 6.5 € — PT: 6.5 € — DOM Bateau: 5.5 € —
MA: 65 MAD — TN: 9 TND — ZONE CFA Avion: 6500 XAF — ZONE CFP Bateau: 800 XPF — ZONE CFP Avion: 1800 XPF

CPPAP PRISMA MEDIA

L 12328 - 406 - F: 5,50 € - RD



NOUVEAU

C10
REEV

JUSQU'À

974 KM
D'AUTONOMIE

à partir de

329 €
/ mois*



Il dépasse les bornes.

Parcourez jusqu'à 145 km en 100% électrique et jusqu'à 974 km grâce à son prolongateur d'autonomie pour une expérience de conduite électrique augmentée.

A 10g CO₂/km

B

C

D

E

F

G

À PARTIR DE 329€/MOIS*. 1ER LOYER DE 4 000€*. LLD 48 MOIS/40 000KM.

* Exemple pour une location longue durée (LLD) d'une Leapmotor C10 REEV STYLE 158KWH neuve hors option. Offre non cumulable jusqu'au 30/06/2025, réservée aux particuliers dans le réseau participant sous réserve d'acceptation du dossier par CREDIPAR, loueur et SA au capital de 138.517.008 €, RCS Versailles n° 317 425 981, ORIAS 07004921 (www.orias.fr), 2-10 boulevard de l'Europe 78300 Poissy. Montants exprimés en TTC (hors assurances).

Modèle présenté : C10 REEV DESIGN neuf avec option (361€ TTC/mois aux mêmes conditions). Consommation mixte gamme C10 REEV : Consommations min/max (l/100km) : 0,4 ; Émissions de CO₂ (g/km) : 10 à l'usage. Jusqu'à 974km d'autonomie combinée en WLTP.

AU QUOTIDIEN, PRENEZ LES TRANSPORTS EN COMMUN #SEDÉPLACERMOINSPOLLUER



LEAPMOTOR

LANCEZ-VOUS

Edito CE QUI NOUS LIE

M

ais que reste-t-il à une société lorsque ce qui en faisait le ciment collectif se fracture ? Lorsque se délittent les valeurs communes et la confiance en la puissance publique ?

Lorsque le politique ne parvient plus à rassembler, les élites à expliquer, les convictions à fédérer ? Voilà des mois que la réponse nous est fournie quasi quotidiennement : il lui reste l'indignation. Cette propension unanimement partagée à dénoncer ce qui, selon nous, relève de «l'inacceptable».

Que celui-ci prenne la forme des procès «bâclés» des émeutiers post-victoire du PSG, de l'iniquité sociale que représentaient les ZFE ou du renoncement écologique qu'implique désormais leur abandon, du déballage désolant actant la rupture du couple Trump-Musk, en somme : du cynisme des uns et de l'impuissance des autres. Comme l'illustre la tentative avortée – coup de com ou acte de bravoure, les appréciations varient – d'une

poignée de militants médiatisés, Greta Thunberg et Rima Hassan en tête, de rallier la bande de Gaza en voilier humanitaire afin de «briser le blocus israélien»...

Qu'importe le sujet et sa portée politique ou sociale tant qu'il nous fournit matière au soulèvement spontané et à l'indignation vertueuse. Tant qu'il nous permet de nous dresser contre – ou pour. D'appeler à la démission ou à la révision, de crier au scandale, à la récupération, à l'amalgame...

Face à ce supplétif de cohésion sociale, ce fil conducteur d'un genre nouveau qui nous lie à défaut de nous unir, on en appellerait volontiers à un retour du socle collectif : aux fidélités qui résistent – aux logiques électorales et au pragmatisme économique, par exemple – et aux valeurs qu'on partage, mais même en cette veille de vacances, difficile d'y croire. Alors, ce mois-ci, Capital a choisi de vous parler échappées belles, avec un tour d'horizon de ce qui, du slow tourisme aux eaux turquoises du Club Med, va vous faire rêver cet été, mais aussi de ces lieux méconnus où, à la rentrée, il ferait bon télétravailler.

Un peu juste, on vous l'accorde, pour (re)faire société, mais suffisant pour s'évader.

Caroline Castets
Rédactrice en chef



STÉPHANE GRANGIER POUR CAPITAL

Capital

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION

Claire Léost

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Pascale Socquet

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.
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

Elodie Mandel (4653)

RÉDACTRICE EN CHEF

Caroline Castets (4683)

RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS

Julien Bouyssou (4887), Mireille Weinberg

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Nicolas Pottier (4926)

RÉDACTEURS

Actu : Bruno Declairieux (chef de service, 4880)

Affaires : Angélique Vallez-d'Erceville (cheffe d'enquête, 4846), Stéphane Barge (chef d'enquête, 5038), Sébastien Pommier (chef d'enquête, 5081), Simon Chodorge (chef de rubrique)

Investigation et longs formats : Anne Vidalie (cheffe de service)

Lifestyle : Caroline Hamelle (coordinatrice)

MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872), Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874), Claire Doyhénart (rédactrice graphiste, 5018), Guy Verny (infographiste, 4871)

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Fabien Morancès (chef de service), Véronique Fuvel (SR)

PHOTO

Isabelle Saint-Paul (cheffe de rubrique, 4629), Claudia Zels (cheffe de rubrique)

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Christine Seassau, Juliette Martin (secrétaires de rédaction), Emmanuelle Lhoir (maquette)

CAPITAL.FR

Chefs de service : Thibault Lamy, Christine Lejoux, Vanessa Rodrigues

Chefs de rubrique : Nicolas Gallant, Camille Harel, Justine Pérou, Nicolas Sandanassamy (vidéo) **Rédacteurs** : Quentin Bas Lorient, Alan Calvez, Audrey Meriochaud, Véronique Mottot, Joséphine Pelois, Guilhem Pouiol, Juliette Roche, Charlotte Roussel, Alexandre Diot (vidéo) **Community manager** : Camille Laurent

SECRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801)

FABRICATION

Jean-Bernard Domin (06 99 76 55 87), Eric Zuddas (4951), Caroline Bibaut-Serres (4961)

PUBLICITÉ

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

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Philipp Schmidt

Directrice exécutive adjointe PMS : Caroline Duret

Directeur exécutif adjoint PMS Adtech : Bastien Deleau

Directeur délégué : Arnaud Noal

Directeur de la publicité : Nicolas Serot Almeras (06 98 13 72 13)

Trading manager : Virginie Viot

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

Régie publicitaire régionale :

Ketil Media – Catherine Laplanche : 01 78 90 11 74,

claplanche@ketilmedia.com

Assistante de direction : Françoise Mendy (6501)

Directeur délégué solutions creative : Alexandre Bougouin

Directeur délégué Insight Room : Charles Jouvain

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales : Isabelle Demailly (5338)

Directeur marketing client : Laurent Grolée (6025) **Directrice de la fabrication et de la vente au numéro** : Sylvaine Cortada (5465)

Responsable titre vente au numéro : Flavien Marchand (6966)

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT

Dorothee Fluckiger (6876)

Global marketing and business manager : Hélène Coin (5767)

Global marketing and business owner : Juliette Lerouge

IMPRESSION : Maury Imprimeur. BP12, Z.I. route d'Etampes, 45331 Malesherbes Cedex.
© Prisma Media 2025. Dépôt légal : juin 2025.
Date de création : septembre 1991.
Commission paritaire : 0329 184390. ISSN : 1162-6704

PROVENANCE DU PAPIER : Allemagne

TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : 63%

EUTROPHISATION : Ptot 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'autodiscipline 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 d'euros d'une durée de 99 ans ayant pour présidente Madame Claire Léost. Son associé unique est Prisma Group. La directrice de publication est Claire Léost. 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.



UNE BONNE SÉRIE D'ÉCONOMIES, À DÉCOUVRIR SUR VOTRE ÉCRAN.

Faites jusqu'à 10 % d'économies
sur votre consommation d'électricité
avec l'appli EDF & Moi*.



L'ÉLECTRICITÉ, ÇA NE FAIT QUE COMMENCER

* Étude EDF réalisée du 01/09/21 au 30/04/24 auprès d'1 million de clients particuliers équipés d'un compteur Linky et ayant donné leur accord pour la communication de leurs données de consommation. 9 271 d'entre eux, qui se sont connectés plus de 50 fois par an et ont changé leurs habitudes, ont fait jusqu'à 10 % d'économies d'énergie. [edf.fr/suivi-conso](https://www.edf.fr/suivi-conso)
L'énergie est notre avenir, économisons-la!



08 stratégies

P. 08

Le portrait Pierre Moscovici, la vigie des comptes publics

P. 18

Dérapage Galeries Lafayette : c'est l'heure du grand inventaire

P. 22

Succès SharkNinja : il redonne du peps à l'électroménager

P. 24

Le match Winamax vs Betclic : les champions du pari sportif se battent pour avoir la cote



26 perspectives

P. 26

La grande enquête L'industrie de la patate à la frite

P. 32

L'œil sur le futur Des drones pour surveiller les lignes TGV

P. 34

L'initiative locale Des étoiles plein les cieux



PHOTOS : ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE PAR L'IA, MANOLO MYLONAS POUR CAPITAL

36 dossier

P. 36

Spécial tourisme Ces nouveautés qui vont cartonner cet été

P. 52

L'économie en images
Algolesko : ses algues de culture vont coloniser nos assiettes



Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 3 encarts Mediaside 4 ou 8 pages broché p. 67, 1 encart Soldes d'été 25 jeté et, sur tous les abonnés, 1 encart Smart Media jeté.

Photos couverture : Illustration générée à l'aide de l'IA, Stéphane Le Tellec/Abaca ; Espaces atypiques.



Pour la crypto c'est bitpanda

Investissez dans plus de 600 cryptomonnaies et dans plus de 3000 actifs, sans frais de dépôt ni commissions.

Investir dans les crypto-actifs comporte des risques, notamment de perte en capital et de cybersécurité. La valeur des crypto-actifs est particulièrement volatile. Veuillez consulter les informations sur les risques à l'adresse www.bitpanda.com/fr/legal/risk-disclosure avant de prendre toute décision d'investissement. Les services sur actifs numériques sont fournis par BITPANDA GmbH (E2023-076, FN569240v), enregistrée en tant que PSAN. Adresse: Stella-Klein-Löw-Weg 17, 1020 Vienne, Autriche. Cette communication est publiée par Bitpanda GmbH.



60

éclairages

P. 60

La rencontre Eric Larchevêque, cofondateur de Ledger et coach en entrepreneuriat

P. 64

L'itinéraire de la tomate cerise

P. 66

Dataviz Coupe du monde des clubs : l'aubaine financière

P. 67

Polémik Les usagers des transports devraient-ils payer davantage ?

P. 68

Un œil sur le monde Au Texas, Elon Musk imagine la ville-usine de demain

P. 70

Elles font bouger l'éco



73

le guide

P. 74

Résidences secondaires

Les prix baissent... C'est le moment d'en profiter !

P. 88

Carrière Executive MBA : choisir le bon cursus

P. 102

Conso Transport ferroviaire : s'y retrouver dans l'usine à gaz des tarifs



PHOTOS : MAGALIE DELPORTES POUR CAPITAL, GETTY IMAGES, SP

104

plaisirs

P. 104

Grand angle

Quand le rosé prend de la bouteille

P. 108

Tendances L'œnotourisme, c'est bon pour la Provence

P. 110

Tendances Le rosé dans tous ses états

P. 112

Shopping Dans la valise de...

P. 130

Et si Ryad Boulanouar, fondateur de Mespotos.fr

Pierre

LA VIGIE DES COMPTES PUBLICS

Moscovici


Tout le monde lui avait dit qu'il «s'emmerderait» à la Cour des comptes. Littéralement. Mais Pierre Moscovici n'a écouté personne. En 1984, jeune énarque, il hésite. Sixième de sa promotion, il a l'embarras du choix. Quel grand corps rejoindre ? L'Inspection des finances ? Le Conseil d'Etat ? Ou peut-être la Cour des comptes... ? «Pas la Cour, c'est un club de paresseux où vous allez vous emmerder», lui assure Dominique Strauss-Kahn, alias DSK, son professeur à l'ENA. Mais le jeune homme passe outre. Au mois de juin, à 26 ans, il prête serment comme auditeur.

En 2019, son mandat de commissaire européen aux affaires économiques et monétaires, à la fiscalité

et à l'union douanière touche à sa fin. Le président Emmanuel Macron et le secrétaire général de l'Elysée Alexis Kohler le sondent sur ses envies. «Mosco» se rêve en premier président de la Cour des comptes. «Je les ai vus ouvrir des yeux ronds comme des billes, se souvient l'impétrant. Je voulais donc prendre la tête de cette institution poussiéreuse ?» Même l'ancien patron de l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) Christian Charpy, alors président de la 1^{re} chambre de la Cour, tente de le dissuader : «Ne viens pas, tu vas t'emmerder», lui lâche celui qu'il appelle affectueusement le «Schtroumpf grognon».

Qu'importe. Le 11 juin 2020, Pierre Moscovici, revêtu de la robe noire bordée d'hermine et du jabot de dentelle, est installé en qualité de premier président. Il est heureux. Fier et ému, aussi. Lui, le «Français

A la tête de la Cour des comptes depuis cinq ans, l'ex-ministre socialiste est l'un des acteurs clés de l'épineux débat sur les finances publiques. Un rôle qui lui va comme un gant.

A portrait of Pierre Moscovici, a middle-aged man with a grey beard and balding head, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is standing with his arms crossed against a dark background. A small red flower is pinned to his lapel. A blue watch is visible on his left wrist.

Pierre Moscovici,
67 ans, a renoué avec
ses premières amours.
Il préside aux destinées
de la Cour des comptes
trente-six ans après
y avoir prêté serment
comme auditeur.



CRÉÉE PAR LA NATURE, PRÉSERVÉE PAR L'HOMME.

Pour préserver⁽¹⁾ la qualité et la pureté de l'eau minérale naturelle La Salvetat, nos équipes contribuent à la protection des milieux naturels et de la biodiversité autour de sa source, en agissant au quotidien avec les communes, les associations locales et les agriculteurs au sein de PEPS'S⁽²⁾, notamment via un programme de gestion forestière en partenariat avec le Centre National de la Propriété Forestière et l'Office National des Forêts.



DÉCOUVREZ
NOS ACTIONS



DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH*

(1) Conformément à la réglementation en vigueur sur les eaux minérales naturelles. (2) Politique Environnementale pour la Protection de la Source de la Salvetat. * Une seule planète. Une seule santé.

L'ancien ministre est un «ennemi juré de la dette publique»

venu d'ailleurs», le juif ashkénaze viscéralement laïc et républicain, pense à son père et à sa mère disparus, deux intellectuels venus d'Europe de l'Est : Serge, le psychologue social né en Roumanie, Marie, la psychanalyste. Il pense aussi à ses quatre aïeux étrangers. Ses grands-parents maternels originaires de Pologne qui parlaient mieux yiddish que français. Ses grands-parents paternels émigrés très tôt de Roumanie en Israël. «Il éprouve une reconnaissance et un attachement extrêmement fort vis-à-vis de la République à laquelle il a toujours souhaité rendre un peu de ce qu'elle lui avait donné», décrypte l'un de ses fidèles, l'ancien ministre de l'Intérieur Matthias Fekl.

Un rôle majeur à jouer. Cinq années ont passé, et Pierre Moscovici, 67 ans aujourd'hui, ne s'emmerde toujours pas. Au contraire. «Je m'éclate», affirme-t-il, sourire juvénile et silhouette longiligne. Depuis son arrivée, il a ouvert tout grand les portes et les fenêtres de l'institution presque bicentenaire de la rue Cambon (lire l'encadré page 16). «Il a rendu la Cour aux Français, qui peuvent désormais lui demander d'examiner certaines questions», souligne son ami, l'ancien ministre de l'Education nationale Vincent Peillon. En choisissant de publier l'intégralité des rapports de la maison, son premier président l'a placée sur

5,8%

du PIB, c'est le déficit de l'Etat, loin de la limite des 3% dictée par Bruxelles

70%

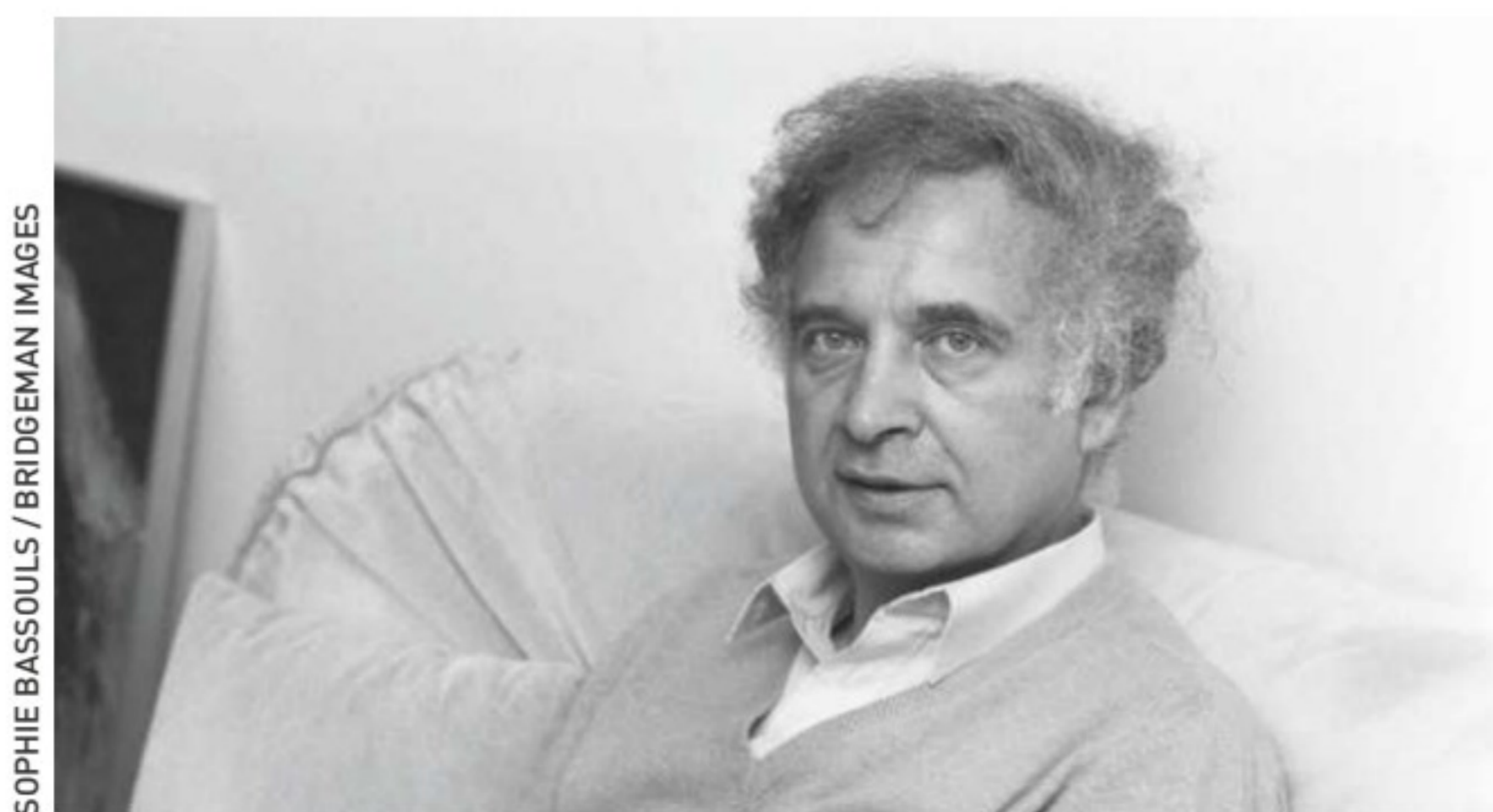
des Français ont une opinion positive de la Cour des comptes

l'avant-scène politico-médiatique. Sur le sujet, cet amateur de punchlines en a une toute prête : «C'est la rencontre entre un moment, un projet et, peut-être, un homme.»

L'homme ? Un CV impeccable, deux fois ministre, des Affaires européennes puis de l'Economie et des Finances, ancien commissaire européen, professeur à Sciences po et à l'université Columbia et «ennemi juré de la dette publique». «Dans le marasme actuel, il a un rôle majeur à jouer, estime Jean-Marie Le Guen, ancien pilier du PS. Il est libre, crédible par sa compétence et sa volonté de mise en alerte. Il peut rappeler tout le monde au sérieux, des Républicains au Parti socialiste.» Le moment ? C'est la situation catastrophique des finances publiques plombées par des déficits abyssaux. Celui de la Sécurité sociale, menacée d'une «crise de liquidités», selon les magistrats de la rue Cambon, qui alertent dans un récent rapport sur «la trajectoire des comptes sociaux» désormais «hors de contrôle». Celui de l'Etat, qui pèse 5,8% du PIB, très loin de la limite de 3% dictée par Bruxelles. L'an prochain, pour la première fois, la charge de la dette représentera le premier poste budgétaire, devant l'éducation. En avril dernier, à l'Assemblée nationale, Pierre Moscovici a frappé du poing sur la table. De «très mauvaise humeur», il a menacé de ne plus certifier les comptes de l'Etat.

Mission sur les retraites. Pourtant, il en est convaincu, «les Français ont compris que ça ne va pas, que cette dette condamne le pays à l'impuissance». D'ailleurs, on l'arrête dans la rue, on l'interpelle : «Va-t-on s'en tirer ?» lui demande-t-on. «Nos concitoyens se tournent vers la Cour car ils sont à la recherche d'une source incontestable et objective d'information», juge-t-il. Le dernier sondage commandé par la maison l'atteste : 90% d'entre eux connaissent la Cour et 70% en ont une opinion positive. Les médias aussi, semble-t-il, qui le sollicitent davantage que dans ses vies antérieures. Et il ne se fait pas prier pour leur répondre.

A force de tirer le signal d'alarme, la Cour des comptes et son premier président sont-ils entendus ? «Sur la dette, il est évident que nous ne sommes pas écoutés par le pouvoir, tranche ce dernier. Néanmoins, nous pesons de plus en plus, comme le montre la mission flash sur les retraites que nous a confiée Matignon en janvier dernier.» Un mois plus tôt, il avait refusé le portefeuille des Finances offert par François Bayrou, tout juste nommé



SOPHIE BASSOULS / BRIDGEMAN IMAGES

Le premier mentor de Pierre Moscovici est son père Serge, «un monument intellectuel et moral», psychologue social, historien des sciences et théoricien de l'écologie politique.



ON N'ATTIRE PAS LES SALARIÉS AVEC UN BABYFOOT.

Parce qu'il en faut plus pour recruter les collaborateurs,
Crédit Agricole présente La Banque des Ressources Humaines

Dirigeants d'entreprise, découvrez la première solution sur-mesure
qui facilite, protège et améliore la vie de vos salariés :

- Épargne salariale et retraite collective⁽¹⁾
- Titres-restaurants et autres avantages⁽²⁾
- Complémentaire Santé et Prévoyance⁽³⁾




(1) Solutions proposées par Amundi Asset Management (SAS au capital de 1 143 615 555 € - Société de gestion de portefeuille agréée par l'AMF sous le n° GP 04000036 - Siège social : 91-93, boulevard Pasteur, 75015 Paris - France - 437 574 452 RCS Paris) et Crédit Agricole Assurances Retraite (SA au capital social de 350 929 580 € - Fonds de Retraite Professionnelle Supplémentaire régi par le Code des Assurances - Siège social : 16-18, boulevard de Vaugirard, 75015 Paris - 905 383 667 RCS Paris).

(2) Solutions proposées par Worklife (SAS et capital de 38 906 € - Siège social : 10, rue de la Vacquerie, 75011 Paris - 533 592 051 RCS Paris).

(3) Solutions assurées par PREDICA (S.A. au capital entièrement libéré de 1 029 934 935 €. Entreprise régie par le Code des assurances - Siège social : 16-18, boulevard de Vaugirard, 75015 Paris - 334 028 123 RCS Paris).

Renseignez-vous auprès de votre Caisse régionale pour connaître la disponibilité et les conditions des solutions de La Banque des Ressources Humaines.

06/2025 - 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 : 9 123 093 081 € - 784 608 416 RCS Nanterre.  BETC

Premier ministre. Au fond, il se satisfait de cette «demi-écoute». «La Cour est une vigie, un tiers de confiance, pas un contre-pouvoir, développe-t-il. Je ne crois pas au gouvernement des experts. C'est au pouvoir politique de prendre les décisions.»

Vingt ans dans le Doubs. Pierre Moscovici ne s'emmerde pas, donc, et pourtant, «deux choses [lui] manquent. Les contacts avec les gens qui permettent de humer l'air du temps. Et le stress de l'actualité qui, en politique, vous assaille en permanence». Jeune énarque programmé pour une carrière de haut fonctionnaire, rien ne l'y prédisposait. Mais deux rencontres ont changé sa vie. Avec DSK, d'abord, son «deuxième mentor après (son) père», qui fait entrer le brillant sujet, un temps tenté par le trotskisme, dans le groupe des experts du Parti socialiste (PS) dès 1984. «Un homme intellectuellement étourdissant qui m'a présenté mon troisième mentor, Lionel Jospin, raconte "Mosco". Lui m'a inculqué la rigueur et la science des rapports de forces. Il m'a poussé vers la politique également.» C'est lui qui remettra au premier président de la Cour des comptes les insignes d'officier de la Légion d'honneur en avril 2024.

Le trentenaire devient le conseiller budgétaire de Lionel Jospin à l'Education nationale en 1988. Adieu, les nuits de fêtard chez Castel ou au Bus Palladium. Il n'a plus le temps, sa vie est une «cavalcade», écrit-il⁽¹⁾. «Il était comme maintenant : un serviteur de l'Etat élégant, cortiqué, réfléchi et sympa, beaucoup dans l'écoute et l'observation», décrit l'ancien patron du PS Jean-Christophe Cambadélis. Nommé en 1990 secrétaire national du PS aux études, Pierre Moscovici fait le choix de la politique à temps plein, même si elle n'est encore pour lui qu'un jeu intellectuel parisien, exaltant et abstrait. Plus pour longtemps. Un soir de 1992, Lionel Jospin l'invite à dîner à la brasserie Lipp. «Pour grandir en politique, il faut avoir un mandat», lui assène-t-il⁽¹⁾. Direction le Doubs, où la circonscription législative de Sochaux-Audincourt, jugée prenable, est libre. Commence alors une aventure de vingt ans sur cette terre ouvrière et rurale, très loin du VI^e arrondissement, du café de Flore et des libraires de la rive gauche où l'énarque a ses habitudes. Martial Bourquin, maire d'Audincourt et ex-sénateur socialiste du Doubs, se souvient de l'arrivée d'un jeune homme pudique et timide : «Il était un peu distant au début, mais il a vite appris. Et il a su s'appuyer sur les élus locaux bien enracinés.» Claude Guéant, l'ancien ministre de



En 2013, Pierre Moscovici est ministre de l'Economie et des Finances. Ici, à Bercy, entouré de ses conseillers Jean-Jacques Barbéris, Laurent Fary et Brieuc Pont (de gauche à droite).

LIONEL BONAVENTURE/AFP

Réduire le déficit public pour se donner les moyens d'investir massivement dans la transition écologique, tel est son message aux étudiants de Toulouse en octobre 2024.



REMY GABALDA/MAXPPP

La «bande à Mosco»

C'est une grande photo encadrée dans un cadre de bois clair qui lui a été offerte à la fin de mai. La table basse est encombrée d'assiettes vides et de bouteilles de champagne et de vin. Autour d'un Pierre Moscovici qui a tombé la cravate, 18 quadras tout sourire prennent la pose. Un titre tracé au feutre noir surmonte l'image : «La bande à Mosco». Le premier président de la Cour des comptes a été, à un moment ou à un autre, le patron, le professeur ou le mentor de ces femmes et de ses hommes rassemblés autour de lui. Tous de brillants esprits. A moins qu'il n'ait simplement repéré ces jeunes prometteurs avant de leur mettre le pied à l'étrier.

Il y a son ancien conseiller à Bercy Jean-Jacques Barbéris, l'un des dirigeants du géant d'actifs Amundi, l'ex-secrétaire d'Etat à la transition numérique Cédric O, qui fut son assistant parlementaire puis son conseiller, ainsi que Constance Rivière, l'architecte de son réseau d'experts au cours de la campagne présidentielle de 2012. «Je pratique ce que les Anglo-Saxons appellent le "talent scouting" [la recherche de talents], explique l'ancien commissaire européen. Je n'ai jamais eu peur de donner des responsabilités aux jeunes. Et, à mon âge, on doit transmettre.» Manifestement, la «bande à Mosco» lui en est reconnaissante.

l'Intérieur qui fut préfet de Franche-Comté, a gardé le souvenir d'«un élu appliqué, présent presque tous les week-ends, qui labourait sa circo». Sans le permis de conduire, qu'il n'a jamais passé.

Quatre fois député, conseiller général du Doubs, conseiller régional de France-Comté, président de l'agglomération du Pays de Montbéliard, «Mosco» y apprendra que «la politique, c'est d'abord ce qui vous permet de sortir de vous-même pour vous confronter à d'autres qui ne vous ressemblent pas»⁽¹⁾. Il y découvrira les affres de la désindustrialisation et la peur de la mondialisation. Il y mesurera la fracture grandissante entre la gauche et les couches populaires, l'Europe et les futurs Gilets jaunes.

Souvent, la vie politique nationale et européenne l'éloigne du Doubs. Dans le gouvernement de cohabitation de Lionel Jospin, de 1997 à 2002, il détient le maroquin des Affaires européennes. Dix ans plus tard, après l'élection de François Hollande, dont il a dirigé la campagne, il devient ministre de l'Economie et des Finances. Pierre Moscovici est déçu, il aurait préféré le Quai d'Orsay. En août 2013, sur France Inter, il lâche une petite phrase longtemps restée en travers de la gorge de ses amis socialistes : «Je suis moi aussi sensible au ras-le-bol fiscal que ressentent les Français.» Ceux-ci trouvent en effet l'addition salée, entre la non-indexation du barème de l'impôt sur le revenu, la création d'une tranche à 45% et l'alignement de la fiscalité de l'épargne sur celle du travail. «Il était l'artisan de ces mesures, fustige un ancien compagnon de route. En s'exprimant ainsi, il a donné de la crédibilité aux critiques formulées sur le sujet.»

L'Europe au cœur de son engagement. En mars 2014, le nouveau Premier ministre Manuel Valls choisit de se passer des services de «Mosco». Tant pis, l'ex-ministre sait ce qu'il veut et le dit à François Hollande : lui dont l'Europe est «le cœur de l'engagement» aimerait être commissaire à Bruxelles. C'est chose faite en novembre 2014. Aux affaires économiques, monétaires, fiscales et douanières, ce parfait anglophone est comme un poisson dans l'eau. «Pierre connaît par cœur la machine, ainsi que les partis politiques des 27 Etats membres, salue Olivier Bailly, son chef de cabinet de l'époque. Il a été député européen, vice-président du Parlement, puis il a siégé en tant que ministre au Conseil. Son sens politique et stratégique bluffait les services de la Commission.»

Conformément à sa méthode, il choisit lui-même ses collaborateurs. Des fidèles, tels sa secrétaire

FREDERICK FLORIN / AFP



C'est Dominique Strauss-Kahn, d'abord son professeur à l'ENA, qui le fait entrer dans la politique, au Parti socialiste.

Autre rencontre déterminante : Lionel Jospin. Ce dernier l'a encouragé à briguer un mandat aux élections législatives de 1992.



GEORGES GOBET / AFP

OLIVIER HOSLET / EPA / MAXPPP



A Bruxelles de 2014 à 2019, «Mosco» est dans son élément : commissaire européen, il gère les affaires économiques et monétaires.

Isabelle Jailloux, son ancien conseiller ministériel au Quai, Olivier Bailly, un ancien de Matignon, Fabien Dell. De jeunes pousses également, de gauche et proeuropéennes, bien sûr. Ses amis assurent qu'il a toujours su détecter les talents et les faire grandir. Ses détracteurs, eux, susurrent qu'il se repose largement sur leur force de travail.

Rémi Darmon est l'un de ces «Mosco boys». Aujourd'hui maire d'Orsay, dans l'Essonne, il a intégré sa garde rapprochée à Bruxelles. «C'est un grand professionnel qui sait déléguer et faire confiance, admire-t-il. Et qui se bat. Je l'ai vu aller au combat contre les paradis fiscaux. Je l'ai aussi vu affronter les gardiens de l'orthodoxie sur le dossier de la crise grecque.» Cela, les intéressés ne l'ont pas oublié. En voyage de noces dans les Cyclades en 2015 avec son épouse Anne-Michelle Basteri, le jeune marié raconte avoir eu toutes les peines du monde à régler ses notes d'hôtels : «A Paros comme à Santorin, impossible de payer. Et j'ai fait beaucoup de selfies !»

atlantic

On est bien chez vous.

SOLUTION DE CHAUFFAGE
ET CLIMATISATION INVISIBLE

Vous ne verrez que son confort !



SOLUTION SHOGUN NAVIZONE

Pompe à chaleur air/air gainable et système de régulation dissimulés dans le faux plafond ou dans les combles.

- Confort haute performance et esthétique
- Personnalisation de la température pièce par pièce
- Économies d'énergie

Pour en savoir plus, c'est par ici.



• MARQUE FRANÇAISE • RECOMMANDÉE PAR LES PROFESSIONNELS • SOLUTIONS CONNECTÉES

L'état de la France l'inquiète, celui de la social-démocratie le désole

Après cinq années échevelées à Bruxelles, que faire ? Renouer avec la politique ne lui dit rien qui vaille. Aller travailler dans le privé non plus. Présider la Cour des comptes, en revanche, cette institution où il a fait ses premières armes, voilà qui le tente bien. Son parcours fait de lui un excellent candidat pour succéder à Didier Migaud, bientôt appelé à la tête de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. Toutefois, Emmanuel Macron le fait lanterner, agacé par les piques de l'ancien commissaire qui, selon le quotidien «Le Monde», a qualifié sa politique de «populisme mainstream». En mai 2020, l'annonce tombe enfin : ce sera lui. «Mosco» est heureux. «Je voulais un espace qui me soit propre, confie-t-il. Et j'avais envie d'avoir du temps pour mon fils.»

Dilettante... ou très efficace. Son fils, c'est Joseph, 7 ans, dont les dessins décorent le vaste bureau paternel. «Il est ma priorité, assume Pierre Moscovici. Je l'ai eu tard, à 60 ans, il est mon seul

enfant, et je ne sais pas combien de temps je vais rester avec lui. Cela l'angoisse.» Amie de toujours, l'ancienne ministre de la Santé Marisol Touraine le décrit en «père attentionné et affectueux qui ne veut pas seulement être une figure d'admiration. Il veut accompagner son fils à l'école et jouer avec lui dans le jardin du Luxembourg». Tant pis si, une fois de plus, on le dépeint en dilettante. Il a l'habitude et s'en amuse. «Voilà soixante ans que j'entends ce mot, pointe-t-il. J'ai la chance de ne pas être laborieux, de lire très vite et d'être hypermnésique. Cela agace parfois...» Mais cela lui laisse le temps de dévorer deux ou trois bouquins, polars ou essais, chaque semaine.

Le 16 septembre 2026, jour de son 69^e anniversaire, «Mosco» quittera la Cour «pour que l'avenir de la maison soit assuré avant l'élection présidentielle». En clair, pour que son successeur soit nommé par Emmanuel Macron. «Que vais-je faire de la dizaine d'années de vie active qu'il me restera ? A quoi pourrais-je servir ? Comment être utile aux jeunes ? Comment transmettre ? Ces questions me taraudent», reconnaît-il. L'état de la France l'inquiète, celui de la social-démocratie le désole, celui d'une Europe rongée par l'illibéralisme et le populisme le désespère. Alors, comme le diplomate Talleyrand, il se met «à la disposition des événements»...

Anne Vidalie

«Nos meilleures années : la jeunesse, les amis, la politique» (éd. Gallimard), paru en 2023.



Parmi les objectifs de Pierre Moscovici, ici avec Véronique Hamayon, procureure générale : la parité femmes-hommes à la Cour des comptes.

«Mission accomplie»

Le palais Cambon, à quelques enjambées de la place de la Concorde, n'a guère changé depuis que la Cour des comptes y a pris ses quartiers en 1912, cent cinq ans après sa création par Napoléon. Pourtant, un vent de renouveau souffle sur la vénérable institution depuis 2020 et l'arrivée de Pierre Moscovici à sa tête. Ce dernier est l'architecte du vaste plan de modernisation baptisé «Juridictions financières 2025». Au programme : promotion de la parité femmes-hommes et de la diversité sociale et culturelle dans les recrutements et les nominations, renforcement du rôle des chambres régionales, publication systématique

des quelque 180 rapports produits chaque année afin d'«obliger à la qualité et donner plus de force de percussion aux travaux de la Cour». Et, chaque année en septembre, les citoyens peuvent proposer sur le site des thèmes d'enquêtes et de contrôles. «Quand je la quitterai, cette maison sera devenue plus agile, plus ouverte sur la société, et j'éprouverai le sentiment d'une mission accomplie», se réjouit son premier magistrat. Même si, au nom de l'ADN de la Cour, il a renoncé à envoyer au placard la robe noire herminée et le mortier en velours des présidents. «C'est le symbole de notre statut de magistrat, donc de notre indépendance», pointe-t-il.

Nouveau Puma Gen-E®

Le félin passe à l'électrique



À partir de

189€ /mois*

LLD 37 mois. **1^{er} loyer de 3 990€**, après déduction de 4 000€ de bonus écologique. Entretien et assistance 24h/24 inclus.

A 0 g CO₂/km

B

C

D

E

F

G

Consommations combinées WLTP Puma Gen-E (kWh/100km) : 13.1 - 13.8.

*Location longue durée 37 mois/30000 km avec maintenance/assistance d'un Puma Gen-E Standard Range neuf sans options. **1^{er} loyer de 7990€** avant déduction du bonus écologique (voir conditions d'éligibilité Code de l'Energie, article D251-1) **puis 36 loyers de 189€**. Loyers hors carte grise. Restitution du véhicule en fin de contrat avec paiement des frais de remise en état standard et des km supplémentaires. Offre non cumulable réservée aux particuliers **jusqu'au 30/06/2025** dans le réseau Ford participant, selon conditions générales LLD et si accord Bremany Lease SAS au capital de 39 650€, RCS Nanterre n°393 319 959, 28 allée d'Aquitaine 92000 Nanterre. Société de courtage d'assurances n°ORIAS 08040196 (orias.fr).

Modèle présenté : Puma Gen-E Premium Standard Range avec options, mêmes conditions avec **36 loyers de 239€**
Ford France - 1 rue du 1^{er} mai, Immeuble Axe Seine, 92000 Nanterre. SIREN 425 127 362 RCS Nanterre.

Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer

**100
MILLIONS**

D'EUROS
D'INVESTISSEMENT
POUR LE PAQUEBOT
HAUSSMANN

**GALERIES
LAFAYETTE**



Cession du site
BazarChic

Vente d'une partie de ses
actions Carrefour

Fermeture
des deux magasins de Marseille

Pour défendre sa pépite du boulevard Haussmann, le géant français des grands magasins revoit son périmètre et ses priorités. Quitte à faire des choix difficiles.

C'EST L'HEURE DU GRAND INVENTAIRE

Le 25 avril dernier, des banderoles flottent au pied des vitrines des Galeries Lafayette. Une quarantaine de salariés de La Redoute protestent contre l'externalisation de leur site logistique et la ponction d'un trésor de guerre de 40 millions d'euros laissé il y a onze ans par le propriétaire de l'époque, Kering. S'ils ont choisi le boulevard Haussmann, dans le IX^e arrondissement de Paris, c'est pour avoir l'attention de leur maison mère, le groupe Galeries Lafayette, entré au capital en 2017, à 51%, en pensant faire une bonne affaire. Mais l'échéance de l'option d'achat des 49% restants est survenue au moment où La Redoute valait très cher. Le groupe a dû déboursier plusieurs centaines de millions d'euros – certains avançaient 1 milliard. «Ils ont acheté une 4L au prix d'une Ferrari», résume Smaïl Bella, délégué central CGT à La Redoute, agacé que les équipes souffrent des conséquences de ce mauvais investissement.

Si ce n'était que ça... Trois mois plus tôt, ce sont les équipes de BazarChic, autre filiale du groupe Galeries Lafayette, qui distribuaient des tracts au même endroit pour s'indigner de la menace de fermeture de leur activité. Si on ajoute que le groupe s'était déjà séparé du BHV parisien, qui perdait 15 millions d'euros par an, avant de rendre les clés d'Eataly, le temple de la gastronomie italienne, dont la recette n'a pas vraiment pris à Paris, c'est à croire que la maison peine à se diversifier. La direction réfute ce dernier

revers : le propriétaire d'Eataly voulait reprendre la main. Cet arrêt soulage tout de même les comptes, alors que l'heure du grand inventaire a sonné.

Une revue des troupes qui n'épargne pas le cœur de l'activité. Après avoir cédé une trentaine de ses bâtiments à divers franchisés, la maison n'exploite plus que 19 Galeries Lafayette en propre. Bientôt 17, avec la fermeture des deux magasins de Marseille, le 30 novembre prochain. Pour justifier son départ de la deuxième ville de France, l'entreprise invoque le principe de réalité. «C'est une décision difficile, mais courageuse et responsable, alors qu'on perdait 10 millions d'euros par an», souligne Alexandre Liot, directeur des opérations du groupe Galeries Lafayette. Des renoncements nécessaires pour financer l'entretien de la vedette de la maison, le paquebot Haussmann, qui réalise plus de la moitié des 3,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires du groupe. Et, vraisemblablement, la quasi-totalité des bénéfices.

Cinquième génération. L'an dernier, les 130 ans de l'enseigne ont été l'occasion de nombreuses festivités, jusqu'à suspendre une table sous la coupole, où quelques chanceux ont pu dîner. En marge de ces célébrations, la cinquième génération de la famille fondatrice a pris du galon. Nicolas Houzé a succédé à son père, Philippe Houzé, à la présidence du directoire du groupe, commençant à imprimer sa marque. Son frère Guillaume est responsable de l'image et son cousin, Arthur

Séparé du BHV depuis 2024

Fin du partenariat avec
Eataly

Les grands magasins sont soumis aux mêmes diktats que les supermarchés

Lemoine, de l'offre et des achats. La disparition en février dernier de Ginette Moulin, la matriarche, laisse craindre à certains que de plus grandes manœuvres s'engagent. «Quelqu'un m'avait dit que la famille vendrait tout quand la patronne mourrait : même si ça n'ira pas aussi loin, j'ai peur qu'il n'y ait plus de tabou», note un salarié, redoutant que plus aucun foyer de pertes ne soit toléré.

En retard sur l'e-commerce. Pourtant les défis sont nombreux. A commencer par la digitalisation des Galeries Lafayette qui traîne, avec seulement 5% de ventes en ligne, contre 20% chez les acteurs de la mode. Mais c'est surtout les difficultés du secteur habillement qui menacent, avec la montée en puissance des marques de fast-fashion et les tensions sur le pouvoir d'achat. «Depuis le Covid, on observe une nette baisse de la fréquence d'achat sur l'univers mode, jugé moins prioritaire : même ceux qui ont les moyens se tournent vers l'entrée de gamme ou la seconde main», analyse Hélène Janicaud, experte mode chez Kantar. Tout en restant dans le top 5 des enseignes, avec 2,3% de part de marché, les Galeries Lafayette ont perdu du terrain dans le dressing des Français. Et le jeu se complique encore, alors que les jeunes prennent les magasins pour des showrooms. «Ils viennent essayer une basket ou un parfum, les commandent sur leur smartphone, puis s'en vont», soupire un syndicaliste.

Le désamour pour le concept du «tout sous le même toit» face à des enseignes spécialisées, comme Sephora, ou de grandes plateformes en ligne, comme Amazon, dépasse nos frontières. L'enseigne canadienne Hudson's Bay, créée en 1670, vient de s'éteindre, tandis que Macy's a fermé 150 portes aux Etats-Unis. A Paris, le Printemps et la Samaritaine luttent aussi pour s'adapter. Sans

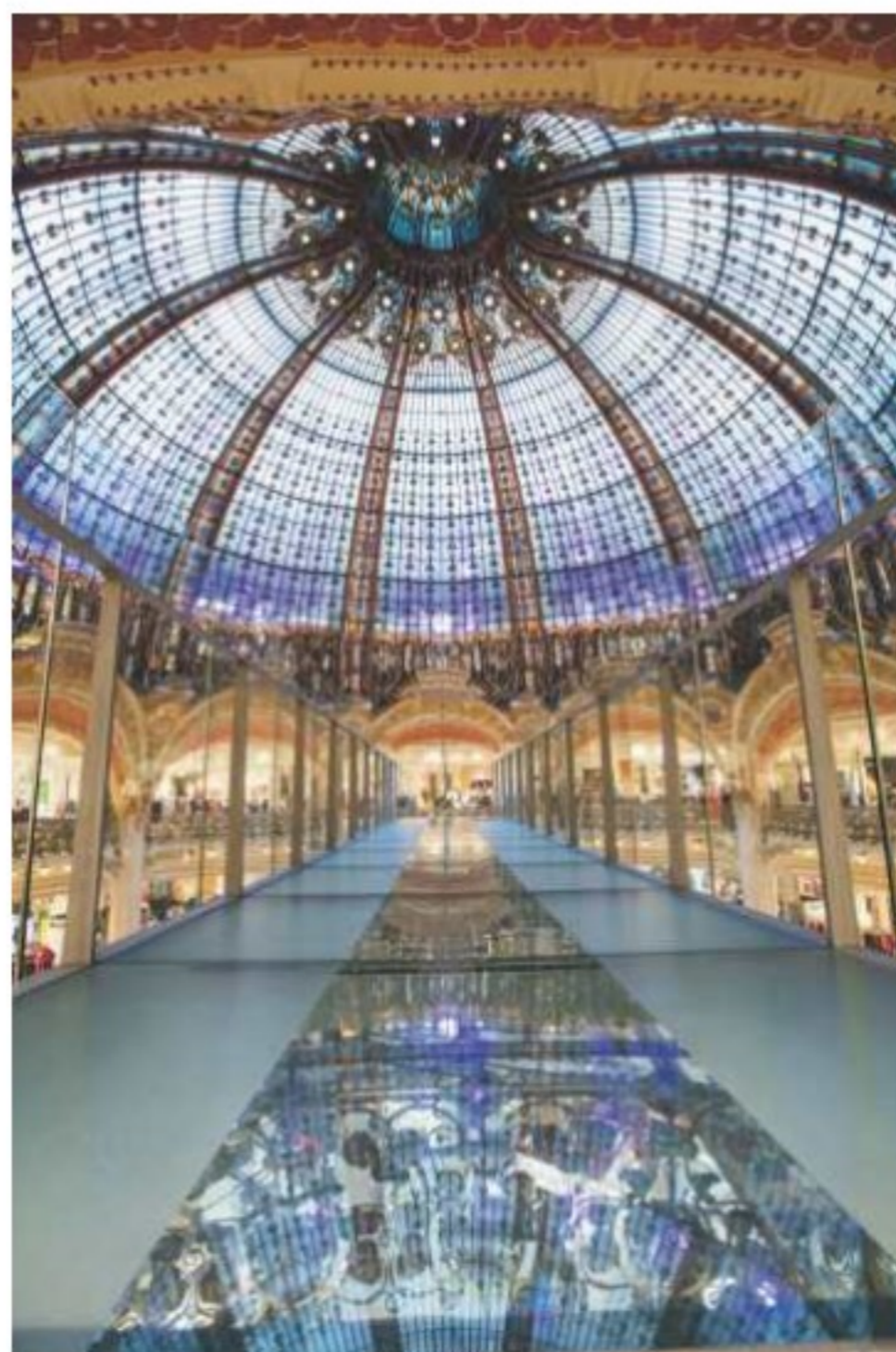
compter que les marques de luxe, piliers historiques des grands magasins, multiplient les ouvertures de boutiques spectaculaires, susceptibles de leur voler la vedette.

Déjà, la baisse de fréquentation des touristes chinois avait bouleversé l'équilibre économique. «Avec leurs très grandes surfaces et leur belle architecture, les grands magasins ne sont pas tenables si le trafic est insuffisant», relève Olivier Salomon, associé chez AlixPartners. Car, derrière leurs habits chics, les grands magasins sont soumis aux mêmes diktats que les supermarchés, à savoir la nécessité d'optimiser leur chiffre d'affaires au mètre carré pour asseoir leurs coûts fixes sur de gros volumes. «Ce qui est difficile dans mon métier, c'est que nous avons le compte de résultat d'un épicier, combiné aux exigences des marques de luxe», admettait Matthieu Caloni, le directeur de la transformation des Galeries Lafayette, lors de la Paris Retail Week. Plus question, donc, de tout miser sur les touristes, dont les visites sont soumises aux aléas géopolitiques. Les Galeries Lafayette s'adressent à nouveau aux Parisiens, avec un programme de fidélité musclé et un étage de designers français. «Le Covid a eu un grand mérite, il a permis de réveiller les grands magasins vis-à-vis de leur dépendance à la clientèle internationale», souligne Pierre-Yves Martin, consultant chez OMS&Co.

Mais de tels paquebots sont lourds à manœuvrer. Le groupe a mobilisé 400 millions d'euros pour rénover son réseau, dont 100 millions pour Haussmann.

En plein confinement, alors que le magasin était fermé, l'entreprise a percé un troisième Escalator, installé un espace bien-être au sous-sol et consacré un étage entier à la chaussure, qui présente désormais «la plus grande offre d'Europe», avec plus de 850 modèles. «C'est judicieux, car cette catégorie a une rentabilité au mètre carré très élevée et attire une clientèle plus jeune», relève Martin Crépy, associé senior pour le cabinet de conseil Simon-Kucher. Un parti pris remarqué. «Il fallait de sacrées convictions pour investir autant, au moment où le magasin ne faisait pas 1 euro de chiffre d'affaires, c'est la preuve que les actionnaires sont des passionnés du commerce et prêts à être offensifs», salue Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce.

C'est la nouvelle attraction à Haussmann : le Glasswalk, un pont de verre qui offre une vue imprenable sur la coupole et attire les clients jusqu'au quatrième étage !





Hermione Retail

26 MAGASINS

Sortis de procédure de sauvegarde le 21 mars 2024, les points de vente du périmètre de Michel Ohayon restent fragiles. Si celui de Pau semble sauvé, Rosny 2 va fermer.

Groupe SGM

7 MAGASINS + BHV

La jeune foncière de Frédéric Merlin, propriétaire des magasins de Reims ou de Dijon, a imposé un régime sec pour redresser ces espaces en difficulté. Ça va mieux depuis.

Socri Limited

2 MAGASINS

Le groupe qui a remis discrètement à l'équilibre les magasins de Béziers et d'Avignon prépare l'ouverture d'un petit Galeries Lafayette à Nîmes, en octobre. Un nouveau modèle ?

TROIS FRANCHISÉS AUX DESTINS DIVERS

Sur les 57 magasins du réseau, 38 n'appartiennent plus au groupe Galeries Lafayette et sont exploités sous contrat d'affiliation. C'est le cas de Dijon, d'Avignon, ou de Niort (en photo).

à 116 millions aujourd'hui, mais on est passé d'une perte de 7 millions par an à un résultat positif de 15 millions d'euros en 2024. » Chez Socri Limited aussi, l'optimisme est de mise, alors que le petit groupe a remis à l'équilibre les magasins de Béziers et d'Avignon, et prépare l'ouverture d'un petit Galeries Lafayette à Nîmes, en octobre. «Les difficultés de Michel Ohayon sont un sujet de holding et non le reflet d'un souci du modèle. Nous croyons aux grands magasins de province», assure Pierre-Antoine Desplan, président de Socri Limited. Pour le réseau encore détenu en propre, les rénovations s'enchaînent, comme à Annecy ou à Biarritz, où le magasin vient d'inaugurer un superbe toit-terrasse.

Pour financer de tels chantiers, le groupe ne peut cependant plus se permettre de mauvais placements, comme celui de La Redoute. Or une partie de sa fortune est bloquée chez Carrefour, dont la famille est actionnaire depuis 2014. Une entrée au capital lorsque l'action valait environ 29 euros. Alors que la famille cherchait de la trésorerie, elle a déjà revendu une partie de ses titres, pour récupérer 365 millions d'euros l'an dernier. Mais elle détient encore 8% du capital du distributeur, dont il lui est difficile de se défaire, sans acter une moins-value, puisque l'action reste sous les 15 euros.

Sauvegarde et redressement. L'autre sujet d'inquiétude vient de ses adresses en province. Car ce qui est possible sur 100 000 mètres carrés à Paris ne l'est pas dans des bâtiments plus étroits, de villes modestes. Les déboires des 25 points de vente repris par Michel Ohayon, placés en procédure de sauvegarde en 2023, ont même eu pour effet de questionner la viabilité de l'ensemble des Galeries Lafayette dans des villes moyennes. Le plan de redressement imposé à marche forcée au BHV et à ses sept points de vente par Frédéric Merlin, cofondateur de la Société des grands magasins (SGM), a aussi défrayé la chronique, alors que des fournisseurs se plaignaient de n'être pas payés, jetant le doute sur la solidité du repreneur. «On a rationalisé comme jamais l'activité et densifié l'offre commerciale pour les rendre rentables», explique Frédéric Merlin, assurant que le plus dur est derrière lui. «Le chiffre d'affaires a baissé de 119 millions d'euros quand on a racheté

Retour en grâce. Boulevard Haussmann aussi, les efforts paient. Le vaisseau amiral opère une remontada inédite. Alors que les Américains ont presque remplacé les Chinois, le magasin a retrouvé son niveau de fréquentation d'avant-Covid, avec près de 37 millions de visiteurs et 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2024. «Haussmann a battu des records historiques de ventes, en décembre 2024, février et avril 2025», se réjouit Alexandre Liot. Les salariés du magasin s'y retrouvent, puisque la participation versée l'an dernier a été «topissime», de l'aveu même des syndicats. Au quatrième étage, les gens font même la queue pour faire quelques selfies sur le Glasswalk, ce pont en verre qui offre un point de vue inédit sur la coupole et où plusieurs demandes en mariage auraient déjà été faites. «C'est 100% instagrammable, et ça fait une expérience à raconter, au-delà des achats», décrypte Frank Rosenthal. De là-haut, la vue sur le magasin est époustouflante. Et le décalage avec les bâtiments qui n'ont pas ce décor est encore plus évidente. A quelques kilomètres, celui du centre commercial Beaugrenelle serait en mauvaise passe, comme le site de Lyon Part-Dieu. Tandis que le point de vente des Champs-Élysées n'a jamais été rentable. «Notre plan de réduction des pertes est en ligne depuis trois ans. Le chiffre d'affaires monte en puissance, et approche progressivement de l'équilibre», assure Alexandre Liot. En attendant, dans l'inventaire en cours, ces magasins s'affichent probablement en rouge vif.

Angélique Vallez



Nommé président du directoire du groupe Galeries Lafayette, à la place de son père, Nicolas Houzé défend l'art de vivre à la française. On le dit prêt à faire des choix difficiles.

SharkNinja IL REDONNE DU PEPS À L'ÉLECTROMÉNAGER

Sans crier gare et à force d'innovations, la société américaine est devenue un géant du secteur. Elle vend plus d'aspirateurs que Dyson au Royaume-Uni et a volé la vedette à Seb en France sur les friteuses sans huile, qu'elle a rebaptisées «airfryers».

imaginez la Foire de Paris, en bien plus grand. Bienvenue à l'IFA de Berlin, le rendez-vous annuel de l'électroménager européen. C'est là qu'en septembre dernier l'américain SharkNinja dévoilait sa machine à granités et cocktails glacés, baptisée Slushi. Dès l'ouverture, de longues files d'attente se sont formées. Tout le monde voulait goûter. À peine le salon fermé, une grande enseigne française a passé une commande de 100 000 pièces. Un zéro de trop sur le bordereau ? Même pas.

Et l'engouement pour la Slushi ne s'est pas arrêté aux portes de Berlin. Malgré un prix élevé de 349 euros, la machine a emballé les Américains à Noël et conquis les Français au printemps, avec plus de 18 000 personnes sur liste d'attente et des rayons dévalisés en deux heures le jour de son lancement. «D'ici la fin de l'année, nous en aurons vendu plus de 1 million de par le monde», promet désormais Mark Baroccas, le président de SharkNinja. Pas de quoi impressionner le quinquagénaire américain, dont les appareils déjouent les prévisions depuis plusieurs années. Encore peu connu du grand public, le propriétaire des marques Shark (entretien de la maison) et Ninja (appareils culinaires) est devenu un mastodonte, avec 5,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2024. Sans aucune acquisition, SharkNinja a triplé de taille en deux ans. «Et ce n'est qu'un début», assure le boss, qui détaille son plan

5,5 milliards
de dollars de chiffre d'affaires pour SharkNinja en 2024 (en hausse de 30%)

1 300 ingénieurs
tout autour du globe, pour innover en continu, au fil des fuseaux horaires

700 millions
de dollars d'investissement marketing pour communiquer

d'expansion calmement, sûr de sa trajectoire : «On veut vendre plus de produits, dans plus de foyers et dans le monde entier.»

Déjà leader toutes catégories aux États-Unis, le requin américain a aussi charmé le Royaume-Uni, où ses aspirateurs Shark devancent désormais ceux de Dyson sur leurs propres terres. Puis il a conquis la France, comme on débarque en Normandie. Son cheval de Troie ? La friteuse à air chaud, sans huile, que Seb avait inventée avec Actifry, et que l'airfryer Ninja a transformée en machine multi-usage pour frire et rôtir «tout sauf des frites». Jusqu'à imposer son anglicisme dans nos cuisines. Selon GFK, il s'est vendu plus d'airfryers que de lave-linge en 2024, et un tiers des Français en sont désormais équipés ! En deux ans, SharkNinja est passée de la huitième à la troisième place sur le marché français, avec un chiffre d'affaires multiplié par dix ! «On a réveillé le marché du petit électroménager, qui était un peu plan-plan ces dernières années», se félicite Vincent d'Hondt, le directeur de SharkNinja France, dont l'ambition au pays de Seb, Moulinex et Brandt est claire : «S'installer durablement sur nos catégories phares et devenir numéro 1.»

Une méthode bien huilée. Créée dans les années 1990 par le Canadien Mark Rosenzweig, l'entreprise a installé son siège à Needham, près de Boston. Longtemps filiale d'un groupe hongkongais, SharkNinja a pris son indépendance en juillet 2023,



Dernière-née, Slushi, la machine à granités et cocktails givrés, vise le million de pièces en 2025.

avec son introduction en Bourse à New York. Sa valorisation dépasse désormais les 13 milliards de dollars, soit trois fois celle de Whirlpool et très au-dessus de celle de notre Seb national, sous les 5 milliards d'euros. Pas mal pour un jeunot !

Derrière cette ascension fulgurante, une méthode bien huilée, basée sur l'innovation continue. Grâce à 1 300 chercheurs répartis sur le globe, le groupe a inventé les trois-huit de l'ingénieur. Tous travaillent sur les mêmes projets et se passent le relais au fil des fuseaux horaires. «Quand l'Asie s'endort, l'Europe prend le flambeau, puis l'Amérique», résume Mark Barrocas, dont les rêves ne s'arrêtent donc jamais. Résultat : des délais de développement divisés par deux, et une cadence de lancement infernale, avec 25 nouveautés prévues en 2025, qui classe Ninja ceinture noire de l'innovation ménagère. Mais l'innovation est au service d'une obsession : le consommateur. Au siège, une maison reconstituée permet d'observer les utilisateurs derrière des glaces sans tain, pour deviner leurs besoins avant qu'ils ne les formulent. Et avant chaque lancement, les appareils sont testés dans 1 000 foyers – dont 100 en France. «On modifie jusqu'à 30 fois un produit avant de le lancer. On fait du hardware, comme une entreprise de logiciels», insiste le patron, qui investit 7% de son chiffre d'affaires en R&D. La Slushi a ainsi été renforcée côté moteur, après avoir vu tout passer : jus, alcool, chocolat... Pour que la production suive, l'entreprise fait appel à des sous-traitants asiatiques, ce qui pourrait être un

frein. Mais, dans un secteur où les délocalisations ont été nombreuses, le consommateur est peu regardant sur la provenance. Aux Etats-Unis, le géant envisage cependant de créer une usine pour pouvoir se vanter de fabriquer sur le sol américain afin d'éviter les foudres de l'administration Trump.

Ses armes ? TikTok et Instagram. Mais c'est surtout grâce à sa maîtrise des réseaux sociaux que le plus jeune des acteurs s'impose. La marque a investi 700 millions de dollars dans le marketing l'an passé, soit 11% de son chiffre d'affaires, majoritairement dans le digital. Elle s'est offert des ambassadeurs comme David Beckham, Courteney Cox ou Thierry Henry. Pour elle, les stars posent, les influenceurs cuisinent et les fans relaient. «Le Ninja Kitchen est mentionné 42 100 fois sur Instagram et compte 1,1 million d'abonnés sur TikTok, c'est sept fois plus qu'une marque aussi spécialisée que Nespresso», relève un expert chez Visibrain.

Aux investisseurs, l'entreprise présente le dessin d'une maison où elle plante des petits drapeaux dans les pièces où ses produits s'installent. Grâce aux 34 catégories sur lesquelles elle intervient, l'entreprise colonise déjà presque tout, jusqu'au jardin, avec ses fours à pizza et barbecue électriques. Manque le garage. En attendant, la marque lance un masque de beauté infrarouge. Le requin aura toujours les dents longues, mais plus aucun point noir.

Angélique Vallez

Top 5

des produits qui ont fait SharkNinja

1

Aspirateur à main

Sa silhouette de requin a inspiré le nom de la marque



2

Airfryer AF140

Cette friteuse à air chaud a séduit la planète



3

Airfryer SL400

Son double bac vertical plaît aux Français



4

Barbecue Woodfire

Avec des saveurs de feu de bois



5

Crispi

Un airfryer tout-en-un facile à transporter



PHOTOS : FRÉDÉRIC ALBERT POUR CAPITAL / NINJA

Winamax

Chiffre d'affaires 2023
744 millions d'euros
(sources : comptes sociaux)

Part de marché en France sur les paris sportifs en ligne
35%

Dépenses publicitaires en 2024 sur les paris sportifs
49,6 millions d'euros

(source : Kantar Media)

Nombre de salariés
400 (source : Winamax)



Betclic

Chiffre d'affaires 2023
996 millions d'euros
(source : Banijay)

Part de marché en France sur les paris sportifs en ligne
40%

Dépenses publicitaires en 2024 sur les paris sportifs
26,5 millions d'euros

(source : Kantar Media)

Nombre de salariés
1 300 (source : Betclic)

Winamax **VS** Betclic

LES CHAMPIONS DU PARI SPORTIF SE BATTENT POUR AVOIR LA COTE

Avec leurs applis ludiques et leurs offensives de communication, ces deux entreprises comptent bien rafler la mise face à la Française des Jeux.

avant le coup d'envoi d'un gros match de football, les paris se comptent en milliers chaque seconde. Loin des stades, une compétition discrète se joue entre Betclic et Winamax pour capturer les mises. Forces vives de cette bataille, des traders mordus de mathématiques et de sport ajustent continuellement les cotes, c'est-à-dire les gains potentiels en cas de pari gagnant. «C'est un milieu bourré d'adrénaline. Devant nous, il y a un mur d'écrans qui permet de suivre plusieurs événements sportifs en même temps», décrit un ancien salarié de Winamax. La fortune semble sourire aux preneurs de paris. Et pas seulement à cause du programme exceptionnel de 2024, marqué par les Jeux olympiques de Paris et l'Euro de football. «Depuis 2019, le marché des paris sportifs en ligne progresse de 15% en

1,76 milliard d'euros

C'est le produit brut des jeux sur le pari sportif en ligne en France en 2024, en croissance de 19,1% par rapport à 2023.
(source : ANJ)

moyenne par an», décrit Guillaume Laborderie, directeur des marchés et de l'innovation à l'Autorité nationale des jeux (ANJ).

Fleurons de la tech française. Parmi une quinzaine d'opérateurs agréés en France, Betclic (détenu par Banijay, le géant audiovisuel de Stéphane Courbit) tient la première place avec une part de marché de 40%. En comptant l'international, ses revenus ont grimpé de 46% en 2024, à 1,5 milliard d'euros, dont 79% sur les paris sportifs. Son principal rival, Winamax, a vu son chiffre d'affaires doubler entre 2019 et 2023 pour atteindre 744 millions d'euros, selon les derniers comptes sociaux disponibles. «Winamax et Betclic font partie des plus belles réussites françaises de la tech. Cela ne se sait pas assez», nous déclare Nicolas Béraud, fondateur et directeur général de Betclic.

La bataille a débuté en 2010, lorsque l'Etat a mis fin au monopole de la Française des Jeux (FDJ United) sur les paris sportifs en ligne. Après avoir démarré ses activités en Angleterre, Betclic s'engouffre dans la brèche. «J'ai voulu faire un site pour que n'importe quel amateur de sport puisse parier simplement», retrace Nicolas Béraud. Pionnier du poker en ligne, Winamax suit le mouvement en 2014, sous l'impulsion d'Alexandre Roos et Christophe Schaming, deux amis d'enfance qui ont aussi participé à l'aventure Caramail. «Ils ont appliqué la méthode qui avait fonctionné dans le poker : la proximité avec les joueurs et la meilleure expérience de jeu possible. On est ainsi passé d'un marché dominé par Betclic à un duo de tête», observe un connaisseur du secteur.

A consommer avec modération. La compétition se joue aussi dans la communication. A chaque événement sportif, Winamax figure en bonne place parmi les annonceurs publicitaires : lors de la finale de la Ligue des champions diffusée sur M6 fin mai, Winamax était ainsi le sixième plus gros investisseur sur un groupe de 93 annonceurs. Une activité surveillée de près par l'ANJ. En 2022, le gendarme du secteur avait demandé le retrait d'une publicité de Winamax intitulée «Tout pour la daronne», jugeant qu'elle faisait miroiter la possibilité de changer de statut social grâce aux paris. «Si une publicité cible les jeunes de façon manifeste, on va avoir un regard beaucoup plus critique, car c'est une population qu'il faut protéger des risques d'addiction», insiste Guillaume Laborderie à l'ANJ.

Face à son concurrent, Betclic assume de dépenser moins dans les publicités. «Sur les montants publicitaires et les bonus versés aux joueurs, Betclic se différencie du reste du secteur. On ne promet pas aux gens qu'ils vont devenir millionnaires», souligne Nicolas Béraud. L'entreprise préfère se concentrer sur des partenariats institutionnels, en s'associant avec les fédérations de football, de rugby et de volleyball. Après avoir défié le monopole de FDJ United, Betclic et Winamax pourraient toutefois subir la revanche de l'ex-Française des Jeux. Celle-ci a dépensé près de 2,5 milliards d'euros pour s'offrir le groupe suédois Kindred, maison mère d'Unibet, fin 2024. Ce nouvel acteur représenterait déjà 25% du marché français des paris sportifs en ligne. De quoi inquiéter les deux leaders. Qui sortira vainqueur de ce match retour ? A vos paris !

Simon Chodorge

PHOTOS : FREEPIK / BETCLIC / WINAMAX

LE CHIFFRE DU MOIS

4

MILLIARDS D'EUROS

la valorisation du PSG

Racheté 70 millions d'euros en 2011 par le Qatar, le Paris Saint-Germain en vaudrait déjà 4 milliards, selon le tout dernier classement de «Forbes». Et ce n'est pas fini. Après son record historique de 806 millions d'euros de chiffre d'affaires la saison dernière, **sa récente campagne victorieuse en Ligue des Champions lui assure déjà 200 millions d'euros de gains minimum.**

«Avec ce titre, le PSG s'inscrit enfin de façon "certifiée" dans le gratin européen. Le club aura de nouvelles opportunités commerciales», anticipe Christophe Lepetit, du Centre de droit et d'économie du sport de Limoges. Déjà, les maillots et souvenirs de la finale de Munich s'arrachent. Mais ce sont ses futurs contrats marketing qui pourraient flamber. «La valeur de la marque Manchester City avait pris 4 points après leur premier titre en 2023. Pour le PSG, il y aura un impact de long terme», prédit Bertrand Chovet, le directeur France de Brand Finance. Avec un bémol : l'avenir du Parc des Princes. «Pour capitaliser, le club doit développer son stade, en être propriétaire et travailler l'expérience», poursuit ce spécialiste du marketing. Ce à quoi s'oppose toujours la maire de Paris, Anne Hidalgo.

Sébastien Pommier

L'INDUSTRIE DE LA PATATE A LA

fir

Dopé par une consommation mondiale en forte hausse, le secteur de la pomme de terre transformée aiguise l'appétit de nombreux pays. Au prix de risques écologiques majeurs sur les terres agricoles.



te



Un Meccano de béton géant en plein cœur du Santerre. En ce printemps 2025, la construction de l'usine d'Ecofrost avance à une vitesse époustouflante à Péronne, sur ce territoire situé à cheval entre la Somme et l'Oise. Au pic du chantier, plus de 200 ouvriers s'affaireront sur cette unité de production de frites surgelées capable de contenir deux cathédrales Notre-Dame de Paris alignées. «Le planning est presque suivi au jour près, observe Matthieu Lenglet, bottines de sécurité aux pieds et casque vissé sur la tête. Nous n'avons qu'une seule semaine de retard. En juillet, c'est dalle sèche et, à partir d'août, on installe les machines.»

Ce solide gaillard de 1,98 mètre arpenté les champs de patates depuis sa plus tendre enfance. Ici, dans cette contrée aux terres fertiles perdue au fin fond de la Picardie, la ferme familiale cultive plus de 1 000 hectares. Les rendements frôlent les 50 tonnes à l'hectare. La patate y est reine. Demain, la frite sera la nouvelle star du territoire avec cette usine flambant neuve de 240 millions d'euros qui drainera la production de centaines d'agriculteurs à 70 kilomètres à la ronde.

Lorsque l'unité tournera à plein régime, près de 800 000 tonnes de matières premières y entreront chaque année et 400 000 tonnes de frites surgelées en sortiront après les opérations de lavage, épluchage, découpage, précuisson et

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

congélation. Ainsi en a voulu l'ingénieur agronome Matthieu Lenglet, 41 ans, qui a eu l'idée de s'associer à de puissants acteurs belges (le négociant Vervaeke et l'industriel Ecofrost) pour doter la France d'une usine en partie tricolore et se lancer sur ce marché en plein essor.

Produit plaisir. Qu'on en juge ! D'ici à 2030, les projections évoquent une croissance mondiale de... 71% pour la consommation de patates transformées, quand celle de pommes de terre fraîches stagne en Europe, voire connaît une décroissance de 1 à 2% par an. Rien ne semble pouvoir réfréner l'emballage pour la frite, «produit plaisir» par excellence. L'explication tient à l'évolution des habitudes de consommation : le temps moyen consacré à la préparation des repas a baissé de 25% en vingt-cinq ans, au bénéfice des plats préparés, livrés ou surgelés. Elle tient aussi à l'uniformisation des modes alimentaires à la suite de l'implantation des fast-foods partout sur la planète. «McDo «éduque» la population et on arrive ensuite», résume crûment Grégoire Dechilly, le directeur de la future usine Ecofrost de Péronne.

Malgré sa petite taille, la Belgique est le numéro 1 mondial pour l'exportation de pommes de terre transformées. Et elle entend bien le demeurer. En vingt ans, le pays a quadruplé sa production de patates industrielles (6,2 millions de tonnes en 2024) au point d'atteindre la saturation de ses sols. Pour répondre aux besoins des industriels, les agriculteurs belges ont donc commencé à lorgner

les terres voisines de France ou d'Allemagne qu'ils ont sous-louées, dans la plus grande opacité, à des agriculteurs en fin de carrière trop heureux de l'aubaine. Mais cela n'a pas suffi.

Désormais, pour étendre leurs capacités d'approvisionnement, les industriels belges s'implantent directement dans les Hauts-de-France. Avant Ecofrost, le belge Clarebout a lancé le mouvement en ouvrant une usine ultramoderne de frites surgelées à côté de Dunkerque, en septembre 2023. A pleine capacité, elle en produira 500 000 tonnes, pour

qu'aujourd'hui). Enorme pour le seul territoire des Hauts-de-France, puisqu'il faudra trouver 40 000 à 50 000 hectares pour alimenter ces usines (soit 10 000 hectares de plus par an, l'équivalent de 15 000 terrains de foot !). Insuffisant, pourtant, pour répondre à l'explosion de la demande mondiale.

Déjà en pole position pour la production de patates fraîches (avec les deux tiers de la production nationale), les Hauts-de-France s'imposent à présent comme une plaque tournante de leurs avatars industriels. Attirés par

d'alléchantes perspectives financières, les agriculteurs se ruent sur ce nouveau débouché. Quitte

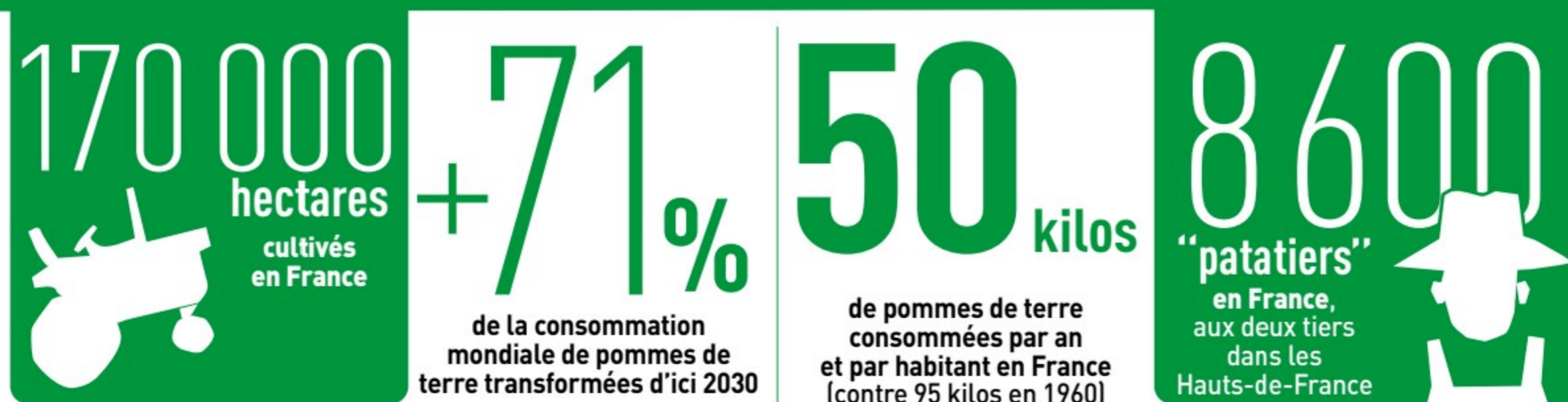
à délaisser les betteraves, bien moins rentables, les légumes ou le maïs... Au risque de la monoculture ? «Il n'y aura jamais de monoculture avec la pomme de terre, car il faut permettre au sol de se reposer au minimum quatre ans après une récolte», assure Bertrand Achte.

Sous un joli soleil printanier, ce «patatier» de Bourbourg (Nord) inspecte l'un de ses champs à proximité de sa ferme. Les herbicides ont fait leur effet : pas un brin d'herbe n'apparaît sur les buttes rectilignes si caractéristiques de la culture de pomme de terre. A 10 centimètres de profondeur, les tubercules ont commencé à germer. La récolte s'annonce belle sur ce polder où, autrefois,

Partout, les fast-foods ont changé les modes consommation

l'essentiel destinées à l'export (Chine, Moyen-Orient...). A côté de Cambrai, le belge Agristo projette d'investir 280 millions d'euros dans une unité de production de 300 000 tonnes, en lieu et place de l'ancienne sucrerie Tereos d'Escaudœuvres.

Le leader canadien McCain n'est pas en reste. Implanté depuis 1981 à Harnes, dans le Pas-de-Calais, il a annoncé miser 355 millions d'euros en cinq ans sur la création d'une nouvelle ligne de production et l'amélioration des rendements. Toutes ces usines seront en mesure de sortir 3,2 millions de tonnes de pommes de terre transformées d'ici 2027-2028 (près de 2 millions de plus



Sources : CNIPT (Comité national interprofessionnel de la pomme de terre), FranceAgriMer, UNPT (Union nationale des producteurs de pommes de terre), Agreste - ministère de l'Agriculture



Une compétition mondiale

Sur les 350 millions de tonnes de patates consommées dans le monde, un quart sont des produits transformés (en frites, chips ou flocons). D'ici 2030, cette part devrait croître de 50%, aiguissant l'appétit de nombreux pays. Déjà premier producteur mondial pour la pomme de terre fraîche, la Chine part à l'assaut du secteur prometteur de la frite surgelée. L'Égypte, l'Algérie et la Turquie s'engagent aussi dans la course, en visant surtout l'exportation, faute de marchés intérieurs matures. Ses atouts : une main-d'œuvre très bon marché et peu de contraintes environnementales... Pour préserver sa place de leader dans le secteur de la pomme de terre transformée, la Belgique compte sur son avance technologique. Ses principales

entreprises, toutes d'origine familiale, multiplient les initiatives. En plus d'un projet à Escaudœuvres, dans le Nord, Agristo vient d'annoncer la construction de sa première unité aux États-Unis (pour 436 millions d'euros) et l'extension de son site de Bijnor, près de New Delhi (pour 80 millions). L'Inde est l'un des pays qui, avec le Brésil ou l'Indonésie, se convertit le plus vite à la consommation de frites. La Chine pourrait suivre. Avec le réchauffement climatique, certaines de ses rizières devraient être converties en champs de patates ! Le leader McCain – qui produit 1 frite sur 4 dans le monde – poursuit quant à lui sa stratégie d'implantation au plus près des consommateurs. Il prospecte en Europe pour ouvrir sa... cinquantième usine !

sécurité financière, très appréciable en période de dérèglement climatique, n'est pas garantie par les industriels belges. Si la récolte est moins bonne que prévu dans le contrat, c'est aux agriculteurs de rembourser la différence. Or le tubercule est fragile : il ne supporte ni les grosses chaleurs ni l'excès d'humidité propice au mildiou. Il nécessite aussi un matériel agricole de plus en plus onéreux. Enfin, le «patatier» doit jongler avec les interdictions croissantes de produits phytosanitaires.

Risque de surproduction. Il n'empêche ! Les agriculteurs, avides de débouchés rentables, se convertissent à vive allure. «Attention à ce que le mouvement ne soit pas trop rapide», avertit Geoffroy d'Evry, le président de l'Union nationale des producteurs de pommes de terre (UNPT). Son inquiétude ? La surproduction et la baisse des cours sur le marché libre (c'est-à-dire hors des forfaits annuels souscrits entre les industriels et les producteurs), qui représente environ 15% du volume global des échanges. «Le retournement du marché peut aller très vite», confirme Bertrand Achte. L'agriculteur a encore en tête ce mois de juillet 2024 où la fontane, l'une des variétés les plus courantes pour la transformation en frites, se vendait 600 euros la tonne. Deux mois plus tard, elle ne valait plus que 125 euros...

Jour après jour, le prix de la pomme de terre industrielle s'affiche sur le site Belgapom, qui fait figure de référence incontestée. Ou plutôt les prix des pommes de terre, car on compte plus de 200 variétés homologuées. A la mi-février 2025, les cours ont accusé une nouvelle chute. La raison ? L'entreprise Clarebout a annoncé à la surprise générale qu'elle révisait ses intentions d'achat à la baisse. Résultat : -42% en trois semaines sur le marché libre. Insupportable aux yeux des producteurs, qui avaient déjà acheté leurs plants et prévu la répartition de leurs parcelles pour la saison à venir...

L'entreprise Clarebout est régulièrement montrée du doigt pour ses pratiques

poussait le blé. Elle sera presque entièrement destinée à McCain.

Depuis six ans, Bertrand Achte préside le Gappi, un groupement de 800 agriculteurs qui traite avec la multinationale canadienne. McCain soigne la relation avec ses producteurs. A l'inverse de la plupart de ses concurrents, elle s'engage à acheter chaque année des «hectares

de production» et non des tonnes par hectare. Ainsi, en cas de baisse de rendement liée à des raisons climatiques, c'est elle qui assume le manque à gagner. «La météo est imprévisible, mais notre priorité est de sécuriser les revenus des producteurs», indique Julien Tomei, vice-président stratégie et transformation de McCain pour l'Europe. Cette

17

traitements phytosanitaires sont effectués en France par an, en moyenne, sur les cultures de pommes de terre

8



millions

de tonnes récoltées en France, dont 3 millions sont exportées

LA patate

est le troisième produit le plus consommé au monde, après le riz et le blé

La part de pommes de terre bio n'excède pas 2% en France

perturbant le marché français. Alors que le stockage est d'ordinaire l'apanage des agriculteurs, l'industriel le gère lui-même, dans d'immenses hangars réfrigérés de 300 mètres de longueur pour 14 mètres de hauteur qui abritent des montagnes de tubercules traités aux antigerminatifs. Ceci lui permet de jouer avec les prix pour déstocker au meilleur moment. L'entreprise n'hésite pas, par ailleurs, à louer ou à acheter des centaines d'hectares de champs afin de mieux contrôler les coûts de production et de négocier au plus serré avec les producteurs.

Agriculture régénératrice. Le très discret patron Jan Clarebout – qui n'a pas répondu à nos sollicitations – a été plus loin. Il a pris des parts dans l'entreprise Dewulf, l'un des principaux fabricants de machines agricoles belges. Cette diversification rend l'entreprise surpuissante. C'est d'autant plus vrai que, contrairement à la tradition française, Clarebout négocie au cas par cas son approvisionnement avec les producteurs sans passer par un groupement. L'exact opposé de McCain qui, lui, en défend le principe. «Travailler avec un groupement permet de sécuriser l'approvisionnement, de garantir la qualité des produits et aussi de promouvoir des politiques communes comme l'agriculture régénératrice», explique Julien Tomei.

L'agriculture régénératrice ? McCain ne cesse de mettre en avant ce concept afin de soigner son image de marque. «Il s'agit entre autres d'améliorer la résilience du sol par la couverture végétale multi-espèces entre deux cultures (moutarde, phacélie, légumineuse...) afin de le nourrir et de réduire le travail pour le régénérer», indique Louis de Fougereux, directeur approvisionnement France et

Belgique de la multinationale. Ou comment tenter de limiter la casse qu'induit la culture ultra-intensive

de la pomme de terre... Avec 17 traitements par an en moyenne, elle figure parmi celles faisant le plus appel aux produits phytosanitaires. Pas étonnant que la proportion de pommes de terre bio n'excède pas 2% en France ou 3% dans les Hauts-de-France. A ce jour, 120 des 800 membres du Gappi se seraient engagés dans l'agriculture régénératrice. L'objectif de McCain est d'impliquer tous ses producteurs, à des stades plus ou moins poussés, d'ici 2030. Pour cela, l'entreprise a ouvert des fermes pilotes et propose un accompagnement technique.

«Du prix, on peut faire ! Il suffit de s'en foutre des sols, de raccourcir le temps

de rotation, de recourir aux engrais chimiques, qui sont moins chers que les engrais naturels, ou encore de ne pas pratiquer le couvert végétal, martèle Bertrand Achte, chaud partisan de l'agriculture régénératrice. Mais nous devons avoir le souci de la terre, veiller à ne pas mettre en danger le consommateur et lui faire savoir qu'on y veille.» Parmi les derniers investissements du président du Gappi, l'achat d'une arracheuse équipée d'un train à chenilles pour moins tasser les sols.

Mais l'explosion des besoins en pommes de terre industrielles s'accommode mal de la préservation des sols. Car il faut produire toujours plus, sur de plus grandes surfaces, pour répondre à la demande et exporter les frites au Brésil, en Indonésie ou en Arabie saoudite. Faute de main-d'œuvre, il faut s'équiper en machines agricoles, dont la taille ne cesse de croître pour gagner en productivité.



L'aliment préféré des Français

La patate n'est plus la nourriture des pauvres qui fait grossir. Elle monte en gamme et demeure l'aliment préféré des Français devant les pâtes et le riz, selon un sondage OpinionWay de 2024. Nous en consommons 50 kilos par personne chaque année. Mais, entre la pomme de terre fraîche et l'industrielle, les proportions se sont inversées au fil des ans. On avale désormais 33 kilos de pommes de terre transformées (en frites surgelées, chips, purée ou plats sous vide...) pour 17 kilos de patates fraîches. La frite est devenue tellement tendance qu'elle a son championnat du monde. Un sacré succès pour un tubercule dont la naissance remonte à 8000 ans au Pérou, où les Incas ont commencé à cultiver la «papa» sur les hauts plateaux de la cordillère des Andes. La pomme de terre est importée au XVI^e siècle en Europe. Mais il faut encore attendre deux siècles – et une famine ! – pour qu'Antoine Parmentier réussisse à convaincre Louis XVI de l'adopter. Aujourd'hui, la patate est le troisième produit le plus consommé au monde, après le riz et le blé. Mais la frite écrase tout. McDonald's a battu Parmentier.

MAXPPP

Certains monstres mécaniques peuvent planter jusqu'à 12 rangs en un seul passage et 40 hectares en... douze heures !

Le défi de l'eau. Quelques recoins des Hauts-de-France, tel l'Avesnois, voient peu à peu leur paysage de bocage se transformer en champs à perte de vue. Tant pis pour les exploitations de vaches laitières. Dans des zones en surchauffe telles les Flandres, le nématode – un ver invisible à l'œil nu – a fait son apparition en raison d'un cycle de rotation des cultures trop court. La montée en force de la pomme de terre met à mal la politique officielle de diversification des cultures qui reste un vœu pieux, faute de débouchés pour les pois, fèves, lentilles, chanvre et lin.

L'effervescence de la filière se heurte enfin à la stagnation des rendements depuis une dizaine d'années. En cause, la limitation des intrants autorisés par l'Union européenne, mais aussi le dérèglement climatique. En 2024, 1 500 hectares de pommes de terre n'ont pu être arrachés dans les Hauts-de-France en raison des inondations. Deux ans plus tôt, la sécheresse avait ramené les rendements à 35-38 tonnes l'hectare, soit près de 10 tonnes de moins qu'en année ordinaire... Pour abreuver un tubercule composé à 80% d'eau, il faut recourir de plus en plus à l'arrosage. Désormais, 40% des champs sont irrigués. Autre solution : trouver des variétés plus sobres. Les usines de frites sont elles-mêmes très gourmandes. La future usine Agristo d'Escaudœuvres avalera l'équivalent de la consommation d'eau de 24 000 habitants. A Péronne, celle d'Ecofrost est équipée d'une centrale d'épuration dimensionnée pour 250 000 habitants...

Les défis rencontrés par le secteur de la pomme de terre transformée sont innombrables. Mais ne découragent pas les pays attirés par un marché en plein essor (lire l'encadré page 29). Derrière la populaire frite, une bataille acharnée se profile. Avec les Hauts-de-France sur la ligne de front.

Jacques Trentesaux

ABONNEMENT

Capital, l'Économie Captivante

-40%

OFFRE ANNUELLE ⁽¹⁾
12 numéros

45€

au lieu de 74,60€



⁽¹⁾ 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

 EN LIGNE

www.prismashop.fr/CAPHTR2W

Ou scannez pour vous abonner en 1 clic.



PAR TÉLÉPHONE : 0 826 963 964

Service 0,20 € / min
+ prix appel

(1) Abonnement annuel 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. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique. Délai de livraison du 1er numéro, 8 semaines environ après enregistrement du règlement dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par PRISMA MEDIA à des fins de gestion des abonnements, fidélisation, études statistiques et prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous pouvez consulter les mentions légales concernant vos droits sur les CGV de prismashop.fr ou par email à dpo@prismamedia.com. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Photos non contractuelles. Les archives numériques sont accessibles durant la totalité de votre abonnement.

Capital

Par Sébastien Pommier

DES DRONES POUR SURVEILLER LES LIGNES TGV

C'était l'été dernier. A la veille de la cérémonie d'ouverture des JO de Paris, une attaque simultanée sur quatre sites sensibles de la SNCF en Ile-de-France avait failli faire dérailler la fête devant les téléspectateurs du monde entier. Face à ces menaces de sabotage, le groupe ferroviaire a musclé son dispositif de vigilance, notamment la nuit, quand le trafic est au minimum. A l'approche des grands départs en vacances, les opérations de surveillance du réseau se multiplient. Comme celle à laquelle Capital a assisté, menée par une équipe de police ferroviaire, avec des gendarmes et un pilote de drone chevronné. Une nuit de patrouille, en Seine-et-Marne, le long de la ligne à grande vitesse sud-est.

Des appareils invisibles et silencieux

A terre, le télépilote est installé dans une petite caravane et planifie le plan de vol du drone. Tout est automatisé. Il reçoit en temps réel les images envoyées par l'appareil et peut ainsi signaler une présence hostile à une équipe de la sûreté ferroviaire en patrouille. En volant à 120 mètres d'altitude, le drone est invisible à l'œil nu, imperceptible à l'oreille et permet un large rayon d'action. D'une durée de vie de cinq à dix ans, ce système complet (drone, logiciel embarqué, caméra...) coûte environ 200 000 euros.

300 heures de vols de sûreté par an

C'est Altametriss, une filiale de SNCF Réseau, qui, avec plus de 200 drones, assure déjà 300 heures de vol de sûreté par an. Et cette vigilance va se renforcer dans le futur. Les missions de surveillance se déroulent en général entre 22 heures et 6 heures du matin, quand la circulation est à l'arrêt sur les lignes à grande vitesse. Chaque vol de drone doit au préalable avoir fait l'objet d'une déclaration à la Direction générale de l'aviation civile.

Un petit bijou d'une quinzaine de kilos

Altametriss dispose de plusieurs types de drones, dont un vrai bijou aux allures de petit avion à hélice. D'une quinzaine de kilos et d'une autonomie de deux heures, l'appareil est capable de décoller en plein champ à l'aide d'une rampe.

Il faut entre dix et trente minutes à l'équipe pour être opérationnelle. Le drone est équipé d'une caméra infrarouge qui lui permet de repérer des individus ou des voitures à proximité des voies.

30 000 kilomètres de voies ferrées à survoler

Avec 30 000 kilomètres de voies ferrées, dont 2 800 de lignes à grande vitesse, le réseau français est l'un des plus étendus d'Europe. C'est pourquoi SNCF Réseau utilise toujours davantage de drones pour mener ses opérations de sûreté. Bientôt, ces appareils devraient être encore un peu plus grands afin d'élargir le périmètre de surveillance.



ON
EST
ICI

51 GW⁽¹⁾

95 GW

DE CAPACITÉS
INSTALLÉES
DE PRODUCTION
D'ÉNERGIES
RENOUVELABLES
ET DE
STOCKAGE D'ENGIE
D'ICI 2030⁽²⁾

FAIRE AVANCER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE, C'EST NOTRE RAISON D'ÊTRE.

ENGIE, 1^{er} producteur d'énergies éoliennes et solaires en France⁽³⁾, consacre chaque année 75% de ses investissements au développement des énergies renouvelables, des batteries et des réseaux électriques. ENGIE, ce sont 98 000 femmes et hommes qui agissent chaque jour pour fournir une énergie décarbonée, abordable et fiable, et ainsi faire de la transition énergétique une réalité. #AgissonsEnsemble

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

1 GW d'énergies renouvelables permet de produire l'équivalent de la consommation moyenne annuelle d'électricité de près d'1 million de personnes.

⁽¹⁾De capacités installées de production d'énergies renouvelables et de stockage d'ENGIE dans le monde en 2024.

⁽²⁾Dans le monde. ⁽³⁾Étude interne et Analyst Pack 2024.

Plus d'informations sur engie.com/on-est-ici-dans-la-transition-energetique

ENGIE : SA AU CAPITAL DE 2435285011€ - RCS NANTERRE 542107651. © Nicolas Pollet-Villard.





22

territoires dans le monde
ont reçu la distinction
Réserve internationale
de ciel étoilé.

DES ÉTOILES PLEIN LES CIEUX

En France, sept sites détiennent le label Rice, garant d'une très faible pollution lumineuse. C'est le cas du parc naturel régional des Landes de Gascogne. Objectif : observer les astres et préserver la biodiversité nocturne.

Là, c'est Albiréo, l'étoile double et bicolore de la constellation du Cygne, jaune pour la plus brillante, bleutée pour l'autre. Et là, le grand amas globulaire d'Hercule», indique Bernard Maudry, amoureux des astres depuis l'enfance et responsable local du club d'astronomie Bételgeuse. Ce soir de mai, il a posé ses jumelles et son télescope à côté de la jolie église de Saint-Pierre de Mons, au cœur du parc naturel régional des Landes de Gascogne. Sur cette étape du chemin de Compostelle, la nuit est noire, tellement

noire qu'il est possible d'y observer à l'œil nu la Voie lactée et plus de 4 000 étoiles. En récompense de la qualité de sa voûte céleste, le parc a reçu au début de cette année le très convoité label Réserve internationale de ciel étoilé (Rice).

Vingt-deux sites dans le monde, dont sept en France, partagent cette distinction décernée par l'association américaine DarkSky International. «Nous sommes le premier territoire de plaine à l'obtenir, et cela, en dépit de notre proximité avec les lumières de Bordeaux et du bassin d'Arcachon», se réjouit Bernard Maudry. Le premier, aussi, avec autant

d'habitants – presque 100 000. De lourds handicaps, a priori. Car plus un lieu est peuplé, plus les éclairages artificiels y sont nombreux. Et pour bien distinguer les astres, mieux vaut s'élever au-dessus des sources lumineuses, des brumes, des brouillards et de la pollution. N'empêche. Campées sur leur plateau sablonneux à une altitude moyenne de 67 mètres, les Landes de Gascogne n'ont plus rien à envier au premier labellisé français, le pic du Midi de Bigorre, totalement désert, ni au Vercors, où 12 000 âmes à peine vivent à plus de 1 000 mètres au-dessus du niveau de la mer.

Pour décrocher le précieux label, les élus locaux et la direction du parc ont dû travailler d'arrache-pied. Voilà dix ans qu'a débuté leur combat contre la pollution lumineuse. «A l'époque, les communes ont commencé à se doter de systèmes d'éclairage public à LED blancs, peu consommateurs d'énergie et très puissants, raconte Jean-Philippe Ruguet, chargé de mission au parc. L'inconvénient, c'est l'important halo généré et la couleur blanche, beaucoup plus perturbante pour les animaux que le jaune ou l'orangé.» Peu à peu, les élus sont sensibilisés au sujet. Et ça marche, puisque 12 municipalités détiennent aujourd'hui le label Villes et villages étoilés, délivré par l'Association nationale pour la protection du ciel et de l'environnement nocturnes. Les habitants s'intéressent au sujet, eux aussi. En octobre 2016, ils sont une centaine à participer à leur premier Jour de la nuit, une soirée consacrée à l'observation de la voûte céleste.

Rassurer. Inspiré par les exemples voisins du pic du Midi et du plateau de Millevaches, un autre labellisé Rice, le parc dépose un dossier de candidature auprès de DarkSky en 2019. Le bureau d'études RESTAURELANuit est chargé de passer au crible la qualité du ciel et de l'éclairage public. Objectif : réduire la pollution lumineuse en optant pour des équipements orientés vers le sol, aux températures plus élevées et au halo plus faible, et en les éteignant la nuit ou en réduisant de 70% leur intensité.

Bernard Maudry et ses amis astronomes sont mis à contribution, eux aussi. A eux de porter la bonne parole aux petits comme aux grands, en multipliant diaporamas et animations dans les écoles et les mairies. «Ce n'est pas simple de convaincre les gens d'éteindre

les lumières, car ils ont peur du noir, reconnaît Bernard Maudry. Ils redoutent une criminalité accrue ainsi que des accidents plus fréquents. Des craintes infondées, pourtant.»

Fédérer. Il faut aussi embarquer dans l'aventure syndicats départementaux d'énergie et communes. «Nous sommes allés rencontrer les conseils municipaux du parc et de sa périphérie, l'un après l'autre, pour fédérer le plus largement possible», se souvient Karine Desmoulin, maire du Teich, en Gironde. L'explosion des coûts de l'énergie en 2022 fait le

reste. Sur 82 communes, 63 prennent des délibérations d'adhésion qui les engagent dans la durée. Avec, à la clé, l'espoir de développer l'écotourisme dans une région où 30 000 hectares de forêts ont été réduits en cendres par les incendies de l'été 2022.

La jeune Réserve ne s'arrêtera pas là. «Nous pouvons encore améliorer

notre cartographie de la pollution lumineuse, estime Karine Desmoulin. Car nous avons des comptes à rendre à l'association.» L'équipe du parc naturel régional souhaite rallier à sa cause les industriels, les commerçants et les particuliers encore trop friands de lumières nocturnes qui masquent les étoiles, et qui perturbent également le cycle de vie des chauves-souris, hérissons, hiboux et autres animaux. En jeu : le rétablissement de la biodiversité nocturne.

Bernard Maudry, lui, constate l'amélioration de la qualité du ciel à travers son télescope. «Depuis trois ans, on voit l'impact de la réduction des éclairages nocturnes», se réjouit-il. Dans l'obscurité qui enveloppe Mons, son église et sa prairie, l'astronome s'enthousiasme, les bras tendus vers les étoiles : «Voyez comme c'est beau, et c'est notre trésor à tous !»

Anne Vidalie



COUP DE GRIFFE



VINCENT ISORE/IP3 PRESS/MAXPPP

La mairie de Paris s'oppose à l'interdiction des ZFE et demande leur rétablissement.

Feu les ZFE

Clap de fin pour les zones à faibles émissions (ZFE).

Ce dispositif destiné à restreindre, dans les grandes agglomérations, la circulation des véhicules les plus polluants a été supprimé par l'Assemblée nationale, le 28 mai. Pour l'occasion, les députés RN, LR, LFI, ainsi que les amis d'Eric Ciotti et même quelques macronistes ont fait vote commun. Question de justice sociale : selon eux, faute de pouvoir changer de voiture, les plus modestes seraient exclus des centres-villes. C'est Elisabeth Borne, alors ministre des Transports, qui avait lancé l'idée en 2018. Avec l'objectif, en diminuant les émissions de particules fines, d'améliorer la qualité de l'air et de réduire ainsi le nombre de décès provoqués chaque année par la pollution, estimé à 40 000. La loi Climat et résilience de 2021 a imposé la mise en place de ces zones aux 42 villes françaises de plus de 150 000 habitants. Ce printemps, 24 communes avaient déjà activé leurs ZFE. Moyennant parfois de petits arrangements, telle la possibilité pour les pollueurs de circuler le week-end, tôt le matin ou tard le soir, ou encore pour se rendre à un rendez-vous médical. **A.V.**

PHOTOS : YOHAN TERRAZA



Tourisme

CES NOUVEAUTÉS QUI VONT CARTONNER CET ÉTÉ

Plus qu'une destination particulière, les vacanciers cherchent désormais à vivre des expériences culturelles, sportives ou émotionnelles. Face à ces nouvelles attentes, les professionnels adaptent leur offre.



La crise du Covid-19 et le surtourisme ont profondément changé notre manière de voyager. Les vacanciers ne cherchent plus simplement des lieux, mais des émotions durables. «62% déclarent qu'ils se rappellent avant tout ce qu'ils ont ressenti pendant un voyage, et non ce qu'ils ont visité», selon la dernière étude du cabinet d'étude prospective SWITCH et du fonds d'investissement dédié au tourisme Above & Beyond.

Les vacances se recentrent sur le moment vécu, plus que sur la destination elle-même. Les acteurs du tourisme l'ont bien compris, qui choisissent désormais d'offrir des moments marquants, des expériences. Airbnb le premier, qui affiche depuis le mois de mai un onglet «expérience» sur son site, avec par exemple une randonnée avec des lamas dans la campagne près de Lyon ou un atelier de confection de kilts à Edimbourg. Quant aux hôteliers, ils tournent le dos aux chaînes, impersonnelles et sans âme, et se rêvent eux aussi en «créateurs de souvenirs», notamment les nouveaux petits hôtels de luxe que Capital vous a dénichés et qui deviennent des espaces d'exposition, des terrains de création, comme n'importe quel acteur culturel.

Vacances sur mesure. La culture encore, avec les festivals de l'été qui fleurissent dans toutes les régions de l'Hexagone, et qui deviennent de puissants vecteurs d'investissement touristique. Les Vieilles Charrues au milieu de la pointe bretonne, les Francofolies de La Rochelle ou le festival lyrique d'Aix-en-Provence... Ou encore la phéno-

nale tournée Eras Tour de Taylor Swift (en 2023 et 2024). «Évaluée à plus de 10 milliards de dollars d'impact économique par la U.S. Travel Association, elle a transformé chaque ville en destination, chaque date de concert en moment de pèlerinage. Hôtellerie, restauration, commerce local : tous les secteurs ont profité de cette ferveur», selon l'étude mentionnée plus haut.

De quoi avez-vous envie ? De vacances hyperactives ou contemplatives, avec ou sans enfants, dans le bruit ou le silence le plus absolu ? Tout est possible ! Et quid du bon vieux Club Med (75 ans cette année) ? Il a lui aussi changé de visage, avec une solide montée en gamme, sous la houlette d'Henri Giscard d'Estaing. Exit Jean-Claude Dusse, le loser coincé sur le télésiège des «Bronzés font du ski», il n'aurait plus les moyens d'y passer quelques jours de congé ! Car les 68 clubs battent désormais tous pavillon «luxe»... Leur nouvelle signature ? Une implantation sur des sites paradisiaques avec plus d'espace partout, dans les chambres, les spas, etc. Et vous alors, cette année, vous partez où ?

Mireille Weinberg

ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

Sommaire

PAGE 38

**VERT, INSOLITE,
CONNECTÉ...
À CHACUN
SON STYLE DE
VOYAGE**

PAGE 41

**FESTIVALS :
LEURS
DÉPENSES
VONT
CRESCENDO**

PAGE 42

**HOSPITALITÉ :
LES NOUVEAUX
VISAGES
DU LUXE
HÔTELIER**

PAGE 45

**TRANSPORT
AÉRIEN :
VOLOTEA SE
SENT POUSSER
DES AILES**

PAGE 46

**RESORTS HAUT
DE GAMME :
LE PARI
RÉUSSI DU
CLUB MED**

VERT, INSOLITE, CONNECTÉ... À CHACUN SON STYLE DE VOYAGE

Face aux préoccupations environnementales et à l'évolution des modes de vie, le secteur du tourisme se réinvente pour satisfaire les voyageurs, quelles que soient leurs envies.

Par Simon Chodorge, Camille Harel, Angélique Vallez et Anne Vidalie



La revanche du voyage. Après l'immobilité forcée liée au Covid-19, le tourisme mondial a retrouvé à 99% son niveau de 2019. Et la croissance n'est pas près de s'arrêter, puisque le nombre de voyages internationaux devrait encore grimper de 60% d'ici 2040, pour atteindre 2,4 milliards de trajets, selon des projections de Deloitte et Google. De nouveaux pays devraient émerger dans le top 15 des destinations : l'Arabie saoudite, les Emirats arabes unis et l'Indonésie. En attendant, les entreprises rivalisent de créativité pour se différencier du tourisme de masse. Les voyageurs sont fatigués des hôtels standardisés à l'autre bout du monde ? La start-up française GreenGo propose des vacances dans des logements insolites sans quitter l'Hexagone. Ils ne veulent plus partir en famille ? De nouvelles agences de voyages, à l'image du Club Chilowé, ouvrent leurs portes aux vacanciers solos en quête d'aventures dans la nature. «Entre la recherche

d'espaces sauvages et des destinations très urbanisées, il y a une polarisation de plus en plus forte dans les pratiques», analyse Armelle Solelhac, PDG de SWITCH et Above & Beyond, agence de conseil spécialisée dans les nouvelles tendances du tourisme. Alors, comment voyagerez-vous demain ?

L'éloge de la lenteur et de la contemplation

Et si, le temps de nos vacances, nous tentions d'échapper à la tyrannie de la vitesse et de l'hyperconnectivité ? Si nous découvrons les charmes de la proximité plutôt que ceux de lointaines contrées ? L'aspiration à plus de lenteur, de sérénité et de contemplation fait son chemin dans la tête des Français. Un indice : «Le voyage d'aventure, proche du slow travel, représente entre 15 et 20% du marché, c'est-à-dire deux fois plus qu'il y a cinq ans», estime Stanislas Gruau, le cofondateur de l'agence Explora Project, spécialiste des séjours «pleine nature», épicés de

trek ou de voile. Et c'est compter sans les adeptes du combiné gîte-randonnée ou tente-vélo, qui organisent eux-mêmes leur séjour. Cette envie d'authenticité a incité le groupe hôtelier Tourist d'Adrien Gloaguen à ouvrir trois campings Liberté en Bretagne, dans le Médoc et dans les gorges du Verdon. Avec 141 millions de nuitées en 2023, ce mode d'hébergement ne s'est jamais aussi bien porté...

La fulgurante ascension du tourisme intergénérationnel

Contraction de «grand-parent» et de «camping», le «gramping» a la cote. Les baby-boomers devenus papy-boomers sont nombreux (15 millions de grands-parents, selon l'Insee), mais aussi en forme et disponibles. Plus de la moitié gardent leurs petits-enfants plus de trois semaines par an. Et ils y mettent le prix puisque 10% d'entre eux dépensent plus de 500 euros par an pour leurs loisirs, selon l'Ifop. «Les baby-boomers concentrent beaucoup d'argent, là où les millenials, la



On critique ses logements trop impersonnels ? Airbnb innove avec des nuitées dans des lieux insolites, comme cette réplique de la maison du film «Là-haut» des studios Pixar, en 2024.



La start-up française GreenGo propose des vacances dans des logements atypiques : chalets flottants, cabanes dans les arbres, yourtes...

PHOTOS : GREENGO, MARC MARCHAND / SP AIRBNB, AIRBNB / RYAN LOWRY



A l'occasion des Jeux olympiques de Paris, Airbnb a offert à deux voyageurs chanceux de passer la nuit dans le salon de l'Horloge du musée d'Orsay.



gen Z et la génération alpha sont bien plus pauvres. Les grands-parents prennent en charge une grosse partie du budget vacances», confirme Armelle Solelhac, qui relève que les familles intergénérationnelles sont la cible numéro 1 de certaines stations de montagne. Les hôtels clubs et villages vacances surfent aussi sur la tendance. Les VVF dressent ainsi une liste des destinations idéales pour des grands-parents seuls avec leurs petits-enfants, promettant à la fois «du temps pour soi et des moments de partage».

La tendance «no kids» qui inquiète le gouvernement

Piscines et plages sans cris, siestes sous les pins sans ballon qui vole... Le tourisme «no kids» séduit une clientèle prête à se séparer de ses enfants pour savourer des congés en toute tranquillité. Encore marginal en France (moins de 3% des établissements), ce concept cartonne chez nos voisins belges, où 1 restaurant sur 10 bannit les enfants. «Un établissement qui accepte les enfants est obligé d'avoir un menu dédié et de proposer des

activités. Ce sont des coûts mais pas des sources de profit. Alors que des adultes sans leurs enfants vont consommer plus d'alcool et des repas plus sophistiqués», souligne Armelle Solelhac. Ce phénomène, jugé discriminatoire, inquiète les autorités. Mi-juin, la haute-commissaire à l'Enfance, Sarah El Haïry, a annoncé le lancement d'une vignette que les établissements pourront coller sur leur devanture pour informer que les enfants sont les bienvenus. Objectif : remettre les familles au cœur de l'offre touristique.



L'itinéraire planifié et ultrapersonnalisé

Les applis de voyage gagnent en popularité. Parmi elles : Polarsteps. Ce planificateur tout-en-un permet de programmer son itinéraire, réserver des logements, raconter son voyage à des proches avec des photos et des vidéos, et réaliser un album à la fin du parcours. Fondée aux Pays-Bas, la plateforme revendique désormais 15 millions d'utilisateurs, dont 3 millions en France. «Ce type d'application rassure les voyageurs angoissés à l'idée de se retrouver à l'étranger et de se perdre», met en avant Armelle Solelhac. Un avant-goût des futurs agents de voyages dopés à l'intelligence artificielle ? «On peut déjà demander à ChatGPT d'organiser des vacances en Italie en lui imposant de multiples contraintes. Les résultats sont bluffants», observe Armelle Solelhac.

La promesse d'activités toujours plus originales

Oubliez le farniente ! Les professionnels du tourisme dépoussièrent les catalogues d'activités pour renouveler l'intérêt de la clientèle. «Au-delà de l'hébergement, l'hôtellerie est devenue un métier de

Slow travel pour happy few : en avril, les groupes Accor et Arsenale ont mis sur les rails le luxueux train Dolce Vita Orient Express, qui permet d'explorer l'Italie en prenant son temps.



SIPA

divertissement», met en avant Stéphane Pinatton, associé du cabinet OMS. Une tendance bien identifiée par Airbnb. En mai, la plateforme s'est dotée d'un onglet entièrement dédié aux expériences. Au programme ? Une promenade à cheval à travers les sites sacrés incas (à partir de 48 euros), un atelier cuisine de ramens à Tokyo (127 euros) ou une soirée avec le DJ parisien Pedro Winter (prix non communiqué). Pour vivre ces moments privilégiés, mieux vaut surveiller l'ouverture des réservations... Quant aux start-up françaises Club Chilowé et Mad Jacques, elles proposent des microaventures dans la nature pour pimenter les week-ends.

Le voyage dépaysant sans se ruiner

Chercher des lacs dans le Jura plutôt qu'au Canada. Faire un safari en Allemagne plutôt qu'en Tanzanie.

Parcourir des steppes en Hongrie plutôt qu'en Mongolie... Pas besoin d'aller à l'autre bout du monde pour contempler des paysages extraordinaires, cherchez plutôt en Europe des «travel twins» ou des «dupe destinations». En réaction au surtourisme, cette tendance fait fureur sur les réseaux sociaux. Les «voyages jumeaux» permettent non seulement de réduire son empreinte carbone mais aussi d'éviter la foule et de trouver des destinations moins chères, en faisant un pas de côté dans les pays étrangers. «Dublin connaît une croissance plus importante des transactions hôtelières par rapport à Londres, tandis que Copenhague dépasse Amsterdam. De même, Stockholm, la «Venise du Nord», attire de plus en plus comparativement à Venise, et Séville constitue une alternative attrayante à Madrid», énumère le Mastercard Economics Institute.

FESTIVALS LEURS DÉPENSES VONT CRESCENDO

Solidays, Francofolies... les vacances d'été sont aussi rythmées par les rassemblements musicaux. Un succès public, mais qui masque les difficultés financières auxquelles font face les organisateurs.

Pour le prix d'un concert, offrez-vous un festival.» Ce slogan des organisateurs de Solidays – l'association Solidarité Sida, qui monte depuis 1999 ses chapiteaux chaque fin du mois de juin sur l'hippodrome de Longchamp à Paris – continue d'attirer 250 000 personnes sur un week-end. Et si le prix d'appel est toujours ultracompetitif (à partir de 39 euros), le festival s'est plié aux règles du yield management, cette tarification dynamique très connue dans le transport et l'hôtellerie. Conséquence : chacun paie un prix différent.

Pour s'offrir leur pass trois jours, les festivaliers ont vu les paliers tarifaires grimper de 10 euros en 10 euros, passant de 39 à 159 euros ! C'est toujours moins cher que trois billets à la journée de 64 euros, mais c'est désormais dans les standards de la concurrence : 153 euros les trois jours aux Vieilles Charrues, à Carhaix, en Bretagne ; 155 euros aux Eurockéennes de Belfort (en photos). «Il y a dix ans, on trouvait des pass

trois jours à moins de 100 euros sans problème. Aujourd'hui, c'est plus compliqué, même si cela reste pour la bonne cause», confie Christophe, fidèle festivalier depuis vingt ans.

Compétition. Et la billetterie pèse lourd dans les business plans. Aux Francofolies de La Rochelle, sur un budget de fonctionnement de 6 millions d'euros, la vente de tickets rapporte 2,6 millions avec un système bien différent de Solidays. Chaque soirée est à prix fixe (60 euros à la scène Jean-Louis Foulquier + 5 euros pour un billet coupe-file). En ajoutant le mécénat et les partenariats commerciaux (1,9 million), la part de ressources privées monte à 76% du budget des «Franco», selon le rapport de la Cour des comptes publié en 2023. A l'inverse, au festival Musica de Strasbourg, 86% des 2 millions d'euros de budget relèvent de subventions de l'Etat et des collectivités locales. «La grande vague de décentralisation des années 1980 a donné le signal de la "festivalisation" du pays. Les collectivités ont vu que la culture pouvait être un élément d'attractivité touristique», remarque Emmanuel Négrier, directeur de recherche au CNRS.

Pour ce spécialiste de l'économie des festivals, «ces derniers ont tous mis le paquet en 2022, après le Covid. Les taux de remplissage sont bons (90%) sur les grosses affiches, mais les dépenses de logistique, de sécurité et



500 000 €

C'est le cachet que peuvent toucher les artistes français les plus renommés pour un set d'une heure.

les cachets des artistes augmentent fortement. Difficile de répercuter ces coûts sur les festivaliers, qui paient déjà cher leur place. Et cet effet ciseaux va se renforcer avec la baisse des subventions publiques.» D'après une étude menée en 2023 par le Centre national de la musique, 43% des festivals avaient ainsi bouclé l'année dans le rouge, avec un déficit moyen de 115 400 euros.

Il faut dire que la compétition pour attirer les artistes n'a jamais été aussi forte. «Pour certains chanteurs, les festivals représentent la moitié de leur revenu annuel. Et comme il y a concurrence entre les organisateurs, les enchères s'envolent. Pour une star internationale, le cachet dépasse le million d'euros. Pour un artiste français bankable, le set d'une heure peut atteindre 500 000 euros... », détaille Emmanuel Négrier.

Si le montant des cachets varie en fonction de l'aura de la scène, les trois quarts des festivals français reconnaissent consacrer la moitié de leur budget à la production artistique. Un poste de dépense qui, depuis 2022, n'a cessé de progresser pour le plus grand plaisir des artistes, qui trouvent dans le live un relais de croissance vital face à la chute des ventes de disques.

Sébastien Pommier



HOSPITALITÉ

LES NOUVEAUX VISAGES DU LUXE HÔTELIER

Défiant les grandes chaînes hôtelières, de petites enseignes françaises investissent le haut de gamme. Un marché promis à une belle croissance, ce qui n'a pas échappé à plusieurs familles fortunées.

Les chambres étaient identiques partout. Il n'y avait plus de restaurant, plus de barman. Tous les coûts étaient réduits.» Dans son bureau, habillé d'un élégant kimono, Emmanuel Sauvage retrace le glissement des chaînes hôtelières vers la standardisation à outrance. Le directeur général d'Evok Collection veut faire tout le contraire, lui qui se décrit comme un «créateur de souvenirs». Dans ses cinq établissements – tous des cinq-étoiles –, la décoration est accordée au lieu de l'hôtel, les cartes sont signées par des chefs et les salons accueillent des événements culturels.

Panache. Fondée en 2014, l'entreprise fait partie d'une cohorte de petits acteurs qui dynamisent l'hôtellerie du luxe. Ils s'appellent Experimental Group, Paristory, Maisons Pariente, H8 Collection, Chapitre Six... Loin du décorum des palaces et des usines à dormir, ils partagent le même constat. «Avoir de jolies chambres et un petit déjeuner ne suffit plus. Il faut que l'hôtel soit un lieu de vie», expose Julie Marang, cogérante du groupe Paristory avec sa sœur Alexandra. A la terrasse du Grand Hôtel du Palais Royal, Julie Marang ne se plaint pas des affaires. Alors que le prix de la nuitée dépasse les 1 000 euros dans l'établissement, des clients sont refusés tous les



Romée de Goriainoff
Cofondateur
d'Experimental Group

Nombre d'hôtels 15

Emplacements Paris, Biarritz, Ibiza...

Actionnaires Imagine, Christian Louboutin, Bpifrance...

Le groupe de 1 000 salariés a été dopé par une levée de fonds de 380 millions d'euros en 2021 auprès du gestionnaire d'actifs Brookfield. D'ici cinq ans, Experimental souhaiterait détenir entre 30 et 50 hôtels. Avec des projets à Miami, New York, Londres, Athènes...

jours. «Le marché du luxe est à la peine, sauf l'hôtellerie. Ce qui fait rêver, c'est d'aller découvrir de nouveaux lieux et d'être là où il faut être», analyse Stéphane Pinatton, expert de l'hôtellerie au cabinet OMS. Une tendance partie pour durer : le nombre de chambres dans les hôtels de luxe pourrait grimper de 53% en Europe entre 2023 et 2028, selon des projections du cabinet de conseil Savills.

Le marché est porteur, mais cela ne retire rien au panache de ces hôteliers.

Derrière Experimental Group, qui pèse 80 millions d'euros de chiffre d'affaires, il y a trois amis d'enfance partis de Montpellier avec des moyens modestes. «Nous avons commencé avec 15 000 euros en poche chacun, à une époque où être entrepreneur n'était pas aussi cool qu'aujourd'hui. Les levées de fonds ne se faisaient pas comme maintenant», se souvient Romée de Goriainoff. Cet apport permet d'ouvrir un premier bar à cocktails à Paris en 2007, avant que le trio n'arrive



Emmanuel Sauvage Cofondateur et directeur général d'Evok Collection

Nombre d'hôtels **5**

Emplacements **Paris, Madrid et Venise**

Actionnaires **Pierre Bastid et famille
Courtin**

Avec 700 salariés, Evok Collection chapeaute deux marques d'hôtels : Brach et Nolinski. Le groupe prépare l'ouverture de Brach Rome et de Nolinski Golfe de Saint-Tropez pour fin 2026. D'ici dix ans, l'entreprise aimerait compter une douzaine d'établissements, principalement en pleine propriété grâce à la foncière de Pierre Bastid.



WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL

Alexandra et Julie Marang Propriétaires du groupe Paristory

Nombre d'hôtels 4

Emplacements Paris

Actionnaire Famille Marang

Fondé dans les années 1990 par Gilles Marang, le groupe a été repris par ses deux filles. Avec 130 salariés, celles-ci revendiquent une croissance moyenne de 25% entre 2022 et 2025, sans dévoiler leur chiffre d'affaires. Si le groupe se concentre sur la capitale, il n'exclut pas d'explorer d'autres territoires.

dans la restauration puis dans l'hôtellerie avec l'ouverture du Grand Pigalle en 2015, un fonds de commerce acheté pour quelques millions d'euros. «Le bar était très rentable et nous avons tout réinvesti. Cela nous a permis de grossir

rapidement», explique le dirigeant, aujourd'hui à la tête de 15 adresses.

Impulsion. Experimental Group ne possède pas les murs. Beaucoup de marques assurent en effet simplement la gestion de l'hôtel et se rémunèrent via une commission sur les revenus du site. «J'ai deux clients : le client final et le propriétaire de l'immeuble. La concurrence se joue plutôt sur l'obtention des mandats de gestion», détaille Romée de Gorai-noff. Autrement dit, il faut faire valoir ses arguments à côté de géants comme Accor, qui compte 566 hôtels dans sa division «luxe & lifestyle». «Certains groupes sont devenus tellement gros qu'ils ont du mal à gérer les hôtels. Nous, on reste au cœur des opérations», vante l'entrepreneur, en évoquant des projets en Grèce et aux États-Unis. «Les grands groupes restent les leaders incontestés. Mais ces jeunes acteurs ont donné de l'impulsion au marché du luxe et ont poussé certains à se moderniser», arbitre Stéphane Pinatton.

Ce milieu bouillonnant d'activité attire l'œil des grandes fortunes. «L'hôtellerie est un placement de long terme, à la fois rassurant, sympathique et prestigieux», observe Stéphane Pinatton. Le groupe Evok Collection a ainsi été cofondé avec le multimillionnaire Pierre Bastid et s'appuie sur sa société foncière. En 2024, le fonds d'investissement de la famille Courtin (propriétaire du groupe Clarins) est également entré au capital d'Evok en engageant 130 millions d'euros. «Nos activités sont complémentaires. Ils ont une expérience sur les spas», souligne Emmanuel Sauvage. La même année, Experimental Group accueille le célèbre créateur de souliers Christian Louboutin comme actionnaire minoritaire. Chez les sœurs Marang, on tient à l'indépendance. «On restera actionnaires à 100%. Nous avons une gestion saine qui nous permet d'investir s'il le faut», argumente Julie Marang. Des chaînes hôtelières petites, certes, mais aux maillons forts !

Simon Chodorge



TRANSPORT AÉRIEN VOLOTEA SE SENT POUSSER DES AILES

Plus besoin de rejoindre Paris quand on habite en régions ! Cette compagnie espagnole low-cost offre des liaisons intraeuropéennes directement depuis 22 aéroports français, souvent de petite taille.

Palermo, Héraklion ou Palma de Majorque : à l'aéroport de Deauville, les Normands ont désormais le choix pour leurs vacances.

Dans la plus petite aérogare française, qui avait frôlé la faillite il y a cinq ans, une compagnie espagnole à bas coûts a en effet trouvé sa place depuis peu. Son nom ? Volotea, créée voilà douze ans par Carlos Munoz et Lazaro Ros, déjà à l'origine d'un autre transporteur low-cost, Vueling. Et si Deauville a vu son trafic redécoller, pour passer de 11 000 à 79 000 passagers entre 2020 et 2024, c'est largement grâce à cette compagnie, qui privilégie les liaisons interrégionales européennes.

«Même si nous sommes présents à Paris-Orly, nous n'y proposons que 700 000 places, sur les 8 millions disponibles au total en France en 2025. Avec nos 23 Airbus basés dans le pays et les 22 aéroports français connectés à notre réseau, nous assurons 270 routes au départ ou à destination de l'Hexagone, dont la moitié en exclusivité», détaille Gilles Gos-

selin, le directeur France de Volotea. La compagnie, qui emploie 825 personnes en France, dont des pilotes, du personnel navigant et des agents d'escale, a déjà ouvert une dizaine de bases aux quatre coins de la province (Nantes, Strasbourg, Toulouse, Marseille, Lyon...). Jusqu'à Rodez, sa dernière installation, d'où l'on pourra décoller tout l'été vers les Baléares, avant que la liaison ne ferme à l'hiver.

La France, premier marché. Encore loin des leaders européens Ryanair et easyJet (avec respectivement 3 500 et 1 760 vols par jour), Volotea assure environ 250 liaisons quotidiennes, selon les données d'Eurocontrol. Une activité aux deux tiers réalisée lors de la période estivale. «Nous équilibrons notre programme de vols entre les destinations loisirs vers l'Europe du Sud et les destinations transversales en France, parfois abandonnées par le transporteur historique (Air France via sa marque Hop!, NDLR). Nous voulons être l'outil de connectivité des petites et moyennes villes», ajoute Gilles Gos-

selin. Sur les petits aéroports où elle opère toute l'année, la jeune pousse a ainsi

75%

de l'activité de la compagnie, qui exploite 23 avions en France, est réalisée l'été, avec des billets à partir de 40 euros.

recupéré les liaisons Strasbourg-Berlin, Paris-Corse ou Paris-Tarbes, autant de

délégations de service public assorties de juteuses subventions. Elle capte aussi la clientèle d'affaires, qui raffole de ses lignes régulières comme Nantes-Montpellier (un vol quotidien) ou Lille-Toulouse (six liaisons par semaine). Son volume d'heures de vol supérieur à la concurrence lui permet d'afficher des tarifs au plancher, à partir de 40 euros sans option ni bagage. Et donc de séduire également les touristes. «La demande est croissante. Il y a encore beaucoup de potentiel vers l'Espagne, l'Italie et tout ce qui est insulaire. Nous développons aussi des routes vers l'Europe du Nord, car ce sont de nouvelles destinations qu'apprécient les Français», poursuit le directeur.

Alors que la France, devenue son premier marché, pèse 60% de l'activité, la compagnie vient de boucler une excellente année 2024, avec un chiffre d'affaires global en hausse de 17%, à 811 millions d'euros. Le transporteur est même devenu le premier opérateur du pays en nombre de lignes domestiques, devant Air France et sa filiale Transavia, qui se désengagent du segment.

Dans une industrie où les compagnies misent sur les volumes, et ne gagnent souvent de l'argent qu'avec les ventes annexes au billet (frais de bagages, repas, services), Volotea affiche une jolie marge de 4,3%. «Nos avions sont remplis entre 92 et 94%, ce qui est très élevé», se félicite le dirigeant. Alors que le transporteur au damier rouge et blanc a fait voyager 7 millions de personnes en 2024, soit plus du double par rapport à 2019, les habitants des petites villes n'ont pas fini de faire leurs bagages ! **Sébastien Pommier**

1950

Le Belge Gérard Blitz plante 200 tentes dans un hameau de pêcheurs de la baie d'Alcudia, dans les Baléares. Le premier village du Club Méditerranée est né.



RESORTS HAUT DE GAMME LE PARI RÉUSSI DU CLUB MED

Loin du style plutôt roots de ses débuts, la marque au trident, qui fête ses 75 ans, a atteint son objectif : séduire une clientèle de plus en plus huppée. Champagne !

Cap vers l'Italie ! Il est tout juste 19 heures ce lundi 2 juin, lorsque le plus grand cinq-mâts du monde lève l'ancre, dans le port de Marseille, au son de la musique du film «1492 : Christophe Colomb», comme si son équipage lui aussi rêvait de conquérir de nouvelles terres. Le vent n'a pas encore fait claquer ses voiles que, sur le pont, au bord de la piscine, on trinque déjà. «Bienvenue à bord du "Club Med 2" !», lance Adrien Gailhac, le chef de village, tandis que ses G.O. (gentils organisateurs) en blazer marine et pantalon blanc se dispersent au milieu des passagers, bouteille en main, pour remplir les coupes. Ici, en soirée, le champagne est gratuit, à volonté.

Question de standing. Le Club Med vient de dépenser 16 millions d'euros pour rénover son yacht. Ses 2 700 mètres carrés de ponts en teck ont été refaits, de nouvelles voiles ont été hissées, ses bars repensés, son grand salon réaménagé et 30 de ses quelque 184 cabines ont été agrandies en suites de 36 mètres carrés, pour y caser une deuxième salle de bains. De quoi arborer dignement le label Exclusive Collection, qui sacre le plus haut niveau de prestations du pionnier des clubs de vacances «tout compris». Même le ski nautique est inclus dans l'addition, plutôt salée : comptez 3 700 euros pour deux personnes et trois nuits dans une suite, avec son majordome qui fait la chambre deux fois par jour.

Le voilier illustre la montée en gamme déployée par Henri Giscard d'Estaing

depuis qu'il est arrivé à la barre du Club Med, en 2002. Le fils de l'ancien président aura mis plus de vingt ans à concrétiser ce pari, en achevant seulement l'an passé de convertir en version luxe (Exclusive Collection et Premium, un cran au-dessous) ses 68 clubs de vacances. Mais, aujourd'hui, il récolte enfin les fruits de ce pari à haut risque. En 2024, son groupe a même réalisé un chiffre d'affaires record de plus de 2 milliards d'euros (+ 5,5%) assorti d'un résultat d'exploitation d'une centaine de millions d'euros.

Avant d'en arriver là, le Club a fait évoluer sa clientèle. Exit Jean-Claude Dusse, sympathique loser des «Bronzés». Et bienvenue à Nicole, fidèle G.M. (gentille membre) et fortunée octogénaire qui a fait du voilier du Club Med sa résidence secondaire. «L'an dernier, cette dame a

PHOTOS : ARCHIVES CLUB MED, DANIEL KOH/ SP CLUB MED





2015

Aux Maldives, le Club Med inaugure son petit paradis de Finolhu, un ensemble de villas construites sur pilotis et disposant chacune de leur propre piscine, en bordure de lagon.

passé huit mois à bord», confie, presque ému, un G.O. Un petit plaisir qui valut tout à la fois à cette grande habituée de profiter de l'air marin et d'alléger son compte en banque de 180 000 euros. Dans ses villages, le Club accueille aussi des familles, ses «petites tribus», comme les appellent les G.O. Point commun de ces vacanciers venus «s'en fourrer jusque-là», darla dirla dada ? Des revenus de cadres sup à six chiffres.

4,5 milliards investis en 20 ans.

Pour les attirer, Henri a chamboulé de fond en comble la marque au trident. Peu après avoir succédé à Philippe Bourguignon dans le fauteuil de PDG, il ose fermer plus de la moitié de ses 120 villages, comme ceux de Copper Springs dans le Colorado ou de Smir (Maroc), déficitaires ou trop coûteux à rénover. En parallèle, il a aussi infléchi sa stratégie foncière, en se séparant de ses murs.

«Notre portefeuille immobilier devenait difficile à adapter aux tendances du tourisme», explique le big boss, depuis son QG parisien.

Ce désengagement lui a d'abord permis de mobiliser des capitaux dans la rénovation de ses resorts les plus rentables, comme ceux de Cancun (Mexique) ou de Punta Cana (République dominicaine). Puis d'en rouvrir d'autres, avec l'appui de partenaires financiers et de son nouveau propriétaire Fosun Tourism, la filiale d'un conglomérat chinois qui contrôle l'entreprise française depuis 2015. En vingt ans, 4,5 milliards auront ainsi été investis dans la transformation de son parc, sans que le Club Med ait à supporter l'essentiel des dépenses.

Cette stratégie a favorisé une reconquête rapide dans 26 pays, dont la Chine, qui recense désormais 11 resorts. En obéissant à chaque fois à des critères incontournables. D'abord, la beauté du

site. Chacun de ses six villages classés Exclusive Collection offre un panorama de carte postale, à l'instar du Club Med de Michès (République dominicaine), petit paradis des Caraïbes gagné sur la jungle tropicale, avec sa plage bordée de cocotiers et ses eaux turquoise. Ensuite, l'espace disponible. A mesure qu'il a fait monter ses villages en gamme, Henri Giscard d'Estaing a étendu leur superficie pour y aménager de nouveaux lieux – spa, boutique, deuxième restaurant ou oasis zen, un endroit tranquille réservé aux adultes pour les préserver de l'agitation des enfants. Les chambres sont plus spacieuses. Sur l'île Maurice et aux Maldives, les clients peuvent même opter pour une villa pourvue d'une piscine privée.

Certes, beaucoup des anciens clients n'ont pas les moyens de s'offrir une semaine à plus de 6 000 euros pour un couple pour goûter aux charmes de ces édens tropicaux. Le Club a perdu des

1993

Perte record de 290 millions de francs. A 73 ans et après plus de 40 ans à la tête de l'entreprise, Gilbert Trigano (photo) passe la main à son fils Serge.



2018

Du petit ensemble de cases au club de villas de luxe, le Club Med de Cefalu, en Sicile, devient le plus sélect d'Europe, après dix-huit mois de travaux et 90 millions d'euros d'investissement.

fidèles. Mais il en a conquis d'autres, à l'international. «En janvier, nous avons accueilli 25 000 Brésiliens dans nos clubs de montagne des Alpes françaises», se félicite-t-il. Les Sud-Africains et les Turcs sont aussi de plus en plus accros au planté de bâton.

Imbattable sur les pistes. Henri Giscard d'Estaing ne regrette donc pas d'avoir décidé dès 2016 de développer tout schuss son offre montagnarde, qui recense désormais 25 villages au pied des pistes, en Chine, au Japon, au Canada et dans les Alpes. «Sur ce créneau, le Club Med est imbattable, estime Didier Arino, directeur général du cabinet Protourisme. La clé de son succès, c'est d'avoir tout fait pour faciliter la vie des amateurs de poudreuse.» Dès leur arrivée, les clients récupèrent dans leur casier skis, chaussures et forfaits, réservés à l'avance, et hop, les voilà prêts à dévaler les pistes. Pas besoin de rentrer au club pour le déjeuner, ils peuvent profiter des restaurants d'altitude grâce à des partenariats noués sur place. A leur retour, c'est vin chaud pour les parents, goûter pour les enfants, qui peuvent découvrir les joies de la glisse dès 4 ans.

L'autre exploit est d'avoir prouvé que cette conquête pouvait être rentable. En dix ans, les marges du Club Med ont presque quadruplé, à plus de 9%. Pour y parvenir, il a d'abord réduit ses coûts de distribution, en mettant l'accent sur les ventes directes. Aujourd'hui, 73% de ses réservations s'effectuent par ses propres canaux, via ses agences ou son site Internet, remis à neuf l'an dernier. Etape suivante : favoriser le self-booking, en encourageant ses clients à réserver seuls leur séjour, depuis leur smartphone, grâce à l'intelligence artificielle. Le Club Med vient ainsi de déployer son propre robot conversationnel, G.M Copilot. Accessible via WhatsApp, ce ChatGPT du tourisme répond en direct aux questions des prospects qui se renseignent sur les prestations et tarifs des villages. «Auprès d'un conseiller, le délai moyen de réponse

était de cinq heures. Maintenant, les informations fusent en quelques secondes», se félicite Henri Giscard d'Estaing.

A l'instar de son père Valéry, qui avait en son temps popularisé «la chasse au gaspi», il s'est aussi lancé dans une croisade pour traquer les surcoûts liés au gâchis alimentaire. Fini, les buffets dignes de Pantagruel ! Les portions sont calibrées et directement dressées dans les assiettes. Pour le dessert, les gâteaux sont désormais prédécoupés en menus morceaux et les crèmes disposées dans des verrines. Pour le client, ça ne change rien. Il a toujours l'embarras du choix – poisson cru ou grillé, viande rouge, volaille, plats végétariens, pâtisseries, fruits frais, crèmes maison, etc. – et peut se resservir autant qu'il le veut. En cuisine, un nouvel instrument aide le personnel à ajuster au quotidien les quantités pour limiter la gabegie : la cyberpoubelle, capable de mesurer grâce à ses caméras intelligentes la quantité de nourriture dilapidée. Dans son village de Bali (Indonésie), ce dispositif aurait permis en six mois de diminuer de 56% le gaspillage, soit près de 30 000 euros économisés.

Enfin, pour faire grimper le chiffre d'affaires de ses villages, le Club Med



1992

Sorti des chantiers navals du Havre, le «Club Med 2» met d'abord le cap vers Nouméa et la Polynésie. La goélette vogue désormais en Méditerranée en été et dans les Caraïbes l'hiver.

2022

Ouverture du resort de Kiroro Peak d'Okkaido, au Japon. La montagne contribue environ à un tiers du chiffre d'affaires du Club Med.



propose désormais de nombreux extras, qui ont contribué en 2024 à faire grimper la facture de ses clients de 7%, à 232 euros par jour. Pour la nourriture, les boissons, et l'essentiel des activités, le tout inclus reste un pilier. Mais, de plus en plus, les chefs de village sont incités à pousser les petits suppléments non compris dans le forfait. Les excursions, par exemple, sont facturées 120 à 130 euros la demi-journée. Dans les boutiques, le tee-shirt à la griffe du Club Med (43 euros) est un best-seller. Pendant l'apéro, des G.O. font crépiter les flashes afin de proposer des packs de photos souvenirs, pour quelques dizaines d'euros. Envie d'un massage-gommage à la fleur de cerisier et lotus ? Direction le spa, pour 80 minutes de papouilles à 152 euros. Le client n'a même pas à sortir sa carte bancaire, il lui suffit de brandir son bracelet connecté, qui fait aussi bien office de clé pour entrer dans sa chambre – et ouvrir son casier à skis – que de moyen de paiement.

Autant de recettes que le Club Med prévoit d'appliquer dans ses futurs villages de Borneo et d'Afrique du Sud, où il compte s'implanter dès l'an prochain. Mais gare à la boulimie d'expansion !

Avant de doubler de taille, comme son président l'envisage (lire l'interview page 50), la marque au trident gagnerait à uniformiser la qualité des prestations, encore variable selon les destinations et les saisons. Sur la plateforme d'avis vérifiés Trustpilot, la note moyenne de 1,9 infligée au champion français tranche

Sud-Africains, Turcs et Brésiliens accros au planté de bâton

avec le standing qu'il revendique. Les vacanciers prennent surtout pour cible son service client, mais critiquent aussi les prestations de certains resorts.

Retour en Bourse. Son management devra aussi composer avec son propriétaire, le chinois Fosun. Depuis sa prise de contrôle en 2015, ce conglomérat de Shanghai avait jusqu'ici laissé carte blanche à Giscard. Mais le ralentissement de son économie et sa dette de 27 milliards d'euros ont changé ses plans. Fin 2023, le groupe avait même

annoncé céder une partie du Club Med. Il n'a toujours pas trouvé preneur, mais a resserré son emprise. D'abord, en parachutant deux nouveaux représentants chinois au conseil d'administration de l'entreprise. Ensuite, en provoquant le départ de Michel Wolfowski, le bras droit d'Henri Giscard d'Estaing, contre l'avis de ce dernier.

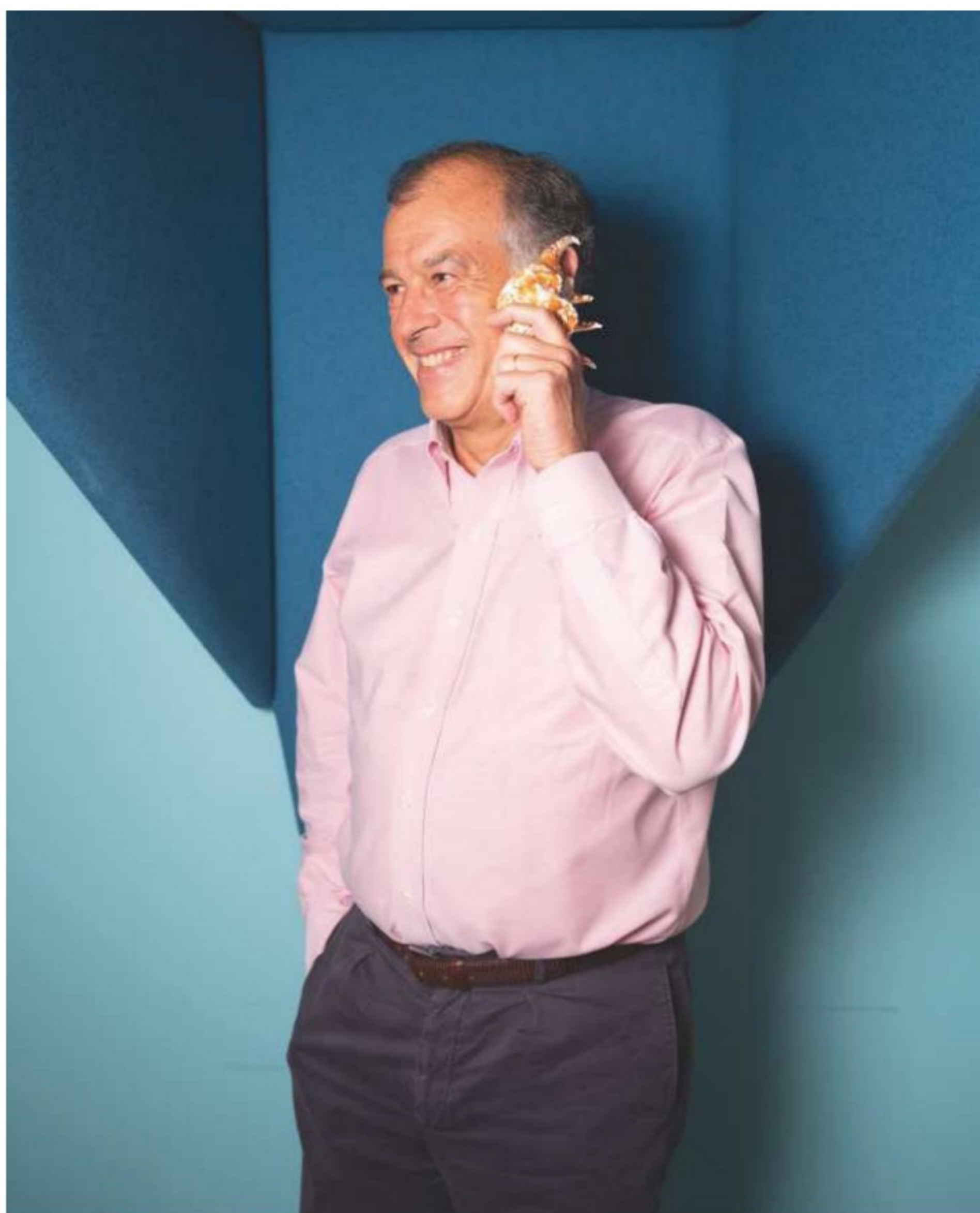
«Si Fosun ne parvient pas à revendre, il siphonnera les profits du Club Med, au risque de

compromettre son développement», redoute un bon connaisseur du dossier. A moins que le Club Med ne trouve un autre moyen de financer sa croissance en revenant à la Bourse de Paris (il en était sorti il y a dix ans), comme le souhaite Henri Giscard d'Estaing. Le temps est donc venu pour ce dernier de s'emparer de ce petit moulin à prières bouddhiste, jadis ramené d'un voyage en Asie. Quand la pression monte, ce grigri l'aide à rester zen. Et dans les mois qui viennent, il risque fort d'en avoir besoin.

Stéphane Barge

HENRI GISCARD
D'ESTAING

PRÉSIDENT DU CLUB MED

«**LE CLUB MED
EST REDEVENU
UN CHAMPION
MONDIAL
FRANÇAIS**»

MAGALI DELPORTE POUR CAPITAL

Soixante-quinze ans et une santé de fer. Pour la première fois depuis sa création, en 1950, le Club Med a dépassé l'an dernier le cap des 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en dégagant pour la deuxième année consécutive 60 millions de bénéfice net. Le résultat d'une transformation de deux décennies que son président Henri Giscard d'Estaing a achevée l'an dernier en terminant de convertir ses 68 villages en version luxe. La question est désormais de savoir comment il parviendra à conserver ce rythme de croissance, maintenant qu'il a dopé ses marges et fait de cette entreprise une référence mondiale du tourisme haut de gamme.

Capital Comment s'annonce votre saison estivale ?

H.G.E. Notre second semestre devrait suivre la tendance du premier, qui s'est achevé en juin sur de nouveaux records

d'affluence. Par rapport à l'été dernier, nous nous attendons à une croissance de plus de 10% des réservations à la montagne, dans les onze villages que nous proposons cet été : huit dans les Alpes françaises, deux au Japon et un au Québec. Comme pour l'ensemble de notre parc, tous nos resorts de montagne sont soit nouveaux, soit régulièrement renouvelés, à l'instar du Club Med de Serre-Chevalier, le dernier à avoir bénéficié d'une véritable transformation avec 50 millions d'euros de travaux réalisés en 2024. Les vacances à la montagne en été sont une activité développée depuis une dizaine d'années chez nous, avec un taux d'occupation moyen de 80%. Ce segment affichera quasi complet en août, preuve qu'il complète notre offre balnéaire, accessible aussi bien via des vols moyen-courriers – vers le Portugal, la Grèce, la Sicile, l'Andalousie et la Tunisie, par exemple – que via des vols

long-courriers, vers les Seychelles, les Antilles ou l'île Maurice, entre autres.

Quel est le profil de votre clientèle ?

H.G.E. Très international. Nous comptons un quart de Français ; nos autres clients viennent surtout du Brésil, des Etats-Unis, du Royaume-Uni, de Belgique et de Chine. Plus des deux tiers sont des familles qui réunissent de plus en plus souvent grands-parents, parents et enfants. Les activités sportives ou de bien-être que nous proposons sont suffisamment variées pour répondre aux attentes de ces trois générations. Avec le «tout-compris», un de nos points forts est l'accueil des enfants, voire des tout-petits : nos Baby Club Med leur sont ouverts dès 4 mois.

Cette clientèle semble aussi beaucoup plus sélecte que lorsque vous avez pris les commandes de l'entreprise, il y a plus de vingt ans...

H.G.E. Oui, notre clientèle a changé... C'est la conséquence directe de la transformation du Club Med que j'ai mise en œuvre en 2004 et que nous venons d'achever avec succès. Depuis fin 2024, la totalité de nos 68 resorts est classée haut de gamme dans nos villages Premium ou très haut de gamme dans nos villages Exclusive Collection. Ce nouveau positionnement a commencé à porter ses fruits dès 2015. En dix ans, nos marges ont quadruplé, à près de 10%. Et l'an dernier, pour la deuxième année consécutive, nous avons réalisé un résultat net de 60 millions d'euros.

Quels ont été les principaux leviers de cette évolution ?

H.G.E. Au-delà de notre montée en gamme, nous avons changé de stratégie foncière. Pour la plupart, les murs de nos villages ne nous appartiennent plus, nous en sommes locataires : cela a contribué à financer la transformation de nos resorts. Alléger notre bilan nous a aussi permis d'accélérer notre diversification géographique et nous a ainsi rendus moins dépendants des aléas climatiques ou des crises géopolitiques. En parallèle, nous avons pu concentrer nos investissements dans la rénovation de nos villages et dans l'expérience client. Enfin, nous avons infléchi notre stratégie de distribution, en mettant l'accent sur les ventes directes, qui représentent désormais 73% des réservations.

Quels gisements de croissance entrevoyez-vous désormais ?

H.G.E. Nous revendiquons à peu près 1,3 million de clients. Ce n'est pas rien, mais c'est encore très loin des quelque 80 millions de foyers qui, selon nos études, apprécient notre concept «tout inclus» et ont les moyens de s'offrir des vacances au Club Med. Nous avons lancé un nouveau projet d'entreprise et étudions la meilleure stratégie pour tirer profit de ce marché, qui pourrait nous amener à doubler notre chiffre d'affaires et à porter notre marge



«Je pense que le moment est venu de retrouver la Bourse de Paris»

opérationnelle à 15%. Ce serait un record dans le secteur du tourisme.

Faudra-t-il amorcer de nouveaux chamboulements pour y parvenir ?

H.G.E. Il faudra d'abord maintenir nos niveaux de prestation en continuant à entretenir et à transformer régulièrement nos resorts partout dans le monde, comme nous venons de le faire à Phuket pour notre clientèle asiatique et comme nous le faisons pour notre fleuron de Punta Cana, en République dominicaine. Nous sommes bien décidés aussi à poursuivre notre expansion internationale. Nous ouvrirons ainsi en 2026 des resorts à Bornéo et en Afrique du Sud, puis les années suivantes au Bénin et à Oman. Enfin, le moment est venu d'exploiter la puissance de la griffe Club Med, la seule marque mondiale de vacances. Elle a aussi vocation à incarner, au-delà de l'expérience des vacances, un vrai style de vie : cela peut-être le point de départ d'une diversification. Nous sommes en pleine réflexion là-dessus.

Envisageriez-vous donc par exemple de rouvrir des salles de fitness, malgré l'échec des Club Med Gym ?

H.G.E. Comme le secteur du bien-être, celui du fitness pourrait effectivement contribuer à l'incarnation d'un style de vie. L'échec des Club Med Gym n'était pas tant un problème de fréquentation qu'un problème de business model. Ces

salles de fitness étaient «plombées» par des coûts immobiliers trop élevés par rapport à notre positionnement milieu de gamme de l'époque. En vingt ans, le Club Med est devenu une marque premium, et est bien plus rentable.

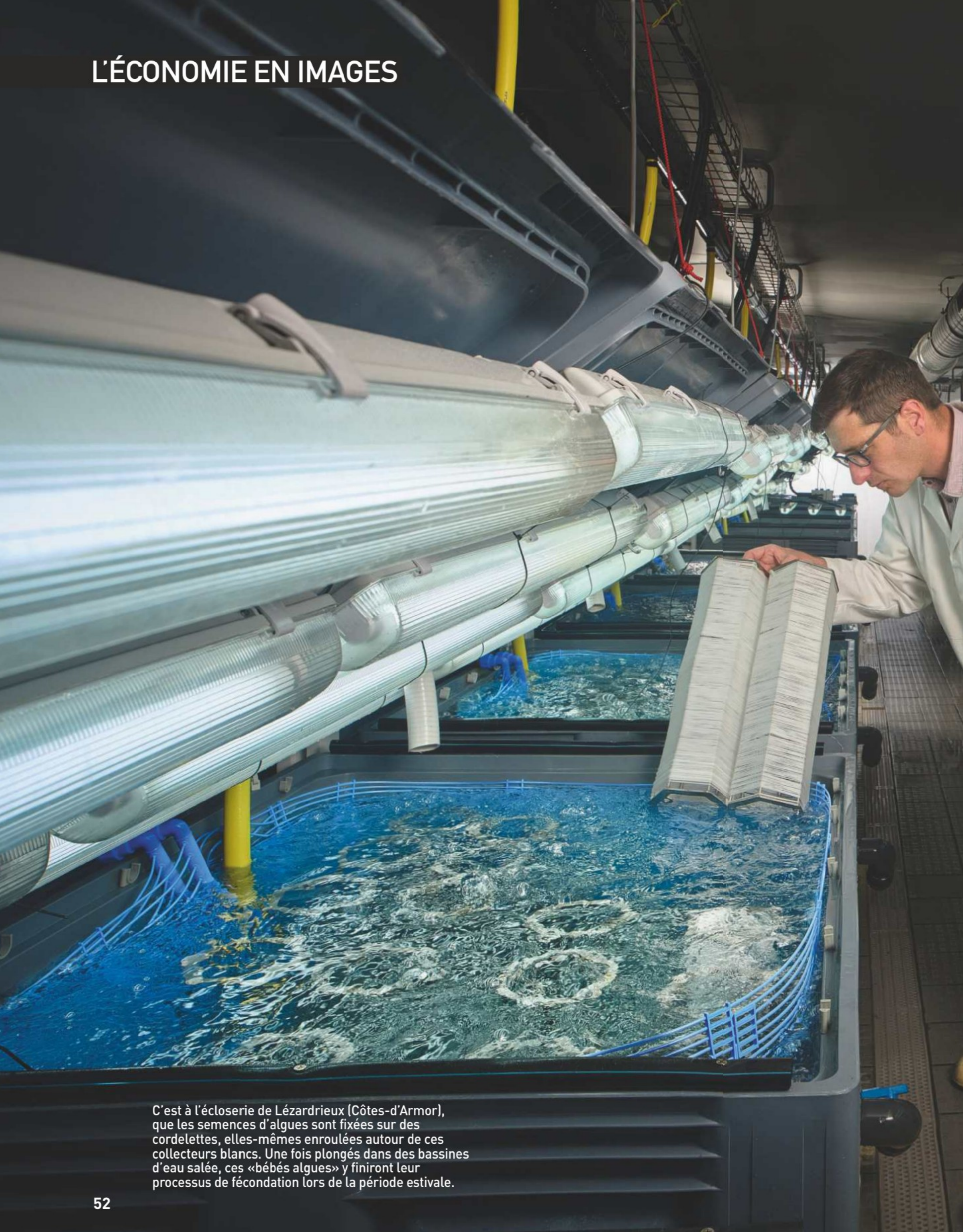
Le conglomérat chinois Fosun, actionnaire majoritaire via sa branche consacrée au tourisme, cherche depuis plus d'un an à céder une partie du capital du Club Med. Où en est-on ?

H.G.E. Cette cession ne me semble plus être la priorité de notre actionnaire majoritaire depuis qu'il s'est retiré ce printemps de la Bourse de Hong-Kong, où il était coté. Pour renouer avec notre flexibilité financière et notre diversité actionnariale, je pense que le moment est venu de retrouver la Bourse de Paris, que nous avons quittée il y a dix ans. Ce serait un projet gagnant-gagnant. Pour Fosun, qui souhaite garder le contrôle du Club Med, c'est l'opportunité de valoriser son investissement. Pour nous, c'est l'occasion de retrouver un ancrage français et d'accueillir de nouveaux actionnaires, parmi lesquels Bpifrance, pour accompagner nos nouveaux plans de croissance. Cette entrée en Bourse pourrait être réalisée au premier semestre 2026.

Vous avez 68 ans. Après plus de vingt ans à la tête de l'entreprise, pensez-vous à votre succession ?

H.G.E. Je n'ai pas vocation à être éternel, mon ambition n'est pas de durer. J'ai réussi – je veux dire, NOUS avons réussi – la transformation du Club Med. Cette entreprise est redevenue un champion mondial français et, aujourd'hui, j'estime avec mes collègues du comité de direction qu'il y a l'opportunité et la nécessité d'une nouvelle phase d'expansion. Mon rôle et ma responsabilité sont de la préparer et de m'assurer que le Club Med disposera des bonnes équipes pour la mener à bien.

**Propos recueillis par
Stéphane Barge et Julien Bouyssou**



C'est à l'écloserie de Lézardrieux (Côtes-d'Armor), que les semences d'algues sont fixées sur des cordelettes, elles-mêmes enroulées autour de ces collecteurs blancs. Une fois plongés dans des bassines d'eau salée, ces «bébés algues» y finiront leur processus de fécondation lors de la période estivale.



ALGOLESKO SES ALGUES DE CULTURE VONT COLONISER NOS ASSIETTES

Cette PME bretonne fournit industriels et restaurateurs avec ses kombus, wakamés ou encore alarias, qu'elle fait pousser dans les eaux protégées du Finistère. Une manière, aussi, de préserver cette ressource naturelle.



Lors de la récolte (ici d'algues wakamés), qui dure quarante-cinq jours entre mars et avril, les cordes sont remontées par treuil jusque sur une barge. Ces supports de culture avaient été immergés en septembre, à 1,5 mètre sous la surface de la mer, pour que les plants profitent de la lumière.



C'est sur le site de Loctudy (Finistère) que la récolte est blanchie afin de la conserver, via un processus inspiré d'une technique japonaise, et tenu secret. L'opération, qui consiste à saturer en sel les plants en les plongeant dans une solution aqueuse, les fait passer du brun au vert.



Sur le site de Lézardrieux, la culture d'algues débute par un geste de précision : il s'agit, à l'aide d'un scalpel, d'isoler les mekabus, les bases fertiles des algues. Ces semences seront ensuite placées en écloseries, où elles pourront se féconder et se multiplier, jusqu'en juillet.





Une fois blanchies, les algues wakamés, destinées à l'alimentation humaine, sont emballées et envoyées chez les clients d'Algolesko, qu'il s'agisse d'industriels ou de restaurateurs. En moyenne, le kilo de wakamés surgelés est vendu 15 euros.

77%

de la production d'Algolesko est destinée à l'alimentation humaine, le reste étant voué à la cosmétique (crèmes, shampoings...)

11 million

d'euros de chiffre d'affaires en 2024. La société vise 6 millions d'euros d'ici 2029.



Entre Loctudy et Lesconil, à quelques kilomètres au large du Finistère, une barge métallique d'une vingtaine de mètres de long, le «Guip», se livre à une pêche pour le moins surprenante. A l'aide d'un treuil, ce ne sont pas des poissons que les marins remontent, mais des dizaines de kilomètres de cordes, chargées... d'algues. Dans cette zone de 150 hectares interdite à la navigation, Algolesko, le propriétaire du navire et leader européen de l'algoculture de pleine mer, fait en effet pousser trois variétés d'algues comestibles : le kombu royal (60% de sa production), le wakamé (35%), ainsi que l'alaria (5%). A chacune de ces plantes, ses atouts. «Le kombu est réputé pour ses saveurs prononcées,

tandis que l'alaria est prisée pour ses propriétés cosmétiques», détaille Timothée Serraz, directeur général d'Algolesko depuis sept ans.

Biodiversité des océans. Créée en 2013, cette PME agricole de 15 salariés fait figure d'exception dans un paysage français dominé par la cueillette d'algues sauvages. Et ses 200 tonnes pèsent encore peu dans les 72 000 tonnes sorties chaque année des flots. Mais, à l'échelle mondiale, la donne est tout autre : 97% du marché (35 millions de tonnes pour 16 milliards d'euros de chiffre d'affaires) proviennent de l'algoculture, principalement en Asie. C'est d'ailleurs en partie pour concurrencer cette offre qu'Algolesko s'est lancée dans l'aventure. La filière permet aussi de protéger des ressources naturelles susceptibles, à terme, de s'épuiser. «L'algue, c'est comme un arbre dans une forêt : elle absorbe le gaz carbonique et rejette de l'oxygène dans l'air. D'où la nécessité de la préserver pour assurer la biodiversité des océans», explique le directeur. Classée bio, la production d'Algolesko répond aussi à la demande croissante pour ce produit sain, riche en nutriments, vitamines et sels minéraux. «L'algue dans l'alimentation humaine va être une source d'innovation pour le futur. Nous n'en sommes qu'au début», indique Xavier Terlet, spécialiste des tendances alimentaires au sein du cabinet ProtéinesXTC.



Dans la zone de culture, les algues sont réparties sur des dizaines de rangs de cordes, ce qui représente près de 45 kilomètres cumulés. Algolesko paie une redevance à l'Etat pour ces 150 hectares qu'elle exploite, à 4 kilomètres au large des côtes, entre Loctudy et Lesconil.

Avant de finir dans nos assiettes, cette récolte exige toutefois rigueur et patience. Tout commence à Lézardrieux, dans les Côtes-d'Armor, chez Aleor, filiale à 51% d'Algolesko. C'est ici que les bases fertiles des algues, appelées mekabus, sont isolées manuellement, puis placées en écloserie jusqu'en juillet. Après quelques mois en bassins, ces «bébés algues» finissent par être fixés sur des cordes, avant d'être immergés dans la zone de culture, à l'automne. Plongés à 1,5 mètre sous la surface des eaux pour capter la lumière, les jeunes plants grandissent pendant l'hiver et sont récoltés au printemps. Une course contre la montre commence alors. «Il faut stabiliser les algues très vite, pour éviter leur dégradation», explique Timothée Serraz. De retour à terre, les plants rejoignent l'unité de transformation de Loctudy pour y être blanchis. Cette étape-clé, inspirée de techniques japonaises, consiste à saturer l'algue en sel afin de la conserver. Le procédé, gardé secret, la fait passer du brun au vert.

Supermarchés et restaurants. Alors que 77% de cette production est destinée à l'alimentation humaine, les algues wakamés d'Algolesko se retrouvent ainsi dans les salades de Picard, dans les conserves de La Belle-Iloise ou sur les tables des restaurants. Le reste sert en cosmétique, pour fabriquer

crèmes et shampoings. Le pionnier français cherche même des débouchés à ses plants qui ne peuvent pas encore être valorisés, soit près de 20% de la production. «Des équipes de recherche et développement étudient leur utilisation pour la nutrition animale ou l'agriculture», indique Timothée Serraz.

Avec un chiffre d'affaires de 1,1 million d'euros en 2024, Algolesko se voit encore grandir. «Nous visons 6 millions d'euros de revenus à horizon 2029, pour

Un produit sain, riche en nutriment, sels minéraux et vitamines

une capacité de production de 600 tonnes», espère le directeur. Pour assurer son plan de développement, la PME cherche d'ailleurs de nouveaux investisseurs, à hauteur de 4 millions d'euros. Une première levée de fonds de 1,5 million d'euros vient d'être lancée auprès de family offices. Cet argent frais devrait permettre de lancer l'exploitation d'une nouvelle surface de culture, cette fois de 180 hectares, au large de Moëlan-sur-Mer (Finistère).

Camille Harel. Reportage photo : Manolo Mylonas pour Capital

Eric Larchevêque

Cofondateur de Ledger et coach en entrepreneuriat

“L’insécurité menace l’activité des cryptos”

21
millions

C'est le nombre maximal de bitcoins qui doivent être émis dans le monde, assurant à cette cryptomonnaie un caractère de rareté intéressant et faisant d'elle une valeur refuge à avoir dans un portefeuille pour tout épargnant.

Le grand public l'a découvert grâce à sa participation régulière dans l'émission de M6 «Qui veut devenir mon associé?». Cofondateur de Ledger en 2014, une société spécialisée dans les portefeuilles numériques, devenue une licorne valorisée plus de 1 milliard de dollars, Eric Larchevêque a aujourd'hui changé de vie pour aider les patrons de PME à se développer. Mais cette figure du secteur des cryptomonnaies, qui a été secoué dernièrement par une série de rapt, se montre particulièrement inquiète de l'état de la France et de la conjoncture économique. Tour d'horizon sans langue de bois.

Capital Plusieurs dirigeants du monde de la cryptomonnaie, dont l'un des associés avec qui vous avez fondé Ledger, ont récemment été victimes de rapt ultraviolents. La police a arrêté des suspects aux profils très jeunes. Quel est votre sentiment ?

Eric Larchevêque C'est malheureusement l'illustration d'une jeunesse qui est vraiment

prête à tout pour obtenir de l'argent facilement. Car on ne parle pas ici de petits larcins, mais d'actes de barbarie. Est-ce qu'ils se rendent compte de la gravité de leurs actes ? Ou alors font-ils simplement un calcul entre ce qu'ils risquent virtuellement en étant arrêtés et les gains obtenus à coup sûr ? Je crains qu'ils ne ressentent une certaine impunité.

Mais si le secteur de la cryptomonnaie est autant visé, c'est qu'il y a bien une raison ?

E.L. Tout part d'une fausse croyance. Les actifs numériques seraient intraquables avec des virements instantanés, donc bien plus pratiques pour une rançon qu'une valise de billets de banque. En réalité, si la police et la gendarmerie sont prévenues très tôt par les proches des personnes rançonnées, elles pourront suivre les flux de paiement sur Internet. A un moment ou à un autre, les criminels voudront convertir leurs cryptos en devises sur des plateformes d'échange. Si ces dernières sont averties que ces actifs sont frauduleux, elles bloqueront l'opération. D'où l'importance de toujours prévenir les forces de



“Ce n’est pas possible d’avoir peur à cause de son travail”

L’ordre, ce que des victimes peuvent hésiter à faire par peur de représailles.

Comment parvenir à protéger davantage les entrepreneurs du secteur ?

E.L. En mai dernier, le ministre de l’Intérieur, Bruno Retailleau, a reçu une vingtaine de dirigeants dont je faisais partie, même si je n’ai plus d’activités opérationnelles chez Ledger. Nous avons été rassurés par le fait que les pouvoirs publics prenaient la situation très au sérieux. Dans l’immédiat, des audits de sécurité ont été lancés pour protéger les bureaux et les domiciles. Par ailleurs, les coordonnées téléphoniques des

personnes à risque vont être inscrites sur une base de données spéciale. Les éventuels appels à l’aide seront ainsi traités en urgence. D’autres mesures seraient aussi souhaitables, mais nécessitent des changements de réglementation.

Lesquelles, par exemple ?

E.L. Aujourd’hui, seules les dépenses de protection du dirigeant peuvent être financées par son entreprise, pas celles de sa famille, car c’est considéré comme un abus de bien social. Autre point : il faudrait pouvoir rendre anonymes les adresses privées des chefs d’entreprise qui figurent dans les registres administratifs et qui sont trop faciles d’accès. Mais cela bouge : le ministère de la Justice s’est saisi de la question, tout comme le député (Renaissance) Paul Midy, qui a prévu une proposition de loi en ce sens.

Vous avez vous-même fait le buzz en réclamant l’autorisation du port d’armes à feu dans un contexte de «mexicanisation» de la société française. Ce n’est pas un peu excessif ?

E.L. Je voulais avant tout marquer les esprits. Quand on coupe un doigt à quelqu’un pour obtenir de l’argent, vous appelez cela comment ? Où voyez-vous ailleurs, chez nos voisins, autant de raptscrapuleux qui visent des chefs d’entreprise ? C’est bien simple, on se croirait revenu au temps du baron Empain dans les années 1970 (PDG à l’époque du groupe Empain-Schneider, enlevé et séquestré pendant 63 jours, et dont une phalange a été coupée par ses ravisseurs, NDLR) ! J’estime qu’on a le droit de se défendre. Or, même à son domicile, garder sur soi un pistolet est interdit. Celui-ci doit être rangé dans des conditions bien précises. Même le port d’un pistolet à impulsions électriques est prohibé. Il n’est pas possible d’avoir peur à cause de son travail. Attention d’ailleurs, cela va finir par nuire à l’activité des cryptomonnaies en France. Chez Ledger, des candidats ont déjà renoncé à cause de ce contexte d’insécurité.

Difficile quand même de nier que les cryptomonnaies ont la réputation sulfureuse de faciliter le blanchiment d’argent...

E.L. Là encore, fausse croyance. Les flux frauduleux représentent moins de 1%

bio

1973

Naissance à Boulogne-Billancourt (92)

1996

Diplômé de l’école d’ingénieurs ESIEE Paris

2014

Cofondateur de la Maison du bitcoin, puis de Ledger

2020

Première participation à l’émission «Qui veut être mon associé sur M6?»

2023

Début d’une activité de conseil aux entrepreneurs

des échanges de cryptoactifs dans le monde. C'est aussi peu pertinent que de dire qu'Internet se résume aux activités des pédocriminels ! Je rappelle, en outre, que l'essentiel du blanchiment passe par les banques traditionnelles. Beaucoup d'acteurs de la finance font passer ce faux message. Sans doute n'ont-ils pas intérêt à ce que le grand public s'intéresse davantage aux cryptomonnaies qu'à leurs produits d'assurance vie...

Vous avez été joueur de poker professionnel autrefois. Cela vous a-t-il servi dans les affaires ?

E.L. Plus d'une fois, à une table de négociations, je me suis vu comme dans une partie. C'est un jeu qui m'a appris à gérer mes émotions, et aussi à décrypter celles des autres en détectant des signaux faibles, utiles pour la discussion. Il y a également, bien sûr, une certaine dose de bluff, sans être casse-cou pour autant et en essayant de conserver une certaine maîtrise. Enfin, il y a toujours une part de hasard. Mais j'ai découvert qu'il fallait aussi créer soi-même les conditions pour que la chance arrive.

Vous sous-entendez que les Français devraient investir davantage dans les cryptomonnaies ? C'est quand même complexe et très spéculatif...

E.L. C'est vrai que cela peut paraître technique et qu'il y a un travail d'évangélisation à faire de la part des professionnels. Pour les particuliers, limitons-nous au bitcoin, la cryptomonnaie la plus accessible. C'est un placement dont la valeur ne peut pas être rognée par l'inflation au fil du temps, contrairement à une devise classique. Impossible qu'un gouvernement fasse un jour tourner la planche à billets en cas de difficulté. Ses règles de fonctionnement, qui sont immuables, prévoient en effet que seules 21 millions d'unités pourront être émises dans le temps. Pas une de plus et on en est à 19,8 millions. Une fois ce chiffre atteint, les investisseurs continueront à s'échanger les bitcoins existants. De plus, le système très décentralisé sur des milliers



LÉA CRESPI POUR CAPITAL

Eric Larchevêque a vu sa notoriété croître grâce à l'émission de M6 «Qui veut être mon associé ?», dans laquelle il est membre du jury depuis 2020.

d'ordinateurs dans le monde entier serait trop coûteux à pirater, car il est protégé par des lois physiques liées à l'énergie. C'est donc clairement une valeur refuge à avoir dans son portefeuille. Moi-même, toutes mes liquidités sont en bitcoins. Dans cent ans, le système sera toujours là !

En tant que cofondateur d'une société spécialisée dans la sécurisation des cryptomonnaies, cette argumentation vous arrange quand même un peu...

E.L. Je ne le nie pas, mais je défends avant tout la thèse que le bitcoin est un outil exceptionnel de liberté et d'indépendance. Vous pouvez partir du jour au lendemain n'importe où dans le monde et conserver l'intégralité de vos avoirs, sans que personne ne puisse vous en empêcher. Ce n'est pas le cas avec des biens immobiliers ou des placements d'épargne. Rappelez-vous ces images de gens se ruant aux guichets des banques dès qu'il y a une grave crise économique dans un pays. Or, vous en conviendrez, l'instabilité politique et sociale est grandissante, même en Europe.

La situation en France vous inquiète-t-elle ?

E.L. Comment pourrait-il en être autrement ? Si notre pays était une entreprise, ses dirigeants

auraient été mis sous les verrous depuis longtemps. Avec des dépenses de plus en plus importantes consacrées aux remboursements des intérêts de la dette, qui constituent l'un des premiers postes budgétaires de l'Etat, on court tout droit au précipice.

Peut-être, mais appartenir à l'Europe et avoir une monnaie commune nous protègent...

E.L. Jusqu'à quand ? Les autres pays, qui ont fait des efforts parfois massifs pour réduire leurs déficits, pourraient un jour en avoir assez de supporter notre refus systématique de réformer nos services publics. Il faudrait vraiment oser couper sévèrement dans les dépenses de l'Etat.

Comme Javier Milei en Argentine ou Donald Trump aux Etats-Unis ?

E.L. Oui, même si ce n'est pas populaire du tout. Hormis un choc pour limiter au maximum les dépenses publiques, je ne vois pas d'autres solutions. Qui va payer, sinon ? Les riches pourraient être taxés davantage, mais ils partiraient très vite voir ailleurs. Résultat, une fois encore, les classes moyennes, qui n'ont pas la possibilité de bénéficier de montages fiscaux complexes et de déménager facilement, seraient les premières victimes. Hélas, personne n'osera sans doute avoir ce courage politique chez nous. Les Français seraient dans la rue immédiatement.

Vous oubliez que l'Etat subventionne aussi massivement les entreprises. Il faut également supprimer ces aides ?

E.L. Bien sûr, soyons cohérents. Si on réduit les charges sociales et fiscales et qu'on libéralise tout le système, supprimer les aides aux entreprises s'impose également. Chez Ledger, nous avons par exemple aussi bénéficié de prêts de Bpifrance, mais ceux-ci ont été remboursés. Trop de sociétés vivent sous perfusion alors que leur activité ne leur permet pas de survivre. Cela n'a pas de sens. L'Etat doit laisser le marché réguler les choses, même si c'est difficile pour certaines personnes, je le reconnais. Il n'y a pas de liberté sans risque.

Vos nouvelles activités visent justement à améliorer le business des entreprises...

E.L. Après avoir quitté mes fonctions chez Ledger, j'ai effectivement décidé d'apporter mon

“Il faut un choc pour limiter au maximum les dépenses publiques”

expérience aux entrepreneurs pour les aider à se développer. Et pas à des créateurs de start-up qui sont déjà très soutenus. Je vise les artisans et les patrons de PME et de TPE industrielles ou de services, trop délaissés. Souvent, ils n'osent pas voir grand et leurs activités plafonnent. Je compte déployer des moyens, notamment en ligne, avec des ateliers de coaching, des conférences, des conseils d'experts, pour qu'ils apprennent à mieux se structurer, recruter ou encore manager.

Et tout cela depuis Vierzon, dans le Cher ?

E.L. Oui, comme quoi on peut aussi réussir en province ! C'est une région où j'ai grandi et ai mes attaches, puisque mon père et mon grand-père y avaient une société de porcelaine, qui a périclité dans les années 1980. C'est là aussi que j'ai créé Algosup, une école pour former des développeurs, dont notre économie a tant besoin, ainsi qu'un incubateur pour jeunes pousses. La France a de formidables compétences, notamment avec des ingénieurs de haut niveau. C'est d'ailleurs une terre d'excellence reconnue dans le monde entier pour les mathématiques. Pour en revenir aux cryptomonnaies, beaucoup de Français ont travaillé sur leurs protocoles techniques, mais ils sont souvent partis à l'étranger, malheureusement.

Pour finir, vous avez vu votre notoriété croître depuis 2020 en étant au jury de l'émission de M6 «Qui veut être mon associé ?», où des porteurs de projets sont à la recherche d'investisseurs. Partant pour une nouvelle saison ?

E.L. Je l'espère. Cette émission est vraiment d'utilité publique. Elle montre que les entrepreneurs ne sont pas forcément des exploités, comme on en fait souvent la caricature en France. On a besoin de gens qui se projettent ainsi dans l'avenir et osent innover.

Propos recueillis par Bruno Declairieux

1 UN MARCHÉ DE PLUS EN PLUS SEGMENTÉ

Depuis les années 1990, le rayon des tomates s'est diversifié, nos maraîchers cherchant à se démarquer des importations de tomates rondes en vrac, avec des variétés plus haut de gamme et plus coûteuses. Parmi elles ? Les tomates cerises. Toutes petites, allongées ou rondes, et aux couleurs variées, elles ont vite conquis la clientèle en quête de produits sains, savoureux et faciles à croquer à l'apéritif ou en pique-nique.

3 UNE CULTURE SOUS SERRE CHAUFFÉE

En France, la production est réalisée sous serre chauffée, le gros des plantations poussant hors sol dans des substrats de fibre de coco. Récoltées à la main, les tomates partent ensuite dans des stations de conditionnement, avant d'être livrées aux distributeurs ou aux grossistes sur une saison qui dure huit mois, de mars à octobre.

4 UNE RUDE CONCURRENCE MAROCAINE

La montée en gamme française n'a pas échappé aux principaux concurrents étrangers marocains. Parmi eux, le groupe Azura est devenu un acteur majeur en France avec des tomates cerises vendues à petit prix toute l'année (0,99 euro les 250 grammes). Pour les producteurs français, la bataille est inégale. D'abord, les coûts de main-d'œuvre sont 14 fois inférieurs au Maroc. Ensuite, un accord douanier entre l'UE et le Maroc permet depuis 2012 à ces importations d'éviter la plupart du temps d'être surtaxées avant d'entrer chez nous. Enfin, le climat marocain est évidemment plus favorable.

2 DES COOPÉRATIVES À LA MANŒUVRE

Avec près de 115 500 tonnes consommées en France tous circuits confondus (restauration incluse), selon une estimation de l'Interprofession des fruits et légumes frais (Interfel), les tomates cerises ont vu leurs volumes écoulés grimper de quelque 50% entre 2019 et 2023 ! L'essentiel est acheté en grande surface sous des marques de coopératives regroupant des centaines de maraîchers indépendants, surtout dans l'Ouest (Savéol, Solarenn...) et dans le Sud (Rougeline).

5 LA TENTATIVE DE RIPOSTE TRICOLEURE

Selon les maraîchers français, les marges de la grande distribution sont plus élevées sur leurs productions que sur celles de leurs rivaux marocains. Réunis dans l'association Tomates de France, les plus importants d'entre eux tentent cette année un coup avec une barquette de 250 grammes au prix conseillé de 1,29 euro. Difficile, en deçà, de gagner de l'argent sur un marché où les cours se négocient chaque jour.

6 MIEUX RÉGULER LES IMPORTATIONS ?

Si les tomates cerises marocaines gênent peu nos maraîchers l'hiver en l'absence de production hexagonale, leur présence l'été (40% des achats environ en magasin) pèse sur les prix. Cultivées à Agadir et au Sahara occidental, un territoire revendiqué par le Maroc, elles transitent par Perpignan avant d'être dispatchées. Les producteurs français espèrent à l'avenir une meilleure régulation avec, entre autres, une révision de l'accord de 2012. Pas gagné.

...tomate cerise.

Ce petit fruit croquant et savoureux est plébiscité. Mais, dans les rayons, la concurrence fait rage.

Par Bruno Declairieux

Ces dernières années, **les ventes en magasin** de ces variétés ont augmenté, dans un marché global de la tomate plutôt stagnant.

Même en temps de crise, ça passe ou ça passe.

Dans un monde incertain, les chaînes d'approvisionnement doivent se réinventer en permanence. GEODIS s'assure que vos marchandises arrivent à bon port, grâce à ses solutions logistiques innovantes, durables et éthiques.

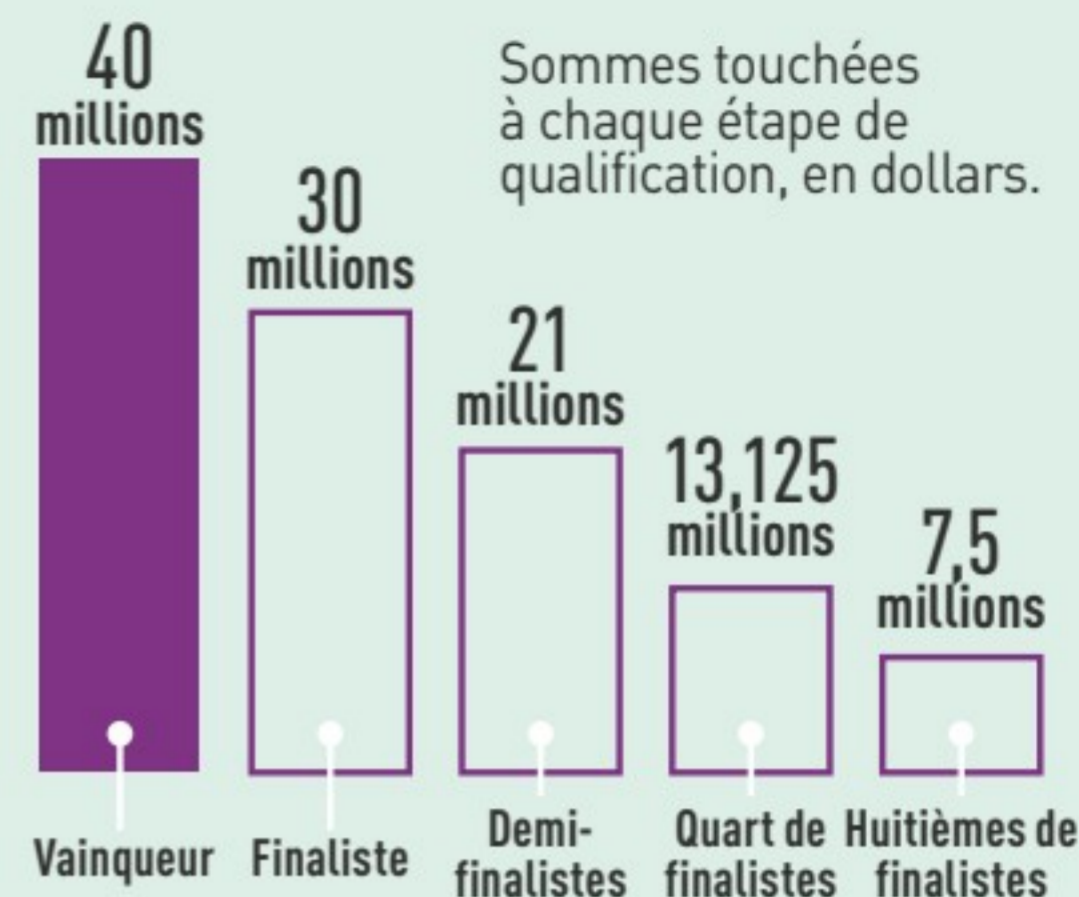


Les gains pour les clubs s'annoncent époustouflants

1 milliard de dollars de dotation, dont **525 millions** pour la participation...

Selon les continents où ils jouent, les clubs vont gagner des sommes différentes pour leur participation à cette épreuve. De plus, les européens toucheront des gains eux aussi différents selon des critères commerciaux et sportifs non révélés.

... et **475 millions** de dollars pour les prouesses sportives



Phase de groupes (3 matches)
2 millions de dollars par victoire,
1 million pour un match nul.

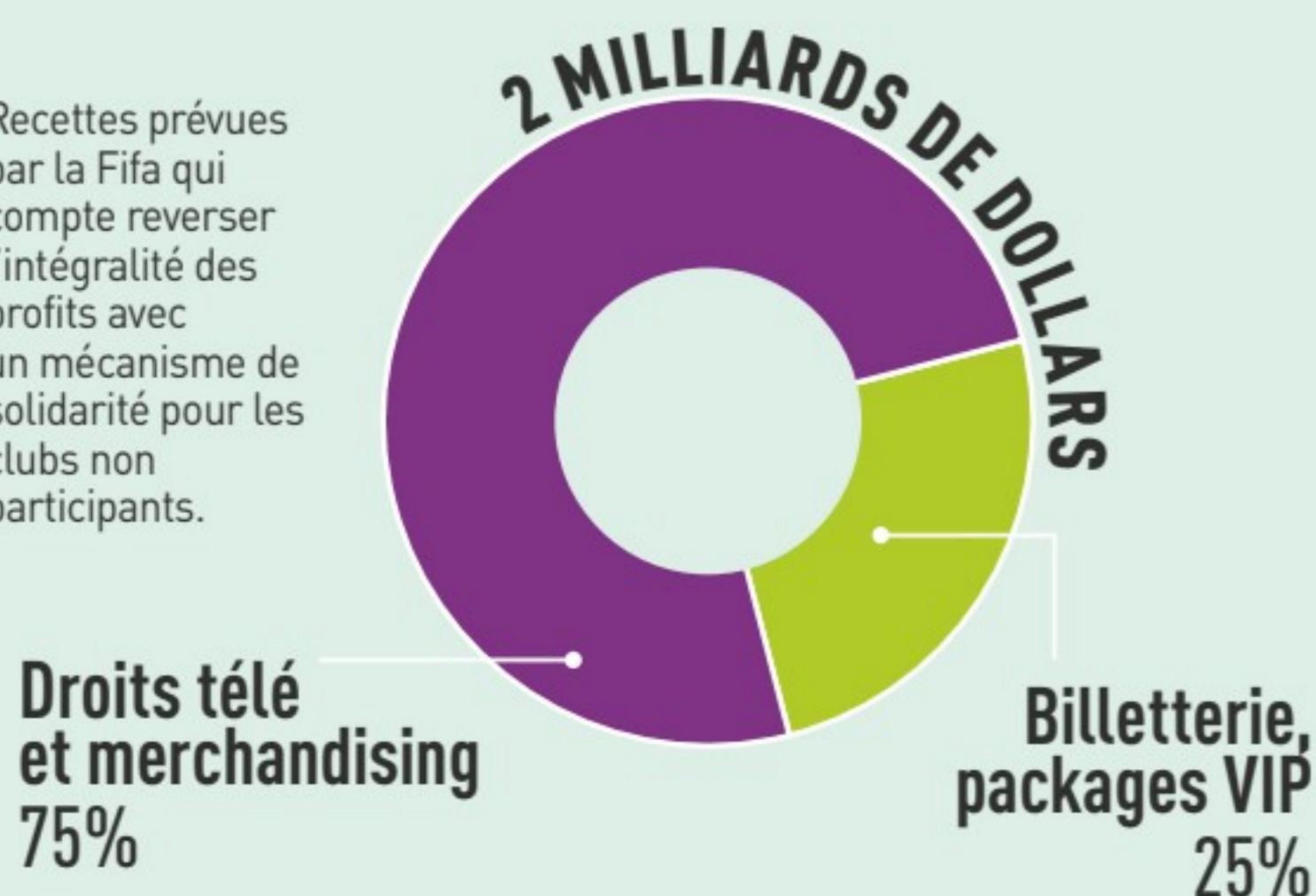
COUPE DU MONDE DES CLUBS L'AUBAINE FINANCIÈRE

Depuis le 14 juin, 32 des plus grandes équipes de la planète s'affrontent aux Etats-Unis pour un tournoi inédit dans sa forme actuelle. A la clé, des gains records offerts par la Fifa. **Par Bruno Declairieux**

La compétition est en bonne partie financée par les droits TV

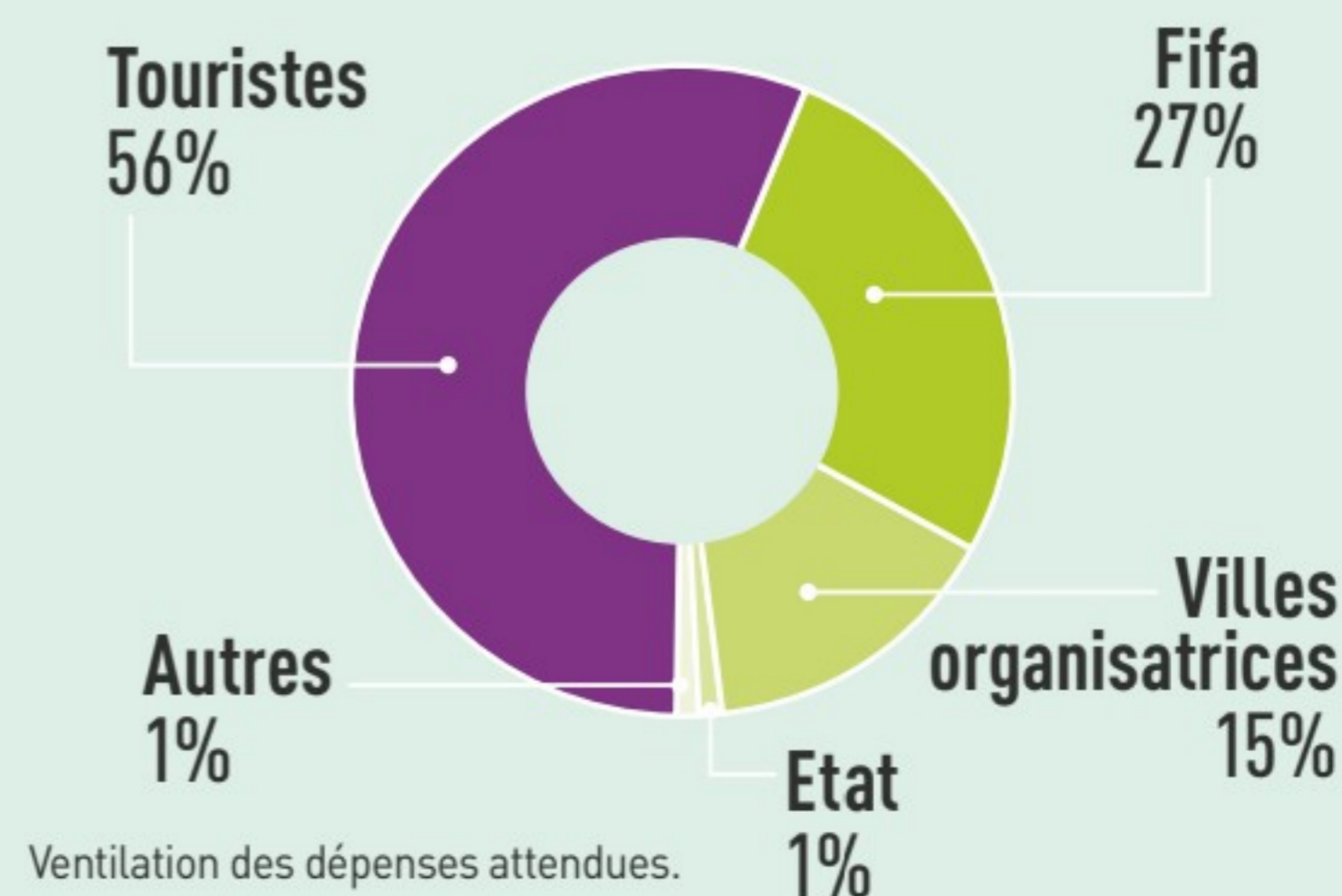
Se déroulant jusqu'au 13 juillet, l'épreuve est retransmise par le service de streaming sportif britannique DAZN, qui a payé les droits de diffusion environ 1 milliard de dollars selon la presse spécialisée.

Recettes prévues par la Fifa qui compte reverser l'intégralité des profits avec un mécanisme de solidarité pour les clubs non participants.



Cet événement devrait générer plus de 7 milliards de dépenses

Près de 3,7 millions de spectateurs (dont 40% d'étrangers) sont attendus dans les 11 villes américaines où auront lieu les matchs. Ils devraient déboursier plus de 4 milliards de dollars.



LES USAGERS DES TRANSPORTS DEVRAIENT-ILS PAYER DAVANTAGE ?

Les voyageurs ne paient pas le coût réel de leurs trajets. Un manque à gagner qui pèse sur la modernisation du réseau.

ILLUSTRATION CAPITALE GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA



Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ? Chaque matin, vous prenez peut-être les transports en commun pour aller au travail. Eh bien, sachez que leur gestion diffère selon les endroits. En Ile-de-France, la région est responsable de tous les modes de transport sur son territoire et confie leur exploitation à des entreprises (RATP, SNCF, Transdev, Keolis...). Ailleurs, les régions ne supervisent que les transports en train (TER) et en car entre les villes. Et ce sont les agglomérations ou les communautés de communes qui sont compétentes pour le transport urbain (bus, tramways, métros) et font aussi appel à des sociétés chargées du service.

Seul point commun à cette mosaïque ? Nulle part, les voyageurs ne paient le coût réel de leurs déplacements ! « Ils n'en financent en moyenne que 28% »,

explique l'expert en mobilités Jean Coldefy. Le reste provient essentiellement, pour les transports urbains, d'un impôt sur les salaires payé par les employeurs. Baptisé « versement mobilité », il vise toutes les sociétés privées et publiques de plus de 10 salariés dans les agglomérations concernées. Le financement des trains régionaux et des lignes de cars est, lui, équilibré grâce aux subventions publiques.

Un problème d'offre. Et encore ne parle-t-on ici que des coûts d'exploitation et de maintenance. Pas des investissements ! Or, si l'on veut réduire nos émissions de CO₂, il va falloir accroître la part des transports en commun dans nos déplacements du quotidien. En 2023, le Sénat évaluait à près de 60 milliards d'euros les sommes nécessaires d'ici 2030 pour acheter du matériel roulant, rénover les infrastructures et en développer de nouvelles. Un casse-tête financier de plus pour les pouvoirs publics. Depuis mai dernier, les professionnels du secteur planchent sur le sujet et doivent prochainement remettre un rapport. La hausse de la part payée par les usagers sera forcément évoquée. « Taxer encore les entreprises en renchérissant le coût du travail paraît compliqué, estime Jean Coldefy. Cela nuit à leur compétitivité, donc à l'emploi et aux salaires. » D'autant qu'elles doivent aussi rembourser 50% des abonnements de leurs salariés. » Alors que, dans bien des pays, les usagers paient une part bien supérieure, voire la totalité, des coûts de leurs déplacements, comme au Japon ou à... Bogota (Colombie) ! Par ailleurs, les enquêtes le montrent, le premier frein qui dissuade de recourir aux transports publics n'est pas le prix, mais l'offre insuffisante. « Même dans les villes où la gratuité des transports a été instaurée, il n'y a pas moins de voitures », souligne l'économiste Stéphanie Lopes d'Azevedo. Le surplus de voyageurs vient de personnes qui, auparavant, faisaient du vélo ou marchaient sur de courtes distances.

Bien sûr, les tarifications sociales imposées par la loi pour protéger les plus fragiles ne peuvent être remises en cause. Mais au lieu, par exemple, de cibler des catégories comme les seniors, sans doute pourrait-on ne privilégier que ceux ayant des revenus modestes. De même, un cadre au chômage n'a pas les mêmes revenus qu'un employé. Autre piste : les tarifications à la distance qui n'existent plus en France pourraient être rétablies. « Il n'est pas cohérent économiquement de payer la même somme pour parcourir 2 ou 20 kilomètres », pointe Stéphanie Lopes d'Azevedo. Mais, à un an des municipales, quel édile osera proposer ce type de solutions ?

Bruno Declairieux



PHOTOS : MARK FELIX/BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES / STÉPHANE LEMOUTON/ BESTIMAGE/ IA VIA FIREFLEY

AU TEXAS, ELON MUSK IMAGINE LA VILLE-USINE DE DEMAIN

A Starbase, Texas, devenue municipalité en mai 2025 après un vote local, le patron de SpaceX façonne un site futuriste dédié à son ambition de conquête spatiale, et où il peut mettre en œuvre ses idées libertariennes.

Le 27 mai dernier, le monde entier avait les yeux rivés sur Boca Chica, petit village du sud du Texas, pour le neuvième essai du Starship. La fusée géante de SpaceX, propulsée par 33 moteurs Raptor, décollait avant d'exploser en vol. Echec ? Pas pour Elon Musk. Le milliardaire californien multiplie les ratés, pour apprendre et, à terme, pour envoyer des humains sur Mars à l'horizon 2030. Afin de tenir ce pari fou, le magnat de la tech est en train de bâtir un campus inspiré des «company towns» des siècles passés, comme les

cités Michelin à Clermont-Ferrand ou Pullman, la ville-usine du rail née au XIX^e siècle près de Chicago. «Musk s'inspire de ces modèles, souvent marqués par un paternalisme social assumé, qui ont émergé avec l'industrialisation et permettaient de disposer d'une main-d'œuvre stable et encadrée dans des sites éloignés des centres urbains», décrypte Richard A. Walker, professeur émérite en géographie à l'université de Californie à Berkeley.

A quelques kilomètres du pas de tir, des bâtiments ne cessent d'émerger des sables. En dix ans, le site a été métamorphosé : l'atelier presque artisanal du

début a laissé place à une “Starfactory” de 9 hectares censée produire à terme 1 000 fusées par an. À côté, un centre de contrôle dernier cri surveille les lancements. Tout autour, des terrains ont été rachetés, et une nouvelle voirie s’installe.

Réglementation sur mesure. Car le milliardaire n’a pas l’intention de s’arrêter aux fusées. Il veut aussi réinventer la vie sur Terre. Opposé au télétravail, il exige la présence des salariés sur site. Pour le moment, seules quelques dizaines de préfabriqués en tôle blanche ont été montés le long de l’artère principale, dénommée Memes Street, en référence au goût d’Elon Musk pour les memes et la culture Internet. L’homme le plus riche du monde assure vivre partiellement dans l’un d’eux, évalué à 50 000 dollars. Un logement de plain-pied avec deux ou trois fenêtres, une petite pelouse, un chargeur extérieur pour Tesla, des palmiers et une boîte aux lettres : rudimentaire, mais fonctionnel.

Les autres salariés qui espèrent habiter sur place attendent leur tour dans des caravanes en chrome Airstream ou des «tiny houses» (des petits mobil-homes). À l’est, en direction de la réserve naturelle de Boca Chica, la Starbase ne cesse de s’étendre. Un premier commerce a ouvert : l’Astropub, un bar-restaurant où ingénieurs et techniciens trinquent sous un néon «Occupy Mars» ou dégustent un sandwich «Big Dipper» (la Grande Ourse, en anglais). En face, une clinique a été installée pour administrer les premiers soins : le service d’urgences le plus proche est celui de Brownsville, à quarante minutes en voiture.

Les 300 premiers habitants se sont déjà installés à Starbase. Une arrivée qui a permis à Musk de remporter une victoire de premier plan : le 3 mai dernier, sa ville a officiellement été instituée, à l’issue d’un vote des locaux, pour l’essentiel ses salariés et quelques anciens habitants du village de Boca Chica. Bobby Peden, jeune vice-président de SpaceX, est devenu le maire. Starbase peut désormais lever ses propres taxes et créer des services, comme une police locale et des pompiers, ainsi qu’établir ses propres réglementations : accès aux routes et à l’eau, électricité et, bien sûr, horaires de lancement des fusées...

Les salariés trinquent sous un néon où il est écrit “Occupy Mars”

Une gouvernance sur mesure qui fait écho à l’idée libertarienne décrite par l’historien américain Raymond Craib dans son livre «Adventure Capitalism» (Spectre, 2022) : «Une contestation idéologique du modèle actuel de souveraineté territoriale des Etats-nations et de régulation des marchés.» Jugeant l’enseignement public peu recommandable, Elon Musk a inauguré une école privée, dont l’enseignement est basé sur la méthode Montessori. Pas de sport ou de musique obligatoires, pas d’apprentissage des langues étrangères : l’établissement hyper-élitiste met le paquet sur les sciences dures. Une manière d’attirer les meilleurs profils pour qu’ils osent venir s’installer en famille dans cet endroit pour le moins isolé.

Univers en expansion. Le choix du Texas n’est pas anodin. En plus de sa position favorable aux tirs orbitaux, l’Etat républicain offre un environnement fiscal favorable – pas d’impôt sur le revenu – et une législation considérée comme pro-entreprises. La main-d’œuvre locale est bon marché et relativement qualifiée. Musk attire aussi des talents venus de tout le pays, et même de l’étranger, avec des avantages non négligeables : salaires revalorisés (jusqu’à + 25% pour ceux qui déménagent), stock-options, mutuelle premium, snacks à volonté, massages... Malgré des semaines de plus de 60 heures, la promesse de participer à la conquête spatiale fait rêver.

L’économie locale en profite déjà : les services s’adressant à un nouveau public plus riche pullulent. Transféré depuis le bureau de Seattle, Cameron Hardin est désormais au plus près de l’action, même s’il ne vit pas encore à Starbase. L’ingénieur de 31 ans sirote un latte à 7 dollars après une séance au studio de yoga installé en périphérie de Brownsville. «Il faut être patient, la ville a déjà beaucoup changé. L’aéroport local s’est agrandi : il est maintenant considéré comme international», remarque celui qui porte, un dimanche, un T-shirt à l’effigie de son entreprise.

Impossible toutefois de s’éterniser : les agents de Musk veillent au grain. Il est vrai que bien des activités, même autour du site, s’avèrent sensibles comme dans le port de Brownsville où arrivent les combustibles nécessaires aux fusées. Et il va en falloir pour respecter les plannings. La FAA, l’agence de régulation de l’aviation civile américaine, a autorisé SpaceX à passer de cinq lancements orbitaux par an à 25.

Mehdi Bouzouina

Par Caroline Castets

Business O FÉMININ

Cette année encore, Business O Féminin, créé par Véronique Forge, donnait la parole à des femmes inspirantes et engagées. Avec Capital

Elle torpille le plafond de verre

Transformer le paysage économique en donnant aux femmes les moyens de s'y imposer: voilà comment **Clara Moley**, conseil en politique agricole auprès des pouvoirs publics et autrice du livre «Les Règles du jeu» (Dunod), résume la mission qu'elle s'est fixée le jour où elle a décidé d'agir en faveur de l'égalité hommes-femmes dans le monde du travail. A l'époque, elle est trader dans une banque d'investissement brésilienne où on lui fait sentir «le poids du genre» au quotidien. «Là-bas, se souvient-elle, j'ai réalisé qu'être une femme pesait sur l'appréciation de mes performances et impactait mon parcours professionnel.» Un phénomène largement répandu qui pénalise la réussite des femmes, lesquelles, par excès d'humilité ou de prudence, contribuent à l'alimenter. «On est toujours prêtes à douter de notre légitimité, à ne pas oser valoriser nos compétences...» résume celle qui le rappelle volontiers: le syndrome de l'imposteur ne freine pas seulement les ambitions et la réussite féminines, il pénalise aussi la performance économique dans son ensemble.



PHOTOS: SP

Elle milite contre une mode jetable et dépourvue de sens

Avoir un impact!» Lorsque, fin 2009, **Fanny Moizant** se lance avec ses cinq associés de l'époque dans l'aventure Vestiaire Collective, c'est avec cette volonté clairement affichée. Elle qui, au contact de parents «épris de belles choses et à la fibre écolo», a grandi dans une «sensibilité responsable» aux antipodes de la mode jetable qui explose alors, a une idée fixe: «Disrupter l'industrie de la seconde main, lui donner un sens.» «Partout, je voyais des garde-robes saturées, où la quantité primait sur la qualité, se souvient-elle. La "sharing economy" émergeait et, avec elle, une ébauche d'économie circulaire. J'y ai vu un levier de croissance à activer.» Lorsque la plateforme est créée sur une double promesse (la fiabilité, les produits étant rigoureusement sélectionnés et leur authenticité contrôlée, et une expérience client «quali et inspirante, même en ligne...»), le succès est quasi immédiat. «L'idée était de faire de Vestiaire Collective plus qu'une marketplace, une marque à forte désirabilité dotée de ses propres codes, qui permette d'acheter à la fois malin et plaisir en toute confiance.» Près de seize ans plus tard, la marque en question pèse plus de 1 milliard de dollars et s'est déployée à l'international. La promesse, elle, n'a pas changé. Pas plus que la volonté de sa cofondatrice de transformer l'industrie de la mode pour la rendre plus durable. Raison pour laquelle, il y a trois ans, elle entre en guerre contre la «fast fashion» qui, martèle-t-elle, incite à la surconsommation en faisant baisser les prix et la qualité. «A l'heure actuelle, on produit 100 milliards de vêtements par an dans le monde, soit l'équivalent de six générations habillées en une année, tempête-t-elle. Cela n'a aucun sens et cela génère une vraie catastrophe sociale et environnementale.» Pour dénoncer cette réalité et «éduquer le consommateur à voir l'option seconde main comme une alternative vertueuse», Vestiaire Collective multiplie les campagnes alertant sur les dangers «d'une mode polluante à tous niveaux» et, en 2022, bannit 60 marques de son site de revente. Prochaine étape: la toute nouvelle loi anti-fast fashion qui, espère Fanny Moizant, devrait contribuer à raisonner le secteur.





Là quand votre monde change.

Pour développer votre
entreprise à l'international,
faites confiance à la
**1^{re} banque des entreprises
françaises en Europe***



BNP PARIBAS
la banque d'un monde qui change

ÇA FAIT DU BIEN DE TOURNER LA PAGE

INFORMER. DIVERTIR. APPROFONDIR.

PRIX RELAY-SEPM DES MAGAZINES DE L'ANNÉE 2025

RELAY. **sepm**

SYNDICAT
DES ÉDITEURS
DE LA PRESSE
MAGAZINE



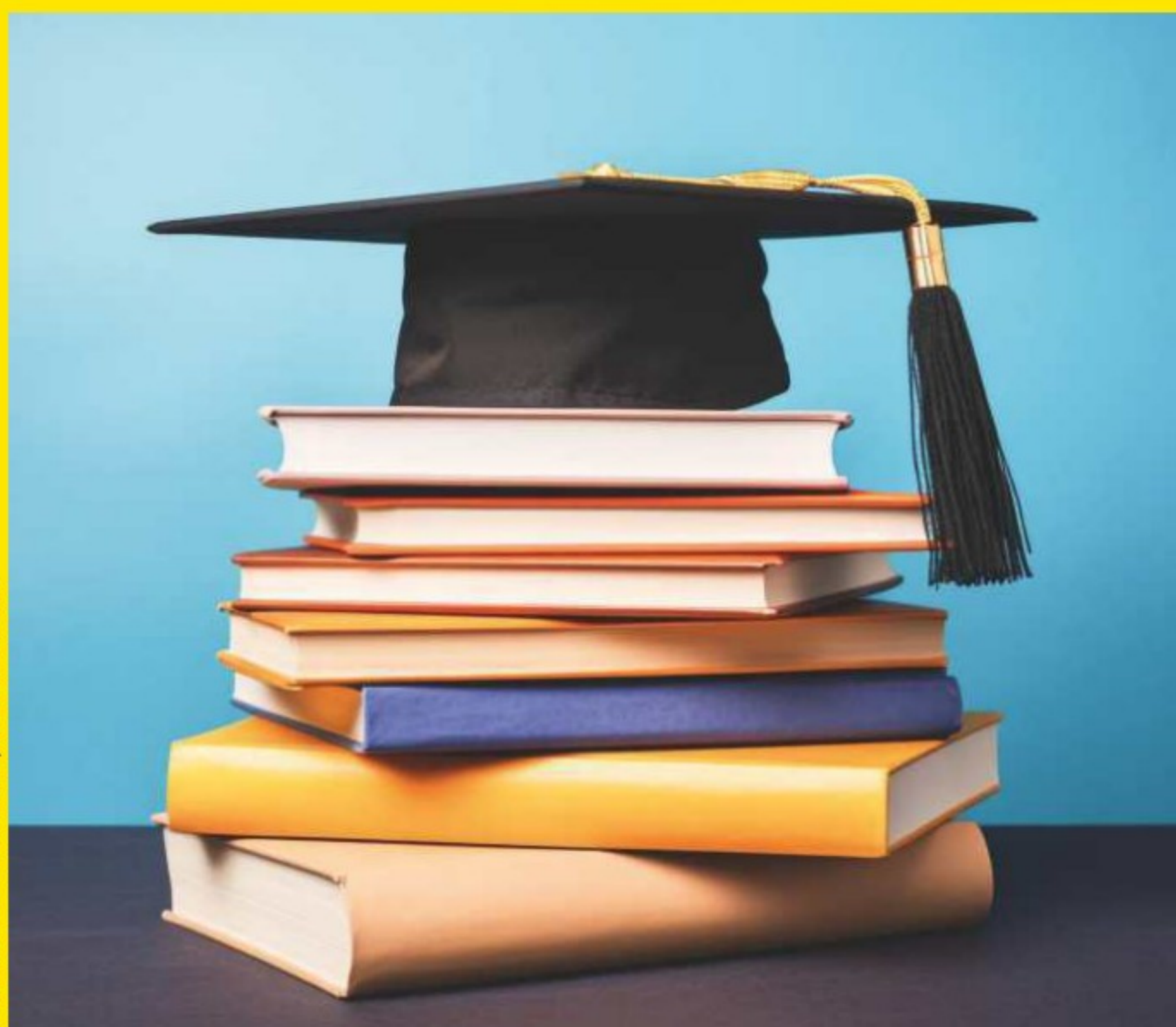
LES MAGAZINES
DE L'ANNÉE
2025

Découvrez chez RELAY les **magazines** de l'année.

Madame
Bovary

LE Guide

Capital



PHOTOS : GETTY IMAGES, ADOBE-STOCK

Argent

P. 74

Résidences secondaires

Les prix baissent... C'est le moment d'en profiter !

Carrière

P. 88

Carrière Executive MBA: choisir le bon cursus

Conso

P. 102

Transport ferroviaire S'y retrouver dans l'usine à gaz des tarifs

LE Guide

Résidences secondaires

Les prix baissent... C'est le moment d'en profiter !

Le marché immobilier sort enfin de la morosité, et s'offrir un coin de paradis est devenu plus abordable partout... ou presque. Voici où réaliser les meilleures affaires avant que les tarifs ne repartent à la hausse.

Et si la crise immobilière vous offrait l'opportunité de réaliser l'acquisition de vos rêves ? Alors que les prix des résidences principales ont chuté d'environ 10% ces deux dernières années – en raison de la flambée des taux de crédit –, ceux des résidences secondaires ont dévissé de 4%, selon les données de la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim). «Ce marché obéit en réalité

aux mêmes mécanismes que celui des résidences principales, il est également sensible aux variations des taux de crédit», rappelle Loïc Cantin, président de la Fnaim. Ces derniers sont en effet passés de 1% début 2022 à plus de 4% à l'automne 2023, entraînant une dégringolade du marché, et ils sont encore supérieurs à 3% aujourd'hui.

Depuis deux ans et demi que la crise immobilière dure, «le mot "secondaire" a pris tout son sens : il faut déjà pouvoir

acheter sa résidence principale avant d'envisager la suite», confirme Franck Paillot, responsable de l'agence Laforêt à Oléron, en Charente-Maritime. Le quadruplement des taux de crédit a eu raison de «la clientèle qui achète une résidence secondaire pour la première fois, au prix maximum de 250 000 euros, après avoir découvert l'île pendant des vacances», explique-t-il. Conséquence, sur son secteur, «en 2023 et 2024, le nombre de transactions a été divisé par deux et les prix ont chuté de 15%. Les acquéreurs sont aujourd'hui en position de force». Plus que jamais, avec un prix moyen du mètre carré de 3 017 euros pour un appartement et de 3 640 euros pour une maison, Oléron s'impose comme «une alternative abordable pour ceux qui ne veulent ni ne peuvent mettre 600 000 ou 700 000 euros dans une résidence secondaire», soutient Franck Paillot, rappelant que, «sur la côte Atlantique, il existe très peu d'endroits où les prix sont encore accessibles». Une allusion à peine voilée au bassin d'Arcachon : sans même parler du très chic Lège-Cap-Ferret où une maison de 100 mètres carrés vaut plus de 1 million d'euros, il faut compter autour de 400 000 à 500 000 euros pour acquérir un bien similaire dans les communes moins huppées d'Andernos-Bains et de Lanton.

Plongeon à l'ouest. Ailleurs aussi, les prix ont dévissé. Le département de la Gironde dans son ensemble accuse une chute de 7,8% pour les résidences secondaires depuis fin 2022, d'après la

LAURENCE COMBE/ ESPACES ATYPIQUES

| CÔTE D'AZUR | | | |
|---------------|---|--|--|
| Commune | Prix moyen d'un T2 de 50 m ² (Variation sur un an) | Prix moyen d'une maison de 100 m ² (Variation sur 1 an) | Majoration 2024 de la taxe d'habitation ⁽¹⁾ |
| Agde | 177 950 € (+ 3,1%) | 437 600 € (- 1,1%) | 15% |
| Antibes | 301 350 € (+ 1,1%) | 809 600 € (- 2,4%) | 40% |
| Cannes | 291 100 € (+ 0,5%) | 719 200 € (- 2,4%) | 0% |
| Fréjus | 232 600 € (+ 1,4%) | 514 200 € (+ 7,2%) | 60% |
| Sainte-Maxime | 262 500 € (+ 1,4%) | 728 000 € (+ 7,2%) | 0% |

| BRETAGNE | | | |
|---------------|---|--|--|
| Commune | Prix moyen d'un T2 de 50 m ² (Variation sur un an) | Prix moyen d'une maison de 100 m ² (Variation sur 1 an) | Majoration 2024 de la taxe d'habitation ⁽¹⁾ |
| Carnac | 290 150 € (+ 1,5%) | 619 000 € (- 4,7%) | 0% |
| Dinard | 254 750 € (- 4,8%) | 686 400 € (+ 5,7%) | 45% |
| La Trinité | 289 450 € (+ 1,5%) | 712 000 € (- 4,7%) | 0% |
| Perros-Guirec | 201 750 € (- 3,4%) | 370 900 € (+ 5,7%) | 60% |
| Saint-Malo | 233 550 € (- 4,8%) | 484 700 € (+ 0,9%) | 45% |

(1) Majorations de taxe d'habitation sur les résidences secondaires décidées par les communes pour 2024, selon la Direction générale des finances publiques. Attention, cela a pu changer depuis pour les communes qui n'étaient pas encore à 60% de majoration, le maximum autorisé.

En jaune : la plus forte baisse sur un an. Source : SeLoger/MeilleursAgents. Prix au 1^{er} mai 2025.



333 600 EUROS

Entre Saintes et Royan (17)
Dans un village de campagne de Charente-Maritime, cette villa d'architecte de 144 mètres carrés dispose de très jolis volumes sur un terrain de 3 700 mètres carrés. Elle comprend un grand séjour lumineux, 4 chambres et 2 salles de bains.

| NORMANDIE | | | |
|-----------|---|--|--|
| Commune | Prix moyen d'un T2 de 50 m ² (Variation sur un an) | Prix moyen d'une maison de 100 m ² (Variation sur 1 an) | Majoration 2024 de la taxe d'habitation ⁽¹⁾ |
| Cabourg | 227 500 € (+ 1,1%) | 528 300 € (+ 0,9%) | 0% |
| Deauville | 342 300 € (+ 1,1%) | 831 700 € (+ 0,9%) | 0% |
| Etretat | 159 150 € (- 3,2%) | 338 200 € (+ 3,5%) | 0% |
| Granville | 160 100 € (- 3,2%) | 355 600 € (+ 2,2%) | 60% |
| Honfleur | 156 700 € (- 3,2%) | 363 400 € (+ 0,9%) | 0% |

| ALPES | | | |
|---------------------|---|--|--|
| Commune | Prix moyen d'un T2 de 50 m ² (Variation sur un an) | Prix moyen d'une maison de 100 m ² (Variation sur 1 an) | Majoration 2024 de la taxe d'habitation ⁽¹⁾ |
| Aime-la-Plagne | 196 000 € (- 1,1%) | 364 600 € (+ 4,4%) | 20% |
| Bourg-Saint-Maurice | 203 750 € (- 1,1%) | 475 700 € (+ 4,4%) | 40% |
| Chamonix-Mont-Blanc | 413 400 € (- 1,8%) | 1 179 700 € (+ 2,6%) | 50% |
| Evian-les-Bains | 231 300 € (+ 1%) | 525 500 € (+ 2,6%) | 60% |
| Villard-de-Lans | 178 950 € (+ 3,6%) | 478 500 € (+ 4,4%) | 30% |

LE Guide

Résidences secondaires

Biarritz (64) Ce trois-pièces d'environ 60 mètres carrés en plein cœur du centre-ville a été entièrement rénové en 2021.

Fnaim. Sur la côte basque, les prix ont plongé d'environ 6% à Biarritz, Hendaye, Saint-Jean-de-Luz, Ciboure ou encore Guéthary. Même constat en remontant vers le nord. Dans les très cotées Saint-Malo et Dinard, les prix ont fléchi de près de 5%, et dans le Calvados, à Saint-Aubin-sur-Mer et Ver-sur-Mer, ils ont décroché de plus de 6%.

Un pic en 2021. «Le Covid avait provoqué une très forte hausse des prix des résidences secondaires», rappelle le président de la Fnaim. Souvenez-vous, en 2021, après le traumatisme des confinements imposés par la crise sanitaire, tout le monde voulait une maison à la campagne ! Notamment dans des coins de verdure à une, deux ou trois heures de TGV des grandes métropoles, pour profiter de l'essor du télétravail et du nouveau concept de «résidence semi-principale». «Mais les prix ont ensuite subi une vraie correction, lorsque les taux de crédit se sont envolés», souligne Loïc Cantin.

Ce qui est vrai pour la côte ouest l'est également pour le Rhône, où les tarifs des résidences secondaires se sont effondrés de 9,7% ces deux dernières années, la Haute-Garonne (- 5,9%), l'Hérault (- 4,1%) et les Bouches-du-Rhône (- 6,3%). Dans ce dernier département, la cote moyenne d'un appartement de 50 mètres carrés à Cassis a ainsi chuté de 6,8% en deux ans, à 361 700 euros. Les départements franciliens ne sont pas



ESPACES ATYPIQUES BIARRITZ

en reste, avec des tarifs qui se sont affaiblis de 8,9% à 11%, alors que les maisons de campagne en grande couronne avaient été les vedettes de la reprise immobilière post-Covid.

Pour autant, vous ne parviendrez pas toujours à négocier des rabais mirifiques ! Nombreux sont encore les propriétaires qui campent sur leurs positions, sous prétexte que «leur voisin a vendu à tel prix en 2021, en pleine reprise après la crise sanitaire et avec des taux de crédit à 1%, et qu'ils ne voient donc pas pourquoi ils vendraient leur maison moins cher... Résultat, des biens se trouvent sur le marché depuis plus de

deux ans parce que leurs prix sont déconnectés de la réalité !», regrette Yann Jehanno, président du réseau Laforêt.

La Côte d'Azur toujours chère. Si les prix des résidences secondaires ont nettement baissé, il existe des régions où ils résistent encore et toujours. Sans grande surprise sur la Côte d'Azur, par exemple. «Notre marché n'a pas réellement connu de crise, le nombre de ventes et les prix ont stagné», confie Camille Farruggio, responsable de l'agence Laforêt de Menton, dans les Alpes-Maritimes. Il faut dire «qu'une vente sur deux se fait comptant», constate-t-elle. L'agent

PROVENCE

| Commune | Prix moyen d'un T2 de 50 m ² (Variation sur un an) | Prix moyen d'une maison de 100 m ² (Variation sur 1 an) | Majoration 2024 de la taxe d'habitation ⁽¹⁾ |
|-----------------|---|--|--|
| Barcelonnette | 116 750 € (- 1,1%) | 317 400 € (+ 14,2%) | 40% |
| Gordes | 156 400 € (+ 0,2%) | 644 400 € (+ 1,7%) | 0% |
| Lourmarin | 208 100 € (+ 3,4%) | 621 000 € (+ 14,2%) | 60% |
| Nyons | 91 750 € (- 4,2%) | 250 500 € (- 1,4%) | 15% |
| Oppède-le-Vieux | 141 500 € (+ 0,2%) | 470 300 € (+ 1,7%) | 60% |

ATLANTIQUE NORD

| Commune | Prix moyen d'un T2 de 50 m ² (Variation sur un an) | Prix moyen d'une maison de 100 m ² (Variation sur 1 an) | Majoration 2024 de la taxe d'habitation ⁽¹⁾ |
|---------------------|---|--|--|
| Châtelailon | 265 800 € (+ 10,5%) | 546 500 € (- 0,8%) | 20% |
| La Tranche-sur-Mer | 158 850 € (- 0,6%) | 379 500 € (+ 4,3%) | 0% |
| Les Sables-d'Olonne | 245 850 € (- 0,6%) | 500 600 € (+ 4,3%) | 60% |
| Pornichet | 320 350 € (+ 10%) | 538 700 € (- 3,4%) | 40% |
| Royan | 204 800 € (- 2,3%) | 433 300 € (+ 3,7%) | 60% |

(1) Majorations de taxe d'habitation sur les résidences secondaires décidées par les communes pour 2024, selon la Direction générale des finances publiques. Attention, cela a pu changer depuis pour les communes qui n'étaient pas encore à 60% de majoration, le maximum autorisé. **En jaune :** plus forte baisse sur un an. Source : SeLoger/MeilleursAgents. Prix au 1^{er} mai 2025.



Cannes (06) Idéalement situé dans le quartier prisé du bas Montfleury, ce loft contemporain de 59 mètres carrés avec mezzanine se trouve à deux pas de la célèbre rue d'Antibes et de ses boutiques.

**418 000
EUROS**

ESPACES ATYPIQUES NICE



Une taxe d'habitation qui s'envole

S'offrir une maison de vacances est un rêve pour beaucoup. Mais la fiscalité qui l'accompagne est cependant moins grisante. Si la taxe d'habitation sur la résidence principale a disparu en 2023, elle reste due pour les résidences secondaires. Dans l'une des 3 697 communes situées en zone tendue, la note peut être particulièrement salée : elles sont en effet autorisées à la majorer de 5 à... 60% ! Pas moins de 40% d'entre elles ont ainsi sauté sur l'occasion en 2024, selon la Direction générale des finances publiques. Et plus du tiers l'ont augmentée de 60%. C'est le cas de Biarritz, Saint-Jean-de-Luz, Hendaye et Mimizan, dans le Sud-Ouest. Mais aussi, en remontant vers le nord, de Royan, des Sables-d'Olonne et de Perros-Guirec. Le Sud-Est n'est pas en reste, avec Lourmarin, Oppède et Fréjus. Au Barcarès (66), les propriétaires ont lancé une pétition pour demander la révision de cette hausse «excessive», dénonçant une charge «injuste». D'autant plus qu'elle s'ajoute à la taxe foncière, qui a bondi de 20% en moyenne en France au cours des cinq dernières années.

immobilier a dans sa clientèle «pas mal de retraités qui apprécient particulièrement de venir l'hiver», afin de profiter de la douceur du climat et du calme avant le déferlement des touristes l'été. «Le pouvoir d'achat est plus élevé dans les Alpes-Maritimes que dans d'autres départements, c'est pourquoi les prix y ont (très légèrement) augmenté de 0,5% ces deux dernières années», confirme Loïc Cantin. Mais avec des hausses plus marquées à certains endroits comme à Fréjus ou à Sainte-Maxime. Et ce n'est pas terminé, Camille Farruggio notant une hausse de 1,7% de Menton au Cap-d'Ail depuis le début de l'année. Comptez

ainsi plus de 1 million d'euros pour acheter une maison de 100 mètres carrés à Roquebrune-Cap-Martin... Son confrère d'Oléron, Franck Paillot, observe, lui, un «début de frémissement des transactions depuis deux mois, dans le sillage de grandes agglomérations comme Bordeaux, où le marché semble déjà reparti». Loïc Cantin est «optimiste sur un redémarrage progressif du marché», si les taux de crédit demeurent stables, voire baissent un peu plus. Avec sans doute, à la clé, une amorce de remontée des prix, comme on le voit déjà sur les résidences principales.

Christine Lejoux

| ATLANTIQUE SUD | | | |
|-------------------------|---|--|--|
| Commune | Prix moyen d'un T2 de 50 m ² (Variation sur un an) | Prix moyen d'une maison de 100 m ² (Variation sur 1 an) | Majoration 2024 de la taxe d'habitation ⁽¹⁾ |
| Biarritz | 374 650 € (-6,5%) | 937 200 € (-2,3%) | 60% |
| Hendaye | 221 900 € (-6,5%) | 514 400 € (-2,3%) | 60% |
| Mimizan | 210 500 € (+6,3%) | 423 800 € (+5,3%) | 60% |
| Saint-Jean-de-Luz | 313 750 € (-6,5%) | 778 400 € (-2,3%) | 60% |
| Saint-Jean-Pied-de-Port | 116 450 € (-2,3%) | 287 500 € (-2,3%) | 20% |

8 destinations inattendues pour **vivre vos passions**

Vous êtes en quête de tranquillité, d'activités sportives ou bien culturelles ? Optez pour une maison de vacances selon votre profil. Nos suggestions.

Acheter un logement de villégiature à Arcachon, Deauville ou Antibes, c'est d'un banal... Et si cher ! Surtout, y trouverez-vous l'environnement qui correspond à votre style de vie et aux activités que vous souhaitez pratiquer ? Spécialisé dans la vente de résidences secondaires, le site Green-Acres vous aide à dénicher un bien en fonction d'une vingtaine de critères, comme le

calme, l'ensoleillement, la proximité d'infrastructures sportives, de santé, de théâtres ou de cinémas, d'une gare ou d'un aéroport – et bientôt l'accès aux gares TGV et aux aéroports internationaux –, ou encore de commerces.

Par Christine Lejoux

La famille Farniente

Le calme et rien d'autre ! C'est le maître mot de la recherche de résidence secondaire de la famille Farniente, désireuse de fuir son trépidant quotidien citadin pendant les vacances ou le temps d'un week-end. Sans pour autant se retrouver perdue en rase campagne ! La plus grande joie de monsieur et de son fils serait de pouvoir taquiner la carpe à moins d'un quart d'heure en voiture. Madame et sa fille, elles, veulent du soleil, mais pas trop, et «se ressourcer». Green-Acres leur sert sur un plateau une jolie maison en pierre de 114 mètres carrés, au prix de 238 000 euros, située à **Dingé**, en Ile-et-Vilaine, à vingt-deux minutes de Rennes ou trente-quatre minutes de Saint-Malo en train. En pleine Bretagne romantique, dans un

environnement calme et verdoyant, les messieurs pourront compter sur l'étang de la Ménardièrre, à dix minutes de la maison en voiture. Quant à madame et mademoiselle, elles devraient trouver leur bonheur dans les ateliers de yoga et de sophrologie proposés par l'association Familles rurales de Dingé. Si la bruine bretonne les inquiète, direction la Gironde, où, à moins de trente minutes en voiture de Bordeaux, Green-Acres leur a déniché une jolie maison de 80 mètres carrés, pour 248 000 euros, au calme, sans aucun vis-à-vis, dans la commune de **Beychac-et-Caillau**, où l'association Natur'element organise chaque mois d'avril un Salon du bien-être, grâce auquel techniques de relaxation et médecines douces n'auront plus aucun secret pour elles.

Leurs critères⁽¹⁾

1. Calme 2. Pêche à 15 minutes
3. Soleil 4. Gare à 15 minutes
5. Aéroport à 45 minutes
6. Supermarché à 15 minutes
7. Hôpital à 30 minutes



Paisible maison à Beychac-et-Caillau (33), à 248 000 euros.



238 000 euros pour cette maison au calme à Dingé (35), près de Rennes.

PHOTOS : GREEN ACRES

(1) Temps de trajet en voiture.



ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

La famille Sport

Pour une famille de sportifs, il est impensable de faire plus de quinze minutes de voiture pour piquer une tête dans l'eau ou pour taper des balles de tennis ou de golf ! Pas question, non plus, de se trouver à des dizaines de kilomètres du premier supermarché ou de la gare. Sur la base de tous ces critères, la fonctionnalité «Guidez-moi» de Green-Acres propose une maison à... **Pizançon**, un hameau du village de Chatuzange-le-Goubet, dans la Drôme. Le jardin est «piscinable», le village est doté d'un club de fitness, la salle d'escalade «The Roof Vercors» se trouve à dix minutes de voiture et le golf de Valence Saint-Didier, à

moins de vingt minutes. Sans oublier la gare TGV de Valence, à un quart d'heure, et la boulangerie comme la boucherie, toutes proches. Idéal pour nos sportifs ! Lesquels n'avaient jamais entendu parler de Pizançon... «Les outils traditionnels de recherche immobilière restent figés sur la localisation, limitant les acheteurs à des zones populaires. Avec nous, vous pouvez trouver des biens dans des endroits souvent méconnus», et donc moins chers, souligne Benoît Galy, le patron de Green-Acres. La maison de Pizançon est ainsi proposée à 235 000 euros, pour 92 mètres carrés, avec quelques travaux de rénovation à entreprendre.

Leurs critères⁽¹⁾

1. Natation, tennis et golf à 15 minutes
2. Gare à 15 minutes
3. Aéroport à 45 minutes
4. Supermarché à 15 minutes
5. Hôpital à 30 minutes



Maison à 239 900 euros à Dives-sur-Mer (14), près du golf de Cabourg



Maison à 235 000 euros au village de Pizançon (26) doté d'un club de fitness.



Béarnaise à Oloron-Sainte-Marie (64), et son mur d'escalade, à 231 000 euros.

(1) Temps de trajet en voiture.

PHOTOS : GREEN ACRES

LE Guide

Résidences secondaires



ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

La famille Culture

Le sport, très peu pour la famille Culture. Ce qu'elle veut, pendant ses week-ends et vacances dans sa résidence secondaire, c'est pouvoir aller aisément au cinéma, au théâtre ou au musée. Comprendre : en quinze minutes de voiture maximum. Se cultiver ne faisant pas tout, Madame et Monsieur Culture n'entendent pas mettre davantage de temps pour rallier les commerces, nécessaires pour ravitailler leurs adolescents. Green-Acres leur sélectionne une maison d'architecte de 200 mètres carrés à **Bellac**, en Haute-Vienne, pour 179 500 euros. Bellac n'est autre que le village natal de l'écrivain Jean Giraudoux, dont la maison a été reconvertie en musée. La commune organise à ce titre, en juillet, le deuxième festival des arts vivants le plus ancien de France, après Avignon. La famille Culture y trouvera également le théâtre du Cloître et le cinéma Le Lux. Le tout à moins d'un quart

d'heure de voiture de la gare de Bellac. Le train met les Culture à quarante minutes de Limoges et de son aéroport. A moins que la famille ne préfère une maison de 94 mètres carrés à **Gaillac** (Tarn), vendue 159 000 euros et présentant un très honnête diagnostic de performance énergétique D grâce à son isolation récente. Labellisée Ville d'art et d'histoire, Gaillac, située à 20 kilomètres d'Albi, a pour atouts son musée des Beaux-arts, l'abbaye Saint-Michel et le château de Foucaud. Sa gare n'est pas le moindre de ses atouts, puisqu'elle permet de rejoindre Toulouse, ses festivals, expositions et concerts en moins de quarante-cinq minutes. La famille pourrait également être sensible au charme de la commune du **Fleix** (Dordogne), avec son église, son viaduc et sa faïencerie, où Green-Acres lui a proposé une maison de centre-bourg de 260 mètres carrés, à 199 000 euros, avec quelques rénovations à faire.

Leurs critères ⁽¹⁾

1. Cinéma, théâtre et musée à 15 minutes
2. Gare à 15 minutes
3. Aéroport à 45 minutes
4. Supermarché à 15 minutes
5. Hôpital à 30 minutes



Maison moderne à 179 500 euros avec vue spectaculaire sur la ville médiévale de Bellac (87).



Longère du XVIII^e siècle à 253 950 euros au Fleix (24).



Maison à 159 000 euros à Gaillac (81), labellisée Ville d'art et d'histoire

PHOTOS : GREEN ACRES

(1) Temps de trajet en voiture.

IL Y A DU NEUF DANS LE NEUF

Devenez propriétaire à un **taux d'emprunt tout léger.**

Taux d'intérêt
à 3%⁽¹⁾

Jusqu'au 13 juillet
offres exclusives⁽²⁾

En ce moment, cumulez les avantages pour concrétiser votre achat immobilier au meilleur prix !
Avec les taux d'intérêt à 3 %⁽¹⁾ et nos offres exclusives⁽²⁾, toutes les conditions sont réunies pour devenir propriétaire au meilleur prix. Découvrez dès maintenant nos maisons et appartements neufs en bord de mer.

Côté Baie à Saint-Quay-Portrieux / 22



Élyme à Dunkerque / 59



Nouvelle Vague à Antibes / 06



Le Domaine de la Croix St-Gilles à St-Pair-sur-Mer / 50



kaufmanbroad.fr

0 800 544 000

Service & appel
gratuits

**KAUFMAN
BROAD**

(1) Le taux d'intérêt moyen des crédits immobiliers aux particuliers constaté en avril 2025 est de 3,04 % pour l'accession dans le neuf, selon les données publiées par l'Observatoire Crédit Logement / CSA. Ce taux est indicatif et susceptible d'évoluer. Il ne constitue ni une offre de prêt ni un engagement contractuel. Les conditions de financement peuvent varier en fonction du profil de l'emprunteur, de la durée du prêt, du montant emprunté et des politiques commerciales des établissements prêteurs. Pour plus d'informations, consultez le site www.observatoirecreditlogement.fr. (2) Offre sous la forme d'une réduction du prix d'acquisition TTC ou de frais de notaire offerts (hors frais d'hypothèque, frais de garantie et frais bancaires). Le montant de l'offre commerciale varie en fonction du programme et de la typologie du logement proposé. Offre portant sur une sélection de programmes et de logements, selon les stocks disponibles sur la période, non cumulable avec toute autre offre promotionnelle en cours ou à venir et hors prix maîtrisés ou encadrés, pour tout contrat de réservation signé entre le 2 juin 2025 et le 13 juillet 2025 inclus, suivi d'une réitération par acte notarié au plus tard à la date fixée dans le contrat de réservation. Détail des conditions dans nos espaces de vente ou sur kaufmanbroad.fr. Kaufman & Broad Immo Société en Nom Collectif au capital de 1 000 euros - RCS Nanterre 479 289 233 - 17, quai du Président Paul Doumer - CS 90001 - 92672 Courbevoie Cedex. **OSWALD** ORB - 06/2025

Poser des **panneaux solaires**, pourquoi pas ?

Même sur sa résidence de vacances, il peut être judicieux d'équiper son toit afin de produire de l'électricité photovoltaïque. Mais à certaines conditions seulement. Explications.

Faut-il installer des panneaux solaires dans votre résidence secondaire ? La question se pose si votre consommation d'électricité est élevée, en raison, par exemple, de la climatisation, d'une piscine à chauffer ou d'une voiture hybride ou électrique à recharger.

Avant de vous lancer, il faut vérifier que le bien est adapté. L'ensoleillement est-il suffisant ? Dans le sud de la France, il est de 35 à 50% supérieur à celui du nord. L'orientation du toit est-elle favorable ? Les panneaux doivent en effet être orientés sud-est ou sud-ouest avec une inclinaison supérieure à 45 degrés. Tenez également compte de la présence d'ombre dans la journée, susceptible d'affecter la production d'énergie. Autant d'informations que vous pourrez obtenir en réalisant une étude d'ensoleillement, dont le coût se situe entre 400 et 1 000 euros, auprès d'un bureau spécialisé.

Vient ensuite le prix des panneaux solaires. Pour une maison d'une centaine de mètres carrés, il est possible d'ins-

taller entre 7 et 14 modules photovoltaïques. De quoi couvrir 30 à 60% de la consommation en électricité nécessaire à une maison en journée, en fonction de la puissance des panneaux. Des kits à poser soi-même existent. Leurs prix oscillent de 6 000 à 15 000 euros les sept panneaux d'une puissance allant de 3 à 9 kilowatts-crête. Si vous passez par un professionnel, comptez entre 10 000 et 25 000 euros l'installation.

Taux d'occupation. Pour que la pose de panneaux solaires soit rentable, le bien doit être habité au minimum six mois dans l'année. «A privilégier si vous louez régulièrement en location saisonnière quand vous êtes absent ou si vous prévoyez d'occuper le logement plus longtemps, à la retraite par exemple», indique Tom Guerrier, directeur marketing chez Dualsun, créateur de panneaux solaires.

Pour rentabiliser cet investissement, deux options s'offrent à vous : vendre le surplus d'électricité produite à EDF OA (obligation d'achat) ou le stocker dans une batterie. Mais le tarif de revente à

l'opérateur historique est passé le 4 avril 2025 de 12,69 centimes à 4 centimes d'euros le kilowattheure, rendant l'opération bien moins intéressante. Quant aux batteries physiques, elles ne sont pas vraiment adaptées aux résidences secondaires : «Elles stockent l'énergie en journée pour la restituer le soir. Mais si vous n'êtes pas là, cela n'a aucun intérêt», prévient Audrey Zermati, directrice stratégie pour le groupe Effy, spécialisée dans les travaux de rénovation énergétique.

Restent les batteries virtuelles, proposées par des fournisseurs d'énergie comme mylight150, Urban Solar Energy ou JPME. Ces entreprises comptabilisent le surplus d'électricité produite non consommée par les panneaux photovoltaïques «et avec notre abonnement MyBattery, nous vous revendons ce surplus à 9 centimes le kilowattheure, contre 20 centimes au tarif réglementé en vigueur, et cela sans aucune batterie à installer», explique Jean-Marc Bouwyn, directeur marketing mylight150. Une solution plus convaincante.

Ludovic Clerima

UNE INSTALLATION RENTABLE EN MOINS DE 10 ANS

| Type de consommateur (Consommation à l'année) | Type d'installation | Prix de l'installation | Couverture des besoins en énergie ⁽¹⁾ | Retour sur investissement |
|--|-------------------------|------------------------|--|---------------------------|
| Petit consommateur (6 000 kilowatts-crête) | Sans batterie virtuelle | 5 490 euros | 28% | 9 ans |
| | Avec batterie virtuelle | 5 750 euros | 80% | 7 ans |
| Consommateur moyen (10 300 kilowatts-crête) | Sans batterie virtuelle | 8 490 euros | 30% | 8 ans |
| | Avec batterie virtuelle | 8 750 euros | 94% | 6 ans |
| Gros consommateur (14 500 kilowatts-crête) | Sans batterie virtuelle | 10 490 euros | 30% | 7 ans |
| | Avec batterie virtuelle | 10 750 euros | 100% | 5 ans |

(1) Pour une résidence secondaire. Source : Hellio



PRIMAGAZ

Une énergie renouvelable adaptée aux enjeux de décarbonation des territoires

Primagaz : un acteur engagé pour la transition énergétique

Face au défi climatique, la France s'est fixée pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Pour y parvenir, elle encourage activement les entreprises et les collectivités à adopter des solutions énergétiques plus performantes et respectueuses de l'environnement.

Depuis plus de 90 ans, Primagaz joue un rôle essentiel dans l'approvisionnement en gaz liquides (GPL) des particuliers et professionnels situés dans les 25 000 communes françaises non desservies par le réseau de gaz naturel.

Conscient des enjeux énergétiques actuels, **Primagaz** a été le premier distributeur en France à proposer du biopropane⁽¹⁾, une énergie 100% renouvelable et à faibles émissions de CO₂⁽²⁾. Il représente une véritable alternative dans le panorama énergétique des zones non raccordées au gaz naturel.

Le biopropane s'inscrit dans la trajectoire fixée par la filière, qui vise à atteindre 10 % de biogaz dans ses volumes d'ici 2033, un objectif que Primagaz soutient activement.

Le biopropane est une solution performante permettant aux entreprises et aux acteurs territoriaux de réduire leur empreinte carbone. Produit à partir de sources 100% renouvelables, il permet une diminution de plus de 70% des émissions de CO₂⁽²⁾ par rapport au propane.

Le biopropane est un gaz renouvelable issu des bioraffineries. Les intrants utilisés pour sa production sont des déchets et des huiles comme les graisses animales, les huiles de cuisson usagées ou les huiles végétales. Il est un coproduit du procédé HVO (huile végétale hydrotraitée) permettant entre autres de produire du biodiesel.

(1) Le biopropane est du propane durable produit à partir de sources d'origine renouvelable. Primagaz s'engage au travers d'un dispositif de bilan massique contrôlé par un organisme tiers à incorporer dans son réseau de distribution en France la quantité de biopropane commercialisée au client selon les caractéristiques de son contrat.

(2) -73% d'émissions de CO₂ par rapport au propane. Source : Base Empreinte®, version 23.4 (données France Continentale) : sur l'ensemble du cycle de vie du biopropane (mix annuel), soit 74 g de CO₂ émis par kWh contre 271 g de CO₂ émis par kWh pour le propane).

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

PRIMAGAZ - SAS au capital de 42 441 872 € - 542 084 454 RCS NANTERRE - 110 esplanade du Général de Gaulle, Coeur Défense Tour B, 92932 Paris La Défense cedex
Document valable au 28 mai 2025 - Crédits photos : Abode Stock - Réalisation : Emma Fogli

7 nouvelles **contraintes** sur la location touristique

Mettre un bien sur les plateformes Airbnb ou Abritel est de plus en plus compliqué. Voici les dernières règles que les propriétaires tentés par cette formule doivent désormais suivre.

Acheter une résidence secondaire et la mettre de temps en temps en location pour en payer les charges est un bon calcul, largement facilité par l'émergence des plateformes de location de type Airbnb, Abritel ou autres. Reste que les contraintes pesant sur les propriétaires sont de plus en plus lourdes, notamment depuis la loi Le Meur, dite «loi anti-Airbnb». Non seulement celle-ci a alourdi la fiscalité de ceux qui tirent des revenus de la location touristique (à lire sur capital.fr), mais elle leur impose aussi toute une série de nouvelles obligations, pas toujours faciles à respecter...

1 Un numéro d'enregistrement obligatoire partout

Jusqu'alors, toutes les résidences secondaires mises en location de tourisme devaient faire l'objet d'une déclaration à la mairie. Celles situées en zones tendues (où la demande de logement est trop forte par rapport à l'offre) devaient en plus obtenir un numéro d'enregistrement de cette même mairie, à mentionner sur chaque annonce. La loi Le Meur étend cette procédure à toutes les mises en location de meublés de tourisme, quelle que soit leur localisation. «L'entrée en vigueur est prévue au plus tard le 20 mai 2026, un décret d'application devant encore être publié», explique Lorène Derhy, avocate à Paris. Et attention à l'amende pour ceux

à qui cela aurait échappé ! Les mairies pourront leur réclamer jusqu'à 10 000 euros en cas de défaut d'enregistrement et jusqu'à 20 000 euros pour l'utilisation d'un faux numéro d'enregistrement.

2 Autorisation de changement d'usage étendue

En plus du numéro d'enregistrement, l'autorisation de changement d'usage est élargie. Si vous faites de la location meublée touristique, on estime que votre logement n'est plus destiné à l'habitation, mais qu'il a une vocation... commerciale. L'obligation liée à ce changement d'usage va pouvoir être plus largement étendue par les maires, sans

avoir besoin d'obtenir l'accord du préfet. Vérifiez toujours si elle est nécessaire, l'amende en cas de manquement étant passée de 50 000 à 100 000 euros !

3 Des quotas de logements et des... listes d'attente

La loi Le Meur autorise les communes à prévoir des quotas. Réservés aux logements autres que les résidences principales, ils peuvent prendre différentes formes. Sur l'île de Ré, une double limite a été mise en place : pas plus de deux logements en location touristique par foyer fiscal et pas plus de 2 781 meublés touristiques pour l'ensemble de l'île (119 à Loix, mais jusqu'à 430 à La Flotte-en-Ré). Quand le quota est atteint, vous êtes mis sur liste d'attente. Ces autorisations sont



GETTY IMAGES

IL Y A DU NEUF DANS LE NEUF

Devenez propriétaire **à prix tout doux.**

Jusqu'au 13 juillet
offres exclusives⁽¹⁾



En ce moment, cumulez les avantages pour concrétiser votre achat immobilier au meilleur prix !
Avec les taux d'intérêt à 3 %⁽²⁾ et nos offres exclusives⁽¹⁾, toutes les conditions sont réunies pour devenir propriétaire au meilleur prix. Découvrez dès maintenant nos maisons et appartements neufs en bord de mer.

Ti-Ar-Mor à Trébeurden / 22



Rive Émeraude à La Richardais / 35



Golfe-Bay à Golfe-Juan / 06



Prochainement à Audresselles / 62



kaufmanbroad.fr

0 800 544 000

Service & appel
gratuits

**KAUFMAN
BROAD**

(1) Offre sous la forme d'une réduction du prix d'acquisition TTC ou de frais de notaire offerts (hors frais d'hypothèque, frais de garantie et frais bancaires). Le montant de l'offre commerciale varie en fonction du programme et de la typologie du logement proposé. Offre portant sur une sélection de programmes et de logements, selon les stocks disponibles sur la période, non cumulable avec toute autre offre promotionnelle en cours ou à venir et hors prix maîtrisés ou encadrés, pour tout contrat de réservation signé entre le 2 juin 2025 et le 13 juillet 2025 inclus, suivi d'une réitération par acte notarié au plus tard à la date fixée dans le contrat de réservation. Détail des conditions dans nos espaces de vente ou sur kaufmanbroad.fr. (2) Le taux d'intérêt moyen des crédits immobiliers aux particuliers constaté en avril 2025 est de 3,04 % pour l'accession dans le neuf, selon les données publiées par l'Observatoire Crédit Logement / CSA. Ce taux est indicatif et susceptible d'évoluer. Il ne constitue ni une offre de prêt ni un engagement contractuel. Les conditions de financement peuvent varier en fonction du profil de l'emprunteur, de la durée du prêt, du montant emprunté et des politiques commerciales des établissements prêteurs. Pour plus d'informations, consultez le site www.observatoirecreditlogement.fr. Kaufman & Broad Immo Société en Nom Collectif au capital de 1 000 euros - RCS Nanterre 479 289 233 - 17, quai du Président Paul Doumer - CS 90001 - 92672 Courbevoie Cedex. **OSWALD** ORB - 06/2025

LE Guide

Résidences secondaires

délivrées pour trois ans et elles sont renouvelables. En Haute-Savoie, on ne peut louer qu'un seul meublé touristique par personne à Chamonix ou aux Houches, deux à Servoz et autant qu'on veut à Val-lorcine. Tout est donc possible et, avant de sauter le pas, allez vérifier les règles applicables dans votre commune.

4 De plus en plus de «compensations» exigées

A Paris, chaque fois que vous voulez mettre un bien qui n'est pas votre résidence principale en location touristique, vous devez «compenser», en transformant des locaux commerciaux (boutiques, bureaux, etc.) en logements. Dans certains arrondissements, pour louer 1 mètre carré, il faut même convertir... 3 mètres carrés de locaux commerciaux (du 1^{er} au XI^e arrondissement et dans le XVIII^e; ailleurs le coefficient varie de 1 à 2). Soit vous possédez déjà des locaux à transformer, soit vous achetez les mètres carrés nécessaires précédemment transformés par des bailleurs sociaux ou via des agences immobilières spécialisées. «Ce sont des règles difficiles à respecter. Tout le

monde fraude à Paris», admet un avocat. Mais gare si vous vous faites pincer par l'un des 35 agents assermentés de la ville ! «A Bordeaux aussi, la compensation pour une mise en location touristique de votre résidence secondaire est systématique», indique maître Stéphanie Baillet, notaire associée chez Cheuvreux. «Heureusement, la compensation n'est pas exigée partout et elle fait le plus souvent figure d'exception», rassure Jean-Philippe Duchêne, fondateur de Touriz.

5 Des règlements de copropriété modifiables

Ceux qui veulent mettre en location de tourisme un bien qui ne serait pas leur résidence principale doivent désormais vérifier que le règlement de copropriété le leur permet. «C'est LA bombe nucléaire de la loi Le Meur !», s'exclame maître Xavier Demeuzoy, avocat à Paris. Les règlements existant avant son entrée en vigueur en novembre 2024 peuvent en effet être modifiés et interdire les locations touristiques si une clause d'habitation bourgeoise, prohibant les activités commerciales dans des logements non prévus à cet effet, y figure déjà. «Cette interdiction est facilitée depuis la loi Le Meur, elle peut être votée à la majorité des deux tiers, alors que l'unanimité était jusqu'à présent requise», explique maître Stéphanie Baillet. A Paris, par exemple,

de nombreux règlements de copropriété comportent une clause d'habitation bourgeoise et, jusque-là, la règle de l'unanimité protégeait ceux qui voulaient louer en Airbnb, puisqu'il leur suffisait de voter contre l'interdiction. C'est plus difficile avec la règle des deux tiers ! «L'unanimité reste cependant obligatoire en l'absence de clause d'habitation bourgeoise (l'usage commercial y est alors plus largement accepté, NDLR), puisque la modification a pour effet de restreindre sensiblement le droit dont disposaient antérieurement les copropriétaires», poursuit la notaire. Quant aux règlements de copropriété adoptés depuis la mise en œuvre de la loi Le Meur, «ils doivent mentionner de manière explicite l'autorisation ou l'interdiction de la location de meublés touristiques», prévient-elle.

6 L'application des règles de performance énergétique

Les meublés touristiques échappaient jusqu'à présent aux exigences de performance énergétique. Un comble. Désormais, les logements nouvellement mis en location dans les zones tendues (lire le point 1 page 84) doivent attester d'un diagnostic de performance énergétique compris entre A et E – exit, donc, les F et G. Mais, à compter du 1^{er} janvier 2034, tous les logements proposés en location de tourisme (les anciens comme les nouveaux), dans toute la France (zones tendues ou non), devront être classés entre A et D. A vos travaux !

7 L'interdiction de construire dans certaines zones

Chamonix a, une nouvelle fois, pris les devants. Dans son nouveau plan local d'urbanisme (PLU), adopté en mars, la ville a interdit toute construction de résidences secondaires sur la quasi-totalité de son territoire ! Une mesure radicale, autorisée par la loi Le Meur, qui vise à lutter contre la spéculation foncière et à répondre à la crise du logement local.

Mireille Weinberg

3

mètres carrés de locaux commerciaux doivent être transformés dans certains arrondissements de Paris pour louer 1 mètre carré de logement



GETTY IMAGES

© Fred Pieau



1 Plongez dans une piscine de classe A !

Découvrez MAGIprestige de Piscines Magiline. Ce bassin intelligent, premium et basse consommation obtient la classification environnementale A, certifiant ses performances en matière de consommation d'énergie, d'efficacité des systèmes et d'impact environnemental global. Avec ses équipements sur-mesure : espace balnéo, nage à contre-courant, éclairage personnalisable, le rêve d'une piscine performante et eco-responsable devient réalité.

www.piscines-magiline.fr

2 Rarement Millésimé*

Laurent-Perrier révèle Brut Millésimé 2015, le 31^{ème} millésime de la Maison, proposé aujourd'hui dans le flacon iconique Ecusson. Laurent-Perrier a fait le choix exigeant de ne millésimer que les plus grandes années afin de créer un vin rare et exceptionnel qui exprime la typicité d'une année dans le style de la Maison.

Disponible chez les cavistes - 75 €.
www.laurent-perrier.com/fr



3 MACSF

Choisir la MACSF pour son épargne, c'est opter pour des supports financiers rigoureusement sélectionnés et un accompagnement sur mesure, avec des conseillers experts, non commissionnés.

RES Multisupport est un contrat d'assurance vie de groupe à adhésion facultative libellé en euros et en unités de compte souscrit par l'Association Médicale d'Assistance et de Prévoyance (AMAP) auprès de la MACSF épargne retraite. Il existe un risque de perte en capital sur les supports en unités de compte.



4 Vous faire plaisir, ça vous intéresse ?

Mamie Nova vous invite à découvrir 2 éditions limitées qui vont ravir les gourmands. Essayez son yaourt aux fruits exotiques où goyave, ananas et citron vert se marient si harmonieusement ! Savourez également sa crème, délicieuse combinaison de l'intensité du chocolat et de la douceur de la noix de coco. Comme un billet pour les îles...

Prix indicatif : 1,59 € / 1,79 €, en grandes surfaces
mamienova.com



5 SCPI ou assurance vie ? Pourquoi pas les deux avec CORUM L'Épargne !

Vous cherchez à diversifier votre épargne pour l'adapter aux réalités de 2025 ? Investissez dans les SCPI via un contrat d'assurance vie ! Un duo gagnant qui permet de combiner la performance potentielle de l'immobilier indirect avec la souplesse et le cadre fiscal spécifique de l'assurance vie. Et pour que votre épargne soit entre de bonnes mains, découvrez l'assurance vie CORUM Life, la seule à vous donner accès aux SCPI CORUM. Elle vous permet d'investir à votre rythme, à partir de 50 €.

Risque de perte en capital. Performance et revenus non garantis. www.corum.fr

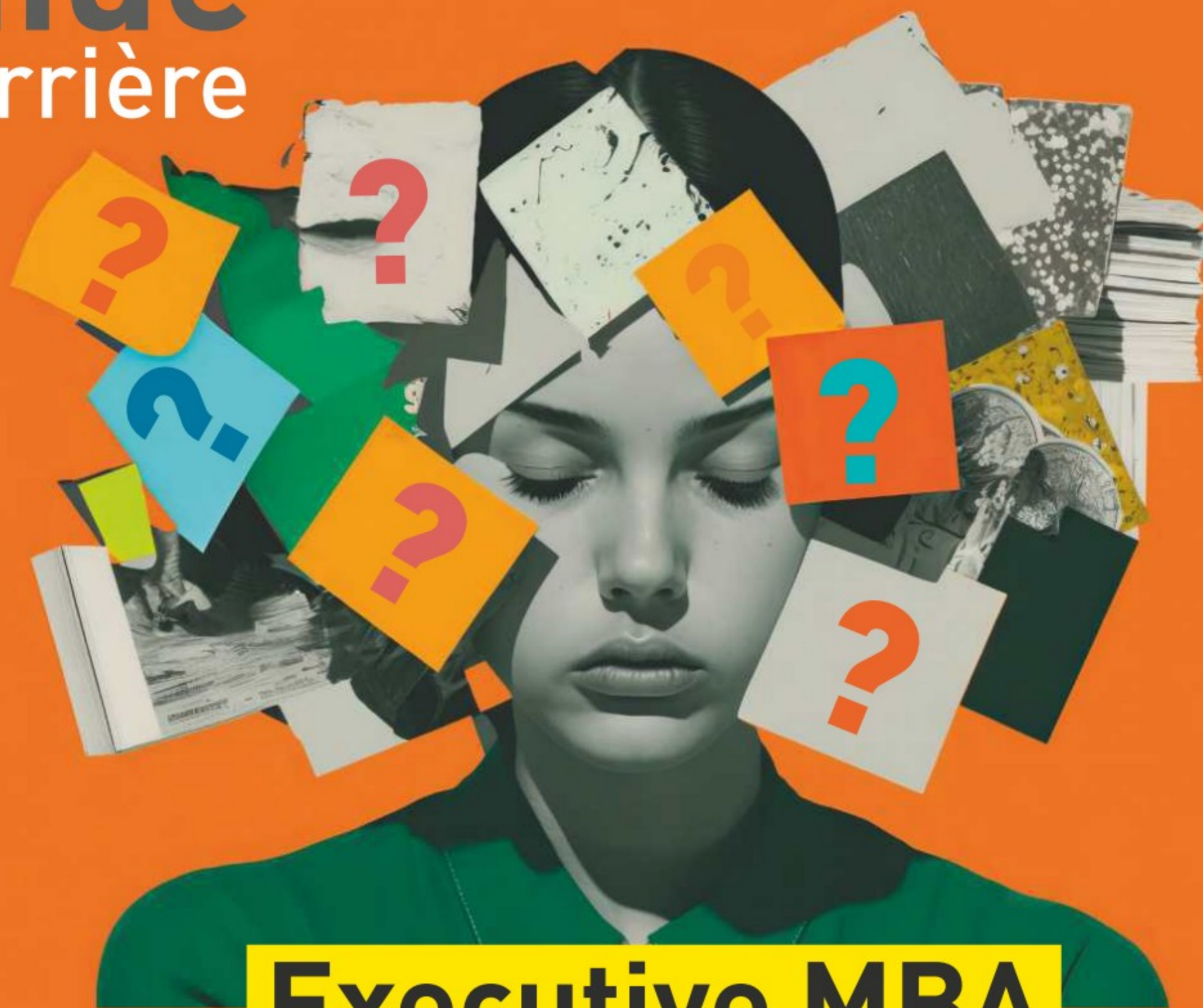
6 Le Highball Five, le cocktail de l'année*

Ambassadeur de la mixologie pour tous, le Scotch Whisky LABEL 5 présente sa nouvelle 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



Executive MBA Choisir le bon cursus

Alors que le MBA s'adresse aux jeunes cadres à haut potentiel, l'Executive MBA permet à des cadres plus expérimentés d'aller plus loin. Comment identifier celui qui vous convient le mieux ?

ADOBESTOCK

L'Executive MBA présente de réels atouts pour des cadres qui souhaitent réorienter ou booster leur carrière. Il s'adresse à des publics un peu plus âgés que ceux qui optent pour un simple MBA. La seule vraie différence ? L'enseignement en MBA reste très académique alors que celui de l'EMBA s'apparente à un échange entre pairs avec davantage de coaching et du mentorat. Il permet d'acquérir une vision plus globale de l'entreprise

et de ses enjeux et de là, d'accéder à des fonctions plus stratégiques. Comment choisir le programme qui correspond à vos aspirations ? Nos cinq conseils pratiques pour viser juste.

1 Interrogez-vous sur votre objectif

Au regard de leur coût (lire l'article page 96) et de l'engagement qu'ils requièrent, les Executive MBA (ou EMBA) se font rarement sur un coup de tête.

Ils doivent s'inscrire dans un véritable projet qui peut prendre des formes très diverses : mettre à jour des compétences business acquises il y a vingt ans, développer son leadership pour accéder à des fonctions stratégiques, acquérir toutes les connaissances et le réseau nécessaires à la création d'une entreprise... «Les ingénieurs et les profils scientifiques ont souvent abordé le management et le marketing de façon intuitive, observe Benoît Heilbrunn, directeur académique des MBA de l'ESCP. A l'aube de leur

15 Executive MBA au banc d'essai

| Executive MBA | Durée du cursus à raison de 3 à 6 jours par mois | Coût | Classement mondial 2024 du «Financial Times» | Spécialisations |
|---|--|--|--|---|
| ESCP Business School – Executive MBA | 18, 22, 30 ou 34 mois selon le rythme choisi | 88 000 € | 2 ^e | Généraliste avec options en finance, marketing, entrepreneuriat... |
| Trium Global Executive MBA (HEC Paris / LSE / NYU Stern) ⁽¹⁾ | 18 mois | 180 000 € | 5 ^e | Stratégie globale, leadership international, innovation... |
| Insead Global Executive MBA | 14 à 17 mois | 142 000 € | 9 ^e | Leadership, stratégie, finance, gestion des opérations, marketing |
| Skema Business School Global Executive MBA | 18 à 24 mois | 45 000 € | 13 ^e | Gestion de projet, entrepreneuriat et innovation |
| HEC Paris – International Executive MBA | 15 à 18 mois | 98 000 € | 18 ^e | 8 spécialisations dont finance, entrepreneuriat, transformation digitale |
| Edhec Business School Executive MBA | 16 mois | 52 000 € | 26 ^e | Leadership, stratégie, transformation digitale |
| Kedge Business School Global Executive MBA | 18 à 24 mois | 39 000 € | 28 ^e | Management global, innovation, entrepreneuriat |
| Emlyon Business School Executive MBA | 20 à 26 mois | 54 000 € (48 000 € pour le cursus en ligne) | 40 ^e | Leadership, stratégie, innovation |
| Essec Business School Executive MBA | 18 mois | 49 000 € | 43 ^e | Intelligence artificielle, innovation, ESG (environnement, social et gouvernance) |
| Neoma Business School Global Executive MBA | 13 à 19 mois | 38 500 € | 45 ^e | Leadership global, finance, marketing, entrepreneuriat |
| Grenoble Ecole de management Executive MBA | 18 mois + 6 mois de projet | 41 000 € | 47 ^e | Management, innovation, transformation digitale |
| Rennes School of Business Executive MBA durable | 18 mois | 37 200 € | 73 ^e | Performance durable, stratégie, gestion des opérations, finances |
| IAE Paris — Sorbonne Business School Executive International MBA | 18 mois | 20 000 € | Non classé | Généraliste avec un fort accent sur le management international |
| Mines Paris — PSL ⁽²⁾ Executive MBA Innovation & Entrepreneuriat | 18 mois | 35 000 € | Non classé | Forte spécialisation en innovation technologique et entrepreneuriat. |
| Toulouse School of Management Executive MBA | 18 mois | 25 000 € | Non classé | Management stratégique, notamment dans le secteur aéronautique. |

(1) LSE : London School of Economics, NYU Stert : New York University Stern School of Business. (2) PSL : Paris Sciences et lettres.

LE Guide Carrière

deuxième partie de carrière, ils ressentent le besoin de renforcer ces compétences ou d'en acquérir de nouvelles, en finance par exemple.»

Quel que soit votre objectif, il doit être mûrement réfléchi et explicité lors de la sélection : «Je veux m'assurer que le candidat sait ce qu'il attend de nous, insiste Chahndra Dal Pont, directrice des programmes MBA à Grenoble Ecole de management (GEM). C'est une étape essentielle du processus.» «Le candidat doit être capable de se projeter dans la suite de sa carrière pour nous dire où il se voit dans les cinq à dix ans à venir», confirme Véronique Carresse, directrice du programme de l'EMBA de l'Edhec.

2 Menez votre propre étude de marché

Quand il s'agit de choisir son EMBA, les classements internationaux, l'image de marque de l'école et bien entendu le prix sont des critères essentiels. Mais ils ne suffisent pas à déterminer le programme qui vous conviendra le mieux. C'est en menant une étude de marché approfondie et en interrogeant des alumni (anciens élèves) que Solveig Le Pichon a opté pour l'EMBA de l'Edhec (lire son témoignage page 94). «Cette école est née dans le Nord, explique Véronique

ADOBESTOCK



Carresse. Nous avons tissé des relations fortes avec les entreprises de la région, dans le domaine de la santé et de l'innovation notamment.» Cet ancrage territorial est partagé par l'Emlyon et Grenoble EM, qui proposent des spécialisations en lien avec le tissu économique local : le développement des PME en région lyonnaise, la microélectronique, l'énergie et l'innovation à Grenoble.

D'autres programmes se distinguent par leur culture managériale : «Notre marque de fabrique, c'est le travail collaboratif», explique Claire Szlingier, directrice associée du recrutement des programmes MBA et EMBA de l'Essec. Les profils plus solitaires n'y trouveront pas leur compte. Quant à l'ESCP, elle défend les valeurs humanistes et l'esprit critique de l'éducation à la française. «En ces temps où les

MBA ou Executive MBA : quelle différence ?

Similaires dans leurs objectifs, le MBA (Master of Business Administration) et l'Executive MBA ne visent pas le même public : le premier est destiné aux jeunes cadres d'une trentaine d'années désireux de donner un coup d'accélérateur à leur carrière. L'EMBA s'adresse, lui, à des cadres seniors : ils ont en moyenne 40 ans, avec une quinzaine d'années

d'activité professionnelle et déjà une solide expérience du management. Ces deux cursus ont toutefois bien des points communs : ils sont de culture très internationale, avec une bonne moitié de participants étrangers et des enseignements en anglais. Ils privilégient de surcroît les études de cas et les travaux de groupe. Mais là où le MBA garde une approche très

académique, l'EMBA privilégie les échanges entre pairs et l'accompagnement individuel, avec du coaching et du mentorat. De plus, l'EMBA est pensé pour s'intégrer dans l'activité professionnelle des participants. Contrairement au MBA, il est donc rarement à temps plein mais plutôt conçu sur des formats courts (autour de trois jours par mois), avec des séminaires à

l'étranger et une importante charge de travail : «Il faut compter trois heures de lectures et de travail personnel pour une heure de cours», prévient Chahndra Dal Pont, directrice des programmes MBA de Grenoble Ecole de management. Mener de front un EMBA et son activité professionnelle requiert donc un véritable engagement et une solide organisation.

SciencesPo

EXECUTIVE EDUCATION

Avez-vous pensé à *Sciences Po* pour votre prochaine formation professionnelle ou celle de vos équipes ?

*Éclairées par les sciences humaines et sociales,
nos formations donnent les clés de compréhension
stratégiques et renforcent les compétences
des professionnels et des organisations
des secteurs privé et public.*

Découvrez plus de 120 programmes en

Management
Affaires publiques
Gouvernance

Leadership
Innovation et
Transformations

Retrouvez-nous sur www.sciencespo.fr/executive-education.fr

3

questions

à Jeanne Destombe

Directrice associée du recrutement
des programmes MBA de HEC



DR

«Les participants doivent apporter leur pierre à l'édifice»

Pourquoi et à quel stade de sa carrière faire un Executive MBA ?

Ce programme est destiné à des cadres seniors ayant dix à quinze ans d'expérience professionnelle, parfois plus : leur carrière est déjà bien lancée, mais ils ont envie de renforcer certaines compétences pour franchir un plafond de verre, accéder à des postes de haute direction, réorienter leur carrière, aller vers l'entrepreneuriat...

C'est une expérience intellectuelle stimulante qui permet d'acquérir une vision stratégique, de développer son leadership et de mettre à jour ses compétences dans un monde en transformation très rapide : il y a quinze ans, des sujets aussi essentiels que le marketing digital ou l'intelligence artificielle, par exemple, ne figuraient pas au programme des grandes écoles.

Quel est le processus de sélection ?

Il est très personnalisé : nous voulons comprendre l'alignement entre l'objectif de chaque candidat et notre programme. Faire un

EMBA n'est pas seulement un projet d'apprentissage, c'est aussi le moyen d'enrichir son réseau. Il faut que tous les participants soient à la hauteur : nos équipes veulent donc évaluer quelle sera la contribution de chacun. En plus de leur CV, les candidats doivent nous soumettre des essais relatant leur parcours académique, professionnel et personnel, leur motivation et leur projet. Viennent ensuite deux entretiens avec d'anciens élèves lors desquels les candidats doivent démontrer leurs compétences techniques et stratégiques autour d'une étude de cas.

Quels éléments vous semblent rédhibitoires ?

Ne pas parler anglais : les MBA sont des programmes internationaux entièrement enseignés en anglais. Il faut également avoir au minimum un Bachelor Degree (un niveau licence, NDLR). Néanmoins, le plus important sera toujours la motivation : il faut faire preuve d'engagement et être prêt à apporter sa pierre à l'édifice.

émotions et les opinions comptent plus que les faits, nous voulons former des managers capables de penser le monde et le rôle de l'entreprise», insiste Benoît Heilbrunn.

3 Choisissez le rythme qui vous convient

À l'Emlyon, il est possible de suivre un Executive MBA à son rythme : «Le format Part Time, à raison de trois ou quatre jours par mois sur une durée de vingt à vingt-six mois, est choisi par 60% des participants car il leur permet de poursuivre leur activité professionnelle à plein temps, détaille Stéphanie Ousaci, directrice exécutive des programmes MBA. C'est plus difficile avec la formule Fast Track (le même programme concentré sur douze mois), qui n'est suivie que par 10% des participants. Les 30% restants préfèrent la formule On Line sur dix-sept à trente mois : celle-ci propose des temps de présence collective mais le distanciel donne davantage de flexibilité dans l'organisation.»

Tous les EMBA ne prévoient pas la même variété de formats. Mais la question du rythme et de sa compatibilité avec la poursuite d'une activité professionnelle est fondamentale. «À défaut de soutenir financièrement leur cadre dans ce projet, certaines entreprises leur accordent un peu de temps libre pour le mener à bien», explique Claire Szlingier (Essec). En tout état de cause, «nous déconseillons de s'engager dans une telle voie sans l'accord de son employeur, ajoute Véronique Carresse, de l'Edhec. Il est possible de mobiliser ses congés pour suivre tous les cours présentiels. Mais tenir le rythme sur dix-huit mois finit par être épuisant.»

4 Ne sous-estimez pas la dimension personnelle de cette expérience

S'engager dans un EMBA, c'est accepter de se remettre en question et de

bousculer ses certitudes : «Il faut vraiment avoir une volonté de transformation personnelle, estime Véronique Carresse. C'est d'ailleurs le principal motif de satisfaction exprimé par les diplômés de notre programme : à son issue, ils ont le sentiment d'avoir gagné en énergie, en confiance en eux, en légitimité...»

Ces bénéfices s'ancrent, bien entendu, sur un socle de compétences académiques. Mais ils vont bien au-delà. Chahndra Dal Pont, de Grenoble Ecole de management, parle de «changement systémique» : «Les participants affirment leur leadership, acquièrent une vision globale de l'entreprise, deviennent capables de traduire cette vision stratégique en enjeux financiers, marketing ou commerciaux...»

ADOBESTOCK



Vous avez des décisions à prendre. L'IA peut vous y aider.

Formez-vous à l'IA appliquée au business, à l'innovation et à la performance marketing. Trois formations courtes, conçues pour transformer votre posture face à l'intelligence artificielle.

Disponibles sur nos campus de Lyon ou de Paris

Pour en savoir plus sur ces formations IA, flashez ce QR Code.



LE Guide Carrière

Une véritable expérience humaine et un solide réseau

5 Ayez une vision globale du retour sur investissement

Les bénéfices d'un MBA s'évaluent généralement en termes de rémunération : + 60 à + 100% dans les trois ans suivant le programme. Dans le cas des Executive MBA, le retour sur investissement est moins aisément quantifiable. «Pour ceux qui se réorientent ou se lancent dans l'entrepreneuriat, la réussite ne se chiffre évidemment pas en gain salarial, rappelle Véronique Carresse, de l'Edhec. Mais pour ceux qui restent dans la même entreprise, l'EMBA reste un accélérateur de carrière.» Si l'on se réfère au classement du «Financial Times», le gain salarial dépasse rarement 60% : il est donc inférieur au gain promis par un MBA, mais c'est assez logique si l'on considère que les participants sont plus avancés dans leur carrière, avec un niveau de revenus déjà élevé.

La véritable valeur ajoutée de ce type de programme se situe néanmoins du côté des soft skills (vision stratégique, leadership) et du réseau : «Nous sommes très attentifs à la constitution des cohortes, assure Claire Szlingier (Essec), les travaux collectifs font de ce cursus une véritable expérience humaine.» Certains groupes restent liés pendant des années : «L'effet réseau fonctionne parce que les participants relèvent des challenges ensemble», commente Chahndra Dal Pont. A Grenoble, ces challenges prennent la forme d'études de cas ou de randonnées en raquettes. Les unes comme les autres créent des liens profonds : c'est ce qui fait la force d'un réseau.

Sabine Germain

«Je me heurtais à un plafond de verre»

Rachel Morra, 43 ans,
EMBA de l'Essec et Mannheim
Business School en 2023



DR

Après un doctorat en physiopathologie et vingt ans de carrière dans des biotechs à des fonctions très diverses (scientifique, marketing, business développement), Rachel Morra s'est sentie cantonnée à des postes d'exécution alors qu'elle aspirait à participer plus activement à la stratégie en accédant à des postes de leadership. Faire un Executive MBA lui a semblé la bonne option : «J'ai sondé mon réseau pour choisir le bon cursus : en région parisienne, bien classé, mais financièrement accessible et compatible avec mon activité professionnelle.» Son choix s'est porté sur l'EMBA de l'Essec et Mannheim Business Schools «pour la qualité de son programme, son caractère pluridisciplinaire et multiculturel». Pendant dix-huit mois, elle a consacré tous ses congés, plusieurs soirées par semaine et une dizaine d'heures chaque week-end à sa formation. Mais «c'est un vrai plaisir intellectuel, qui m'a donné une meilleure compréhension du monde politique et économique. J'y ai puisé plus d'assurance, de l'énergie, l'envie d'entreprendre et d'avoir un impact décisionnel. Je me sens mieux armée pour faire des choix éclairés dans un monde toujours plus imprévisible qui demande des capacités d'adaptation constante». Deux ans après son MBA, Rachel Morra vient de rejoindre OranoMed, la filiale de médecine nucléaire d'Orano (ex-Areva), avec un spectre élargi de responsabilités en tant que directrice du «business development et de l'alliance management».



DR

«Je voulais passer de manager à leader»

Solveig Le Pichon, 49 ans,
EMBA de l'Edhec en 2023

J'ai été avocate en fusions-acquisitions pendant quatorze ans, responsable juridique dans de grandes entreprises pendant six ans, puis j'ai eu un cancer. Cette épreuve de vie m'a fait revoir mes priorités. J'ai décidé de me consacrer à un sujet qui me tenait à cœur depuis longtemps : la santé mentale au travail. Mais je ne me sentais pas encore prête à créer mon entreprise : il me fallait changer de posture, passer de salariée à entrepreneuse, de manager à leader. Je voulais également tester mon projet auprès de pairs ayant des profils et des regards très différents, capables de me poser les questions qui fâchent et d'être des partenaires ou clients potentiels. L'Executive MBA de l'Edhec m'a apporté tout cela et bien d'autres choses encore, notamment dans le champ des soft skills : j'en suis ressortie avec une meilleure compréhension de moi-même et des autres, une capacité à sortir de ma zone de confort et à saisir les opportunités, une plus grande ouverture d'esprit... Je me sens transformée : j'avais déjà été manager, j'ai appris à être leader, avec une vision et une capacité à embarquer les autres. Dans la foulée, j'ai lancé PeopleMind, un cabinet de conseil et formation en prévention des risques psychosociaux. L'EMBA a été un accélérateur décisif : sans lui, j'aurais mis plus de temps à asseoir ma légitimité, structurer mon offre et bâtir un réseau solide. Aujourd'hui, je développe une activité à impact, réellement en phase avec mes valeurs et les enjeux du travail.»

SKEMA BUSINESS SCHOOL

GLOBAL EXECUTIVE MBA

Challenge conventions.
Expand your reach.*

EXECUTIVE MBA
RANKING 2024



- Approche innovante alliant durabilité et création de valeur
- Leadership impactant pour naviguer dans des environnements complexes
- Format hybride et flexible sur 18 à 24 mois, adapté aux professionnels
- Immersion internationale avec 4 semaines dans des destinations stratégiques

**DÉCOUVRIR LE
PROGRAMME**

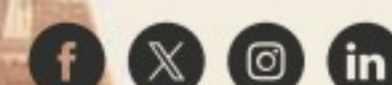


* Questionner les conventions. Voir plus loin, plus grand. - SKEMA Business School - 05/2025

skema
BUSINESS SCHOOL



AFRIQUE DU SUD | BRÉSIL | CANADA
CHINE | ÉMIRATS ARABES UNIS |
ÉTATS-UNIS | FRANCE



WWW.SKEMA.EDU



Financer son EMBA Comment **convaincre** **son employeur** de mettre la main à la poche

Les Executive MBA coûtent cher mais peuvent rapporter gros. Reste à en persuader les entreprises, de moins en moins enclines à participer à leur financement.

ADOBE STOCK

En dix ans, j'ai vu la part des financements individuels progresser de façon importante», note Claire Szlingier, directrice associée du recrutement des MBA et Executive MBA (EMBA) de l'Essec. Dans cette école, «un tiers seulement des participants obtiennent un financement de leur employeur.» Ou

plutôt, un cofinancement. «Les prises en charge à 100% deviennent rares», confirme Véronique Carresse, directrice du programme EMBA de l'Edhec. Les entreprises sont de moins en moins enclines à mettre la main à la poche, et les participants préfèrent ne pas le leur demander. «Ils ont accepté l'idée d'investir dans leur carrière», observe-t-elle. Et ils veulent garder leur liberté, pouvoir

démissionner à l'issue du programme ou consacrer leur mémoire et les projets collectifs aux sujets de leurs choix et pas seulement à des études de cas proposées par leur employeur.

Plutôt qu'un financement, Claire Szlingier conseille aux cadres désireux de faire un EMBA de négocier un peu de temps libre «pour s'investir pleinement dans un cursus qui demande un très fort

THE FUTURE BELONGS TO CHANGE MAKERS*



*Oser le changement, c'est façonner l'avenir.
**Construire l'avenir avec passion - photo : JB Delenne

FT **EMBA**
2024 RANKING

9° MONDIAL
CLASSEMENT ESG

Renforcez votre leadership avec une vision globale

Déployez tout votre potentiel avec le **Global Executive MBA** et devenez un acteur du changement, pour vous et pour votre organisation. Adoptez une nouvelle vision stratégique et développez les compétences essentielles pour diriger avec assurance. Notre programme vous prépare à construire un avenir durable et innovant en vous offrant :

- Une vision stratégique à 360°
- Deux immersions internationales
- Des compétences clés pour innover durablement
- Un réseau puissant de plus de 80 000 alumni dans le monde

BE PASSIONATE. SHAPE THE FUTURE**

NEOMA
BUSINESS SCHOOL

REIMS • ROUEN • PARIS

L'employeur aussi y trouve son compte, et de bien des manières

engagement». D'une manière générale, les plannings sont conçus pour être compatibles avec la poursuite d'une activité professionnelle à temps plein, avec des temps de présence obligatoire regroupés sur trois ou quatre jours par mois, dont une partie le soir ou le week-end. Il est néanmoins conseillé de bien le négocier en amont.

Une alternative intéressante, mais pas forcément une raison pour se priver d'un accompagnement sonnant et trébuchant de la part de son employeur. Car un EMBA coûte très cher : jusqu'à 142 000 euros à l'Insead (40% de plus que le MBA) et 180 000 euros pour le programme développé conjointement par HEC, London School of Economics et New York University ; entre 40 000 et 50 000 euros pour la plupart des autres écoles françaises. Cela reste nettement moins coûteux que les programmes anglosaxons : 200 000 euros à Yale, 205 000 euros à Wharton, ou 210 000 euros à Columbia... Ce qui explique pourquoi les Executive MBA français sont très bien classés dans le palmarès annuel du «Financial

Times» (lire le tableau page 89) : leur «value for money» (rapport qualité-prix) est perçu comme très favorable.

Les participants ne sont pas les seuls à y trouver leur compte. Leurs employeurs également, et de bien des manières : en premier lieu par la montée en compétences de leur collaborateur. «Les enseignements sont très concrets, avec de nombreuses études de cas, explique Jeanne Destombe, directrice associée du recrutement des programmes MBA de HEC. Ils sont immédiatement applicables

«Des apprentissages aussitôt mis en pratique dans l'entreprise»

Grégoire Dewavrin, DG d'Isispharma

Le laboratoire dermatologique Isispharma a financé l'Executive MBA de Laurencia Musol à Emlyon Business School. Nous avons recueilli son témoignage et celui de Grégoire Dewavrin, son directeur général.

Laurencia Musol a rejoint Isispharma en 2021 au poste de directrice générale adjointe, forte de dix-huit ans d'expérience en marketing et business développement», se souvient Grégoire Dewavrin, directeur général de ce laboratoire dermatologique lyonnais (206 collaborateurs). Précédemment directrice de marque, elle n'avait encore jamais exercé de responsabilités de management général : «C'est pour la préparer à ses nouvelles fonctions que nous avons choisi de financer son Executive MBA à l'Emlyon.» Laurencia Musol a vécu les deux ans de ce programme comme un «catalyseur de compétences», pour elle aussi bien que pour l'entreprise : «Au fil des mois, j'ai pu directement mettre en pratique mes apprentissages dans mon travail. J'ai également porté un projet structurant : l'élaboration d'une carte stratégique synthétisant de façon visuelle

les leviers de pilotage 3P («profit, people, planet»). J'en ai fait mon sujet de mémoire, accompagnée par Pascal Langevin, professeur de finance et spécialiste des cartes stratégiques.» Cet outil de pilotage a permis de «structurer l'ensemble des composantes de notre stratégie, en partant des besoins de nos clients, actionnaires et collaborateurs, commente Grégoire Dewavrin. La carte stratégique a ensuite été déclinée à travers tous les processus de l'entreprise, apportant de la lisibilité et de la cohérence entre notre vision globale et nos actions du quotidien». «Au-delà des compétences, cette formation m'a donné de la confiance, de l'énergie et de la légitimité dans mon nouveau rôle, ajoute Laurencia Musol. En deux ans, j'ai construit de vrais liens d'amitié avec les autres membres de la cohorte : un réseau précieux et accessible, sur lequel je peux compter.»



DR

IL ÉTAIT UNE FOIS, VOUS.

**Vous, votre avenir et celui
des générations à venir.
Vous et vos nouveaux défis
professionnels tournés vers
le monde de demain.
Changeons, ensemble,
le cours de votre histoire.**

www.iae-paris.com

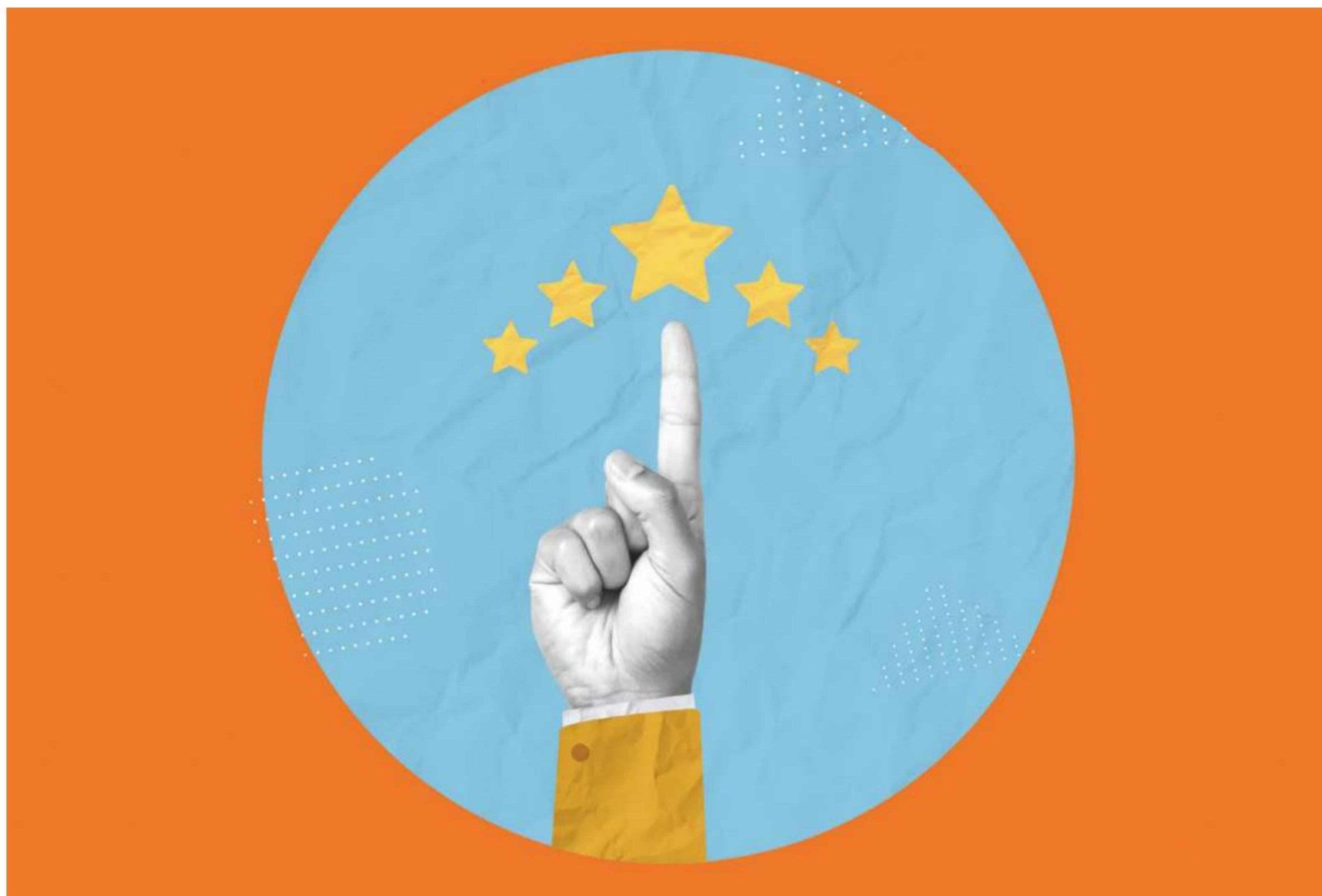


Une grande histoire de management

CANDIDATURES EXECUTIVE

> DU 1^{ER} AU 30 SEPTEMBRE 2025

LE
M
M
O
B
B
O
S



ADOBE STOCK

dans le monde de l'entreprise.» De plus, le mémoire, les études de cas et les travaux de groupe peuvent être consacrés à des problématiques ou à des situations rencontrées par l'entreprise, qui «bénéficie ainsi d'un consulting de haut niveau à peu de frais», remarque Claire Szlingier. L'EMBA permet aussi «d'immerger ses cadres dans un univers hyper-international et d'en rapporter des idées nouvelles, poursuit Jeanne Destombe. C'est précisément pour cela que la plupart des banques japonaises financent chaque année au moins un MBA ou un EMBA en Europe.»

Enfin, ces programmes d'excellence sont des leviers de fidélisation. «Les talents sont très recherchés et ils ont besoin d'être stimulés intellectuellement», observe Véronique Carresse. Pour s'assurer de leur fidélité, il est possible de convenir d'un accord : si l'entreprise participe au financement de son EMBA, le bénéficiaire s'engage à ne pas démissionner

dans les deux ou trois ans qui suivent. Cet accord peut prendre la forme d'une clause de dédit-formation, fixant précisément la durée de cet engagement et, à défaut, la façon dont le cadre pourra dédommager l'entreprise. «Peut-on réellement forcer quelqu'un à rester ?, s'interroge Claire Szlingier. Ces accords de fidélisation rassurent l'employeur, mais je crois davantage au dialogue et à la confiance : si une entreprise soutient un cadre désireux de faire un EMBA, il lui en sera reconnais-

Un accord pour financer un EMBA peut fidéliser un collaborateur

sant ; si elle refuse, il y a de fortes chances pour qu'il parte à court terme.»

D'autant que les aspirants à l'EMBA ne manquent pas d'options pour financer ce programme : en plus des prêts négociés avec des banques partenaires, les écoles de management proposent différents types de remises (pour inscriptions précoces, par exemple). Elles offrent aussi des bourses d'excellence ou de diversité (ciblant notamment les femmes, encore sous-représentées). «A HEC, 35% des étudiants en bénéficient», relève Jeanne Destombe. «A l'Edhec, les bourses représentent jusqu'à 30% des frais d'inscription», ajoute Véronique Carresse. «N'oublions pas le compte personnel de formation (CPF), rappelle Chahndra Dal Pont, directrice des programmes MBA à Grenoble Ecole de Management (GEM) : les sommes accumulées peuvent financer 10% du montant des frais d'inscription.» Toujours bon à prendre.

Sabine Germain



ET S'IL ÉTAIT TEMPS POUR VOUS DE PASSER **AU PREMIER PLAN ?**

KEDGE Global Executive MBA

Le programme KEDGE Global Executive MBA rend **l'excellence accessible** à tous les professionnels qui souhaitent monter en compétences et gagner en leadership.



Plus d'infos sur formation.kedge.edu



Transport ferroviaire

S'y retrouver dans l'usine à gaz des tarifs

Avec la multiplication des acteurs opérant sur les rails, trouver un billet de train au meilleur prix relève du casse-tête. Nos astuces pour ne pas rester à quai.

Aller à 36 euros, retour à 27 euros : pour un Paris-Marseille en TGV tout confort, difficile de faire mieux. Mais ce prix ultra-attractif est introuvable sur SNCF Connect. Et pour cause : c'est Trenitalia, la compagnie transalpine, qui le propose. Elle se lance tout juste sur le tronçon. Au moment de notre recherche, la SNCF proposait ses billets TGV Inoui aux mêmes dates entre 50 et 90 euros. Pour avoir moins cher, il aurait fallu accepter de se tasser dans un Ouigo...

Il va falloir s'y faire : le site de la compagnie nationale n'est pas forcément le meilleur moyen de réserver ses billets. «SNCF Connect est une agence de voyages, ni plus ni moins», souligne Patricia Pérennes, spécialiste du ferroviaire, au cabinet de conseil Trans-Missions. Et elle ne commercialise pas les offres des concurrents de la SNCF.

SNCF Connect dépassé. Certes, la présence des nouveaux venus sur les rails français est encore modeste. Mais là où ils se sont lancés, les prix peuvent être alléchants, à la faveur des allègements de péages ferroviaires dont ils bénéficient. Pour le voyageur, deux solutions : réserver directement auprès de la compagnie (à condition de savoir qu'elle est présente sur le tronçon recherché !) ou, plus simple, passer par des sites indépendants comme Kombo ou Trainline. «Nous proposons l'ensemble de l'offre ferroviaire d'une ligne donnée : le voyageur peut comparer et réserver sur la même plateforme», vante Clément Bretagnolle, responsable de Trainline en France.

SNCF Connect est également à la peine pour certains trajets internationaux, ceux incluant une portion de voyage à l'étranger, notamment lorsqu'on doit y emprunter une correspondance. Ainsi, le site a longtemps vendu au prix fort certains billets de la Deutsche Bahn (DB), son homologue allemand : ils n'étaient disponibles qu'en version flexible, la plus chère. Au printemps 2024, SNCF Connect a carrément arrêté de les vendre. Elle est encore en train d'adapter son infrastructure informatique pour pouvoir «à terme proposer des offres et des gammes tarifaires étendues», indique un porte-parole. Pas sûr, pour autant, que l'amélioration concerne l'ensemble des compagnies européennes. En face, Trainline revendique la commercialisation de 300 compagnies de train et de bus : «Chez nous, on peut vous trouver un train de nuit pour se rendre en République tchèque», sourit Clément Bretagnolle.

D'autres voyages bien moins lointains peuvent poser problème pour qui veut limiter les frais : ceux qui se font en train



Les trains régionaux

Mieux vaut s'intéresser aux cartes de réduction locales (Carte+ en Nouvelle-Aquitaine, Zou! Malin en Provence-Alpes-Côte d'Azur...). Car les cartes nationales ne sont toujours pas acceptées sur les trains gérés par les régions : la Provence (Paca) n'offre pas de réduction avec la carte Avantage, tandis que plusieurs autres régions (Nouvelle-Aquitaine, Centre, Occitanie, Bourgogne) refusent la version Adulte dédiée aux 27-59 ans.

régional (TER). Ils sont bien proposés sur SNCF Connect, «mais la plateforme ne parvient pas toujours à présenter le meilleur tarif aux détenteurs des différentes cartes de réduction», s'agace Patricia Pérennes, régulièrement confrontée à la question. De fait, optimiser un trajet incluant une partie en TGV et une autre en TER nécessite souvent une carte de réduction régionale, les cartes nationales de la SNCF (Avantage, Liberté) n'étant pas toujours acceptées hors des TGV. Même l'algorithme de SNCF Connect s'y perd...

Les trains à l'étranger

SNCF Connect vend sans difficulté les trajets au départ de la France vers les pays voisins qu'elle assure elle-même ou avec ses partenaires (Eurostar, TGV Lyria...). Mais, en cas de correspondance à l'étranger, mieux vaut se diriger vers d'autres revendeurs, plus exhaustifs, comme Trainline.

Les nouveaux concurrents

Ne comptez pas sur SNCF Connect pour vous donner les prix (souvent très compétitifs) ni même les horaires de leurs concurrents. Depuis Paris, la compagnie Trenitalia dessert Lyon, Chambéry, la vallée de la Maurienne d'une part, Avignon et Marseille, d'autre part. Quant à l'espagnole Renfe, ses lignes ralliant la péninsule Ibérique depuis Lyon et Marseille desservent au passage Avignon, Montpellier, Perpignan...

Les TGV low-cost Ouigo

Leurs tarifs ne sont pas toujours aussi imbattables qu'on pourrait le penser. Pour la Fnaut, la fédération d'utilisateurs des transports, les Ouigo n'ont même quasiment aucun intérêt pour les titulaires de la carte Avantage. A moins de réserver longtemps à l'avance, ils peuvent presque toujours voyager pour moins cher en TGV Inoui grâce aux prix plafonnés en seconde classe.

Cette sacrée complication s'explique par la régionalisation du transport ferroviaire. «Pour se décharger du coût des TER, l'Etat a transféré leur responsabilité aux régions, mais en leur accordant la liberté tarifaire», rappelle François Delétraz, président de la Fnaut, qui fédère les associations d'utilisateurs des transports. Il déplore «l'usine à gaz» qui en résulte pour les tarifs. Lorsqu'un train régional est impliqué, des allers-retours entre le site national (SNCF Connect) et celui des TER de la région concernée permettent parfois de dénicher des réductions supplémentaires – par exemple en Bretagne, les moins de 12 ans accompagnant un adulte voyageant gratuitement. Et cela ne concerne pas que les trains de proximité. D'anciennes grandes lignes sont passées sous le giron des régions, comme celles reliant la capitale à la Normandie (trains Nomad), à Mulhouse, à Boulogne-sur-Mer, à Nevers...

Cher Ouigo. Pour ne rien arranger, la SNCF elle-même participe à cet éclatement de l'offre, en multipliant

les marques... au risque de perdre ses clients ! Depuis plus d'une décennie, elle a créé et popularisé Ouigo, la version low-cost de ses TGV. Pourtant, leur attrait tarifaire s'érode, année après année : «Leurs prix ont augmenté de 43% entre 2018 et 2023, soit bien plus que celui des autres TGV», relève François Delétraz. L'écart est parfois faible entre un trajet en Ouigo et son équivalent en TGV Inoui, alors que le second offre un meilleur confort et des conditions d'échange des billets plus souples. Il arrive même que la hiérarchie des prix entre les deux s'inverse. Mieux vaut donc réfléchir à deux fois avant de réserver un train soi-disant «low-cost»...

Benjamin Douriez

plaisirs

GRAND ANGLE

Sur des parcelles adaptées, comme ici à La Cadière-d'Azur, et avec des cépages taillés pour la garde, les vignobles de Provence peuvent hisser le petit rosé de l'été sur le marché du haut de gamme.

Quand le rosé prend de la bouteille

Terrebrune, L'Olivette, Ott, Malherbe... de plus en plus de producteurs provençaux parient sur les millésimes plus ou moins anciens. Pour enfin faire de la troisième couleur un grand vin.



Domaine de l'Olivette, les coteaux du Castelet, à Bandol, dans le Var. Un de ces petits paradis où l'on produit parmi les meilleurs rosés de France. Avec ici une caractéristique : le domaine distribue chez quelques cavistes ou restaurants un très étonnant Olivette 2004. Un rosé de 20 ans, bien éloigné de la norme consistant à écouler chaque saison le millésime de l'année précédente. «C'est toujours un rosé, mais c'est devenu un autre vin, un vin de gastronomie», témoigne Jean-Luc Dumoutier, actuel gérant de cette propriété familiale depuis deux siècles. Ses quelques crus 2004 en circulation ne sont pas vendus une fortune (38 euros), car l'exercice reste rare au pays des cigales.

«La plupart des amateurs sont encore attachés à la dégustation du dernier millésime en date, mais nous constatons que nos meilleures cuvées s'améliorent sur deux à cinq ans», explique Aurélie Bertin, de Château Sainte Roseline, aux Arcs. Ce cru classé des côtes-de-provence a donc décalé récemment de quelques mois la commercialisation de sa cuvée prestige La Chapelle (le 2023 était

en vente jusqu'à ce printemps 2025), le temps de convaincre la clientèle. «Nos premiers ambassadeurs pour les rosés avec un peu de bouteille, ce sont les sommeliers ou les cavistes : ce sont eux qui font évoluer les mentalités», témoigne Sébastien Ferrari, gérant de Château Malherbe, à Bormes-les-Mimosas. Pour ces professionnels, Malherbe conserve des vins de deux ou trois ans au minimum. Ceux qui ne peuvent pas attendre (la majorité) se ruent sur la cuvée Pointe du Diable, épuisée chaque fin de saison.

Cuvées spéciales. Bref, les rosés de garde, de gastronomie ou de terroir, selon les définitions, relèvent encore de l'expérimental. La plupart des prestigieux domaines de Provence proposent des cuvées spéciales, comme La Bégude, qui développe cette si belle couleur corail dans sa cuvée L'Irréductible (comptez plus de 30 euros). Les nouveaux rois des rosés un rien bling-bling, comme Sacha Lichine (Château d'Esclans, cuvée Garrus, 110 euros) ou Gérard Bertrand (Le Clos



Château Malherbe

Un cru 2022 très racé à 30 euros, produit à Bormes-les-Mimosas (photo en haut).



Château Pibarnon
C'est l'un des domaines du célèbre vignoble de Bandol (ci-dessous). Sa cuvée Nuances 2020 est à 35 euros.



Domaines Ott
La très rare cuvée L'Etoile, des domaines Ott (photo en haut à gauche), atteint 110 euros la bouteille.

du Temple, 200 euros), ne commercialisent pas leurs bijoux avant deux ou trois ans en cave. Valérie Rousselle, grande vestale des vins de Provence (Château Roubine), vient de sortir une cuvée anniversaire (pour les 30 ans du domaine) : Héritage, un millésime 2023 facturé 40 euros. Des tarifs de vins recherchés.

Un intérêt grandissant. Car la plus-value de ces ambitieuses bouteilles réside dans la subtilité des goûts développés avec le temps, comme pour les grands rouges ou blancs. «C'est pour cela que je travaille mes rosés exactement comme mes vins rouges», assure Reynald Delille, copropriétaire de Terrebrune (Ollioules), qui travaille sur la troisième couleur depuis... les années 1980. Lui qui a constaté un intérêt pour les grands rosés vend actuellement les millésimes 2023, 2019 et 2015 (de 23 à 29 euros). Dans sa cave aux trésors, nous avons dégusté un très rare rosé 1989, aux accents d'oranges confites, de garrigue et d'épices. Ces arômes évolués constituent le Graal recherché par ces vignerons. «Notre idée est de prouver que nos rosés haut de gamme peuvent se sublimer avec le temps, et même refléter

de plus en plus les caractéristiques de chacun des millésimes qui les a fait naître», résume Jean-François Ott, héritier d'une famille qui inventa le rosé moderne dans les années 1920.

Mais, finalement, quelle est la recette d'un rosé de garde ? D'abord, choisir une parcelle digne d'un grand rouge : «En hauteur, pauvre, bien drainée et bien orientée», détaille Jean-Luc Dumoutier (L'Olivette). Ensuite, privilégier des cépages taillés pour la garde, comme le mourvèdre, qui est le roi de Bandol, et qu'il faut porter à son extrême maturité. «Pour obtenir la meilleure expression des amers, il faut réduire la production à 35 hectolitres par hectare, soit cinq grappes par pieds», explique Reynald Delille (Terrebrune). Les vignerons utilisent aussi du grenache ou du cinsault – ou parfois des raretés comme le tibouren (cuvée Héritage de Roubine). Reste enfin à laisser évoluer les vins jeunes quelques mois en cuve (L'Olivette), en fût (Terrebrune) ou même en amphore de terre cuite (cuvée Thyrsus, de La Bégude). Comme au temps des Romains, qui importèrent l'art viticole en Provence gauloise voici deux mille ans !

Benoist Simmat

PHOTOS : SERGE CHAPUIS, SP



CECI N'EST PAS UNE MARGUERITE.

C'EST UN CRU CLASSÉ*
CERTIFIÉ BIOLOGIQUE DEPUIS 2003.

**CHÂTEAU
SAINTE MARGUERITE**
CRU CLASSÉ CÔTES DE PROVENCE



*APPELLATION CÔTES-DE-PROVENCE CONTRÔLÉE

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



L'œnotourisme, c'est bon pour la Provence

Les domaines viticoles du Sud attirent désormais les visiteurs avec une offre culturelle. De quoi compenser la baisse de consommation de vin.

face à la baisse structurelle de la consommation d'alcool, on doit diversifier nos activités, témoigne Paul Alary, responsable marketing de Château Gassier, qui a créé un comedy club dans son domaine au pied de la montagne Sainte-Victoire.

Les événements nous permettent de faire découvrir notre site autrement. C'est aussi une manière de rendre accessible la culture à la clientèle locale éloignée des villes.» Cette tendance des domaines de Provence à ouvrir leurs portes pour devenir des destinations touristiques s'inscrit dans la volonté globale du CIVP, le Conseil interprofessionnel des vins de Provence, qui a fait de l'œnotourisme un de ses axes stratégiques pour 2025. «C'est un sujet pris à bras-le-corps par tous les domaines viticoles depuis le Covid», confirme Marie Mascré, présidente de l'agence Sowine, qui réalise tous les ans un baromètre de la consommation d'alcool des Français.

Si le Bordelais et la Bourgogne sont en tête des destinations prisées par les amateurs de vin,

Du Château d'Astros (en haut) au Château Sainte-Roseline (en bas), on vient pour déguster le vin mais aussi pour savourer la beauté des lieux.



la Provence est citée en troisième position par les visiteurs britanniques, derrière Bordeaux et la Champagne. La région compte quelques lieux prestigieux comme le Château La Coste, centre d'art contemporain dans les Bouches-du-Rhône, ou le Château de Berne, Relais et Châteaux dans le Var, mais de plus petites maisons développent aussi des offres culturelles. Le Château d'Astros, propriété familiale depuis neuf générations et décor du film «Le Château de ma mère», propose des balades dans ses 700 hectares de nature. Le Château Sainte-Roseline, propriété d'Aurélié Bertin, expose une collection d'art contemporain en plein air et, dans une chapelle rénovée par la Fondation Maeght dans les années 1960, une magnifique mosaïque de Marc Chagall. La propriété accueille une trentaine de mariages par an, des séminaires d'entreprise, des concerts dans les vignes, des «after» sous les platanes en été, dans les chais en hiver.

Sources d'émotions, ces événements créent notoriété et fidélisation. Autre avantage : «L'œnotourisme fonctionne toute l'année, en lien avec le tissu local», se félicite Aurélié Bertin. Elle en appelle cependant à une simplification de la réglementation pour pouvoir notamment ouvrir un restaurant. «Actuellement, il faut demander un changement de statut d'activité agricole à activité touristique», regrette-t-elle. **Pascale Caussat**

MINUTY



© HKI PARIS

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

L'allié des cuisines du monde

«L'acidité d'un rosé de Loire se marie avec un tartare de bar mariné au yuzu. Un rosé d'Anjou légèrement sucré va soutenir la saveur umami d'un filet de saumon cuit à basse température, accompagné de radis daïkon et gel d'agrumes. Enfin, le cabernet d'Anjou, le plus moelleux des trois, apportera de la gourmandise à une salade de fraises à la verveine», détaille Nicolas Ruau, sommelier des Petits Prés, à Angers, qui accompagne les inspirations japonaises du chef Samuel Albert. Chez soi, on peut servir un rosé sec avec de très bons sushis ou un ceviche.



Le rosé dans tous ses états

Variations aromatiques

«A l'intérieur de la famille des rosés se cache une diversité de styles», explique Romain Schalapa, du CIVP (Conseil interprofessionnel des vins de Provence). Les vins du littoral, issus d'une terre volcanique, sont porteurs de tonalités salines, minérales, iodées et de rondeur en bouche, tandis que les vins de l'arrière-pays, influencés par l'altitude, expriment plus de fraîcheur. Les assemblages de cépages créent aussi des typicités, entre les notes florales et fruitées du grenache, l'acidité de la syrah ou la touche épicée du tibouren. Enfin, l'élevage en barriques peut apporter des arômes boisés ou vanillés.

Minuty

Un art de vivre

Avec le rachat de Château d'Esclans et de Maison Galoupet en 2019, puis de Minuty en 2023, le groupe LVMH marque sa volonté d'investir dans les rosés de Provence haut de gamme. Domaine familial fondé en 1936 sur la presqu'île de Saint-Tropez, «Château Minuty a toujours eu l'ambition de devenir une grande maison de Provence, avec une identité autour du grenache, synonyme de fraîcheur et d'élégance», relate François Matton, héritier avec son frère Jean-Etienne. Le style Minuty, c'est un vin qui rafraîchit sans monopoliser votre attention, qui accompagne les moments de partage. C'est cet art de vivre que l'on vend à travers le monde.»

Par Pascale Caussat



Design Un flacon qui casse les codes

Les domaines viticoles proposent des formes de bouteilles spécifiques pour affirmer leur identité. Le G de Galoupet se distingue par un verre opaque recyclé dont le poids est réduit à 300 grammes, contre 500 en moyenne. Une façon de répondre aux engagements écologiques de Moët Hennessy. «Le verre représente 40% de l'empreinte carbone d'un domaine viticole», souligne Nadine Fau, directrice générale de la maison. Le réduire, c'est diminuer les émissions de CO₂ pour la fabrication et le transport.»





AU SOMMET PAR NATURE

LA BIÈRE BRASSÉE À L'EAU PURE DU MONT BLANC



- BOUCHON REFERMABLE
- BOUTEILLE RÉUTILISABLE
- BIÈRE SANS GLUTEN

Made in  les Alpes



Made in les Alpes signifie élaboré dans les Alpes

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

Dans la valise de...

Franck Mesnel, Appolonia Poïlane, Yannick Alléno et Jérôme Dreyfuss : ces quatre figures de la mode et de la gastronomie nous dévoilent leurs must-have pour les vacances.

Par Caroline Hamelle



FRANCK MESNEL
PRÉSIDENT D'EDEN PARK



1. Livre «Emile ou De l'éducation» de Jean-Jacques Rousseau, collection Folio Essais, **15,50 euros**.
2. Lait corporel, La Sultane de Saba, **35 euros**. 3. Tapis de plage en coton Zeste d'Été, Hermès, **610 euros**.
4. Appareil Photo M 11-P, Leica, **8950 euros**. 5. Vinyle, Max Richter «In a Landscape», **44,99 euros**.
6. Shampoing, Davines, **24,80 euros**. 7. Maillot en coton cerclé rose et marine, Eden Park, **145 euros**.
8. Ecouteurs Gemini II, Devialet, **399 euros**.



1



2



3



4



5



6



7



8



9



APPOLONIA POÎLANE
PDG DE LA BOULANGERIE POILÂNE



1. Boucles d'oreilles en or 14 carats et labradorite, Ted Muehling, **1 939 euros**. **2.** Casque, Cytal EF Pro Cycling Edition, POC, **340 euros**. **3.** Lunettes en acétate renew, Andy Wolf, **364 euros**. **4.** Sandales, Birkenstock, modèle Florida Fresh en cuir nubuck, **145 euros**. **5.** Porte-mine antidérapant et carnet en papier recyclé, Muji, **2,95 euros** et **1,95 euro**. **6.** Gourde thermos, Miir, 47 centilitres, **30,74 euros**. **7.** Pantalon «A Suit To Travel in» en laine, Paul Smith, **520 euros**. **8.** Livre «Correspondances», Hugo Roellinger et Ryoko Sekiguchi, Sur la Crête éditions, **65 euros**. **9.** Ordinateur Galaxy Book4 Edge, Samsung, **dès 1 903 euros**.

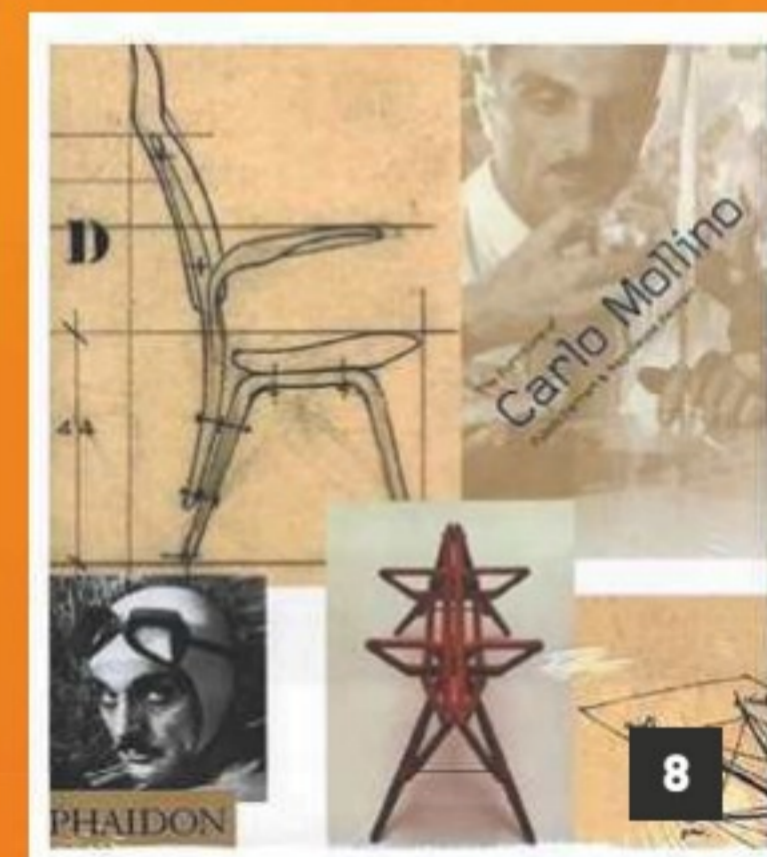
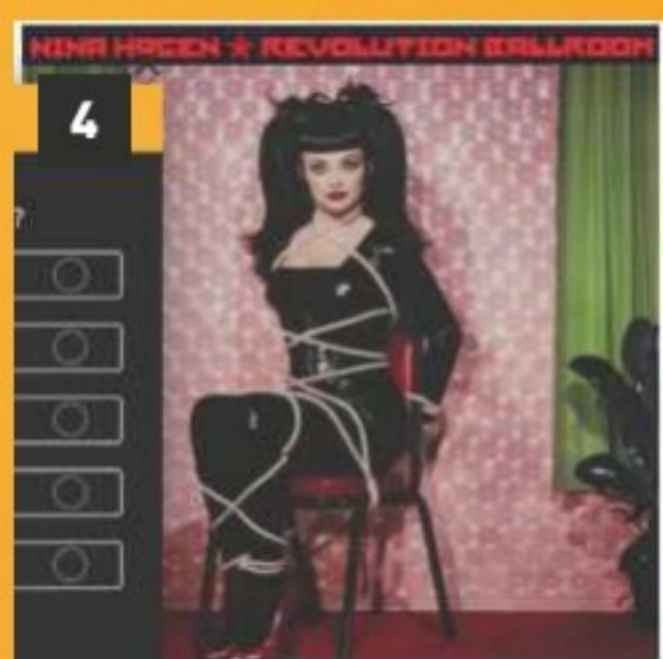
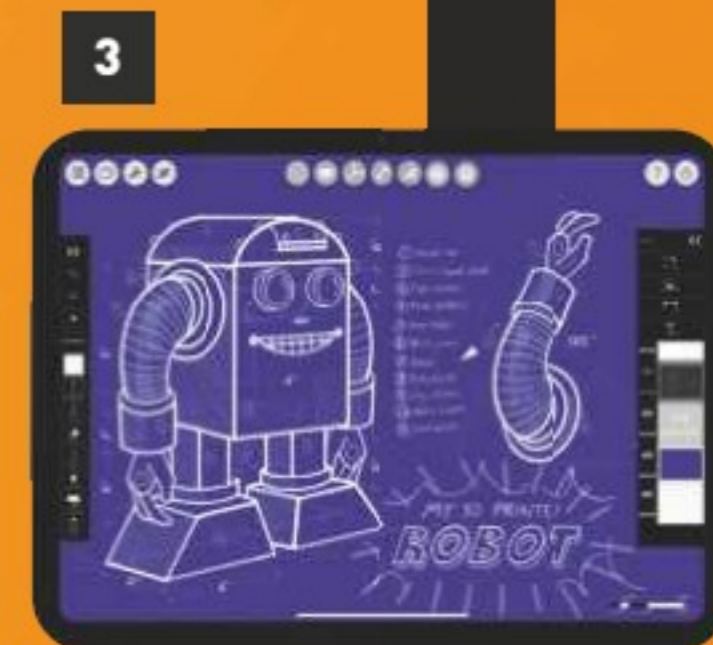
PHOTOS : ADOBE STOCK, SP, SP LEICA, SP HERMÈS/STUDIO DES FLEURS, FRED GOUDON POUR EDEN PARK, SP/VOLKER WALDHAUSER, EDITIONS SUR LA CRÊTE, STÉPHANE GEUFROI/QUEST FRANCE/MAXPPP, TED MUEHLING, SAMSUNG

SHOPPING



- 1.** Bouteille Côtes du Rhone, Yannick Alléno & Michel Chapoutier, 75 centilitres, **9,80 euros**. **2.** Livre «Peter Lindbergh, On Fashion Photography», Ed. Taschen, **25 euros**. **3.** Lunettes de soleil, Persol, **425 euros**. **4.** Casquette trucker, Stetson, **49 euros**. **5.** Montre Big Bang Tourbillon Power Reserve 5 Days Titane, Hublot, **prix sur demande**. **6.** Livre «Le Guide culinaire» d'Auguste Escoffier, édition originale 1903, **28,99 euros**. **7.** Corde à sauter, Decathlon Domyos, **9,99 euros**. **8.** Jeu de cartes, Skyjo, **14,90 euros**. **9.** Baskets 574, New Balance, **110 euros**.

PHOTOS : ADOBE STOCK, SP, ED. TASCHEN, MAEVA DESTOMBES / HANS LUCAS



1. Cabas en croûte de velours, Jérôme Dreyfuss, **590 euros**. **2.** Baskets Air Jordan 4 Retro, **209,99 euros**. **3.** Tablette iPad Air 11 pouces avec puce M3, Apple, **719 euros**. **4.** CD «Revolution Balroom» de Nina Hagen, **69,54 euros**. **5.** Jeu de trois boules de pétanque en inox, Obut, **49 euros**. **6.** Jean en denim brodé, Isabel Marant, **395 euros**. **7.** Carnet de notes, Galgo, **6,01 euros**. **8.** Beau livre «The Furniture of Carlo Monillo» de Fulvio Ferrari et Napoleone Ferrari, Ed. Phaidon, **environ 200 euros**. **8.** Espadrilles Payote, **à partir de 20 euros**.

RÉUSSITES À LA FRANÇAISE

L'innovation et l'excellence propulsent les entreprises françaises sur le devant de la scène, les distinguant chacune dans leurs domaines respectifs. Santé, bâtiment, réseaux, construction, industrie, sécurité, investissement, sport, énergie, arts de vivre, loisirs. Toutes les entreprises opérant dans ces secteurs d'activité partagent la même passion d'entreprendre, une véritable soif d'innovation et un profond respect pour l'environnement, moteur de leurs développements. Découvrez les parcours stimulants et les projets de ces entreprises d'excellence dans les pages de ce dossier.

- Santé
- Bâtiment
- Réseaux
- Construction
- Industrie
- Sécurité
- Investissement
- Sport
- Énergie
- Arts de vivre
- Loisirs



RARECELLS® va sauver des vies avec ses tests de biopsie liquide

Dans cinq à dix ans, le cancer ne sera plus une maladie qui fait peur. Détecté très tôt, il sera traité dès son début, préservant la vie des patients. Ce diagnostic précoce du cancer et de ses récives par biopsie liquide est le but de Rarecells®. Pour Patrizia Paterlini, médecin oncologue, hématologue, biologiste moléculaire et fondatrice de Rarecells®, la voie est tracée.

Pourquoi la biopsie liquide ?

« Les tests de biopsie liquide, effectués sur le sang, peuvent être répétés et maintenir le patient sous surveillance, contrairement aux biopsies classiques : cet aspect est clé pour le diagnostic précoce du cancer et de ses récives. Ils utilisent soit les cellules tumorales circulantes (CTCs), dont l'isolement est un défi technique, soit l'ADN tumoral libre circulant, qui est facile à isoler mais propagé par le cancer plus tardivement », indique Patrizia Paterlini. « Rarecells® isole les CTCs qui, diffusées par les cancers dès leur origine, indiquent la présence d'une tumeur et peuvent donner origine aux métastases, mettant à risque la vie du patient* ». Les CTCs sont difficiles à isoler intactes et sans perte : c'est l'exploit qu'a réussi Rarecells® avec sa plateforme brevetée ISET®, validée par le marquage CE. ISET® détecte, avec une sensibilité démontrée inégalée, jusqu'à une seule cellule tumorale dans un prélèvement de 10 ml de sang, c'est-à-dire mélangée à 50 milliards de cellules sanguines. « Cette sensibilité est clé pour le diagnostic précoce du cancer et de ses récives », assure la spécialiste. Les ingénieurs et docteurs PhD de Rarecells® ne s'arrêtent pas aux CTCs. Avec 45 brevets délivrés, Rarecells® développe des tests de biologie moléculaire qui utilisent à la fois l'ADN tumoral des précieuses CTCs et l'ADN tumoral libre circulant. « Une combinaison dont la performance va dépasser celle des compétiteurs lourdement financés ayant uniquement accès à l'ADN tumoral libre », remarque Patrizia Paterlini.

Plus de 5 000 patients testés

La méthode ISET® est validée par 125 publications scientifiques, sur plus de 5000 patients, 700 sujets normaux et 20 types différents de cancer, démontrant une sensibilité et spécificité clinique de 91% et 99%, respectivement. Ces résultats exceptionnels ont attiré dans le Conseil d'Administration et Scientifique de Rarecells® des personnalités d'envergure comme le Dr Neil Gunn, ex-président de Roche Sequencing qui a porté au marché le premier test de biopsie liquide, et le Dr Leroy Hood, considéré comme le « père » de la médecine moderne, prédictive et personnalisée.

« Trouver le cancer avant qu'il ne nous trouve »



Mettre en place des tests remboursés et répétés

Le but ultime est de mettre sur le marché des tests de biopsie liquide dont la performance est égale à celle de la biopsie classique. Remboursés et répétés deux fois par an, ils feront chuter les dépenses liées au cancer car il sera très souvent guéri rapidement. Le défi est industriel autant que technologique et la compétition mondiale. « Des entreprises, en nombre limité mais ayant levé beaucoup de capitaux, sont attirées par les marchés colossaux de la biopsie liquide. À titre d'exemple aux USA, le marché du diagnostic précoce des cancers est estimé à 75 Mrd\$ et celui du diagnostic précoce des récives à 15 Mrd\$ », souligne Patrizia Paterlini. Guidée par ses conseillers prestigieux, Rarecells® déroule un programme fondé sur des bases solides qui vise le leadership dans son domaine et,

pour accélérer sa croissance, s'ouvre aux investisseurs et partenaires potentiels. La fondatrice persiste et signe : « j'en suis convaincue, on va pouvoir tuer le cancer avant qu'il nous tue ».

*Patrizia Paterlini, *Tuer le cancer*, Editions Stock

CHIFFRES CLÉS

- 20 collaborateurs
- 9 M€ de CA
- 20 M€ levés



DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE : UNE MISE EN ŒUVRE QUI POSE QUESTION

Le diagnostic de performance énergétique (DPE) est un outil clé de la politique de rénovation énergétique visant la neutralité carbone des bâtiments d'ici 2050. Soutenu par des aides comme MaPrimeRénov, il connaît une forte hausse : 350 000 DPE réalisés par mois en 2024 contre 120 000 en 2018. La Cour des comptes alerte sur la fiabilité du dispositif avant les interdictions de location des logements G (2025) et F (2028).

Devenu opposable et obligatoire pour les ventes et locations, le DPE joue un rôle central dans la transition vers des bâtiments moins énergivores. Selon le contrôle de la Cour des Comptes portant sur 32 millions de logements privés en métropole, 5,5 millions se révèlent être des passoires thermiques !

Par ailleurs, en janvier 2025, les premières interdictions de location des logements classés G sont entrées en vigueur, amorçant une dynamique progressive jusqu'en 2034.

Toutefois, la mise en œuvre rapide de cette réforme, datant de 2021, a généré des difficultés pour les particuliers, mal préparés à ses implications juridiques et patrimoniales.

Des avancées, mais des défis persistants

La réforme a uniformisé les méthodes de calcul du DPE, en se basant sur les caractéristiques physiques des logements. Mais des incertitudes demeurent : documentation incomplète, conditions de visite ou formation des diagnostiqueurs. Outre une augmentation du volume de formation, un travail d'harmonisation des pratiques professionnelles est à mettre en place. L'État s'est engagé justement à renforcer les exigences de certification en 2024. Des efforts de fiabilisation sont également en cours, mais leur impact reste à mesurer, selon la Cour des Comptes. Parallèlement, les contrôles assurés par l'Ademe et la DGCCRF révèlent de nombreux manquements, souvent liés à une méconnaissance des règles. Malgré un encadrement renforcé, une meilleure régulation de la filière est envisagée pour garantir transparence et confiance des usagers.



EASYBÉTON révolutionne la production de béton sur mesure

Basée en Vendée, EASYBÉTON conçoit des distributeurs automatiques de béton, 100 % français, compacts, flexibles et éco-conçus. En misant sur la proximité et la réactivité, l'entreprise bouscule un marché dominé par les grandes centrales, avec l'ambition de doubler son chiffre d'affaires d'ici 2026. Rencontre avec les cofondateurs Hugo Blet et Ludovic Chony.



Quel est l'impact de votre machine pour les professionnels du BTP ?

EASYBÉTON comble le vide entre la bétonnière artisanale et la centrale BPE. Compacte et installée directement sur site, notre machine permet de produire du béton à partir de 100 litres — l'équivalent d'une brouette — en juste quantité. Elle réduit les pertes, fait gagner du temps et améliore la productivité des professionnels grâce à une solution parfaitement adaptée à leurs besoins. Le retour sur investissement est estimé entre quatre et sept ans, selon la fréquence d'utilisation.

« Notre priorité reste un accompagnement de qualité, même en phase de croissance »

En quoi vous différenciez-vous de vos concurrents ?

Notre première force, c'est la réactivité : nous proposons une assistance à distance sous 24 heures et une intervention sur site sous 48 heures. Grâce à notre bureau d'études intégré, nous concevons et fabriquons nos machines — à l'exception du malaxeur — ce qui nous permet une grande flexibilité pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client. Enfin, notre démarche éco-responsable est centrale : système de lavage automatique, recyclage des eaux usées, dosage ultra-précis... tout est pensé pour limiter les déchets et l'impact environnemental.

easy béton

EASYBETON FINALISE EASYVRAC

Une nouvelle machine de distribution automatique d'agréats (sable, gravier, gravillons) destinée aux distributeurs de matériaux et aux enseignes de bricolage doit voir le jour. Deux prototypes sont en cours de test. Lancement prévu d'ici la fin de l'année.

www.easybeton.net

EURELEC DISTRIBUTION opte pour une stratégie de diversification

La filière des grossistes en matériel électrique subit les affres du marché de l'immobilier. Eurelec Distribution se maintient vaillamment. Explications avec son président et fondateur, Fernando Da Costa.



Fernando Da Costa
président et fondateur
de Eurelec Distribution

Quelle est la stratégie de développement d'Eurelec Distribution ?

Lors de sa création en 1997, Eurelec, vente de matériel électrique, a implanté sa première agence. Nous sommes présents à Croissy-Beaubourg, Bondy, Noisy-Le-Grand, La Varenne Saint-Hilaire (Saint-Maur-des-Fossés), Montesson, Plaisir et avons le projet d'assurer un maillage géographique solide dans toute l'Ile-de-France. En 2013, nous avons ouvert un pôle logistique permettant de livrer les commandes sur les chantiers et aussi d'approvisionner nos agences de nuit. La fluidité des livraisons est aussi renforcée par un large stock (grandes marques, MDD, marques propres, exclusivités). Petit à petit nous sommes devenus un des acteurs indépendants majeurs de la région. Prochaine actualité : la modernisation de notre site de e-commerce.

« C'est en étant proches de nos clients, à l'écoute et engagés, que nous faisons la différence. C'est notre plus grande fierté »

Vous résistez au temps et aussi aux crises...

Le marché de l'immobilier neuf est en souffrance et pour conjurer le sort, nous tournons par exemple nos produits vers le tertiaire (hôpitaux, écoles). Notre structure à taille humaine nous permet surtout d'entretenir des relations privilégiées avec nos clients (professionnels du bâtiment, industriels, entreprises générales, collectivités, électriciens). Cette proximité donne lieu à de véritables partenariats. En guise d'exemple, les journées conviviales que nous organisons pour nos fabricants et nos clients comptent des centaines de participants qui reviennent chaque année, de plus en plus nombreux.

CHIFFRES CLÉS

- 30 M€ de CA en 2023
- 75 collaborateurs



www.eurelecdistribution.com

ITEC, la force d'un grand groupe et l'agilité d'une PME

Née à Verrières-en-Anjou, la société co-fondée par Gilles Fradin, président du groupe, est devenue l'un des grands acteurs du tableau électrique. Ce succès repose sur une solide expertise technique et industrielle, alliée à une diversification stratégique dans les secteurs de l'industrie, des infrastructures, du tertiaire, des datacenters et de la santé.



Une excellence technique et opérationnelle

La force d'ITEC repose sur l'intégration verticale des expertises clés : le bureau d'étude, la tôlerie, le montage et câblage, les services sur site... Chaque tableau est unique, ainsi les maillons du groupe se coordonnent pour répondre avec agilité aux exigences techniques et opérationnelles de secteurs d'activité critiques, tels que l'hospitalier, les datacenters et le militaire. Ce savoir-faire et cette réactivité conduisent à la confiance renouvelée d'une clientèle diversifiée, locale, nationale et internationale.

« Le tableau électrique, c'est le cœur et le cerveau d'un bâtiment »

Un fort ancrage local

Le Groupe ITEC déploie un business model basé sur l'écosystème local. La présence de filiales sur tout le territoire répond à la volonté d'être au plus près des clients et des fournisseurs. Cet engagement fort d'acheter et fabriquer local permet une grande flexibilité : « Les circuits courts et l'intégration locale sont au cœur de notre politique d'approvisionnement, de R&D et de commerce », indique Gilles Fradin. Depuis sa création, ITEC place le développement durable, l'innovation et la responsabilité sociale au cœur de sa stratégie. Le maillage local s'inscrit dans sa démarche RSE, qui se manifeste sur plusieurs aspects : sécurité et développement des compétences de ses collaborateurs, partenariats avec des ESATS, réduction de l'impact carbone via l'écoconception de ses produits et des bâtiments...

CHIFFRES CLÉS

- Plus de 500 collaborateurs
- 115 M€ de CA
- 22 filiales
- 30 000 m² de surface de production



www.groupe-itec.fr

CORRELANE TECHNOLOGIES

cartographie les réseaux

L'entreprise vendômoise Correlane Technologies, fondée en 2005, innove dans la fourniture de cartographies et bases de données, avec les premières études conformes au géostandard StaR-Eau. Une solution parfaite pour répondre à la réglementation entrant en vigueur en janvier 2026.



Pionnier

Les professionnels des travaux publics et les collectivités ont fort à faire du côté de leurs réseaux d'eau. Au 1er janvier 2026, la réforme anti-endommagement DT-DICT augmente en effet d'un cran la précision exigée dans la cartographie des réseaux enterrés et terrestres (eaux, électricité, gaz, télécommunications...). Dans ce domaine, l'entreprise Correlane Technologies fait figure de pionnière, par son approche innovante de fourniture de données

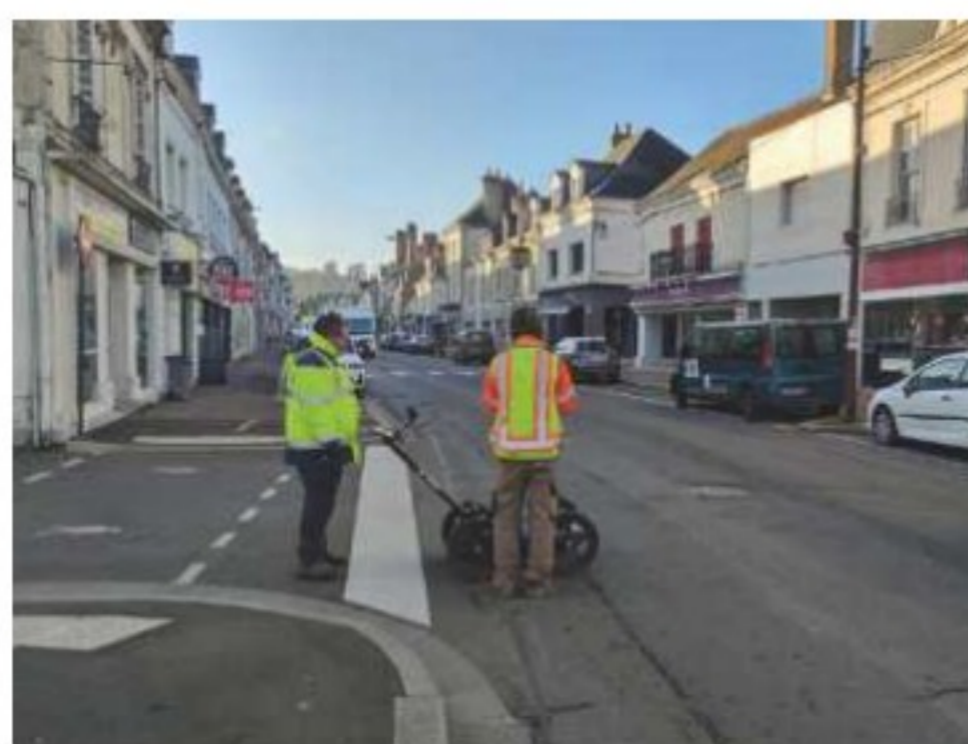
au format géomatique depuis 2006.

Une précision inédite

Après avoir participé au groupe de travail de l'Association scientifique et technique pour l'eau et de l'environnement (Astee) afin de créer le géostandard StaR-Eau de cartographie des réseaux d'eau, le dirigeant Christian Grolleron a présenté en mai 2025 les premières études conformes à ce nouveau géostandard qui gère entre autres les positionnements des canalisations enterrées par des moyens de détections. Les travaux du bureau d'études vendômois pour le SMAEP de l'Ouest Briard en Seine-et-Marne, et pour la communauté de communes des Portes Euréliennes d'Ile-de-France tiennent leurs promesses : une précision inédite des relevés, et des bases de données qui complètent la cartographie classique, avec une topologie contrôlée, compatible avec l'application d'outil de modélisation hydraulique.

Technologies de pointe au service des collectivités

Venu du monde de l'ingénierie aéronautique et de la défense, Christian Grolleron a en effet utilisé des technologies de pointe au service du secteur civil : « Nous procédons avec un géoréférencement en profondeur grâce à des récepteurs GNSS-RTK (mode temps réel cinématique), permettant une précision centimétrique des données ». À l'heure où la gestion de l'eau est un enjeu tant urbanistique qu'environnemental, chaque centimètre compte.



CHIFFRES CLÉS

- 7 collaborateurs
- 380 000 € de CA en 2024



www.correlane.com



SENIORS ET EMPLOI : UN DÉFI À RELEVER !

La question de la place des professionnels de plus de 50 ans dans le monde du travail s'impose comme un enjeu de société majeur. Objectif : favoriser une activité professionnelle plus longue, tout en adaptant les dispositifs existants.

Parmi les mesures phares du texte présenté à l'Assemblée Nationale courant juin, figurent la suppression des durées prolongées d'indemnisation chômage pour les 53-54 ans, l'instauration d'un Index Seniors pour les entreprises de plus de 300 salariés, et le maintien de la retraite progressive dès 60 ans. Des dispositions qui visent à encourager l'employabilité des seniors et à inciter les entreprises à jouer un rôle actif.

Un réseau social dédié aux Seniors

C'est dans ce contexte que s'inscrit Hello Masters, un réseau social professionnel lancé en octobre 2024 et dédié aux cadres et dirigeants avec plus de 20 ans de carrière. Sa mission : redonner aux professionnels expérimentés les moyens de rester visibles, connectés et acteurs de leur parcours. En six mois, la plateforme a réuni 7 500 utilisateurs actifs et enregistre 50 000 visiteurs uniques chaque mois. Une croissance portée par un réel besoin du marché et soutenue par une levée de fonds de 1,5 M€, dont 300 000 € de la part de BPI. Hello Masters propose aussi un outil concret aux entreprises et ouvrant l'emploi des Seniors à de nouvelles opportunités.

OTCR – OCCITANE DE TRAVAUX CONSTRUCTION RENOVATION

rayonne de Bordeaux à Toulouse

Avec 28 ans d'expérience dans le bâtiment et la maîtrise d'œuvre en matière de restauration dans l'ancien, Christophe de Brito a créé OTCR – Occitane de Travaux Construction Rénovation, contractant général, afin de répondre aux projets de rénovation de l'immobilier. Un marché qui se porte bien, au regard du neuf en difficulté, et qui nécessite savoir-faire et expertise. Entretien.

Quelle est la tendance du marché entre Bordeaux et Toulouse ?

Le marché de la rénovation de l'immobilier, bâtiments anciens, est extrêmement porteur. Surtout à l'heure où la construction neuve souffre. Le parc immobilier existant nécessite une rénovation énergétique importante pour parvenir aux normes actuelles et réduire les émissions de CO₂. Certaines entreprises en ont fait une spécialité et ont développé un réel savoir-faire dans ce domaine. C'est ainsi que je les sélectionne pour créer des partenariats afin de répondre aux chantiers qui me sont confiés. Je travaille avec des investisseurs, des gestionnaires de parcs immobiliers et réponds à des marchés publics. Avec un chiffre d'affaires établi à 2,5 M€ en 2025, j'ai déjà signé pour 1,5 M€ de chantiers en 2026. Ce qui m'oblige à recruter afin d'étoffer mon équipe, dès cette année, notamment avec un dessinateur et un conducteur de travaux.



Mon but est de créer une équipe qui œuvre dans la même direction pour le bénéfice du projet, en prenant en compte les contraintes de temps et de budget.

« Contractant général, je suis l'interlocuteur unique pour les chantiers de rénovation »

Quelles sont les typologies de vos chantiers ?

Je réalise 60 % de construction type extension, restructuration, surélévation, modification et 40 % de rénovation. J'accompagne aussi certains chantiers de reconstructions après sinistres, pour les particuliers, en travaillant avec des compagnies d'assurance. Je réalise ainsi la visite avant chantier, le diagnostic, les esquisses, les démarches administratives d'autorisations et de permis de construire avant de chapeauter l'ensemble des entreprises sur chantier.

Pour m'assurer le respect des délais, je vérifie les plannings de mes partenaires dès la phase d'étude pour qu'ils puissent réserver du temps pour mes chantiers. Nous travaillons d'ailleurs ensemble avec leurs bureaux d'études afin de mesurer la faisabilité des chantiers. Ce partenariat de confiance est fondamental pour la réussite du projet.



Contractant général, qu'est-ce que cela signifie ?

En effet, lorsque j'étais maître d'œuvre, j'ai ressenti le besoin de travailler différemment. Cette activité a une limite : celle de ne pas avoir la maîtrise des plannings et des budgets car on reste très dépendant des entreprises et des artisans. La solution de contractant général permet de gérer le chantier de A à Z en devenant l'interlocuteur unique pour les clients. De la conception à la livraison, je suis maître du choix des entreprises et 100 % responsable du chantier. Si une entreprise est défaillante, j'ai la possibilité de la remplacer. Chaque chantier nécessite une douzaine d'entreprises sous-traitantes que je choisis localement, pour leur savoir-faire spécifique ou leur approche technique.



www.otcr.fr
07 85 84 76 42
accueil.otcr@gmail.com

STRATÉGIE BAS CARBONE

LES AMÉNAGEURS S'Y METTENT !

Les filières industrielles renforcent leurs stratégies bas carbone. Les aménageurs d'intérieur suivent la tendance, notamment Schmidt Groupe qui affiche une nouvelle étape dans sa stratégie de positive impact. Leader de l'aménagement sur-mesure de l'habitat, Schmidt ambitionne - 45 % sur les scopes 1 et 2 et - 30 % sur le scope 3 d'ici 2030.

Avec 481 405 tonnes de CO₂ émises en 2023, le Groupe Schmidt (1900 collaborateurs, 602 M€ de CA et quatre sites de production) constate que 99 % de son empreinte provient du scope 3, en particulier des achats et de l'usage des produits. Il réalise un suivi annuel, bien au-delà des exigences réglementaires, pour affiner et ajuster ses actions. Parmi les leviers déjà engagés : la modernisation des sites industriels, la sobriété énergétique, ou encore l'usage exclusif d'énergie verte en France dès 2025. La consommation de gaz a chuté de 24 %, celle d'électricité de 9,3 %, et l'autoproduction photovoltaïque a triplé. L'approvisionnement responsable constitue également un axe fort : 84 % du bois est certifié PEFC, et un algorithme réduit les pertes de matière. Côté transport, l'électrification progresse, tout comme l'usage du multimodal et des biocarburants. Enfin, la gestion des déchets vise l'élimination de l'enfouissement via le recyclage et la valorisation énergétique.

Mobiliser toute la filière

En mobilisant ses fournisseurs, dont 65 ont réalisé leur propre bilan carbone en 2023, Schmidt Groupe agit à l'échelle de toute sa filière. Cette dynamique s'inscrit dans sa raison d'être : concevoir des espaces durables et responsables, en cohérence avec sa certification B Corp et ses ambitions environnementales. Schmidt Groupe conçoit, fabrique et distribue sous les marques Schmidt, Cuisinella, Spoon & Room et ID Pro, des espaces de vie et de travail. Le Groupe s'appuie sur un réseau de distributeurs exclusifs de 920 magasins dans 22 pays, soit plus de 8 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 1,6 Mrd€ en distribution.



LISEGA propose la 1^{ère} gamme mondiale de supports de tuyauterie

Sur le site français de Bondoufle (91), Lisega conçoit et produit des systèmes de sécurité pour les réseaux de tuyauteries : les Dispositifs Auto Bloquants (DAB). Le site regroupe également une plateforme commerciale pour l'ensemble des produits, en provenance du groupe (Allemagne, Angleterre, Inde et Chine). Rencontre avec Thibaut Frankart, directeur général.



Quelles sont les caractéristiques de ces DAB ?

Ces DAB réagissent mécaniquement à un choc en se bloquant. Concrètement, ils suivent les mouvements naturels des tuyauteries (dilatation...) mais les bloquent totalement en cas de mouvement brusque. Il s'agit d'un élément de sécurité qui garantit l'intégrité du réseau de tuyauteries en cas de force majeure. Le secteur énergétique est un des principaux utilisateurs de DAB pour les centrales nucléaires, les centrales à gaz ou les usines pétrochimiques.

Le site de Bondoufle produit selon les normes de qualité les plus strictes en maîtrisant sa chaîne de valeur depuis la réception de la matière première aux tests de chaque appareil.

Un secteur en croissance ?

Notre activité est soutenue à la fois par le besoin croissant de production d'électricité, les innovations en matière d'énergie comme les projets de production de gaz naturel liquéfié (LNG), mais aussi par le dynamisme du groupe LISEGA qui a su construire la plus vaste gamme de supports de tuyauterie au monde avec des supports adaptés aux températures les plus basses (-163°C) aux plus hautes (+650°C). Nous allons investir plus d'un million d'euros sur notre site à Bondoufle cette année et nous avons des recrutements en cours.

Quelles sont vos perspectives ?

LISEGA a rejoint en janvier 2024 le groupe Buhlmann, une entreprise commerciale internationale de tubes d'acier, de raccords de tuyauterie, de robinetterie et autres accessoires. Les deux entreprises ont des activités complémentaires et partagent une même culture entrepreneuriale familiale avec une vision long terme.

Ce rachat renforce le positionnement leader de LISEGA Groupe et de LISEGA France pour les DAB.

CHIFFRES CLÉS

- LISEGA France, première filiale du groupe fondée en 1978.
- 45 collaborateurs
- 24 M€ de CA



www.lisega.de

REM, le spécialiste de l'électro-zingage, investit pour garantir sa croissance

Spécialiste du traitement de surface anti-corrosion, REM répond aux attentes des industriels. La PME familiale, fondée en 1969, s'inscrit dans une dynamique de croissance organique et externe qui lui a permis de changer d'échelle afin de peser face aux acteurs du bâtiment, de la mobilité et de la logistique notamment. Jean-François Goujon, président et fils du fondateur, déploie une vision stratégique de long terme portée sur des capacités industrielles qui font la différence.



Durabilité et résistance

REM, c'est un peu l'histoire de la PME familiale qui ne cesse de se développer, occupant peu à peu la place face à ses concurrents. À Dijon, en Côte d'Or (21), REM bénéficie d'un emplacement stratégique. Ses capacités industrielles et d'accueils de pièces de plus de six mètres lui confèrent un avantage concurrentiel. « Notre métier concerne le traitement de toutes formes de pièces et structures métalliques », indique Jean-François Goujon. Traitement par électro-zingage, cataphorèse, zinc nickel, zinc fer, phosphatation, peinture : tous les revêtements de surface sont proposés afin de donner aux pièces métalliques une durabilité et une résistance à toute épreuve. « Nos clients fabriquent et livrent leurs pièces sur nos sites. Nous les transformons en appliquant le traitement anticorrosion adéquat puis nous retournons les pièces aux clients ou directement sur leurs marchés », explique le dirigeant.

« Le traitement anticorrosion des pièces métalliques est indispensable à leur longévité »

Croissance externe et diversification assurent la solidité du groupe

Ce savoir-faire s'est d'ailleurs étoffé et complété au fil des ans et du développement par croissance externe, décidé par Jean-François Goujon lors de sa reprise de l'entreprise familiale en 2007. Ainsi, BAUDOIN-THILLIEN, usine située à Auxerre dans l'Yonne (89), s'adosse à REM en 2011, suivie en 2024 par l'acquisition de SETS à Chabris dans l'Indre (36). « Chacune des trois usines possède sa propre spécificité », note le président. « REM est spécialisé dans les traitements de pièces pour le bâtiment, la mécanique générale et agricole. BAUDOIN-



THILLIEN est reconnu dans les produits en fils, et permet de relayer les activités réalisées chez REM. Le site SETS de Chabris, lui, est davantage orienté en direction des acteurs de la mobilité : automobile, poids lourds, véhicules agricoles et de manutention. « Une diversification bienvenue à l'heure où la crise économique touche l'ensemble des secteurs d'activités. En effet, Jean-François Goujon observe un ralentissement sur certains marchés et une explosion pour d'autres. « Le renouvellement des flottes automobiles et poids lourds est à la peine alors que les constructions de data center sont en forte progression », souligne-t-il. Des activités qui continuent d'alimenter le planning de charges de l'ensemble des usines du groupe.



3 M€ investis dans les cinq ans à venir

La capacité conjuguée des trois usines permet d'assurer aux clients du groupe flexibilité, efficacité et rapidité d'exécution. « Notre ambition est d'engager un renouvellement important d'équipements pour SETS d'ici cinq ans, afin d'offrir des capacités industrielles plus ambitieuses à nos clients », indique Jean-François Goujon. Et pour cause, après avoir investi 5 M€ sur le site d'Auxerre entre 2011 et 2020, le groupe s'apprête à injecter 3 M€ d'ici 2028 sur le site de l'usine SETS. Au programme : nouvelle ligne de production, nouvelle station d'épuration et nouvelle zone de stockage de matières premières. Un projet qui vise à renforcer l'avantage concurrentiel de cette PME familiale aux ambitions nationales.



CHIFFRES CLÉS

- 125 collaborateurs
- 17,5 M€ de CA en 2024

www.remts.com

SMITHS DETECTION FRANCE agit pour un monde plus sûr

Référence mondiale dans les technologies de détection de menaces, Smiths Detection conçoit des solutions de sûreté pour l'aviation, les ports et les frontières, la sûreté urbaine et la défense.

Le site français de Vitry-sur-Seine est le centre de compétence haute énergie où sont conçus, fabriqués et testés des systèmes destinés à l'inspection de camions et de conteneurs.

Entretien avec Aurélien Guilbert, PDG de Smiths Detection France.

Quels sont les enjeux actuels de la détection ?

Notre mission est de fournir des solutions innovantes qui protègent les personnes et les biens tout en garantissant un environnement sûr. La circulation accrue de marchandises et de personnes multiplie les risques : trafics illégaux, fraude douanière, transport d'armes, drogues ou produits chimiques. À Vitry-sur-Seine, nous développons des systèmes d'inspection à haute énergie capables de scanner des camions ou conteneurs grâce à la technologie par rayons X, avec un rendu d'image haute définition assistée par l'intelligence artificielle. Nos systèmes HCV (High-energy Cargo and Vehicle) permettent de contrôler rapidement les chargements afin de détecter tout contenu potentiellement suspect, sans ralentir le flux de marchandises.

L'innovation technologique, est-elle au cœur de votre expertise ?

Tout à fait. La précision de l'image (1500 pixels) et son traitement performant sont déterminants pour détecter les menaces. Les rayons X peuvent pénétrer jusqu'à 40 cm d'acier. Nos équipements intègrent les dernières avancées technologiques, notamment l'IA. Par exemple, l'outil iCMORE™ (« I see more ») permet une reconnaissance automatique ou assistée des objets suspects ou d'anomalies dans le chargement. Ce traitement automatisé améliore et sécurise l'analyse des opérateurs. Ces technologies de pointe sont développées en interne et via des partenariats académiques internationaux. 9% de notre chiffre d'affaires est dédié à la recherche et au développement.

Qui sont vos clients ?

80 % de notre chiffre d'affaires est réalisé avec les directions des douanes et les ports. Les systèmes fabriqués à Vitry sont exportés dans le monde entier. Nous en assurons la maintenance directement ou via des équipes locales. La sécurité de nos systèmes qui répondent aux normes internationales les plus strictes valorise également notre expertise sur un marché concurrentiel et peu réglementé.



Comment s'inscrit Smiths Detection France dans la dynamique du groupe ?

Nous bénéficions pleinement de la force du groupe, notamment en matière de cybersécurité : nos systèmes sont conçus avec les standards les plus élevés.

Nous collaborons étroitement avec les équipes internationales pour garantir cette excellence. Par ailleurs, nous partageons la culture RSE du groupe : développement des compétences, mobilité interne, détection des talents... Nous créons de véritables parcours professionnels. Smiths Detection s'engage également vers un objectif clair : atteindre zéro émission nette de carbone sur l'ensemble de ses activités d'ici 2040.

CHIFFRES CLÉS

- Smiths Detection France :
+200 employés / 13 nationalités
15% Docteurs Ingénieurs
- Groupe Smiths Detection :
+3300 employés / 79 nationalités
859 M€ de CA



smiths
detection

36, rue Charles Heller | 94405 Vitry sur Seine, France
www.smithsdetection.com

MURE & PEYROT, innover sans cesse au service de la sécurité professionnelle

Depuis 1904, Mure & Peyrot conçoit et fabrique des couteaux de sécurité pour les professionnels. Cette entreprise familiale bordelaise cultive son esprit artisanal tout en innovant sans relâche. Forte d'un savoir-faire unique, elle s'impose dans des secteurs de niche où la qualité, la sécurité et la précision sont primordiales. Entretien avec Jean-Claude Peyrot, président de l'entreprise.

Vous êtes reconnus pour vos couteaux de sécurité haut de gamme. Quelle place occupe l'innovation dans votre activité ?

Elle est centrale. Nous avons un bureau d'étude dédié, mais nos plus grandes avancées naissent souvent sur le terrain. Nos clients, qui travaillent dans l'agroalimentaire, l'automobile, la logistique ou encore la fabrication de pare-brise, nous font remonter leurs besoins spécifiques ou nous donnent directement des retours sur nos produits. C'est en observant leurs gestes et contraintes que nous développons des solutions sur mesure.

Par exemple, le système ESD (Electro Static Discharge) équipe certains couteaux pour éviter l'accumulation d'électricité statique. Conçu pour les environnements sensibles, il protège les opérateurs et les composants des décharges électrostatiques.

Nous sommes les seuls à le fabriquer en Europe. Nous continuons à innover chaque année, avec des produits toujours pensés pour améliorer la sécurité et l'efficacité des utilisateurs.



Cestas couteau électrique

Comment vous démarquez-vous sur ces marchés de niche ?

Nous ciblons des environnements à haut niveau d'exigence, où la sécurité est cruciale. Ces marchés, bien que de niche, nécessitent des produits fiables et durables. Nous concevons des couteaux ergonomiques, pensés pour réduire l'effort et garantir une sécurité optimale. C'est ce qui nous permet de nous différencier. Par exemple, notre couteau Cestas, un couteau électrique à lame vibrante, est conçu pour couper sans effort des cartons triple cannelure tout en assurant une sécurité optimale. Sa lame mobile limite les risques de blessure et réduit la fatigue, idéal pour les environnements industriels exigeants. Très peu d'acteurs proposent la même qualité. Aujourd'hui, 50 % de nos produits sont exportés à l'international, notamment vers l'Allemagne, notre premier client, preuve de cette reconnaissance.

Comment parvenez-vous à conjuguer innovation, développement international et esprit familial ?

C'est justement notre petite taille qui rend cela possible. Le savoir-faire s'est transmis de génération en génération dans le même état d'esprit : celui de l'exigence et de la proximité avec les clients.

Cette continuité est rendue possible par l'implication de nos équipes, qui travaillent en transversalité, de la conception à la production. Chacun connaît les produits, les clients, les enjeux. Malgré les évolutions technologiques et notre présence à l'international, nous avons su préserver notre culture d'entreprise artisanale et familiale, qui fait notre force depuis 120 ans.



Merlot couteau 4 en 1, déchire, dessangle, découpe et défilme



bague coupante pour effectuer les mises en rayon

CHIFFRES CLÉS

- 120 ans d'existence
- 50 % du chiffre d'affaires exporté dans 65 pays
- 10 nouveaux produits sortis chaque année

MP
MURE & PEYROT

www.mure-peyrot.com

SYQUANT CAPITAL

Helium Funds célèbre 20 ans de succès en gestion alternative

Leader européen, Syquant Capital reste fidèle à sa vision : délivrer une performance absolue, décorrélée des marchés. Avec 3,3 Md€ sous gestion, une croissance maîtrisée, une équipe stable et un ancrage local fort, elle incarne une réussite française à portée internationale. Entretien avec Henri Jeantet, président et CIO et Xavier Morin, co-CIO.



© Celine Alson

Quel regard portez-vous sur le parcours de Syquant ?

Nous avons lancé Syquant Capital en 2005, avec 20 M€ d'encours et une vision claire : proposer une gestion de performance absolue, fondée sur l'analyse d'événements d'entreprise. 20 ans plus tard, nous gérons 3,3 Md€ pour une clientèle internationale. Notre structure reste à taille humaine, avec une équipe de 40 personnes à Paris, alliant agilité et standards institutionnels.

Que signifie pour vous cette réussite à la française ?

Nous avons toujours misé sur une croissance organique, centrée sur la qualité de gestion, la transparence et l'alignement avec nos clients. Cette réussite est aussi collective, portée par la stabilité de nos équipes. Pour nous, la réussite à la française, c'est croire en un modèle local exigeant, capable de rayonner à l'international. Aujourd'hui, 70 % de nos encours viennent de l'étranger, nous avons aussi une base d'investisseurs en Asie et nous préparons désormais notre développement en Amérique du Nord.

« La gestion Performance Absolue requiert de la patience, du discernement et une grande capacité d'exécution »

Comment votre modèle se distingue-t-il ?

Au sein de la gamme de fonds Helium, nous visons une performance régulière, fondée sur une gestion rigoureuse des risques et une solidité éprouvée en période de crise. Cette exigence, au cœur de notre modèle, permet une réelle diversification pour les investisseurs. En 2025, l'ouverture du capital à des collaborateurs historiques vient renforcer notre ancrage entrepreneurial.

Ceci est une communication marketing. Veuillez-vous référer au prospectus et au KIID avant de prendre toute décision finale d'investissement.

www.syquant-capital.com

CULTURE PATRIMOINE

sème les graines de la sérénité patrimoniale

Société à mission, Culture Patrimoine insufflé l'idée du temps long dans la construction de son patrimoine. Attaché à la satisfaction de ses clients, le cabinet joue la carte du service d'excellence et de l'alignement d'intérêts. Aurélie Khaldi, co-gérante associée, affirme ses ambitions.

Construire des stratégies sur-mesure

Société de services patrimoniaux et multi family office, Culture Patrimoine se veut l'interlocuteur unique des problématiques patrimoniales et financières de ses clients, principalement des cadres dirigeants et des chefs d'entreprises. « Notre ligne de conduite est de construire une stratégie patrimoniale sur-mesure en fonction des enjeux et des objectifs de nos clients, de mettre en œuvre nos préconisations et de faire évoluer cette stratégie dans le temps », explique la cogérante. Le cabinet accompagne aujourd'hui plus de 600 familles au quotidien.



Des compétences diversifiées

La complexité du contexte économique et politique impacte directement le secteur de la gestion de patrimoine. « Le mille-feuilles de lois, les changements fiscaux, l'instabilité politique et géopolitique amènent beaucoup d'interrogations », assure-t-elle. Pour y répondre, l'équipe de 30 experts met en avant ses compétences pluridisciplinaires. Leurs expertises couvrent notamment la fiscalité, la stratégie financière et immobilière ainsi que la planification patrimoniale. Ce qui permet au cabinet de proposer tout un panel de solutions, en totale indépendance.

« Nos clients, même les plus avertis, ont besoin de conseils. C'est notre rôle au quotidien »

Le client au cœur des préoccupations

Culture Patrimoine vient ajouter une nouvelle offre à son arc. « Alors que les cabinets se rémunèrent d'ordinaire sur le montant investi, quelle que soit la performance, nous avons choisi d'abandonner nos commissions et de nous rémunérer uniquement si la performance est positive. Ce modèle, plus vertueux, place véritablement nos clients au cœur de notre démarche », souligne Aurélie Khaldi. Une nouvelle approche du conseil financier, qui consolide leur engagement auprès de leurs clients.

(CP)
CULTURE PATRIMOINE
CONSEILS & ACCOMPAGNEMENT DURABLES

www.culturepatrimoine.fr

PADEL 360 démocratise le padel en France

Le padel connaît une croissance spectaculaire en France, porté par des entrepreneurs passionnés, à l'image de Martin Aguetaz, fondateur de Padel 360. Créée en 2022 en Alsace, la société offre des services sur mesure pour la commercialisation de terrains de padel dans tout l'Hexagone. Rencontre.



Pourquoi avoir choisi le domaine du padel ?

Notre ambition : démocratiser ce sport, déjà très populaire en Espagne. Ma passion pour le padel remonte à 2017, avec la gestion d'un club de padel en Alsace. Convaincu du potentiel de développement en France, j'ai fondé Padel 360, spécialisée dans l'installation de terrains. Une collaboration avec JUBO Padel, fabricant espagnol de référence depuis 25 ans permet d'allier expertise espagnole et qualité française. Notre prestation se veut globale, de la conception via notre filiale GO Padel 360, dédiée au gros œuvre et à la gestion des installations. Nous collaborons notamment avec LivExperience pour la gestion digitalisée et autonome. Enfin nous distribuons la marque Volt, spécialisée dans le padel, pour implanter des points de vente en France.

PADEL 360, UNE SOCIÉTÉ ALSACIENNE QUI BOUGE !

L'entreprise sponsorise les n°1 et 2 français : Thomas Leygue et Bastien Blanqué. Elle collabore aussi avec la Diagonal Padel Academy à Madrid pour créer des passerelles entre les joueurs professionnels espagnols et français.

Quels terrains de padel proposez-vous ?

Nous proposons quatre types de terrains répondant aux besoins de chaque client. Le modèle phare, Super Panoramic, séduit par son esthétique haut de gamme et sa visibilité 360°. Le modèle Vision, fidèle aux origines du padel, est privilégié par les clubs de tennis et les collectivités. Padel 360 donne aussi accès à des solutions de financement souples, comme le leasing.

Nous avons reçu le label Plan Qualité Padel décerné par la FFT, attestant du sérieux dans la réalisation et le suivi des chantiers et qui permet aux associations de bénéficier de subventions.

CHIFFRES CLÉS

- +1500 % de croissance en 3 ans
- 5 M€ de CA en 2024 - 2025
- Plus de 400 terrains en France



www.padel360.fr

HACE excelle dans les énergies marines renouvelables

Depuis 2013, les centrales HACE ont su faire leurs preuves en matière de production d'électricité décarbonée. Avec 100 000 TWh par an, soit quatre fois la production mondiale, HACE compte sur les performances et la résistance de ses ouvrages. Rencontre avec Jean-Luc Stanek, président.



Comment définir HACE ?

Nous sommes experts en énergie marine renouvelable. HACE est un houlomoteur : il récupère l'énergie des vagues avec une résistance parfaite. Il comprime vers un réservoir l'air qui, en sortant, actionne une turbine à haut rendement, dès 2 cm de hauteur de vague. Nos centrales produisent, sans subvention et 24/24, de l'électricité décarbonée en parité réseau : le prix de notre électricité produite est inférieur ou égal au prix de l'électricité du réseau électrique traditionnel. Au lieu d'une écologie punitive, nous préférons l'écologie économique que nous finançons par des BSA-AIR.

Quels sont les avantages ?

Sans intermittence, HACE répond aux attentes du marché : compétitif, décarboné et stabilisant les réseaux, 100 % recyclable et bio intégré. Vite construit et installé, d'une grande résistance et d'un entretien simple sans conflit d'usage avec un soutien aux pêcheurs et écologistes. Il protège les côtes contre l'érosion et offre une synergie avec le solaire pour un mix équilibré, des digues efficaces et des marinas écologiques à très bas coût.

« HACE se présente comme une clé de l'hydrogène vert compétitif »

À qui s'adresse l'énergie houlomotrice ?

Énergéticiens, États, collectivités, entreprises soucieuses de l'indépendance énergétique : HACE garantit à long terme une énergie à bas prix. Nos précommandes internationales approchent le milliard d'euros. En France, au port de Marseille, un projet de 25 MW doit voir le jour avec notre partenaire Bouygues Énergies et Services. HACE a créé le consortium international HVMM (Hydrogène Vert Marin au Maroc), avec une chaîne de valeur complète des grandes écoles d'ingénieurs françaises et marocaines à la production. Une initiative pour une planète plus verte.



www.hacewaveenergy.com

MICHEL COUVREUR WHISKIES distille l'excellence à la française

Michel Couvreur Whiskies cultive l'art du temps et de l'exception. Rencontre avec Cyril Deschamps, le directeur général de cette maison familiale qui produit des whiskies français d'exception.



Quel est le secret de votre whisky ?

Au cœur du vignoble bourguignon, notre secret réside dans le temps et le lieu. Nous élevons nos alcools dans des caves creusées à même la roche, offrant une hygrométrie de 100% et une température constante. Dans cette humidité, nous utilisons des fûts exceptionnels ayant contenu des grands vins. Leurs complexités aromatiques, piégées dans les fibres du bois, se transmettent lentement à nos distillats. Dans un monde qui prône l'instantanéité, nos whiskies vieillissent en moyenne 12 ans. Ils peuvent être proposés en cuvées limitées. Le résultat est une rondeur soyeuse, presque grasse en bouche, un équilibre, une complexité au nez et une persistance. Notre whisky se déguste comme un grand vin.

« Nous avons fait le choix audacieux de l'indépendance et d'une maîtrise de la céréale au produit fini »

Quelle est l'histoire de cette maison familiale française ?

L'aventure a commencé il y a 40 ans, sous l'impulsion de Michel Couvreur, érudit passionné d'aromatique et grand voyageur. Il se passionne pour le scotch whisky qu'il fait vieillir en Bourgogne. En 2007, sa fille Alexandra décide de perpétuer l'excellence de son approche, rejointe par nos deux fils. Nous avons fait le choix audacieux de l'indépendance et d'une maîtrise de la céréale jusqu'au produit fini. Face à l'essor des distillats consommés jeunes, nous distillons nous-mêmes depuis 2022. En 2024, nous devenons actionnaires de la Malterie de Bourgogne et travaillons avec des céréaliers locaux pour produire une orge biologique. Nous produisons environ 70 000 bouteilles par an et travaillons quasi exclusivement à la main, souvent à la commande. La moitié est vendue en France, l'autre dans une trentaine de pays, le whisky devant rester le meilleur ambassadeur de la Maison. Cet état d'esprit artisanal, cette attention au détail et cette transmission sur trois générations, forgent l'âme des whiskies Michel Couvreur.



michelcouvreur-whisky.com

Babette de Rozières inaugure LE JARDIN CRÉOLE en Yvelines

Cheffe emblématique de la cuisine créole qui a marqué de son empreinte la gastronomie française, Babette de Rozières ouvre à Maule (78) un nouveau restaurant. Fondatrice du salon de la gastronomie des Outre-mer, grand prix du rayonnement français pour la gastronomie, Babette nous cuisine un lieu unique qui célèbre fièrement la culture antillaise et sa gastronomie.



Quel chemin en 40 ans ! La cuisine créole est aujourd'hui valorisée sur la scène gastronomique française.

La cuisine créole est celle de mon enfance, apprise de ma grand-mère... mais c'est surtout un patrimoine culinaire incroyable façonné par une géographie, des herbes et des épices, des mariages entre peuples, des traversées maritimes, des traditions religieuses. Elle célèbre la famille et un art de vivre raffiné. Chaque bouchée raconte

une histoire. C'est une cuisine vivante et saine que je suis heureuse d'avoir fait découvrir au public, à des personnalités comme le roi du Maroc ou le prince de Monaco, lors d'événements comme les 70 ans de l'ONU... et bien sûr à Paris, au Jamin, le célèbre restaurant de Joël Robuchon, à Maule avec la Case de Babette et aujourd'hui au Jardin Créole.

Comment avez-vous imaginé ce Jardin Créole ?

Le Jardin Créole est une élégante maison créole de style colonial dans un cadre verdoyant, avec terrasse, accessible directement depuis la gare Montparnasse. La carte rend hommage aux grands classiques de la cuisine antillaise et reprend mes plats signature : le court bouillon à la créole, le kalalou, la blanquette d'Espadon au lait de coco... et mes fameux cocktails, bien sûr ! Ma table me ressemble : traditionnelle, authentique... et un peu insolente ! Avec le chef Oumar Anne et sa brigade, nous offrons à chaque convive un voyage sensoriel authentique et accessible (menu enfant, 19 €; menu club affaires, 35 € boisson comprise).

Quels sont vos prochains projets ?

La cuisine créole est toute ma vie. J'ai travaillé avec fougue à sa valorisation ; elle m'a donné une vie passionnante et l'audace de créer mon chemin comme femme et comme créole. Je travaille aujourd'hui à une biographie... mais surtout à la transmission de cet art culinaire par des cours à l'institut Le Cordon Bleu de l'Hôtel de la Marine dont la mission est justement de transmettre les techniques de la cuisine française et des Outre-mer. En septembre j'ouvrirai également à Maule une école de cuisine pour tous. Ensuite... nous verrons !



18, bd Paul Barre, 78580 Maule - 06 43 56 55 55

www.le-jardin-creole-en-yvelines.fr

Ouvert du mercredi au samedi, midi et soir, dimanche midi
Music live les vendredis et samedis soir

+DE réinvente les avantages du CSE grâce aux loisirs numériques

Avec sa plateforme B2B dédiée aux loisirs numériques culturels, +DE bouscule les codes des avantages sociaux pour les CSE. Déjà adoptée par plus de 1 000 comités et près d'un million de salariés, la société vise les 10 M€ de chiffre d'affaires en 2026. Entretien avec son fondateur, Cédric Derycke.



Comment est née l'idée de +DE, et à quel besoin répond-elle ?

Lancée en 2023 sous le nom de 0-à-99ans, la plateforme s'appelle +DE depuis juin 2025. Après le succès de Prof Express, la première hotline scolaire en France que nous avons créée en 2007, nous avons lancé +DE, il y a 18 mois pour répondre à la demande croissante des CSE en matière de loisirs numériques. Notre

plateforme donne accès à une offre culturelle complète : streaming de films, musique, jeux vidéo, presse... Ces avantages, non soumis à cotisations sociales, modernisent la politique sociale des entreprises et renforcent l'attractivité des employeurs.

Qu'est-ce qui distingue votre modèle ?

Notre offre est exclusivement dédiée aux CSE. Nous nous démarquons par la simplicité de notre service, sans intermédiaire ni complexité, et par un accompagnement humain assuré par une équipe dédiée, présente partout en France. La mise en place est rapide et nous garantissons un service de qualité cinq étoiles.

« En 18 mois, nous avons signé plus de 500 CSE, représentant près d'un million de bénéficiaires »

Comment expliquez-vous une telle croissance ?

L'offre est innovante et répond à une véritable opportunité, portée par une demande croissante des CSE, longtemps axée sur la billetterie ou les loisirs traditionnels. Aujourd'hui, nous sommes les seuls à proposer une offre numérique culturelle aussi complète, qui redonne du pouvoir d'achat aux bénéficiaires. Après +DE Loisirs numériques, nous prévoyons déjà de décliner le concept avec des thématiques comme +DE Bonnes Notes ou +DE Langues, tout en conservant notre approche de bouquet culturel.

CHIFFRES CLÉS

- 40 collaborateurs
- 7 M€ de CA en 2024
- 1 million de bénéficiaires



www.plusde.com

CYBELE VACANCES fait du camping une destination business

Filiale du groupe Rideau, Cybèle Vacances célèbre ses 20 ans avec une ambition claire : offrir bien plus qu'un simple séjour. Implantée en Loire-Atlantique, Vendée et Pyrénées-Orientales, l'entreprise développe une hôtellerie de plein air premium, entre fidélisation et ouverture aux entreprises.



Qu'est-ce qui vous distingue des autres acteurs du secteur ?

Nous restons un groupe à taille humaine : quatre campings, tous maîtrisés. Nos infrastructures rivalisent avec les plus grands : piscines couvertes chauffées à 29 °C, des animations haut de gamme avec notamment la participation de sportifs de haut niveau dont trois anciens participants de Koh Lanta. Et nous tenons à laisser ouverts nos commerces, même en basse saison. Ce que recherchent nos clients — et ce que nous assurons — c'est un séjour fluide, animé et confortable, quelles que soient les conditions météo.

« On souhaite se développer, mais sans perdre ce qui fait notre force : la maîtrise, la proximité, la qualité »

Quel impact a eu le télétravail sur votre activité ?

Il a transformé notre basse saison. Juin et septembre, autrefois difficiles à remplir, atteignent aujourd'hui jusqu'à 80 % d'occupation. Des familles télétravaillent sur place avec le Wi-Fi, attirées par la tranquillité, et des semaines à 300 €. Pour les entreprises, c'est aussi une opportunité de proposer du "work & relax" sur site.

Comment séduisez-vous les entreprises ?

Nos salles de réunion modulables peuvent accueillir jusqu'à 300 personnes, avec hébergements confortables, restauration interne et animations de team-building. Nos mobil-homes premium disposent d'un jacuzzi privatif, à 2 500 € la semaine, pour loger les équipes dirigeantes ou organiser des séjours de récompense dans un cadre bien plus convivial qu'un centre de congrès traditionnel.

CHIFFRES CLÉS

- 50 salariés permanents
- 250 à 300 saisonniers en haute saison
- 14,7 M€ de CA en 2024, pour l'ensemble du groupe



www.cybelevacances.com

et si...

Ryad Boulanouar Fondateur de Mespotos.fr

L'ancien cofondateur de la fintech Nickel s'est lancé il y a cinq ans dans une nouvelle aventure avec le site dédié à la générosité Mespotos.fr, sur lequel on peut soutenir des associations grâce à une monnaie numérique (le pote), et qui permet de suivre en toute transparence l'utilisation de ses dons.

Et si vous deviez reprendre des études ?

Avant de faire l'Insa Rennes, j'ai hésité avec médecine. Si j'avais pu, j'aurais essayé de devenir chirurgien.



Et si vous retourniez à l'école, que diraient vos profs de vous ?

Insolent. Au collège puis au lycée, j'étais au fond de la classe à rigoler avec les potes. Mais j'avais des bonnes notes.

Et si vous aviez une machine à remonter le temps, quelle serait votre destination ?

Le moment où nos ancêtres sont apparus. Savoir comment ils ont réussi à s'adapter est fascinant.

Et si vous pouviez effacer un souvenir de votre vie ?

La mort de mon père. Après avoir été journaliste, il avait lancé un magasin de produits diététiques. Précurseur !

Et si vous ne deviez garder qu'un objet ?

Mon camping-car. J'aime ce mode de voyage rustique où on se reconnecte avec la nature.



**Et si vous deviez faire un seul grand voyage ?
Ce serait un voyage intérieur, pour mieux me connaître... et me critiquer !**

Et si vous pouviez modifier une règle économique ?

La notion de propriété privée, à la base de trop de revendications qui aboutissent à des conflits. Le mieux serait une économie d'usage avec une logique de location des biens uniquement selon ses besoins.

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

Les métiers épargnés par l'IA. L'article serait sans doute court !

Et si vous deviez créer une nouvelle start-up ?

Je le ferais aussi avec l'IA. L'humanité a créé un outil qui nous dépasse. D'où l'importance de lui donner des instructions qui privilégient l'intérêt général sur toute autre valeur.

Et si vous deviez réformer notre système fiscal ?

Je le bâtirais autour du talent des gens et non de leur argent. Tous les ans, chacun d'entre nous travaillerait à l'intérêt collectif pendant plusieurs semaines en fonction de ses qualités.

Et si vous deviez conseiller un seul livre ?

«Le Petit Prince» d'Antoine de Saint-Exupéry. Je l'ai découvert à l'âge de 8 ans et je le relis régulièrement. C'est d'un abord très simple tout en étant très profond.



PHOTOS: FREDERIQUE TOULET / PAOLO GRAZIOSI / ROBERT HARDING / ANDBZ / ABACAPRESS / GORODENKOFF / ADOBESTOCK / COLLECTION FOLIO JUNIOR / GALLIMARD JEUNESSE

Vivre CÔTÉ PARIS

N° 98 — juin - juillet 2025

www.cotemaison.fr

COURANTS D'AIR ET D'ART

LE TOUQUET-PARIS-PLAGE ET ESCALES EN CÔTE D'OPALE

UNE CRÉATION QUI FUSIONNE ART ET DESIGN

APPARTEMENTS PLEIN CIEL ET MAISONS À L'ESPRIT CAMPAGNE

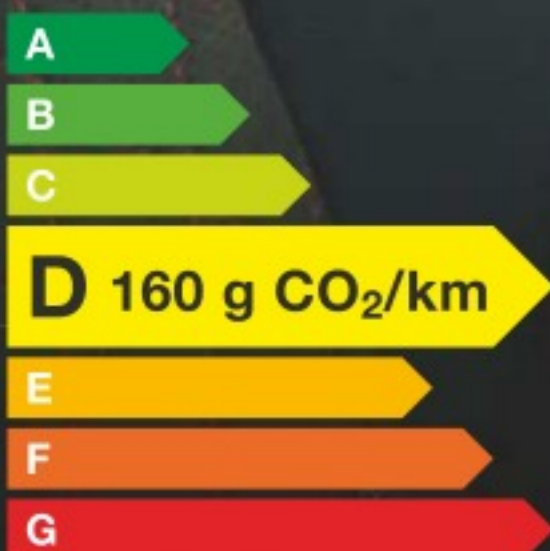


BEUX 7,50 € - CH 11,50 CHF - D 12,50 € - ESP/GRE/IT/PORT CONT 7,80 €
DOM/S 7,50 € - TOM/S 1200 XPF - CAN 19,99 \$CAD - MAR 83 MAD

EN VENTE ACTUELLEMENT CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

SKODA

Conçues pour tout.
Même conduire.



www.skoda.fr

Volkswagen Group France – SAS - Capital : 198 502 510 € – 11, av. de Boursonne – 02600 Villers-Cotterêts – RCS Soissons 832 277 370.

Pensez à covoiturer **#SeDéplacerMoinsPolluer**