

IMPÔTS Les meilleures stratégies pour réduire la note



FIVE GUYS / BIG FERNAND Duel à couteaux tirés dans le burger premium

Capital

Décembre 2025 / 5,50 euros
Numéro 411

4
MILLIARDS
DE DÉPENSES
EN 2024

france.tv

AUDIOVISUEL PUBLIC



LA GABEGIE

ISSN: 1162-6704



GRANDS PATRONS • STARTUPEURS • CHAMPIONS DE L'IA...

ILS VONT FAIRE L'ANNÉE 2026

BE : 6.3 € - CH : 8.5 CHF - CA : 9.99 CAD - DE : 7.5 € - ES : 6.5 € - GR : 6.5 € - IT : 6.5 € - LU : 6.9 € - 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 - 411 - F: 5,50 € - RD

ABERLOUR®



— EST. 1879 —

DISTILLERY

L'authenticité est dans notre nature

Fondée sur les rives verdoyantes des rivières Lour et Spey en Ecosse, la distillerie Aberlour perpétue l'héritage de James Fleming son fondateur depuis 1879

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA



PERNOD RICARD FRANCE SAS, AU CAPITAL DE 54.000.001€ - SIÈGE : LES DOCKS, 10 PLACE DE LA JOLIETTE, 13002 MARSEILLE - 303 656 375 RCS MARSEILLE

SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

Sommaire



08

stratégies

P. 08

Elle l'a fait Marlène Schiappa, présidente d'Actives

P. 10

La grande enquête

36 personnalités à suivre en 2026

P. 28

Le succès Sylvanian Families : même les adultes n'ont pas fini d'y jouer !

P. 30

Le dérapage Audiovisuel public : la gabegie

P. 36

Le match Big Fernand versus Five Guys : les rois des burgers premium à couteaux tirés



38

perspectives

P. 38

La grande enquête Armée : les fantassins de l'innovation

P. 45

L'œil sur le futur Transformer des rejets thermiques en électricité



46

dossier

P. 46

Les femmes et l'argent



P. 60

L'économie en images

Cofrad : dans cet atelier, les mannequins Dior se refont une beauté

Au sein du magazine figurent sur une sélection d'abonnés 9 encarts de 8 ou 16 pages brochés p.67.

Photos couverture : Audoin Desforges pour Capital, Adobe stock, Pascal Le Segretain / Getty Images / AFP, Illustration Capital



66

éclairages

PHOTOS : CHOUKHRI DJE, PHOTOLOREN/ADOBE STOCK, GEOFFREY PLOUJEMAL, OLIVIER MONGE/MYOP POUR CAPITAL, FREEPIK, ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

P. 66
L'itinéraire du... saumon

P. 67
Dataviz Nouvelle-Calédonie :
une économie à reconstruire

P. 68
La rencontre Philippe Salle,
PDG d'Atos

P. 72
Polémik IA, va-t-on tout droit
vers un krach ?

P. 74
Un œil sur le monde Exil fiscal :
la tentation de partir grandit



77

le guide

P. 78
Argent Hausse d'impôts :
tous aux abris !

P. 92
Carrière Le casse-tête
du retour au bureau

P. 96
Le labo Capital Notre
sélection des meilleurs
modèles d'appareils photo
instantanés



98

plaisirs

P. 98
Shopping La liste de Noël
de quatre entrepreneurs

P. 102
Portraits Brand ambassador :
un cocktail de compétences

P. 114
Et si... Pierre Dubuc,
cofondateur et directeur général
d'OpenClassrooms



PEUGEOT

NOUVELLE 308

PAR AMOUR DE LA ROUTE



Dès **308€** /Mois⁽¹⁾

SANS APPORT

LLD 49 MOIS

JUSQU'À **8** ANS ⁽²⁾ PEUGEOT CARE GARANTIE



PEUGEOT RECOMMANDE **TotalEnergies** Consommation mixte WLTP (l/100 km) : 0 ;

(1) Exemple pour une location longue durée (LLD) 49 mois/40 000 km d'une Nouvelle 308 MV Hybrid STYLE neuve, hors option. Modèle présenté : Nouvelle E-308 GT sans option : 520€/mois sans apport. Montants exprimés en TTC hors autres prestations facultatives. Offre non cumulable, réservée aux particuliers, sous condition de reprise, valable pour toute commande jusqu'au 31/12/25 auprès du réseau Peugeot 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), 43 Rue Jean Pierre Timbaud 78300 POISSY. (2) Peugeot Care : voir conditions sur Peugeot.fr

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

ON SE FAIT UN BREAK ?

L'instabilité politique et son coût économique, l'absence de visibilité, de certitudes, de cap... le spectre – omniprésent – de la censure et celui de la dissolution, l'irresponsabilité des uns, le cynisme des autres et, pendant qu'on y est, la note de la France dégradée et ses taux d'emprunt rehaussés, les coups de chaud de Trump et les fausses promesses de Poutine... En un mot, le climat anxiogène qui, depuis des mois maintenant, plombe le moral des ménages autant que celui des entreprises, freine l'initiative et gèle les investissements, alimente la défiance et encourage l'attentisme... Ce n'est pas, hélas, que le sujet ait cessé d'être d'actualité, mais plutôt qu'après des mois passés à le décrypter, à en analyser les causes et à en soupeser les effets, on passerait bien à autre chose. Comme un break de fin d'année. Une respiration avant – promis! – d'y retourner.

Alors, ce mois-ci, Capital a décidé de laisser de côté ces sujets qui plombent et dont tout, ou

presque, a été dit, pour passer au coup d'après en choisissant de clôturer l'année sur celles et ceux qui feront la prochaine. Ces personnalités inspirantes – dirigeants de grandes entreprises ou startupeurs de talent, acteurs de la French Tech, de la distribution ou de l'armement, experts de l'IA ou de la croissance durable... – qui vont marquer 2026. Certains sont de grands noms du CAC 40, des têtes d'affiche, reconnues et médiatiques. D'autres, non. Ils dirigent des fonds à impact, portent la recherche contre le cancer, nous parlent transports décarbonés, produits reconditionnés, croissance raisonnée, transition énergétique ou nouvelle révolution numérique. Ils défendent des convictions et une certaine vision – optimiste, engagée, audacieuse – de l'économie de demain. Comme notre enquête nous le rappelle, ils «portent haut les couleurs de l'économie hexagonale». Et, par les temps qui courent, avouez, ça fait du bien.

Caroline Castets
Rédactrice en chef



STÉPHANE GRANGIER POUR CAPITAL

Capital

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Arnaud Lagardère

DIRECTRICE GÉNÉRALE
Pascale Socquet

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS FEMME, TV, LUDIQUE, DÉCOUVERTE ET ÉCONOMIQUE
Serge Nedjar

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, Elyane Vignau (Capital.fr)

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)

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION
Fabien Moranzais (chef de service), Véronique Fuvel (SR)

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

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Quentin Lepoutre (secrétariat de rédaction), Sébastien Sibiril (maquette)

CAPITAL.FR

Chefs de service: Thibault Lamy, Christine Lejoux, Vanessa Rodrigues
Chefs de rubrique: Nicolas Gallant, Véronique Mottot, Justine Pérou, Nicolas Sandanassamy (vidéo) **Rédacteurs**: Frédéric Bakis, Quentin Bas Lorant, Audrey Meriochaud, Joséphine Pelois, Guilhem Pouiol, Juliette Roche, Esteban Saez, Alexandre Diot (vidéo) **Community manager**: Camille Laurent

SECRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801)

FABRICATION

Jean-Bernard Domin (06 99 76 55 87), Eric Zuddas (4951)

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 Jouvin

MARKETING ET DIFFUSION

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

Directeur des ventes: Guillaume Chauffrée **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 : novembre 2025. Date de création : septembre 1991.
Commission paritaire : 0329 1 84390. ISSN : 1162-6704

PROVENANCE DU PAPIER: Allemagne

TAUX DE FIBRES RECYCLÉES: 63%

EUTROPHISATION: Prot 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 président Arnaud Lagardère et pour vice-présidents Michel Sibony et Gérald-Brice Viret. Son associé unique est Prisma Group. Le directeur de publication est Arnaud Lagardère. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.

S

Secrétaire d'Etat chargée de l'Egalité entre les femmes et les hommes, puis ministre déléguée à la Citoyenneté et enfin secrétaire d'Etat chargée de l'Economie sociale et solidaire, Marlène Schiappa a changé de terrain de jeu mais pas de cheval de bataille. En mai 2024, quelques mois après avoir quitté la sphère politique et alors qu'elle est désormais associée au cabinet Tilder, elle crée Actives. Objectif de cette ONG ? Poursuivre le combat engagé il y a des années en passant de la protection des femmes à la promotion de leur réussite.

Capital Il y a dix-huit mois vous créez Actives, une ONG qui vise à promouvoir l'arrivée de femmes à la tête des entreprises du CAC 40. D'où part cette initiative ?

Marlène Schiappa D'un constat simple auquel j'ai souvent été confrontée, dans le monde économique comme en politique : lorsqu'une femme est mise en avant, c'est trop souvent parce qu'elle est victime de quelque chose. Il y a aussi des femmes qui réussissent et celles-ci restent généralement sous les radars, invisibles. C'est pour mettre en lumière ces dernières, parfois malgré elles, que j'ai voulu créer Actives et en faire un levier d'action via le Next Women 40, une sélection de femmes éligibles au poste de PDG.

Quel est votre objectif avec le Next Women 40 ?

M.S. Retirer la cape d'invisibilité qui se pose sur les femmes dès qu'il est

DANIEL DORKO POUR CAPITAL



... Féminiser la direction des entreprises du CAC 40

Marlène Schiappa

La présidente d'Actives œuvre à rendre visibles des femmes compétentes et expérimentées. Son but ? Favoriser leur nomination au poste de PDG des plus grandes entreprises françaises.

question d'une succession importante. Il y a dix-huit ans, deux femmes dirigeaient une entreprise cotée ; elles sont quatre aujourd'hui – Bureau Veritas est entré au CAC 40 et sa dirigeante était sur notre liste, ce qui prouve le sérieux de notre sélection. Idem avec Marie-Ange Debon, récemment nommée PDG de La Poste. A ce rythme, la parité à la tête de nos grandes entreprises devrait être atteinte d'ici 2234... Nous voulons accélérer le mouvement.

C'est aussi une réponse à ceux qui vous disent ne pas trouver de candidates pour le poste...

M.S. Effectivement. Que ce soit au gouvernement, du côté des chasseurs de têtes, des actionnaires ou au sein des comités de nomination, j'ai souvent entendu : «J'aurais adoré nommer une femme, mais il n'y en avait pas...» Or des femmes, il y en a ; on les a trouvées pour vous ! C'était cela l'idée : créer un vivier de femmes compétentes et opérationnelles et le faire savoir.

Comment avez-vous procédé ?

M.S. J'ai fondé un board de 40 femmes, toutes présidentes d'associations et têtes de réseaux. Ensemble, on a créé un jury d'une douzaine de personnes, dont Ross McInnes, de Safran, Alexandra Alberti-Vedrenne, chasseuse de têtes, Anne-Marie Couderc, ex-présidente d'Air France... des personnalités expertes du monde de l'entreprise qui, toutes, ont été amenées à choisir des CEO. Puis nous avons établi notre short-list.

Sur quels critères repose la sélection du Next Women 40 ?

M.S. On passe en revue les comex des entreprises cotées, les directions des grandes ETI, du SBF 120, et on opère notre sélection à partir de critères précis : avoir eu un P&L, savoir gérer une relation avec les actionnaires, être passée par l'international... La difficulté était de ne pas ajouter de critères juste parce qu'il s'agissait de femmes. Au départ, j'ai entendu : «Elles doivent être engagées auprès des femmes, être médiatisées...», alors qu'on n'attend pas cela d'un homme. Une fois notre liste établie, on informe celles qui y figurent et on la transmet aux boards du CAC 40, aux comités de nomination et aux entreprises publiques comme la SNCF, La Poste, la RATP...

Quelles ont été les réactions ?

M.S. La première sélection a suscité pas mal d'interrogations. Le process était nouveau, le Next Women 40 peu connu ; surtout, beaucoup de femmes ont le syndrome de la bonne élève : elles pensent que leurs performances parlent pour elles. Cette sélection, qui les mettait dans la lumière sans qu'elles l'aient demandé, ce n'était pas évident. La deuxième édition a été bien mieux accueillie. Les hommes aussi ont évolué sur le sujet. Beaucoup nous ont appelés pour qu'on intègre une femme de leur comex au classement.

Pour autant, l'ambition ne se limite pas à un enjeu de parité...

M.S. C'est vrai. Pour nous, l'objectif consiste aussi à doper la performance des entreprises françaises. De nombreuses études ont prouvé que la mixité la favorisait. Raison pour laquelle je suis favorable aux quotas : j'y vois un mal nécessaire. Avec Actives, l'idée est simple : que dans un processus de succession les femmes soient envisagées à égalité des hommes, hors de toute posture dogmatique.

Que vous inspire l'idée qu'il existe un leadership au féminin ?

M.S. Je suis contre cette notion, qui comprendrait nécessairement une dimension de maman, de psy, de chouquettes apportées le matin... Elle entretient l'idée que les femmes qui réussissent doivent être des personnalités extraordinaires, performantes dans tous les domaines. Encore une fois, ce n'est pas ce qu'on attend d'un homme.

Voyez-vous Actives comme un prolongement économique de votre action ministérielle ?

M.S. Oui, pendant mes années en politique, j'ai amélioré les lois de protection des femmes face aux violences conjugales, allongé le délai de prescription pour les viols, créé le délit de harcèlement de rue... Avec Actives, il s'agit non plus de protection, mais de promotion de la réussite des femmes.

Vous défendez le droit à la réussite des femmes mais le droit à l'échec reste également à conquérir...

M.S. En effet, chaque fois qu'une femme échoue, cela rejaillit sur toutes les autres ; ce n'est pas le cas pour les hommes. Et une femme qui réussit est suspecte. Cela perturbe les équilibres familiaux, sociétaux... parce qu'on attend encore d'une femme qu'elle entre dans une case alors que, pour moi, toute l'ambition est d'en sortir.

Propos recueillis par
Caroline Castets



SES 3 CONSEILS

- N'ayez pas peur de la visibilité, elle peut être gérée.
- Faites-vous conseiller, mais pas par des proches, qui, pour votre sécurité, pourraient vous décourager.
- Jouez collectif, impliquez des gens autour de vous et partagez vos idées.

36

PERSONNALITÉS À SUIVRE L'AN PROCHAIN

Qu'ils soient créateurs de start-up ou patrons du CAC 40, les dirigeants réunis ici vont se placer sous les projecteurs. Découvrez tous leurs projets en détail.

Par Stéphane Barge, Quentin Bas Laurent, Julien Bouyssou, Simon Chodorge, Caroline Hamelle, Sébastien Pommier, Angélique Vallez, Anne Vidalie et Mireille Weinberg



m

mi-novembre, ces patrons ne savaient pas encore s'ils auraient à payer, l'an prochain, une nouvelle surtaxe sur leurs bénéfices. Ni s'ils devraient composer avec un crédit d'impôt recherche rabaissé. Et encore moins si leur outil professionnel serait finalement épargné par une imposition sur les grandes fortunes nouvelle mouture... Mais peu importe : les quelque 30 dirigeants d'entreprises de toutes tailles que nous avons réunis ici comptent tous tenir solidement la barre en 2026, et porter haut les couleurs de l'économie hexagonale.

Alors que la croissance du PIB ne dépassera pas 1% en France l'année prochaine, ces entrepreneurs dans l'âme ont tous compris qu'il leur faudra chercher de l'activité à l'étranger. A l'image de la créatrice des Secrets de Loly, Kelly Massol, qui commence à vendre ses produits capillaires en Espagne et en Italie. Ou

du leader des appareils reconditionnés Back Market, qui s'aventure déjà aux Etats-Unis ! Sans parler de nos champions de l'armement, qui décrocheront à coup sûr de nouveaux contrats à l'export pour leurs sous-marins ou leurs Rafale.

Innovations. Même si le robinet du financement tarde à se rouvrir, ces dirigeants comptent aussi continuer à innover. En ouvrant une usine de dirigeables made in France, comme Flying Whales, et en développant la production d'hydrogène vert, comme Siemens Energy. Ou en concevant des «agents intelligents», cette nouvelle révolution venue de l'IA, qui va radicalement modifier notre façon de travailler.

Mais ces pompiers tout-terrain devront aussi déminer quelques dossiers explosifs, alors que la plateforme d'e-commerce chinoise Shein investit toujours plus le territoire, et que les Gafam accentuent leur domination technologique et marketing. Promis, ces patrons, vous n'avez pas fini de les retrouver dans nos colonnes tout au long de 2026 !

Julien Bouyssou



De gauche à droite, Estelle Brachlianoff (Veolia), Laurent de Gourcuff (Paris Society), Luca de Meo (Kering) et Kelly Massol (Les Secrets de Loly), quatre patrons qui feront l'actualité économique l'année prochaine.

Grands patrons

LUXE, DISTRIBUTION... L'HEURE EST AUX GRANDES MANŒUVRES

Si certains dirigeants vont devoir composer avec la crise, comme dans l'immobilier, d'autres visent de belles croissances, comme dans la banque.

nos grands patrons seront sur tous les fronts l'an prochain, que ce soit pour aider au réarmement ou pour défendre les secteurs mis à mal par la concurrence chinoise. Même s'il leur faudra, pour cela, composer avec les incertitudes fiscale et réglementaire.

Ouarda Ech-Chykry DG de Kiabi France TOUJOURS EN TÊTE DANS LE TEXTILE

Incredible ! Alors que, face à la concurrence de Temu et de Shein, le BHV et Pimkie ont décidé de s'allier à ces plateformes chinoises, Kiabi continue, seul, sa course en tête. Sa patronne France peut ainsi se targuer d'être le plus gros vendeur de vêtements en volume au premier semestre 2025, devant E.Leclerc. Et d'avoir encore gagné 0,6 point de part de marché ! 2026 devrait à nouveau être une année de croissance : Kiabi prévoit d'étendre à tout son réseau en propre son corner dédié à la seconde main, et de généraliser son rayon linge de maison. **J.B.**

Pierre-Eric Pommellet PDG de Naval Group SON MATÉRIEL DE DÉFENSE NAVALE SÉDUIT

Ce champion de l'export (29% du chiffre d'affaires) a subi deux revers en 2025, sur des appels d'offres norvégien et canadien. Mais le PDG de Naval Group compte compléter en 2026 son carnet de commandes de sous-marins et frégates (18 milliards d'euros fin 2024). En prospectant auprès de l'Argentine de Javier Milei, ou de la Pologne, deux pays intéressés par les sous-marins de la gamme Scorpène. **S.P.**

Pascal Demurger DG de la MAIF PLUS QUE JAMAIS ASSUREUR MILITANT

Faire payer davantage d'impôts en 2026 aux entreprises et aux plus riches pour redresser les finances du pays ? Voilà qui n'effraie pas le patron de la Maif, qui copréside le mouvement patronal Impact France. Cet énarque, qui a permis à la mutuelle de conquérir 1 million d'assurés en plus, aime innover. En lançant le dividende écologique, soit 10% de ses bénéfices reversés à des actions pour le climat et la biodiversité. Ou en restituant, lors du Covid, leurs primes d'assurance auto à ses clients confinés – soit 100 millions d'euros tout de même ! **M.W.**

Nikolay Storonsky PDG de Revolut LES BANQUES LE SURVEILLENT DE PRÈS

Une banque sans agence ni conseiller, et réunissant sur une appli tous les services financiers. Depuis que ce Britannique – il a renoncé au passeport russe suite à l'invasion de l'Ukraine – a lancé Revolut, il y a onze ans, sa fintech a conquis 65 millions de clients, dont plus de 6 millions en France. L'Hexagone va devenir sa tête de pont pour l'Europe de l'Ouest : pour doper sa croissance, il a prévu d'y investir 1 milliard d'euros d'ici trois ans et de créer 200 emplois à Paris. Et vient de recruter, comme président de filiale, l'ancien boss de la Société générale, Frédéric Oudéa. **S.B.**

Patricia Barbizet Présidente de l'Afep L'EMPLOI DES JEUNES COMPTE POUR ELLE

Elle parle pour 117 grands groupes, qui pèsent 12% de l'emploi privé en France. Il faut dire que la présidente de la discrète Association française des



PASCAL LE SEGRETAIN / GETTY IMAGES / AFP

Luca de Meo DG de Kering

LE NOUVEAU PILOTE EST ATTENDU AU TOURNANT, DÈS DÉBUT 2026

Appelé en septembre dernier au chevet du géant du luxe par François-Henri Pinault, l'ancien boss de Renault a la lourde tâche de remettre de l'ordre au sein des principales maisons du groupe, qu'il s'agisse de Gucci, Saint Laurent, Balenciaga ou Boucheron. Alors que les marges plongent, en même temps que les revenus (à 17,2 milliards d'euros en 2024, soit - 12% sur un an), le nouveau pilote est rapidement intervenu en posant des limites à la toute-puissance des directeurs artistiques, en revoyant l'état-major, et en accélérant les lancements de collections. Fin octobre, il s'est aussi délesté de la branche beauté, cédée à L'Oréal pour 4 milliards d'euros. Une façon de réduire les 10,5 milliards de dettes du groupe et de doper les revenus de ses licences. Si celle liée à Gucci devait lui rapporter autant qu'Yves Saint Laurent (aux parfums et maquillages déjà gérés par L'Oréal), tout le monde serait gagnant. Ses premiers résultats seront regardés de près, dès début 2026. **A.Va.**



ERIC TSCHAEN/REA

Marie-Ange Debon PDG du groupe La Poste

ELLE DEVRA TRANSFORMER LE GÉANT PUBLIC

Fini les longs voyages pour Marie-Ange Debon. L'ex-patronne de Keolis, un champion mondial des transports, vient de poser ses valises à La Poste (230 000 facteurs pour 34,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024). Même si sa nomination, proposée par Emmanuel Macron, n'a pas complètement convaincu les parlementaires (36 votes contre sur 77 suffrages), charge à cette énarque passée par HEC de compenser l'érosion de l'activité courrier, qui perd 500 millions d'euros de revenus par an. Et de développer le pôle assurances, constitué avec la CNP, dont le bénéfice (1,5 milliard en 2024) dépasse déjà celui des activités courrier et colis (1,4 milliard). Mais aussi de désamorcer le dossier, explosif, du partenariat conclu entre Colissimo et le géant chinois Temu. **S.P.**



DES EXPERTS PROCHES DE VOUS

pour des placements qui vont loin

Au CCF, accédez au meilleur des produits d'investissement internationaux, grâce à la couverture mondiale de notre partenaire HSBC Asset Management et **à l'accompagnement sur-mesure de nos conseillers patrimoniaux.**

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

CCF | BANQUE PATRIMONIALE DEPUIS 1917

Avant d'investir dans un Organisme de Placement Collectif (OPC) de droit français ou étranger, vous devez prendre connaissance impérativement et attentivement de la version française du Document d'Informations Clés (DIC) ou de son prospectus, documents réglementaires disponibles auprès des agences CCF. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures et doivent être analysées avec prudence. CCF - S.A. au capital de 147000001 euros, agréée en qualité d'établissement de crédit et de prestataire de services d'investissement, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 315769257 - Siège social: 103 rue de Grenelle - 75007 Paris. Intermédiaire en assurance immatriculé à l'ORIAS sous le numéro 07 030 182 (www.orias.fr).

entreprises privées les connaît bien, elle qui siège aux conseils d'ArcelorMittal, de CMA CGM et de Pernod Ricard. Pour 2026, cette ESCP a trouvé son cheval de bataille : promouvoir l'emploi des jeunes et la compétitivité européenne face aux Etats-Unis et à la Chine. Tout en restant vigilante, alors que l'Etat envisage des hausses d'impôts pour combler ses déficits. **S.C.**

Barthélémy Guislain Président de l'Association familiale Mulliez **Thierry Cotillard** Président des Mousquetaires
ILS S'ALLIENT DANS LA PUB FACE À AMAZON

Déjà associés pour leurs achats, le président de l'Association familiale Mulliez (AFM) et celui des Mousquetaires feront désormais régie publicitaire com-

mune dans leurs 18 enseignes (Auchan, Decathlon, Intermarché, Netto...). Via la régie Valiuz, les deux groupes offriront un «guichet unique» aux marques pour acheter des campagnes publicitaires sur les sites Web de ces enseignes ou dans leurs quelque 10 000 points de vente. Un moyen, pour ces dirigeants, de reprendre la main sur leurs données et de proposer une alternative française à Amazon. **A.Va.**

Enrique Martinez DG de Fnac Darty
SON BUSINESS RELOCALISE L'EMPLOI

Grâce aux atouts maison, comme le Contrat de confiance, Enrique Martinez a fait de la maintenance des appareils un pan solide des revenus du groupe, et de sa marge (25% des bénéfices). Alors que 2 millions de clients ont souscrit ses abonnements tels Darty Max et Fnac Vie Digitale, le patron veut doubler ce score d'ici 2030. Et cela crée des emplois en France, où Fnac Darty compte 500 réparateurs en CDI. «C'est aussi une question de souveraineté économique, assure Régis Koenig, directeur réparation et durabilité. Ce n'est pas si mal d'importer des lave-linge, dont la fabrication emploie peu de monde, si ensuite on crée de la valeur en les gardant chez nous.» **A.Va.**

Brigitte Maccioni PDG du groupe UGC
ELLE VEUT VOUS FAIRE REVENIR AU CINÉMA

Bientôt quarante ans de carrière chez UGC ! Si la fréquentation des salles a fléchi cette année, Brigitte Maccioni pilote avec optimisme le géant du cinéma, qui exploite une cinquantaine de multiplexes en France. La dirigeante fait aussi naître des productions qui rayonnent à l'international, comme la série «HPI» ou le remake anglais de «Dix pour cent». Autre chantier pour 2026 : le rapprochement avec Canal+ (propriété du groupe de Vincent Bolloré, comme Prisma Media, éditeur de Capital), qui détient 34% du groupe, et vise une prise de contrôle en 2028. **S.C.**

Véronique Bédague PDG de Nexity
LES PRIMO-ACCÉDANTS SONT SA PRIORITÉ

Redonner le goût de l'immobilier neuf aux Français : voilà la mission que poursuivra en 2026 la patronne du leader de la promotion, confrontée à une crise sans précédent, que la tenue en mars des élections municipales, défavorables aux octrois de permis de construire, ne va pas arranger. Alors que les aides à l'investissement dans le neuf ont disparu, cette énarque passée par l'Essec mise sur les primo-accédants, en serrant ses prix, et en profitant de l'élargissement du prêt à taux zéro à 100% de son offre. **J.B.**



CORENTIN FOHLEN / DIVERGENCE

Eric Trappier
PDG de Dassault Aviation

SON COMBAT ? L'AVION DE CHASSE EUROPÉEN

Plan de vol chargé en 2026 pour le patron de Dassault Aviation. Avec déjà 533 Rafale en commande ferme et 8 pays clients à l'export, il espère un nouveau contrat avec l'Inde, pour 90 appareils. Autre bataille : celle de l'avion de chasse du futur, dont un démonstrateur est prévu en 2029. Alors qu'une nouvelle phase du Scaf (pour Système de combat aérien du futur), le programme européen dont cet appareil constitue le cœur, doit s'amorcer début 2026, Dassault (France) et Airbus Defence and Space (Allemagne) s'en disputent le leadership. Au point qu'un abandon du projet n'est pas à exclure. Qu'importe, Eric Trappier s'est dit prêt à partir en solo, pour un appareil 100% français. **S.P.**

Audrey Duval **Présidente** **de Sanofi France**

ELLE DÉFEND L'ACCÈS DE TOUS AUX MÉDICAMENTS

Cette docteure en médecine a démarré sa carrière aux Hôpitaux publics de Paris puis à l'Institut Pasteur. Chez Sanofi depuis 2022, elle défend l'ancrage français de la multinationale. Un centre de R&D vient ainsi d'être inauguré à Montpellier, qui doit lancer ses premières études cliniques d'ici fin 2026 sur les maladies auto-immunes et inflammatoires. Autre priorité en 2026 : «Mieux protéger les Français face aux maladies respiratoires, qui touchent près de 10 millions de personnes», en garantissant «un accès équitable aux traitements». Un sujet explosif, alors que le prix des médicaments en Europe pourrait augmenter à cause des pressions exercées par Donald Trump. **S.C.**



BRUNO LEVY / CHALLENGES-REA

Vie quotidienne

DU TRANSPORT À LA SANTÉ, ILS VONT CHANGER VOS HABITUDES

A la tête de grands groupes ou de jeunes pousses, ces dirigeants multiplient les nouveaux services pratiques, à prix maîtrisés.

défendre votre pouvoir d'achat, ce sont sans doute ces entrepreneurs qui le feront le mieux en 2026. En développant leurs offres de seconde main, dans le textile ou dans la téléphonie. En lançant enfin des véhicules électriques abordables. Ou en se battant pour l'accès de tous aux médicaments.

Thibaud Hug de Larauze **Cofondateur et PDG de Back Market** **IL VA REDONNER VIE À VOS SMARTPHONES**

A l'instar d'Amazon, qui a inauguré en début d'année sa première parapharmacie dans le centre de Milan, le fleuron français du reconditionnement Back Market fait désormais le pari des bonnes vieilles boutiques physiques, en complément de sa plateforme Internet. Après avoir ouvert en octobre un magasin éphémère à New York, le marchand d'appareils électroniques de seconde vie a commencé à déployer en France ses smartphones dans les 500 enseignes de son nouveau partenaire, Bouygues Telecom. Pour conquérir d'autres aficionados (il en revendique 17 millions dans 17 pays), son boss Thibaud Hug de Larauze compte aussi sur son offre de réparation de



Laurent de Gourcuff Président de Paris Society

GRÂCE À LUI, PARIS N'A JAMAIS AUTANT ÉTÉ UNE FÊTE

Après avoir jeté son dévolu sur le mythique Grand Véfour, Laurent de Gourcuff poursuit l'expansion de Paris Society (Maxim's, Laurent, Apicius...), cédé à Accor il y a deux ans, mais dont il a gardé les rênes. L'homme d'affaires a ouvert le Pompon, au Palais Brongniart, et va décliner son concept de cuisine italienne «alla grande» à Miami et à Madrid. Après avoir payé une amende pour éviter un procès en appel pour corruption active, prévu en novembre, il relance un projet, à partir de 23 établissements festifs qu'Accor lui a revendus cet été (Castel, Les Planches...). Avec, comme associé, Alexandre Ricard, dirigeant du numéro 2 mondial des spiritueux. **C.H.**

smartphones et de tablettes, lancée mi-septembre en France, en Allemagne et en Espagne. Ouvert à tous, le service inclut réservation en ligne, devis immédiat et retour sous trois jours ouvrés du terminal retapé. Et promet même, si l'appareil n'est pas réparable, jusqu'à 300 euros de bons d'achat. **S.B.**

Alain Puisieux Président du directoire de l'Institut Curie

IL VEUT RÉVOLUTIONNER LES TRAITEMENTS DU CANCER

«Un monde sans cancers incurables.» C'est l'ambition du professeur Alain Puisieux, qui préside depuis 2024 l'Institut Curie, premier centre français de lutte contre le cancer. Pourtant, le biologiste et pharmacien de 61 ans, ancien patron de la recherche à Curie, connaît la cruauté des chiffres : 35 millions de nouveaux cas devraient être diagnostiqués sur la planète en 2050, soit 77% de plus qu'en 2022. La faute à l'augmentation et au vieillissement de la population, à la pollution de l'air, à l'obésité, au tabac et à l'alcool. Mais Alain Puisieux, aussi professeur de biochimie et biologie moléculaire à l'Université de Versailles-Saint-Quentin, a une conviction : «Grâce à la recherche, nous allons repousser les limites et révolutionner les soins pour les patients de demain.» **A.Vi.**

Vincent Salimon Président du directoire de BMW Group France

EN BONNE POSITION POUR LA CONDUITE AUTONOME

Cet ex-sportif de haut niveau cumule plus de trente ans d'expérience chez le constructeur premium allemand, dont il a réussi à maintenir les ventes en 2025, dans un marché français en net recul. De bonnes performances qu'il devrait renouveler, avec le lancement en mars du BMW iX3, un SUV 100% électrique aux plus de 800 kilomètres d'autonomie, et à bord duquel le conducteur pourra lâcher le volant jusqu'à 130 kilomètres-heure. Une vitrine technologique qui place BMW en bonne position dans la conduite autonome. **S.C.**

Robert Breschkow Directeur général d'Audi France

SES BERLINES ALLEMANDES PASSENT À L'ÉLECTRIQUE

Un festival de nouveautés ! A son arrivée chez Audi France en 2024, Robert Breschkow avait promis le lancement de 20 voitures en deux ans. Alors que la marque du groupe Volkswagen prépare son entrée en formule 1, le rythme ne devrait donc pas fléchir en 2026, et un modèle électrique d'entrée de

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

Depuis 2015, ENGIE est résolument engagé dans la transition énergétique. Aujourd'hui, nous poursuivons cette accélération en investissant massivement pour transformer le système énergétique – production, stockage, transport et distribution – et vous donner accès à une énergie décarbonée au meilleur prix. #AgissonsEnsemble

2015

LANCEMENT
DE LA MARQUE ENGIE,
N° 1 DE L'ÉNERGIE
SOLAIRE EN FRANCE⁽¹⁾

2017

1^{ER} FOURNISSEUR
D'ÉLECTRICITÉ
VERTE EN FRANCE⁽²⁾,
+ DE 1 MILLION
DE CLIENTS⁽³⁾

2020

ADOPTION DE
NOTRE RAISON D'ÊTRE :
AGIR POUR ACCÉLÉRER
LA TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE

2021

ENGAGEMENT
NET ZÉRO CARBONE
EN 2045⁽⁴⁾

2025

36 Mt CO₂eq ÉVITÉES
GRÂCE À NOS
OFFRES ET SERVICES
BAS CARBONE⁽⁵⁾

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

(1) Source : Étude interne ENGIE et Analyst Pack 2015. (2) Rapport intégré 2018. (3) Clients particuliers en France. (4) Dans le monde. Grâce à la réduction d'au moins 90% de CO₂eq d'ENGIE, à l'absorption de carbone à hauteur des émissions résiduelles d'ENGIE et à l'évitement par ses offres et services des CO₂eq de ses clients. Source : Document d'enregistrement universel 2024. Plus d'informations sur [engie.com/groupe/notre-vision/engie-s-engage-pour-le-climat](https://www.engie.com/groupe/notre-vision/engie-s-engage-pour-le-climat). (5) Résultat 2025 pour l'année 2024, dans le monde. Source : Databook 2024. Plus d'informations sur [engie.com/on-est-ici-dans-la-transition-energetique](https://www.engie.com/on-est-ici-dans-la-transition-energetique)
ENGIE : SA AU CAPITAL DE 2 435 285 011€ - RCS NANTERRE 542 107 651. © Getty Images

gamme est d'ores et déjà annoncé. En attendant, cet Allemand qui a effectué une partie de ses études en France s'emploie à faire décoller les voitures à batterie : sur le marché tricolore, une Audi vendue sur trois est 100% électrique. **S.C.**

Bernard Osta Directeur général
de Vestiaire Collective
IL REDÉFINIT LES FRONTIÈRES DU LUXE

Passé en octobre du poste de directeur financier à celui de directeur général, cet ancien de Lazard et de Goldman Sachs compte faire entrer Vestiaire Collective «dans une phase de croissance qualitative», en initiant des partenariats de prestige, comme avec la plateforme de luxe Mytheresa. De quoi permettre au géant français de la seconde main pour la mode haut de gamme, présent dans 70 pays, de maintenir son volume d'affaires annuel de 1 milliard d'euros. **C.H.**

Joe Preston PDG de New Balance
CET ÉQUIPEMENTIER
NE FAIT RIEN COMME LES AUTRES

Le point commun entre les marques Miu Miu et Casablanca, la tennismen Coco Gauff et la chanteuse espagnole Rosalia ? Leurs collaborations avec New Balance, l'équipementier sportif américain qui excelle à nouer des partenariats audacieux entre culture et mode. De quoi donner une image toujours plus hype à cette marque fondée en 1906, dont la gouvernance reste familiale et qui, contrairement à ses nombreux concurrents, n'est pas cotée en Bourse. Cette croissance maîtrisée, New Balance la revendique en produisant toujours localement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, et en optant pour des distributeurs triés sur le volet, dont Amazon est exclu. Autre atout, sa collaboration commencée en 2021 avec Teddy Santis, fondateur du label Aimé Leon Dore, qui lui permet de proposer une offre sportswear premium crédible. **C.H.**

Mathieu Dugast, Kevin Hutchings et Mathieu Ecollan
Fondateurs de Staycation
AVEC EUX, LES HÔTELS
DEVIENNENT UNE DESTINATION

Surfant depuis huit ans sur le concept de staycation – ces vacances passées près de chez soi – la start-up du même nom continue de se développer. Lancée par trois anciens de l'agence de pub BETC, qui entendent faire des hôtels des lieux d'expérience, la société travaille aujourd'hui avec 2 000 établissements en France, et s'ouvre à l'étranger. Après la



AUDOIN DESFORGES POUR CAPITAL

Kelly Massol Fondatrice et
présidente des Secrets de Loly
ELLE TRESSE MÊME SA VOIE À L'INTERNATIONAL

Avec un chiffre d'affaires passé de 10 à 25 millions d'euros entre 2021 et 2023, sa marque de soins pour cheveux n'en finit plus de pousser. L'an dernier, Kelly Massol a même distribué 1 million d'unités de son best-seller, la gelée capillaire Boost Curl. Si elle ne communique plus ses ventes depuis l'entrée du fonds Quilvest Partners à son capital, la fondatrice des Secrets de Loly vise toujours les 100 millions d'euros en 2030. Désormais numéro 3 en pharmacie, elle élargit sa cible : outre sa ligne enfants, elle lance une gamme dédiée à la chute de cheveux. «Une personne sur quatre rencontre un problème d'alopécie au cours de sa vie», fait valoir l'entrepreneuse, qui remplera pour la prochaine saison de l'émission «Qui veut être mon associé?» sur M6. En parallèle, elle met le cap à l'international, avec une arrivée en Espagne en septembre dernier et en Italie courant 2026. Et n'oublie pas, en tant que présidente de l'association Les Premières, de pousser chaque année jusqu'à 1 300 projets portés par des femmes. **A.Va.**

Belgique et la Suisse, Staycation vient d'investir à Londres et à Barcelone. Ses ambitions pour 2026 : «Continuer de développer la France pour augmenter les disponibilités, proposer les services d'un hôtel sans forcément réserver une chambre et, enfin, s'étendre à l'international avec de très bons hôtels», détaille Mathieu Dugast, cofondateur. Une stratégie payante puisque Staycation, rentable depuis 2025, affiche 50% de croissance par an. **C.H.**

Nouveau Citroën ë-C5 Aircross



à partir de **454 € / mois**⁽¹⁾

sans apport. LLD 48 mois/40 000 km

prime CEE de 3 440 € déduite *

4 ans d'entretien et d'assistance **

A 0g CO₂/km



JUSQU'À

8
ANS

CITROËN,
WE CARE
GARANTIE

Modèle présenté : Nouveau ë-C5 Aircross électrique 210ch, boîte automatique, autonomie confort, MAX, avec options Teinte Vert Astoria Toit Noir Perla Nera ouvrant panoramique à 587 €/mois, aux mêmes conditions. (1) Exemple pour une Location Longue Durée sur 48 mois et 40 000 km d'un Nouveau ë-C5 Aircross électrique 210ch, autonomie confort, YOU neuf, hors option après déduction de la Prime CEE de 3 440 €. Voir conditions d'éligibilité sur citroen.fr. Montants exprimés TTC. Offre non cumulable valable jusqu'au 30/11/25 réservée

aux personnes physiques éligibles pour un usage privé, dans le réseau Citroën participant, et sous réserve d'acceptation par CREDIPAR, dénomination commerciale Stellantis Finance & Services, SA au capital de 138 517 008 € - 317 425 981 RCS Versailles - 43 rue Jean Pierre Timbaud 78300 Poissy - N° ORIAS : 07 004 921 (www.orias.fr). *Prime CEE pour la valorisation des opérations au titre du dispositif des Certificats d'économies d'énergie : 3 440 € non soumis à la TVA. (n° SIREN CEE : 798 641 999). Montants exprimés TTC et hors prestations facultatives. **Prestation facultative, contrat Entretien Plus comprenant l'entretien et l'assistance selon conditions contractuelles sur 48 mois / 40 000 km (20 €/ mois) (au 1^{er} des 2 termes atteint). Les conditions générales de l'offre sont disponibles dans le réseau Citroën. Citroën WeCare : conditions sur citroen.fr.



CITROËN

Au quotidien, prenez les transports en commun. #SeDéplacerMoinsPolluer

Economie verte

ILS VONT RÉCONCILIER BUSINESS ET ÉCOLOGIE

En misant sur le traitement de l'eau, la construction d'éoliennes ou le transport décarboné, ces personnalités montrent que la protection de l'environnement n'est pas l'ennemie de la croissance.

doit-on compter sur les femmes pour sauver la planète ? Toujours est-il qu'elles donnent l'exemple. En effet, sur les cinq décideurs que vous découvrirez ici, quatre sont des patronnes ou des investisseuses. Qui, en 2026 à nouveau, veilleront à réduire, par leurs activités, le bilan carbone du pays.

Alice Albizzati et Elina Berrebi Cofondatrices de Revaia **ELLES FONT ÉMERGER DES CHAMPIONS EUROPÉENS DURABLES**

En Europe, les entrepreneurs n'ont souvent d'autre choix que de se financer hors du continent. «Dès qu'on passe à une certaine taille, les fonds capables d'investir sont principalement américains ou asiatiques», observe Alice Albizzati. Un vide qu'elle est bien déterminée à combler, en compagnie de son ancienne camarade de Polytechnique, Elina Berrebi. Ces deux spécialistes de la finance ont créé leur fonds de capital-risque Revaia en 2018, avec cette

ambition : «Soutenir les champions technologiques européens.» Elles gèrent déjà 600 millions d'euros, placés dans un portefeuille de 19 entreprises, dont la plateforme dédiée à l'emploi Welcome to the Jungle ou le spécialiste en cybersécurité Sekoia. En 2026, Revaia veut explorer de nouvelles thématiques. «Telles que la transition énergétique et la souveraineté européenne», indique Alice Albizzati. Si Revaia surveille la pérennité financière de ses participations, «on s'intéresse aussi à l'alignement avec les enjeux sociétaux et environnementaux», mentionne la dirigeante. «Notre impact sur l'économie est très concret», mesure-t-elle. Plus de 1 000 emplois ont été créés dans les sociétés accompagnées par le fonds européen. **S.C.**

Vincent Guibout Directeur général de Flying Whales **AVEC SES DIRIGEABLES, IL REND LE CIEL PLUS PROPRE**

Il se retrouve les manches pour réindustrialiser la France. Début 2026, Vincent Guibout devrait lancer les travaux de la toute première usine de Flying Whales, à Laruscade (Gironde). C'est ici que la start-up veut assembler ses dirigeables. «Cela vient concrétiser des années de R&D. C'est le premier site industriel d'une telle ampleur au XXI^e siècle», se félicite le directeur général, qui promet de décarboner le transport aérien. En effet, ses «baleines volantes» offrent une alternative verte aux hélicoptères pour convoier des charges lourdes, notamment dans les régions enclavées. Ses dirigeables pourront aussi participer à la transition énergétique en transportant des pales d'éoliennes. Avec un effectif de 200 personnes, Vincent Guibout projette des premiers vols commerciaux en 2029. Attaché à la souveraineté industrielle française, ce diplômé de Polytechnique a rejoint Flying Whales en 2020. Avant cela, il a travaillé une quinzaine d'années chez MBDA, où il a été à la tête du programme du missile Akeron MP, l'un des principaux armements de l'armée de terre. **S.C.**

Yara Chakhtoura Présidente de Siemens Energy France et de Siemens Gamesa Renewable France **HYDROGÈNE OU ÉOLIEN, ELLE NE MANQUE PAS D'ÉNERGIES**

Des sous-marins nucléaires aux champs d'éoliennes. «Depuis près de vingt ans, je dédie mon quotidien à l'énergie décarbonée et au maritime», se présente Yara Chakhtoura. Dans les années 1980, enfant,

elle fuit la guerre au Liban avec sa mère et sa sœur, avant de réussir de brillantes études à Centrale et à l'Université d'Oxford. Cela lui permettra de mettre ses compétences au service de géants industriels, comme le spécialiste de la propulsion nucléaire TechnicAtome, le leader suédois de l'énergie Vattenfall, et dorénavant Siemens Energy, une division de la multinationale allemande. Et la dirigeante a un programme chargé pour 2026. Dans les énergies renouvelables, il s'agira de relancer l'usine de Siemens Gamesa au Havre (Seine-Maritime), d'où sortent les gigantesques pales des éoliennes en mer. Le site vient de recevoir 200 millions d'euros d'investissements pour être agrandi et produire de nouveaux modèles, longs de 115 mètres. Un autre chantier colossal, mené avec Air Liquide, doit aboutir en 2026 : la mise en service d'électrolyseurs, dans le cadre du projet Normand'Hy. En produisant de l'hydrogène renouvelable, ces machines contribueront à décarbonner le bassin industriel de Port-Jérôme (Seine-Maritime). A 43 ans, cette femme, rare dirigeante dans un secteur masculin, insiste, via son compte LinkedIn, sur l'importance du collectif : «La transition énergétique ne pourra se faire sans plus de diversité, d'ouverture et d'inclusion.» **S.C.**

Sylvie Jéhanno PDG de Dalkia **ELLE CHAUFFE LA FRANCE SANS BRÛLER LA PLANÈTE**

L'énergie la plus propre est celle qu'on ne consomme pas. Depuis neuf ans, Sylvie Jéhanno a fait sienne la devise de Dalkia, une filiale d'EDF qui aide entreprises et collectivités à réduire leurs émissions carbone. Que ce soit en récupérant la chaleur des data centers, en exploitant celle des nappes d'eau souterraines (la géothermie), ou encore en valorisant des déchets. Et ce n'est pas une petite activité ! Sylvie Jéhanno est à la tête d'une entreprise de 22 000 collaborateurs, pour 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Si Dalkia s'adresse à des clients professionnels, elle a un impact concret sur la vie des particuliers : les réseaux de chaleur permettent de bénéficier de prix déconnectés des fluctuations des énergies fossiles comme le gaz. En 2024, Dalkia revendiquait 4,5 millions de tonnes d'émissions de CO₂ évitées, soit l'équivalent de 2 millions de voitures retirées des routes. Cette X-Mines s'investit aussi pour redorer l'image des métiers industriels, notamment auprès des jeunes et des femmes, et copréside en ce sens le mouvement «Les entreprises s'engagent». **S.C.**



QUENTIN HOUDAS / REA

Estelle Brachlianoff **Directrice générale de Veolia**

ELLE CONTRIBUE À VERDIR LE CAC 40

Son mandat de directrice générale arrivera à son terme en juillet prochain, quatre ans après sa nomination. Au vu de ses résultats, Estelle Brachlianoff, 53 ans, ne devrait avoir aucun mal à être reconduite dans ses fonctions. Depuis qu'il a fait main basse sur la quasi-totalité des activités de Suez à l'international en 2022, le géant des services à l'environnement a doublé de taille et prospéré à l'export, où il réalise désormais 80% de son chiffre d'affaires (44,6 milliards d'euros en 2024). Ses investissements dans les technologies de traitements de l'eau et des déchets dangereux ont aussi musclé son portefeuille de brevets – au nombre de 4 400 – et fortifié ses marges, tout en contribuant à le positionner comme un expert dans ces domaines. Au point que Kalachnikov, comme certains la surnomment en coulisses, pourrait prendre du galon. Son président Antoine Frérot fêtera en juin ses 68 ans, se rapprochant de la limite de 70 ans imposée par les statuts de l'entreprise. Pourrait dès lors se poser la question de sa succession. Depuis quelques mois, le numéro 1 et ex-PDG de Veolia plaiderait auprès de son conseil d'administration pour réunir les fonctions de président et de DG. Estelle Brachlianoff, qui figure dans le quatuor des patronnes du CAC 40 – avec Catherine MacGregor (Engie), Christel Heydemann (Orange) et Hinda Gharbi (Bureau Veritas) – serait alors bien placée pour décrocher le titre de PDG. Réponse, sans doute, d'ici à l'AG d'avril prochain. **S.B.**

Près de
100%
de nos parfums
sont confectionnés
en France

Aurélien, conducteur de ligne dans l'usine L'Oréal de Gauchy (Hauts-de-France)

DÉCOUVREZ
NOTRE ANCRAGE
EN FRANCE



Pour le Groupe L'Oréal, la France est une terre d'excellence.

En tant que leader mondial de la parfumerie de luxe, L'Oréal Groupe a à cœur de faire perdurer ses savoir-faire dans l'Hexagone. Aux côtés de nos partenaires verriers, parfumeurs, producteurs d'ingrédients et de plantes à parfum, nous créons en France des fragrances vendues dans le monde entier. Dans notre usine de Gauchy (Hauts-de-France), Aurélien est en charge de la production et du contrôle qualité de parfums emblématiques tels que La Vie Est Belle de Lancôme.

L'ORÉAL
GROUPE

CRÉER LA BEAUTÉ QUI
FAIT AVANCER LE MONDE

French Tech

L'IA VA DOPER LEUR CROISSANCE

Avec leurs offres innovantes, ces patrons de start-up ont séduit les géants du CAC 40 et les mastodontes américains. Et ils comptent bien continuer en 2026 en multipliant les lancements de services et les acquisitions.

a lors que les levées de fonds ont fléchi de 35% au premier semestre 2025, selon EY et France Digitale, les dirigeants de nos jeunes pousses espèrent meilleure fortune en 2026. Ils pourront compter sur l'intelligence artificielle (IA) – notamment celle des agents intelligents – qui propulse leurs valorisations vers des sommets.

Eléonore Crespo Cofondatrice et codirectrice de Pigment

SES AIDES À LA DÉCISION PERFORMENT

Rendre Excel ringard, rien que ça. Tel était le projet d'Eléonore Crespo lorsqu'elle a lancé Pigment, en 2019. Tout juste sortie de chez Google, cette diplômée

de l'ENS Paris Saclay et des Mines Paris souhaite développer un outil d'aide aux décisions stratégiques. Mais sans le sempiternel tableur pour élaborer un prévisionnel ou analyser les données de la concurrence. La solution qu'elle imagine, dopée à l'IA, devenue en quelques années un champion français du logiciel, équipe déjà 500 mastodontes tels Coca-Cola, Uber, Vinci Airports, Unilever ou la SNCF. En mai dernier, en s'associant à Google Cloud, un nouveau cap décisif est passé. De ce partenariat naissent trois agents IA autonomes, dont un capable, à l'instar d'un collaborateur, de formuler des recommandations audio sur les facteurs de performance de l'entreprise. Pour 2026, Pigment compte bien confirmer son statut de licorne acquis en 2024, et accélérer le développement de ces assistants capables d'actions complexes. **Q.B.-L.**

Louis de Lillers DG de CorWave

PLUS DE 60 MILLIONS DE PATIENTS ATTENDENT SA POMPE CARDIAQUE

Comme son aîné Carmat, le pionnier du cœur artificiel (désormais au bord de la liquidation judiciaire), CorWave fait le pari de l'innovation pour traiter l'insuffisance cardiaque, une pathologie qui frappe plus de 64 millions de personnes dans le monde. Sa pompe s'inspire ainsi du mouvement des nageoires d'un poisson pour mieux pulser le sang et éviter les effets secondaires qui limitent l'efficacité des autres dispositifs. Après treize ans de R & D, Louis de Lillers et ses 90 salariés ont franchi un cap important, implantant pour la première fois leur dispositif chez un Australien. Il faudra encore valider de nombreuses étapes pour ce diplômé de l'Edhec avant de commercialiser sa solution à membrane ondulante, qui devrait être fabriquée à Clichy (Hauts-de-Seine), à raison de 600 à 700 exemplaires par an. **S.B.**



Café en grain

De nouvelles saveurs à explorer

Qu'il vienne d'Amazonie ou d'Afrique, chaque grain de café porte en lui le goût unique de son origine. Assemblées puis torréfiées, les différentes origines composent un nouveau voyage: à chaque dégustation, elles invitent à découvrir des arômes inédits.

Choisir son café, c'est décider du voyage sensoriel que l'on souhaite vivre. Derrière l'arôme, il y a l'origine: une terre, une altitude, une lumière. Chaque tasse raconte une histoire: celle d'un grain qui porte en lui un paysage, un climat, et les gestes attentifs des femmes et des hommes qui l'ont cultivé puis cueilli à maturité. Sélectionner son café, c'est explorer un horizon gustatif, une signature qui s'exprime dès la première gorgée.

Aux origines du goût

Issu d'un seul terroir, parfois même d'une seule plantation, un café d'origine invite à découvrir un pays par son goût unique. Chez L'OR, les maîtres-torréfacteurs sélectionnent des cerises de café de la plus haute qualité avant de révéler leur plein potentiel lors de la torréfaction. Ce processus, qui consiste à chauffer le grain de café vert pour en libérer toutes les qualités gustatives, permet de sublimer la singularité de chaque ori-

gine tout en respectant l'équilibre subtil de ses arômes.

L'art de l'assemblage

La magie du café se révèle aussi dans l'art de l'assemblage. Les maîtres-torréfacteurs marient avec finesse des origines complémentaires pour créer une palette aromatique plus riche encore. L'union des Arabicas du Brésil et de Colombie révèle, par ses arômes fruités et légèrement acidulés, toute la richesse de l'Amazonie. La fusion de grains issus des terres volcaniques du Kenya et des plaines fertiles de l'Ouganda compose un mélange généreux et équilibré, naturellement doux.

Un nouvel horizon dans chaque tasse

Que l'on préfère l'intensité d'un espresso, la douceur enveloppante d'un lungo ou la vivacité d'un moka, les mélanges de café en grain L'OR s'adaptent à chaque rituel et offrent de délicieux moments d'évasion.



LE SAVIEZ-VOUS ?

La torréfaction libère plus de 800 arômes ! Comme s'il composait un grand cru, le maître-torréfacteur L'OR peut faire le choix d'assembler des grains d'origines différentes avant de les torréfier pour façonner de nouvelles saveurs.

LE CAFÉ EN GRAIN L'OR: TERRES D'ARÔMES

Avec ses assemblages de cafés, L'OR propose un voyage aromatique inédit. L'OR Terres d'Amazonie offre un café profond aux notes d'agrumes et de noix, L'OR Terres d'Afrique dévoile des notes incomparables de noix et d'épices. Dans leur emballage fraîcheur, l'intensité et l'originalité de ces créations restent intactes, pour s'exprimer pleinement lors de l'extraction.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.lorespesso.com

Profitez d'offres exclusives sur les cafés en grain L'OR



Vincent Luciani

**Cofondateur et PDG d'Artefact
IL VA FAIRE GROSSIR SA LICORNE
SPÉCIALISÉE EN IA**

Adolescent, il rêvait de devenir un maître des échecs. Mais à force de perdre contre l'ordinateur, Vincent Luciani avait renoncé. Depuis, ce diplômé de HEC et Polytechnique a pourtant fini par dompter machines et algorithmes avec Artefact, son cabinet de conseil en IA et en analyse de données, qu'il a créé en 2015. Récemment tombée dans le giron du fonds d'investissement britannique Cinven, son entreprise (1 700 salariés, pour 200 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel), qui compte à son board l'ancien secrétaire d'Etat au numérique Cédric O, a fait ses preuves auprès de grands groupes français, comme L'Oréal. L'IA développée avec le géant des cosmétiques vise à anticiper les attentes des consommateurs d'après l'analyse de blogs, de contenus de podcasts et d'échanges sur les réseaux sociaux. Mais le Français est aussi parvenu à percer au Royaume-Uni, en Suisse et en Afrique du Sud, où il a opéré une série d'acquisitions. Sa liste d'employés devrait encore s'allonger en 2026, puisque la licorne – sa valorisation a atteint cet été le milliard d'euros – en prévoit une vingtaine dans les cinq années à venir ! **S.B.**

Mounir Laggoune

**Cofondateur et président de Finary
POUR 2026, TOUTES VOS ÉCONOMIES
L'INTÉRESSENT !**

Passer de la théorie à l'action. C'est ce que propose Finary, une plateforme tout-en-un qui mêle éducation financière et solutions d'investissement. Derrière ce projet, Mounir Laggoune, 35 ans, que vous avez peut-être déjà aperçu en vidéo sur vos réseaux sociaux en train d'interviewer un professionnel de la finance, d'expliquer ce qu'est un ETF ou de débattre sur la façon d'investir 10 000 euros... Pour appliquer les conseils de cet influenceur aux 600 000 abonnés sur YouTube, on peut ensuite se rendre sur son application Finary et ouvrir une assurance vie ou un portefeuille de cryptomonnaies. Alors qu'il a levé 25 millions d'euros en septembre pour développer cette plateforme – devenue rentable fin 2024 –, ce diplômé de l'Essec compte bien accélérer en 2026. «Nous aurons notre millionième client dans les prochains mois», assure-t-il. Au menu, pour ces épargnants : le lancement de nouveaux produits (un PEA, un PER ?), l'élaboration d'une offre de gestion privée (Finary One) ou le perfectionnement des outils de gestion de patrimoine enrichis à l'IA. De quoi ringardiser les courtiers en ligne traditionnels. **Q.B.-L.**

Sylvie Ouziel Cofondatrice et DG de Blue Bridge Group AI

**SES AGENTS IA VONT COLONISER
NOS ENTREPRISES**

Cette centralienne passée par Accenture, Allianz et Publicis ambitionne d'accélérer le déploiement de l'IA dans les entreprises, en revendiquant pour ses clients (Siemens, Pfizer...) un retour sur investissement 4 à 12 fois supérieur aux coûts de mise en œuvre. Fondé début 2025, Blue Bridge s'est fait une spécialité des agents intelligents. Ces IA autonomes, concoctées sur mesure par une équipe d'une vingtaine de salariés, peuvent saisir des formulaires complexes, gérer une partie de la facturation ou décortiquer un contrat d'assurance pour simuler des indemnités de sinistres. Un joli arsenal qui devrait lui permettre de tripler son chiffre d'affaires, à 30 millions d'euros pour 2026, qui ne sera alors que son... deuxième exercice. **S.B.**



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**

SYLVANIAN FAMILIES

MÊME LES ADULTES N'ONT PAS FINI D'Y JOUER !

Hit annoncé de ce Noël, ces figurines de lapins ou de hérissons cultivent un univers, et un marketing, conçus pour plaire aux petits... comme aux grands.

500
millions d'euros

C'est le chiffre d'affaires que l'entreprise Epoch souhaite atteindre d'ici cinq ans.

100
familles

ont été lancées depuis 1985. La marque continue de sortir 3 à 4 nouvelles familles par an.

Reconnaisable à ses oreilles couleur chocolat, à son bijou de perles et à son tablier rouge à pois, Freya, la fille de la famille Lapin Chocolat, est l'icône des Sylvanian Families.



U

ne partie de Jenga à taille humaine se joue entre Aurélie et son mari Huy, dans les bras duquel la jeune femme a déjà empilé huit coffrets de jouets

Sylvanian Families. Il en reste quatre à caser avant de retourner voir les porte-clés, commercialisés pour la première fois en France à l'occasion du salon Japan Expo, à Villepinte (93). «Aujourd'hui, je vais atteindre facilement les 400 ou 500 euros de dépenses en Sylvanian», prédit cette gestionnaire comptable. Avec l'édition limitée de la fille Lapin Chocolat, sortie pour le quarantième anniversaire de la marque japonaise, et qui sera sans doute un des hits de ce Noël, tous ces achats rejoindront ensuite la pièce qu'elle leur consacre dans son appartement parisien.

A 38 ans, Aurélie continue de compléter sa collection, commencée quand elle était enfant. Et à faire le bonheur de cette marque de jouets, qui mise de plus en plus, comme le reste du secteur, sur ces «kidultes». Chez Epoch, la maison mère des Sylvanian Families, ces grands enfants représentent déjà 18% de ses acheteurs. «Le phénomène est si puissant au Japon, aux Etats-Unis et en Europe, que nous estimons pouvoir croître à nouveau de 10% cette année», confiait à Capital Michihiro Maeda, président de l'entreprise, en juillet dernier, peu avant son décès soudain, le 1^{er} septembre. Si ses prévisions se réalisent, Epoch aura vu ses ventes bondir de 50% en dix ans, à près de 320 millions en 2025 (dont 60%, environ, pour les seules Sylvanian Families).

Un monde paisible. C'est le père du défunt patron, Taketora Maeda, qui avait eu l'idée, quelques années après la création de l'entreprise de jeux en 1968, de détourner la technologie de flocage textile initialement développée pour les sièges du métro, pour imiter la fourrure des animaux sur des jouets en plastique. La première famille de lapins naît ainsi en 1985. Quarante ans plus tard, le monde des Sylvanian compte plus d'une centaine de familles, même des chiens shiba ou des hiboux. Mais ni le visage ni la garde-robe des figurines historiques n'ont varié : la fille lapin porte toujours son emblématique robe rouge à pois blancs. Cette constance séduit les trentenaires, qui retrouvent avec nostalgie les jouets de leur enfance. Et se replongent volontiers dans ce monde où «il n'arrive que des choses heureuses». Pas de prison, pas de serrure sur les portes, pas de conflit. Le seul ourson policier qui ait été introduit est un bobby anglais, plus serviable qu'autoritaire.



Après le décès de Michihiro Maeda (en photo), président d'Epoch, c'est son fils unique Taiga qui est entré au conseil d'administration de l'entreprise, toujours 100% familiale.



Les Sylvanian Families pèsent pour 60% dans les ventes d'Epoch, qui commercialise aussi les loisirs créatifs Aquabeads (en photo).

Cette magie opère partout dans le monde. «Seuls Lego et Sylvanian sont universels et intemporels : les Barbie ont changé de maquillage et de tenue avec les modes, tandis que les Playmobil arborent un visage occidental», avait tenu à rappeler Michihiro Maeda. Même si la marque allemande reste deux fois plus importante qu'Epoch en France, ses personnages en plastique n'ont en effet jamais réussi à s'imposer en Asie, où le japonais s'affiche dans le top 5 des vendeurs de jouets. Dans l'archipel nippon, l'entreprise pilote même un réseau de 40 boutiques, un parc de loisirs et un restaurant à l'effigie des Sylvanian.

Kidultes aux anges. Un tel succès commercial n'admet en tout cas aucun fléchissement côté production. C'est ainsi qu'Epoch a réinternalisé depuis 2008 ses deux usines, au Laos et en Chine, d'où sortent chaque année près de 2 millions de figurines et un nombre incalculable de vêtements miniatures. Avec un arsenal de 600 machines à coudre, l'entreprise est passée maître dans l'art des mini-ourlets. Cette intégration verticale, qui garantit des marges confortables, permet aussi de gagner en flexibilité sans rogner sur la qualité. C'est ainsi que la marque a conçu une gamme dite «essentielle», dont les personnages (trois au lieu de quatre par famille) portent des vêtements sans bouton ni ceinture. Prix de vente : 19 euros au lieu de 29. «Nous sommes les seuls à voir la différence», assure Fabrice Aumont, responsable du développement des gammes Epoch en Europe. Testés avec succès au Brésil, ces Sylvanian low-cost partent désormais à la conquête de la Chine, de la Pologne ou du Maroc. En France, ils pourront servir de prix d'appel chez un distributeur alimentaire.

Mais la marque n'en oublie pas pour autant ses chers kidultes, en leur proposant porte-clés et sachets mystères. Alors qu'un premier lot de 80 000 pièces avait été dévalisé l'an passé, Sylvanian prévoit d'en vendre 500 000 cette année. Dans le magasin éphémère ouvert en partenariat avec King Jouet dans le centre commercial Westfield Vélizy 2 (78), un espace cible ces adultes, avec décors instagrammables et cabines photo. «Les résultats sont bien au-dessus de nos prévisions», affirme Coralie Gueydon, directrice générale adjointe de King Jouet, qui exploite déjà trois adresses à l'enseigne King'Dultes. Tous le savent, ce phénomène est l'avenir du secteur. Pour Epoch, il pourrait même permettre au chiffre d'affaires d'avoisiner 500 millions d'euros d'ici cinq ans. Ce sera à Taiga Maeda, le petit-fils du fondateur qui vient d'entrer au conseil d'administration, d'accompagner ce mouvement. C'est un adulte, à lui de jouer.

Angélique Vallez

2,5 milliards d'euros par an

le coût de la grille de programmes de France TV.

81

MILLIONS D'EUROS

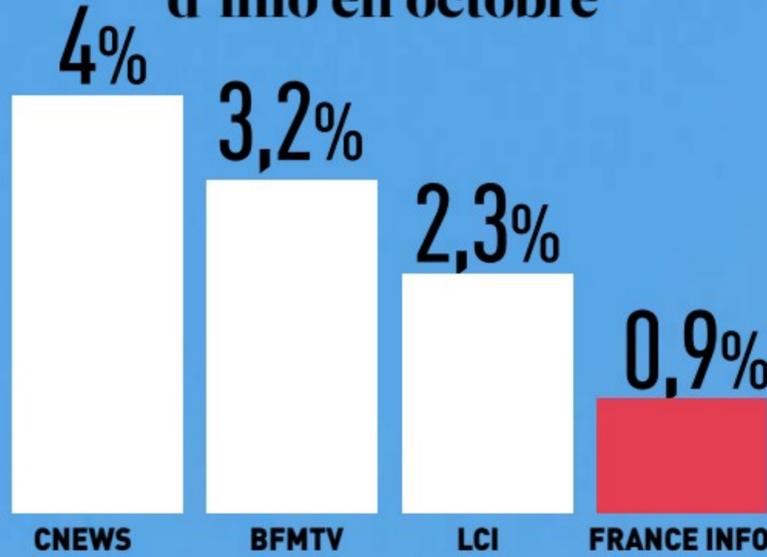
C'est le montant du déficit net cumulé de France Télévisions entre 2017 et 2024.



25 000 EUROS PAR MOIS

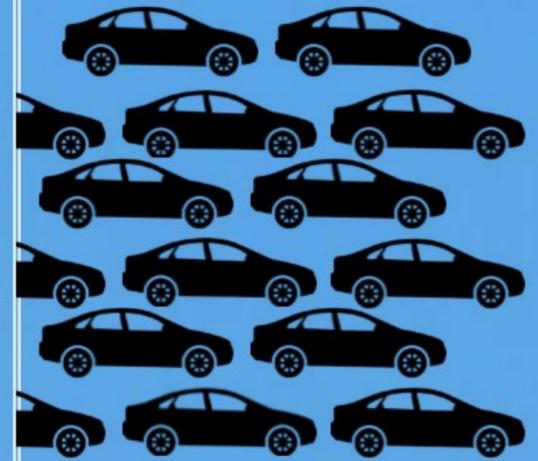
le salaire de Lea Salamé au 20 Heures.

Audiences des chaînes d'info en octobre



3,8 millions d'euros

C'est le coût total en 2024 des frais de taxi et des véhicules avec chauffeur.



AUDIOVISUEL PUBLIC

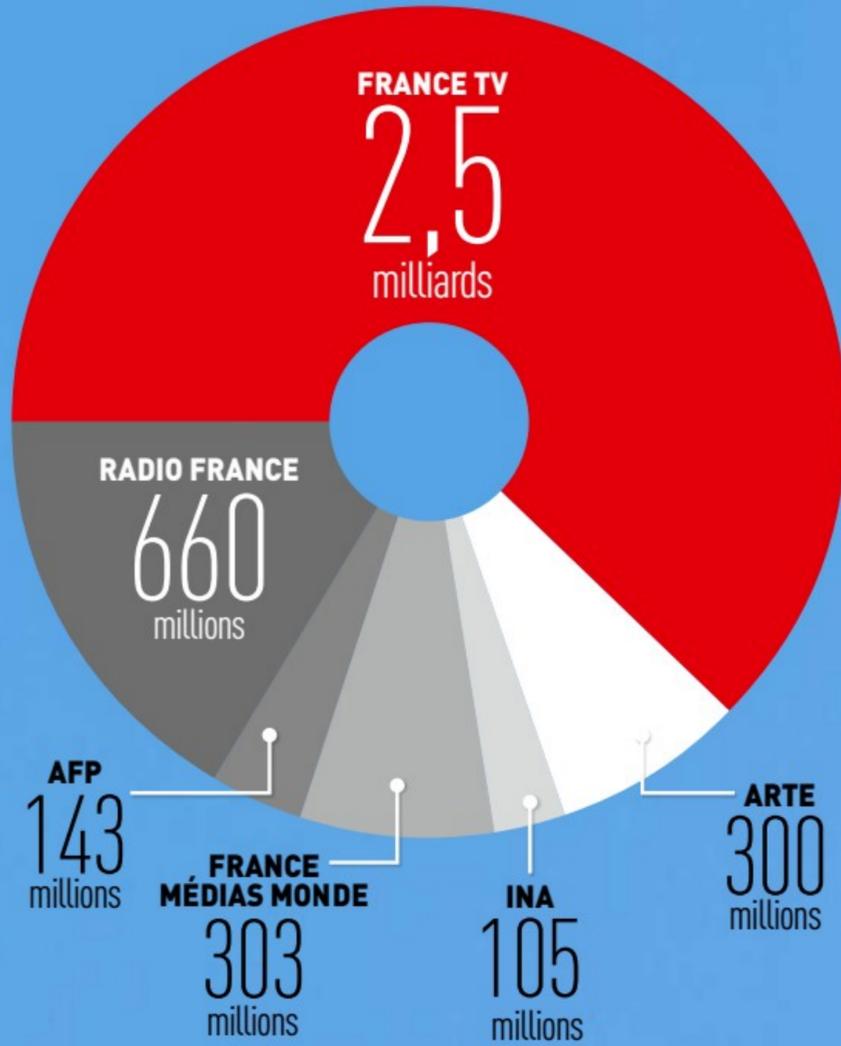
LA GABEGIE

Récemment épinglé pour ses dérives budgétaires, l'audiovisuel public tangue à tous les étages. Toujours financé à 80% par les contribuables, le groupe doit changer de cap pour éviter le naufrage. Et il y a urgence.

franco

Budget de l'audiovisuel public

Répartition des crédits publics versés en 2024.



3,3

MILLIARDS D'EUROS EN 2024

C'est le chiffre d'affaires de France Télévisions en 2024, incluant notamment 2,5 milliards d'euros de ressources publiques et 500 millions de recettes publicitaires.

+137%

de charges de personnel chez France Info en 2025 alors que les audiences de la chaîne d'information ne progressent pas.

3,2 millions d'euros

de frais de réception et d'achats alimentaires, boissons incluses, de France TV en 2024.



PLUS DE 200 000 EUROS PAR AN
la rémunération perçue individuellement par 31 cadres de France TV.

ADOBE STOCK

ce.tv



Voilà qui s'appelle se faire rattraper par la patrouille... Dans un rapport accablant pour le géant audiovisuel public, rendu le 23 septembre dernier, la Cour des comptes a sifflé la fin de la récré. A travers 166 pages sans concession, les sages de la rue Cambon (Paris I^{er}) pointaient en effet un déficit cumulé de 81 millions d'euros entre 2017 et 2024 chez France Télévisions. Le spectre de la catastrophe plane désormais comme jamais sur le groupe présidé par Delphine Ernotte. Et sans économies drastiques réalisées d'ici fin 2026, une «dissolution» pourrait même être envisagée. En clair : le mammoth du service public pourrait s'effondrer sous le poids de ses propres coûts. Et même si la part d'audience du groupe reste satisfaisante (29,8%), en augmentation de 1,5 point depuis 2017, l'urgence est réelle.

«On vit sur de l'argent public sans véritable stratégie de rentabilité», résume Françoise Laborde, ex-membre du CSA (l'ancêtre de l'Arcom) et ancienne journaliste de la maison. Le budget, justement. Si les ressources de France Télévisions dépassent les 3 milliards d'euros, plus de 80%, soit 2,53 milliards, proviennent directement de crédits publics (27 euros par Français et par an). De quoi voir venir, serait-on tenté de penser, puisque ce joli pactole équivaut environ au chiffre d'affaires des deux premiers groupes audiovisuels privés (TF1 et M6) cumulés. Mais la juridiction présidée par le socialiste Pierre Moscovici a pourtant acté une situation financière «non soutenable», pour ne pas dire désastreuse. D'autant plus que les capitaux propres du groupe ont fondu de 40% en huit ans, passant ainsi de 294 à 179 millions d'euros. Alors en interne, jour après jour, le doute gangrène l'esprit des troupes. «L'ambiance est très lourde. Les



Delphine Ernotte a été reconduite le 14 mai dernier à la tête de France Télévisions pour un troisième mandat.

personnels sont inquiets et, pour la première fois, ils se demandent sérieusement si leur emploi existera encore dans un an», déplore Renaud Bernard, coordinateur du groupe FO chez France TV.

Salaires généreux. Point névralgique de la gabegie dénoncée ? La masse salariale. Avec près de 9 000 salariés, 10 000 si l'on compte toutes ses filiales, le vaisseau est loin de manquer de mains. Élément de comparaison : le groupe M6 (toutes chaînes et plateformes confondues) ne compte que 1 800 collaborateurs (CDI + CDD). Et de tels effectifs se paient ici au prix fort. Le salaire moyen brut annuel du groupe France TV émerge à 71 490 euros – soit 6 000 euros par mois – et 31 cadres y perçoivent plus de 200 000 euros par an. Problème : en filigrane, le rapport dénonce un fonctionnement d'un autre temps tout en mettant en lumière une gestion des ressources humaines calamiteuse.

Une faillite en partie expliquée par Christophe Tardieu, secrétaire général du groupe : «Le principal problème, c'est la convention collective de 2013. Elle fige des métiers et interdit la polyvalence. Par exemple, un journaliste ne peut pas monter son propre sujet : il lui faut un monteur.» Concrètement, sur un reportage, là où la plupart des rédactions se limitent à l'envoi d'un journaliste polyvalent éventuellement accompagné d'un cadreur, France TV s'offre un trio, voire un quatuor, avec technicien du son à l'appui sur le terrain. Par ailleurs, le rapport souligne que certaines équipes locales sont plus souvent au chômage technique qu'au turbin, tandis que beaucoup de matériels (coûteux) restent inutilisés, à l'image de la vidéo mobile de Lyon.

Un luxe qui passe d'autant plus mal qu'il s'accompagne d'une opulence, également révélée par le rapport de la Cour des comptes, qui (a minima) interroge. Morceaux choisis en ce sens : chaque année, le groupe s'accorde des frais de réception et d'achats alimentaires (boissons comprises) qui dépassent les 3 millions d'euros et les dépenses de taxis, ou de véhicules avec chauffeurs, s'élevaient

«Avec 80 millions de déficit, n'importe quel patron aurait déjà été remercié»

Charles Alloncle, rapporteur UDR de la commission d'enquête parlementaire sur l'audiovisuel public

Radio France : un empire fragilisé

Deuxième pilier de l'audiovisuel public derrière France TV, le groupe de l'avenue du Président-Kennedy (Paris XVI^e) compte près de 5 000 salariés répartis dans 59 stations et dispose d'un budget supérieur à 660 millions d'euros – une part non négligeable des quelque 4 milliards versés chaque année par l'Etat aux médias publics. Problème : environ 70% de cette enveloppe part dans la masse salariale. Selon un document que nous avons pu consulter, les effectifs du secteur administratif, à eux seuls, comptent plus de 800 salariés. Pas étonnant que le projet de holding voulu par Rachida Dati, censé mutualiser certaines fonctions, y suscite de vives inquiétudes. Longtemps «protégée» par ses audiences, essentiellement celles de ses locomotives – France Inter et France Info –, Radio France a néanmoins des motifs d'inquiétude sérieux pour l'avenir. Car si elles restent puissantes sur les CSP+, comme le soulignait la ministre de la Culture en mai dernier, ses antennes décrochent sur les jeunes et les CSP-. Une façon de souligner poliment que ses ondes ne parlent plus à tous les Français. Et, pour la première fois depuis quatre ans, France Inter signe une rentrée en baisse, avec 6,7 millions d'auditeurs, soit près de 1 demi-million perdus sur un an. Un désaveu pour la nouvelle grille de sa directrice, Adèle Van Reeth.

PHOTOS : ADOBE STOCK, LAURENT VU/SIPA



à 3,8 millions d'euros en 2024 (en hausse de 800 000 euros par rapport à l'année précédente). Quant à leurs comités sociaux et économiques, ils gèrent une manne estimée à 14 millions d'euros par an. Forcément, à l'heure où une grande partie des Français se serre la ceinture, de tels privilèges financés par le contribuable peuvent faire grincer des dents... «Les salariés ne sont ni des profiteurs, ni des fainéants et encore moins des magouilleurs. Pourtant on nous jette en pâture comme si nous étions tous responsables des dérives de gestion de la direction», regrette le syndicaliste Renaud Bernard. A l'image du déploiement tentaculaire de ses

Les forces vives et les moyens en interne ne sont pas assez exploités

canaux, le groupe public semble toutefois préférer se démultiplier plutôt que rationaliser ses antennes. L'existence de cinq chaînes nationales (France 2, France 3, France 4, France 5, France Info), d'une digitale (Culturebox), et de neuf chaînes ultramarines (réseau outre-mer), ne favorise pas la réduction des coûts. Au centre des tensions, le cas de la chaîne de télé France Info, lancée en 2016, cristallise les critiques. «J'étais contre sa création dès le départ, enrage Françoise Laborde. Il y avait déjà assez de chaînes d'information ! On a dépensé un argent fou pour un projet sans légitimité, qui ne trouve toujours pas son public.» Les charges de personnel de la chaîne ayant grimpé de 137% en 2025 alors même que ses audiences peinent encore à dépasser les 1% d'audience, difficile de lui donner tort... Surtout si l'on compare les chiffres aux plus de 4% de part de marché glanés par CNews (propriété du groupe de Vincent Bolloré, comme Prisma Media, éditeur de Capital), qui ne cesse d'écraser la concurrence malgré un modèle économique plus prudent.

Coûts opaques. De moyens aussi il est question dans cet autre angle mort pointé par la Cour des comptes, l'opacité des coûts réels de productions externes, suspectées de sérieusement plomber les caisses du groupe. «On ne connaît jamais vraiment combien coûte précisément une émission, notamment car une partie du personnel technique de France Télévisions est mobilisée pour des programmes pourtant produits par Mediawan, Banijay, Elephant...», nous indique une source interne. Interrogée par Capital sur ce sujet, la direction de France TV préfère botter en touche : «Le budget de nos émissions est couvert par le secret des affaires et nos productions internes. On ne communique pas le coût pour éviter de donner des idées aux producteurs privés.»

Un chiffre circule néanmoins : 509 millions d'euros. C'est la somme que le groupe avait prévu de dépenser

France TV «se trouve dans une situation à nos yeux qui n'est plus soutenable» et «qu'une entreprise normale ne pourrait tolérer»

Pierre Moscovici, premier président de la Cour des comptes

en achat de programmes de flux extérieurs pour 2025. Dans un papier au vitriol publié en mai dernier sur son blog (The Big Picture), le journaliste Marc Endeweld – auteur de l'enquête «France Télévisions, Off the Record» (Flammarion), en 2010 – nous gratifiait d'un titre qui résume plutôt bien le sentiment général : «Qui veut gagner des millions grâce à France Télé ?» Il rappelait notamment qu'une société comme Mediawan («C à vous», «C dans l'air», «C l'hebdo») réalise 40% de ses activités de production françaises sur les antennes du groupe public. «Philosophiquement, je pense qu'un diffuseur n'est pas un producteur : au producteur d'avoir les idées, au diffuseur de choisir celles qu'il veut diffuser. La séparation des rôles, telle qu'elle existe, me paraît saine», tempère Christophe Tardieu, secrétaire général de France TV. Reste que, en interne, au sein du groupe qui siège sur les quais de Seine parisiens, beaucoup regrettent que les moyens et les forces vives ne soient justement pas plus et (surtout) mieux exploités. «Prenez un exemple concret : L'émission "Ce soir (ou jamais !)", présentée par Frédéric Taddeï sur France 2 jusqu'en 2016, était totalement produite en interne. Elle a été remplacée place pour place par "C ce soir", que produit Mediawan. Même concept, même plateau, sauf que c'est désormais... privé ! Quel est l'intérêt ? Payer plus cher ?» s'interroge un ancien rédacteur en chef du groupe. «Sachant que les sous-traitants font des marges, que nous considérons comme démesurées, sur notre dos», ajoute Renaud Bernard.

Alors, face au séisme annoncé, quelles solutions de survie s'offrent à ce jour aux chaînes du service public ? Si la recapitalisation directe du groupe, via un apport exceptionnel de l'Etat, reste possible, l'une des plus probables est incarnée par le projet de holding publique porté depuis des mois par l'actuelle ministre de la Culture. L'objectif ? Regrouper France Télévisions, Radio France, et l'INA. Mutualiser les fonctions support, rationaliser les coûts et créer des synergies entre les rédactions. «Delphine Ernotte y

est plutôt favorable, même si elle défend une fusion complète des entités, plus efficace encore, commente Christophe Tardieu. Avoir trois directions financières, trois DRH ou trois sites numériques séparés (france.tv, radiofrance.fr, ina.fr) n'a aucun sens.»

Plus encore que du côté de France TV, le spectre de la holding inquiète considérablement à la Maison de la radio. «Des mutualisations diverses, qui consisteraient en une rationalisation de bon nombre de services, ici, personne n'en veut», nous souffle-t-on. «Tout le monde défend son périmètre, ses structures, ses moyens, autant que ses spécificités», souligne une autre source. Une mutualisation permettrait pourtant de réaliser de réelles économies. Sauf qu'à l'heure où nous écrivons ces lignes aucune date n'est encore arrêtée afin que le texte puisse être réexaminé à l'Assemblée nationale. «Une mise en œuvre avant 2027 semble donc peu réaliste», poursuit Christophe Tardieu. Pour Françoise Laborde, la survie du groupe passe clairement par cet électrochoc : «Soit on réforme maintenant, soit on subit. France Télévisions ne peut plus être un sanctuaire. Il faut redéfinir sa mission, alléger ses coûts, et retrouver l'esprit du service public.» Selon les estimations, le projet de holding, s'il aboutissait, pourrait générer entre 150 et 200 millions d'euros d'économies par an. Lors de son audition en octobre dernier devant la commission de la culture, de l'éducation, de la communication et du sport du Sénat, Sibylle Veil, la PDG de Radio France, avait souligné le fait d'avoir réalisé «des économies substantielles ces dix dernières années» ayant «contribué à hauteur de 120 millions d'euros aux efforts de la nation». Sauf que, comparé aux 4 milliards issus des poches des contribuables, le compte est encore loin d'y être.

Recettes publicitaires en berne. Autre axe d'amélioration à l'étude, ce fameux accord collectif de 2013, qui fait encore office de «corset social», récemment dénoncé par la direction du groupe. «Cet accord est paralysant. Il date d'une autre époque, et nous aurions dû le dénoncer plus tôt, c'est vrai. C'est désormais chose faite, mais soyons réalistes : les premières économies concrètes ne se feront pas avant trois ou quatre ans», souligne le secrétaire général de France Télévisions. Première lueur d'espoir ? Le 16 octobre dernier, le conseil d'administration du groupe annonçait avoir déjà amélioré de 15 millions d'euros le résultat d'exploitation via «la réduction des coûts de fonctionnement de l'entreprise et de ses

effectifs». Une économie jugée néanmoins dérisoire par Renaud Bernard, qui rappelle que le groupe devra faire avec «100 millions de financement public en moins l'an prochain». D'autant qu'un autre motif d'inquiétude vient d'émerger : en octobre, les recettes publicitaires du groupe étaient de 9 millions d'euros inférieures aux attentes.

Pour ne rien arranger, au cœur de la crise financière, les polémiques se succèdent. Après l'affaire Legrand-Cohen, à la rentrée – une vidéo montrait les deux journalistes du service public en situation de connivence avec des cadres du Parti socialiste contre Rachida Dati, en vue des prochaines municipales –, Delphine Ernotte, forte d'un troisième mandat en cours à la présidence de France TV, se laissait aller à qualifier CNews de «chaîne d'extrême droite» dans une interview au journal «Le Monde». Plus récemment, le cabinet Cedaet – une coopérative notamment active dans le domaine de la santé au travail – dressait un bilan particulièrement inquiétant sur la



Sibyle Veil est PDG de Radio France depuis 2018.

situation de la direction de l'information à France Télévisions. Peu de temps auparavant, comme le révélait alors «Le Journal du dimanche» (propriété de Lagardère News, filiale de Louis Hachette Group, lequel est aussi propriétaire de Prisma Media, éditeur de Capital), les syndicats de France Télévisions adressaient d'ailleurs une lettre ouverte aux élus de la République pour dénoncer des «choix éditoriaux» fragilisant «la crédibilité de l'information» et jetant «le discrédit sur l'ensemble de la profession». En soulignant refuser d'être «les otages d'une gouvernance irresponsable», ils concluaient en réclamant «la constitution d'une commission d'enquête parlementaire sur la gestion de France Télévisions depuis dix ans», et sur l'utilisation... des milliards d'euros de fonds publics perçus chaque année. Une question que de plus en plus de Français se posent également. Et qu'ils continueront de se poser tant que France Télévisions restera sous perfusion publique

Florian Anselme

ENZO SULTAN/ LE PARISIEN/ MAXPPP

Réduisez votre impôt sur le revenu jusqu'à 30 %*

Grâce aux Fonds d'Investissement de Proximité (FIP Corse, FIP Outre-Mer), aux Fonds Communs de Placement dans l'Innovation (FCPI), contribuez au développement d'entreprises naissantes ou en croissance.



meilleursfcpi.com
LES MEILLEURS FONDS À FRAIS RÉDUITS

« Réduire nos impôts en soutenant l'économie, c'est possible. »

Vous souscrivez avant le 31 décembre 2025**

★ 4 000 €
Recevez 100 €

★ 8 000 €
Recevez 300 €

★ 12 000 €
Recevez 400 €

★ 20 000 €
Recevez 600 €

C'est votre première souscription avec meilleursfcpi.com ?

Bénéficiez d'un chèque cadeau de 100 € !

À partir de 8 000 € et en complément de vos avantages clients.

Réduisez votre impôt sur le revenu jusqu'à 48 % avec les SOFICA et 18 % avec les groupements fonciers.

Contactez-nous sans tarder !

NOS ANALYSTES
SONT À VOTRE ÉCOUTE
7 JOURS / 7 - 9H / 22H

01 40 70 15 15
Appel et service gratuits

www.meilleursfcpi.com



* Réductions maximales consenties relatives aux montants versés selon le calendrier fiscal dans les FIP/FCPI dédiés dans la limite du plafonnement global de 10 000 € de réduction de l'IR, sous réserve de détenir les fonds au moins 5 ans. Les FCPI, FIP Corse et FIP Outre-Mer sont des fonds agréés par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) qui sont proposés par des sociétés de gestion spécialisées dans le non coté. Ces opérations présentent par nature un risque en capital : vous pouvez perdre une partie ou la totalité de votre investissement. Il est recommandé de ne pas y consacrer plus de 10 % de vos actifs.

** Consultez le règlement de nos offres promotionnelles sur notre site meilleursfcpi.com. La marque et le site meilleursfcpi.com sont exploités par La Financière, société de courtage en assurances et en placements financiers : SARL au capital de 222 000 € - RCS/SIREN 488 675 893 - Siège social : 27 avenue Pierre 1er de Serbie 75116 Paris. Tél. 01 40 70 15 15 - contact@meilleursfcpi.com / Orias n°07 005 371 - Conseiller en Investissements Financiers (CIF) n°E002237 à l'Anacofi CIF, association agréée par l'AMF - Activité de démarchage bancaire et financier enregistrée sous le n°41008314 de la compagnie Allianz CC Y106 Gestion RC 92086 Paris La Défense.



Big Fernand
 Chiffre d'affaires 2024 : **58 millions d'euros** (0%)*
 Nombre de restaurants : **51**
 Dépense moyenne au déjeuner : **18 euros**

Five Guys
 Chiffre d'affaires 2024 : **103,3 millions d'euros** (+ 14,7%)*
 Nombre de restaurants : **38**
 Dépense moyenne au déjeuner : **20 euros**

* Evolution sur un an.
 Sources : comptes sociaux, entreprises, Gira Conseil

Big Fernand vs Five Guys

LES ROIS DU BURGER PREMIUM À COUTEAUX TIRÉS

L'américain et le français se disputent le marché du haut de gamme. Mais doivent rivaliser avec l'offre de plus en plus abondante de street food.

Pas de steaks ni de frites surgelés ici. Au petit matin, la viande est livrée fraîche, tandis que les pommes de terre sont coupées «sur place» et «à la main», informe un panneau dans le restaurant Five Guys de la place de la République, à Paris, où l'on mord dans son hamburger avec vue sur la statue de Marianne. Un emplacement premium, à l'image du menu. Pour un hamburger, accompagné de ses frites et d'un

1,7 milliard
 C'est le nombre de hamburgers vendus en France en 2024, selon Gira Conseil.

soda, il faut compter au moins 17,35 euros. Soit bien au-dessus du menu Best Of de McDonald's, qui débute à 10,40 euros chez l'indétrônable champion de la restauration rapide, avec 1 560 emplacements en France, contre 38 pour Five Guys. «On cherche la qualité plutôt que la quantité», assume Silvère Fonfroide de Lafon, directeur des opérations de Five Guys dans l'Hexagone. Plutôt que les poids lourds du secteur, comme McDonald's, Burger King ou Quick, c'est en effet une autre enseigne que surveille de près l'américain : Big Fernand, également

positionné sur les burgers haut de gamme. Si les deux réseaux occupent les premières places de ce segment premium, ils sont aussi au coude-à-coude lorsqu'on analyse le marché au sens large, avec une sixième place pour Five Guys et une huitième pour Big Fernand, selon le top 150 des majors de la restauration rapide établi par France Snacking.

Deux styles, deux ambiances. Pour rivaliser avec son concurrent, chacun a sa recette. Avec ses 51 restaurants, dont 32 en franchise, Big Fernand se fait l'ambassadeur du «hamburgé» à la française, où les fromages de nos régions sont à l'honneur et le marketing mise sur un style mi-françouillard, mi-branché, à base de cuistots coiffés de bérets. «Nous avons créé ce marché ! Avant notre ouverture en 2012, on ne parlait pas de burger premium», revendique Eric de Saint Louvent, PDG de Big Groupe (maison mère de l'enseigne, détenue par le fonds britannique Bluegem). Chez Five Guys, en revanche, pas de menu figé : le client compose lui-même son hamburger avec 15 ingrédients disponibles. L'américain a moins de restaurants, mais ses salles accueillent plus de monde. Et les portions sont made in USA : le hamburger de base compte deux steaks et «une grande frite suffit pour quatre personnes», fait valoir Silvère Fonfroide de Lafon. «Nos prix sont plutôt dans la fourchette haute mais nos quantités sont généreuses et ne correspondent pas à la moyenne française», précise-t-il. Seule limite : on ne peut pas se servir à volonté à la fontaine de sodas. «Le «free refill» est interdit par la loi en France», regrette le directeur.

Longtemps, ces deux enseignes ont nourri une clientèle affamée. «En dix ans, la consommation de hamburgers a été multipliée par 14. L'industrie agroalimentaire n'avait jamais connu pareille hystérie pour un produit», retrace Bernard Boutboul, président de Gira Conseil, cabinet spécialisé dans la restauration. Mais l'appétit s'est calmé en 2025. «Le marché est en train de régresser de 10% en volume», alerte l'expert. Derrière cette indigestion, il y a sans doute une lassitude des ripailleurs, mais aussi un choix plus varié en matière de «street food» : tacos, poulet frit, plats asiatiques ou sandwiches en boulangeries. «Les enseignes ne peuvent plus compter sur le trafic naturel. Il leur faut sans cesse stimuler la consommation avec des innovations et des communications puissantes», analyse Florence Berger, directrice associée du cabinet Food Service Vision. Autre explication à ce recul, le pouvoir d'achat des

consommateurs, en panne. Face à l'inflation sur les prix du bœuf, Big Fernand a dégainé plusieurs nouveautés, avec un burger au poisson et des recettes au poulet frit. «On pousse cette viande car sa protéine est moins chère que le bœuf. On ne peut plus répliquer les hausses de coûts dans les tarifs», reconnaît le dirigeant de Big Groupe. Le patron relativise toutefois ces difficultés. Avec un chiffre d'affaires stable à 58 millions d'euros en 2024, «on reste sur un plateau qui se situe à un niveau très élevé», se rassure-t-il.

Chez Five Guys, on garde aussi le cap dans la tempête. Seule nouveauté qui a fait l'actualité : le passage à la viande halal dans six restaurants. «On souhaite continuer à bien faire ce que l'on sait faire de mieux, des burgers et des frites parfaits. Et on arrive à croître malgré un marché mature», se félicite Silvère Fonfroide de Lafon. L'entreprise se positionne ainsi comme une valeur sûre. «Cette stratégie peut être mise à mal dans un marché où il y a autant d'offres», signale toutefois Florence Berger. Et même si l'appétit pour les burgers s'estompe, Five Guys et Big Fernand veulent continuer à croître. L'enseigne américaine vise une cinquantaine de restaurants fin 2027, tandis que son rival français en espère 80 à horizon 2028. A table, il leur faudra faire de la place à de nouveaux entrants, comme Black & White Burger, une franchise imaginée par l'influenceur Ibraguim Tsetchoev, dit Ibra TV. Il s'est donné pour objectif d'atteindre 90 restaurants dès 2027, ce qui lui permettrait de concurrencer, voire dépasser, Five Guys et Big Fernand. La bataille s'annonce saignante. **Simon Chodorge**



Chez Five Guys, ici dans le quartier des Halles, à Paris, on attire les consommateurs avec des portions généreuses, à l'américaine.

ARMÉE

LES FANTASSINS DE L'INNOVATION

Les militaires de terrain sont les mieux placés pour mettre au point les technologies qui améliorent leur quotidien ou leurs chances au combat. Une créativité et un sens de l'initiative que, contrairement aux idées reçues et loin de sa culture de la verticalité, l'armée encourage.

P

Pour l'adjudant Thomas, tout a commencé avec la guerre en Ukraine. «Il y a trois ans, nous scrutons les réseaux pour voir ce qui se faisait là-bas, explique-t-il. Je me suis beaucoup intéressé aux drones de frappe. Je me suis dit : "C'est dommage, je n'ai pas l'impression que nous souhaitons copier cela. Si j'étais chef d'entreprise, je le ferais!"»

Après vingt ans de service dans l'armée de terre, au sein du 1^{er} régiment de hussards parachutistes de Tarbes

(Hautes-Pyrénées), le sous-officier n'a rien d'un entrepreneur. A priori. Mais sa longue expérience et une douzaine d'opérations extérieures lui ont inculqué une précieuse compétence : la capacité à repérer ce qui peut changer la vie du soldat, pour gagner en confort... ou pour remporter la bataille.

Force de persuasion. «Ce qui a joué en ma faveur, c'est mon expérience au groupement de commandos parachutistes, estime-t-il. Nous utilisons des drones bien avant que cela ne se démocratise dans les forces armées. Nous les achetions nous-mêmes pour les tester en opération. En France, un drone, c'était tout sauf un porteur de munitions. J'ai dû prendre mon bâton de pèlerin pour convaincre. Mais, grâce à mes connaissances, j'avais toutes les cartes en main pour être écouté par les officiers supérieurs.»

L'adjudant Thomas voit bien ce qui se passe à l'est de l'Europe : là-bas,

Ukrainiens et Russes utilisent ces armes par milliers chaque jour. Il soumet ainsi l'idée de recycler des grenades à fusil peu utilisées, en fin de vie, dont l'armée de terre dispose en quantité. Pour trouver un vecteur, il approche Hexadrone, un fabricant de la région de Saint-Etienne (Loire). Il lui faut un appareil capable d'encaisser la rusticité de la vie militaire, de tenir dans un sac à dos et de fonctionner même lorsque la météo est peu clémente. Le sous-officier réalise un cahier des charges, bricole un prototype, l'armée lui accordant une enveloppe pour mener à bien le projet. Il travaille même à une doctrine d'emploi de cette arme. Son drone de frappe, baptisé «Fronde MEIPI», est en cours d'expérimentation au sein de l'armée de Terre. Si les résultats sont convaincants, il pourrait équiper plusieurs unités.

L'adjudant a déjà d'autres inventions en tête, comme un faux drone kamikaze protégé par une cage, pour simuler des munitions rôdeuses à l'entraînement



La mallette d'armurerie facilement transportable permet aux militaires en opération de gagner un temps considérable dans l'entretien de leurs armes et de leurs drones (à gauche et ci-dessous). Elle a été mise au point par le caporal-chef de l'armée de l'air et de l'espace, Killian Pezet.



Le caporal-chef Jean-Bernard, du 126^e régiment d'infanterie, s'est mis à la couture pour améliorer les gilets pare-balles utilisés en mission.

PHOTOS : COURTOISIE DE KILLIAN PEZET ; GEOFFREY PIQUEMAL ; ARMÉE DE TERRE/ DÉFENSE



L'un des prix de l'Audace 2024, organisé notamment par l'Agence de l'innovation de défense : Ovidio, conçu par l'adjudant Cédric de l'École militaire de Bourges, détecte des anomalies sur le réseau CAN utilisé par l'armée.

Près de 5 000 dossiers ont été déposés sur l'appli de l'armée

sans risque de blesser les soldats. Ou un drone filaire de reconnaissance, utilisé depuis un véhicule comme une sorte de périscope. L'adjudant Thomas n'est plus un ovni dans son unité. «Quand nous avons créé la cellule innovation, il y a quatre ans, nous avons affiché un QR code un peu partout dans le régiment, se souvient-il. Une sorte de boîte à idées où chaque militaire peut exposer une suggestion en quelques lignes. Cela a donné la parole à des personnes qui n'auraient pas osé se manifester. De fil en aiguille, ce sont plusieurs dizaines de militaires qui sont venus nous voir avec des idées plus ou moins bonnes.»

Soutien de la hiérarchie. «Moi, ce qui m'intéressait, c'était d'avoir quelque chose que je puisse utiliser, témoigne le caporal-chef Jean-Bernard, du 126^e régiment d'infanterie (126^e RI) de Brive-la-Gaillarde (Corrèze). C'est toujours gratifiant quand cela vient de soi et de ses camarades. Cela permet de rendre service aux copains et d'avoir quelque chose de fonctionnel.» Le fantassin, le biffin comme on dit dans la troupe, a constaté au cours de ses années en unité commando que les gilets pare-balles utilisés à l'entraînement n'étaient pas adaptés à la diversité des missions. Sur son temps libre, le caporal-chef commence à bricoler des éléments de gilets modulables, faciles à intégrer en fonction des situations. Un gain de confort et de praticité considérable. «J'ai acheté une machine à coudre, même si je ne suis pas un grand fan de couture, s'amuse le fantassin. Nous avons vu qu'il y avait quelques améliorations sympas à faire, et j'ai été gagné par le virus.» Ils sont de plus en plus nombreux, comme lui, à tenter l'aventure de l'innovation. Qu'est-ce qui

pousse ces hommes et ces femmes, déjà très absorbés par leurs fonctions opérationnelles, à se lancer ? Les soldats, on le sait, bidouillent souvent leur propre matériel. A la fois parce que l'armée ne leur fournit pas nécessairement ce dont ils souhaiteraient disposer sur le terrain, mais aussi parce qu'ils ne trouvent pas toujours sur le marché les équipements répondant à leurs besoins les plus spécifiques. Sur l'application Happi, répertoire de toutes les idées suggérées, le nombre de dossiers déposés frise les 5 000.

L'armée a compris qu'elle avait intérêt à encourager ces initiatives. Des référents ont été désignés dans les régiments et, sur les bases, de véritables fab labs, ces ateliers équipés d'outils de fabrication numérique, ont été ouverts là où les chefs d'unité sont sensibles au sujet. Ces derniers disposent de crédits qu'ils peuvent allouer à ces activités. Des soldats de tous grades se retrouvent dans ces laboratoires pour tâter de l'imprimante 3D, coder et croquer sur papier les solutions qu'ils conçoivent pour améliorer leur quotidien. Partout, l'institution fait savoir qu'il ne faut pas hésiter à se manifester si l'on a des idées. «J'en ai remis une couche dans mes directives de commandement afin de pousser les talents à s'exprimer», confirme le colonel Antoine Nolet, chef de corps du 126^e RI. L'officier, tout fier de ses Géo Trouvetou, espère que d'autres, comme son caporal-chef, pourront contribuer à la bataille de l'innovation.

Aujourd'hui, toute la chaîne hiérarchique pousse dans ce sens, de plus en plus consciente de l'apport considérable de ces inventeurs en treillis. Et de la fierté de ces militaires d'apporter leur pierre à l'édifice. «Même si c'est un bouillonnement, même si c'est du



DELEHAYE ARIANNA ICT I

Patrick Aufort, ingénieur général de l'armement, directeur de l'Agence de l'innovation de défense (AID)

Innover, à quoi ça sert ?

Patrick Aufort Cela sert à surprendre, à reprendre l'avantage quand une situation est figée. Dans le monde militaire, cela peut aussi vous apporter une supériorité opérationnelle. Dans celui de l'économie, c'est un gain de compétitivité. Cette rupture peut être liée à la technique comme à la performance. Si vous êtes capable de faire la même chose que l'adversaire pour dix fois moins cher, vous prenez l'avantage.

Quels sont les profils des innovateurs militaires ?

P.A. Il n'y a pas de profil type. En revanche, il y a des qualités que je retrouve chez tous ceux qui vont jusqu'au bout. De la persévérance, car, lorsque l'on veut innover, on est confronté à de nombreux obstacles. Il faut aussi de l'audace. Et de l'agilité : ce sont des gens qui s'adaptent à leur environnement.

Quels sont les freins à cette innovation ?

P.A. Aujourd'hui, il n'y en a plus. Mais ce qui bloque parfois, c'est un manque de prise de conscience de ce que l'on fait. Il arrive que des militaires innovent sans se rendre compte de la portée de leur trouvaille. Comme celui qui va développer une solution sur son véhicule pour améliorer son fonctionnement mais n'en fait part à personne. Certains n'osent pas en parler ou ne sont pas conscients que cela pourrait profiter à tout le monde. Nous mettons en place des outils pour les repérer, les accompagner et, si c'est pertinent, aller jusqu'au passage à la production industrielle.



Poêles

L'étincelle du changement

Lorsqu'ils sont bien utilisés, les poêles à bois, à granulés ou mixtes combinent confort, performance et durabilité.

RIKA[®]
Le poêle autrichien

A lors que 83 % des Français se disent prêts à adapter leurs habitudes de consommation énergétique au nom de l'écologie¹, les poêles modernes, qui émettent jusqu'à 10 fois moins de particules fines et consomment 5 fois moins de bois que les vieux appareils², ont le vent en poupe.

LA SOLUTION DURABLE LA MOINS CHÈRE DU MARCHÉ

Alternative efficace aux systèmes de chauffage fonctionnant aux énergies fossiles (fioul, gaz), le poêle – qu'il soit à bois, à granulés ou mixte – transforme l'atmosphère d'un foyer grâce à sa chaleur douce, homogène et enveloppante. À 7 centimes le kilowatt-heure, il s'impose comme une solution durable utilisant une énergie renouvelable, capable de réduire sensiblement les factures d'énergie, à condition d'être bien dimensionné, utilisé avec soin et régulièrement entretenu. Certains des modèles les plus récents, comme ceux de la marque ...



▼ POÊLE À GRANULÉS // RIKA SUMO vitre noire

... autrichienne RIKA, s'illustrent par leur rendement énergétique supérieur à 90 %, leur technologie avancée et leur connectivité (commande vocale, écran tactile, commande à distance).

UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

Le conseil personnalisé joue un rôle clé dans la réussite énergétique et économique de l'installation d'un poêle. La consommation de granulés peut ainsi varier jusqu'à plus de 50 % d'un foyer à un autre, même lorsqu'ils disposent d'appareils de puissance et de rendement similaires. Une différence qui tient essentiellement à l'usage quotidien et aux réglages de l'appareil. C'est pourquoi, depuis 75 ans, RIKA propose des poêles et solutions sur mesure, qui conjuguent innovation, robustesse et longévité. Reconnue pour la qualité de son accompagnement avant et après-vente, sa filiale RIKA France, entreprise familiale fondée il y a 18 ans, a été élue cette année encore « Meilleure enseigne » de son secteur. 1. Étude Rothelec 2025. / 2. Source Ademe.

Une véritable opportunité professionnelle

VOUS RÊVEZ DE DEVENIR ENTREPRENEUR ?

RIKA France vous offre l'opportunité de devenir distributeur RIKA Shop et de cultiver votre fibre entrepreneuriale, tout en étant accompagné efficacement et en restant indépendant sur un marché en développement.

CHALEUR HUMAINE

Rejoignez un chaleureux réseau d'entrepreneurs, qui compte plus de 250 magasins dont 70 RIKA Shop en France. Ces experts créent pour leurs clients une qualité de vie et de service, en leur apportant un confort thermique économique pour 20 ans au moins.



RIKA élue Meilleure enseigne pour la septième année consécutive
Contact : info@rikafrance.fr

bricolage, cette créativité est fondamentale pour la capacité opérationnelle de toute force militaire, plaide le chef d'état-major de l'armée de terre, le général d'armée Pierre Schill. La faculté d'adaptation est déterminante pour gagner les guerres de demain.»

Les armées s'efforcent désormais d'insuffler cet esprit de créativité à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique. «Nous n'avons pas tous les mêmes tâches, analyse le lieutenant-colonel Joseph Piot, chef du bureau de coordination de l'innovation au sein de la Section technique de l'armée de terre (Stat). Des officiers ou des brigadiers vont s'intéresser aux problèmes qui les concernent directement. Les uns et les autres ne connaissent pas forcément leurs difficultés respectives. C'est bien l'opérateur qui est en position d'innover sur ses propres problématiques.»

Désordre créatif. Une institution aussi verticale que l'armée peut-elle faire de la place à des profils créatifs aux parcours académiques modestes ? Les encourage-t-elle à venir parler invention avec des ingénieurs et des généraux ? «Historiquement, les gradés du bas de l'échelle sont des exécutants qui ne sont pas là pour réfléchir», observe le caporal-chef de l'armée de l'air et de l'espace, Killian Pezet. Dans les rangs, il n'est pas rare d'ironiser sur cette culture en relevant que «réfléchir, c'est déjà désobéir». L'aviateur se fait d'ailleurs

gentiment asticoter par ses camarades, amusés de le voir se plonger dans le bricolage : «Killian, t'es pas payé pour réfléchir.» Mais le jeune homme suit son idée : une mallette d'armurerie facilement transportable, qui permettrait aux militaires en opération de gagner un temps considérable dans l'entretien de leurs armes et de leurs drones. Il croit en son potentiel et surmonte ses doutes. «Je bégaye, raconte-t-il. Devoir parler devant du monde, ça me terrorise.

“Réfléchir, c'est déjà désobéir”, ironisent les militaires

Mais c'est mon avenir qui se jouait sur ce projet. J'ai eu de la chance sur le timing : depuis quelques années, il y a un rapport à l'innovation qui a pris une plus grande place. On a commencé à écouter chaque idée, de chaque personnel, peu importe son grade ou son âge.»

Entre deux blagues, les camarades du militaire du rang suggèrent des pistes, l'aident à construire les premières maquettes, donnent un coup de main pour la soudure et la menuiserie. La commandante de sa base, surtout, l'encourage à progresser dans cette voie. Le caporal-chef a atteint son objectif. Son armurerie tactique de campagne, baptisée Artac,

commence à arriver dans les régiments, après avoir séduit les forces spéciales, souvent pionnières.

Choix anonymisés. En amont, quand vient l'heure d'accorder un financement, le profil de l'innovateur est anonymisé. Les décideurs doivent choisir d'allouer des crédits sans savoir si l'inventeur en herbe est un humble soldat de première classe ou un ingénieur de l'armement. Et cela semble fonctionner. La plupart des

militaires que nous avons interrogés témoignent d'une grande confiance dans l'écoute de leurs chefs.

Rien que pour l'armée de terre, le nombre d'idées déposées a explosé de 240% en un an. Quelque 150 projets ont été lancés, et même si nombre d'entre eux n'arrivent pas à terme, cet engouement atteste un réel «bouillonnement».

De nombreux opérationnels regrettent par ailleurs que les ingénieurs de la Direction générale de l'armement (DGA) ou ceux de l'industrie ne parlent pas toujours la même langue que les militaires de terrain. Ces grosses têtes qui, depuis leurs bureaux, gèrent les programmes d'armement, peineraient parfois à comprendre les réalités de ceux qui traînent leurs rangers dans la boue.

NOMBRE DE PROJETS D'INNOVATION LANCÉS EN UN AN

164

POUR L'ARMÉE DE L'AIR ET DE L'ESPACE



ENTRE 22 ET 24

POUR LA MARINE NATIONALE



170

POUR L'ARMÉE DE TERRE



ABONNEMENT

Capital, l'Économie Captivante

4 mois offerts

OFFRE ANNUELLE ⁽¹⁾
12 numéros

49€

au lieu de 74,60€

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



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

 JE SOUSCRIS EN LIGNE :

Directement
via l'url suivante :

boutique.capital.fr/offre

OU

En scannant
le QR code suivant :



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

Les industriels sont invités à échanger avec les soldats directement

L'actuel patron de la DGA, Emmanuel Chiva, ainsi que les différents chefs d'état-major des armées, poussent à décloisonner les échanges entre fabricants et utilisateurs. Les industriels sont ainsi souvent conviés à aller au plus près des unités, directement dans les régiments, pour soumettre leurs questions et écouter les témoignages de ces combattants qui connaissent la réalité du terrain. Lors des grands exercices militaires, un espace est réservé aux entreprises afin de tester leurs prototypes et de se confronter au terrain.

L'Agence pour l'innovation de défense (AID) accompagne les projets à travers son bureau dédié à la propriété intellectuelle. Selon les situations, des brevets peuvent être déposés. Ils restent la propriété de l'armée si les innovations sont réalisées dans le cadre de l'activité du militaire. Si le soldat y a travaillé en dehors de ses heures de service, la propriété

intellectuelle peut être à son complet bénéfice ou partagée avec l'employeur. Un fonction-

nement similaire à ce que l'on peut trouver dans le privé, assure l'institution. Lorsqu'une idée présente du potentiel, le porteur et son unité doivent trouver un partenaire industriel pour passer à la phase de production. Ce sont souvent à des PME que ces trouvailles sont confiées.

Concours annuels. Pour motiver les troupes, les armées proposent également un système de gratifications, quelques milliers d'euros, souvent répartis entre plusieurs militaires ayant contribué au développement du projet. L'AID organise aussi des concours annuels pour mettre en concurrence les esprits créatifs. «Cela nous permet de les récompenser, justifie le directeur de l'AID, l'ingénieur général de l'armement Patrick Aufort. Les primes et trophées les valorisent, et cela peut aller jusqu'à une opportunité de défiler sur les Champs-Élysées le 14 juillet!» Certains rêvent de pouvoir monter leur

entreprise en parallèle. «C'est interdit, regrette un officier, responsable innovation de son unité, qui préfère rester anonyme. On voit des types acheter des imprimantes 3D et vendre leurs trucs sous le manteau à leurs copains. Ça évite de s'embêter avec des démarches contraignantes. Certains militaires vont jusqu'à avoir une petite société, au nom de leur femme, pour exercer une activité complémentaire.» Les biffins français envient leurs homologues américains autorisés, eux, à endosser l'uniforme du créateur d'entreprise sur leur temps libre. Mais avec une restriction de taille : pas question de jouer de leur fonction pour nourrir leur activité privée.

Reste que l'expérience offre une belle porte de sortie. Le caporal-chef Killian Pezet, huit ans de service, a décidé de ne pas renouveler son contrat. Aujourd'hui en formation chez un géant de l'industrie de l'armement, il est reconnaissant à l'institution de lui avoir permis de réaliser son rêve : «J'étais passionné par l'innovation. Je me disais que cela avait été mes plus belles années. Mais dans l'armée de l'air, même si j'étais heureux, j'étais arrivé au bout de ce que je pouvais apprendre.»

Romain Mielcarek



Un drone abattu par un système radioélectronique développé en urgence par une société ukrainienne.

Ukraine : innover pour survivre

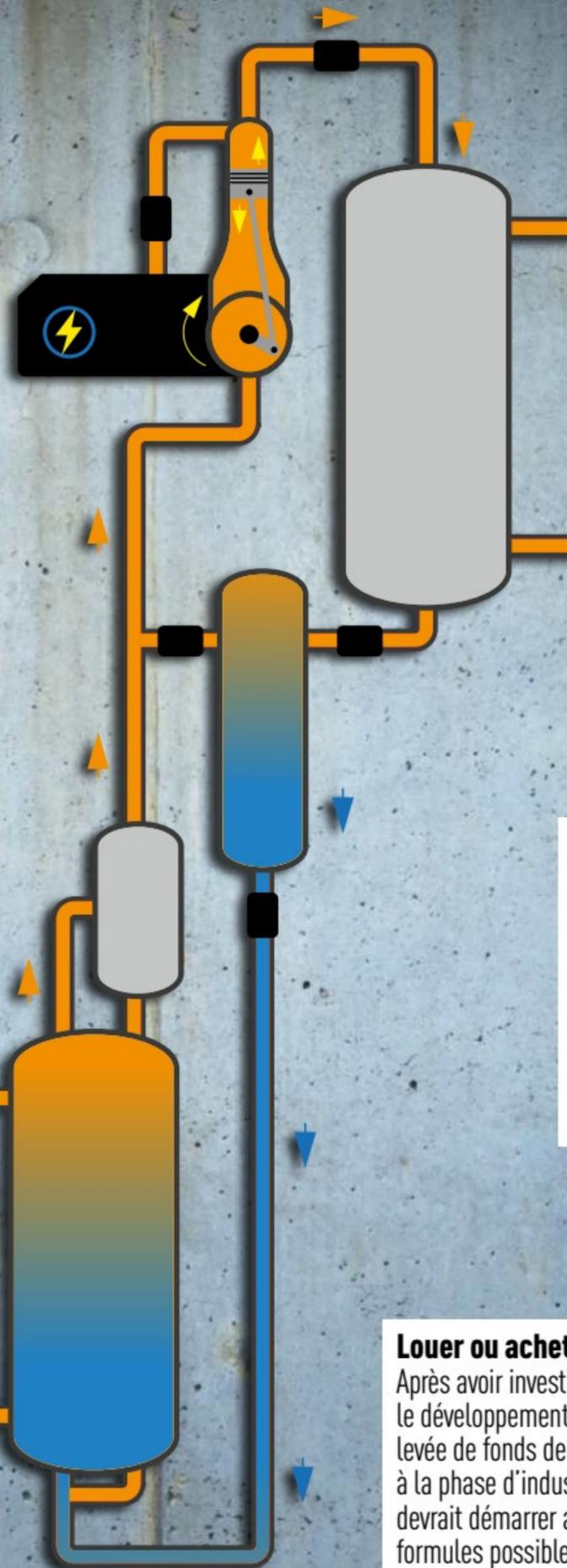
En Ukraine, c'est une question de vie ou de mort. «L'innovation vitale, indispensable à la survie, n'est pas nécessairement celle qui nécessite des années de développement, plutôt celle qui consiste à détourner des technologies existantes de leur usage initial», souligne un Français qui a passé plusieurs mois dans ce pays. Et, selon cet observateur, il n'est pas rare d'y voir des militaires en activité travailler directement au sein des entreprises, afin de réduire au maximum les délais de mise en œuvre. Tout va plus vite, bien sûr, que dans un pays en paix. «Le rythme

de mise à jour des composants matériels varie de trois à huit mois, tandis que les logiciels doivent être adaptés encore plus rapidement», nous expliquait, il y a un an, Andriy Chulyk, PDG de Sine. Engineering, un sous-traitant ukrainien dans le secteur des drones. «Là où ils nous épatent vraiment, c'est sur le tempo, reconnaît le directeur de l'Agence de l'innovation de défense, Patrick Aufort, qui s'est rendu sur place au cours de l'été. La prise d'ascendant permise par l'innovation ne dure que quelques semaines, avant d'être contrée par l'opposant. Cela doit nous faire réfléchir. Comment s'y prépare-t-on?»

Par Anne Vidalie

TRANSFORMER DES REJETS THERMIQUES EN ÉLECTRICITÉ

La start-up aixoise Entent ne transforme pas le plomb en or, mais elle convertit en électricité la chaleur à basse température générée par les activités industrielles. Le principe est assez simple, explique Alexis Reymond, ingénieur d'affaires de l'entreprise créée en 2018 : «On récupère la chaleur de la vapeur, de l'eau ou de la fumée habituellement rejetée dans la nature afin de faire tourner un piston, via l'évaporation d'ammoniac, et produire ainsi de l'électricité.» Cette technologie baptisée Pulse a été mise au point par Mathias Fonlupt, ingénieur en mécanique énergétique et créateur d'Entent. Elle permet de valoriser les déchets thermiques d'une température de 60 à 150 degrés.



Une électricité 100% décarbonée

L'accord de Paris de 2015 fixe comme objectif la neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour la France, cet engagement implique une division par six des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 1990. Grâce à la technologie développée par Entent, l'industriel peut produire sa propre électricité 100% décarbonée. Et éviter les fluctuations du marché.

Le circuit fermé du système Pulse est la première technologie à valoriser la chaleur à basse température dégagée par les activités industrielles.

Un marché de 70 milliards d'euros

«Chaleur fatale». C'est ainsi que l'on nomme les rejets thermiques générés par les activités industrielles, de l'agroalimentaire aux data centers. Les technologies existantes permettent de valoriser efficacement ceux dont la température excède 150 degrés. Mais, dans l'industrie, 60% des chaleurs fatales ne dépassent pas les 150 degrés – c'est même 90% dans la production d'énergie. Le marché visé par la technologie Pulse est donc considérable, de l'ordre de 70 milliards d'euros selon les estimations de la jeune pousse.

Premiers tests chez Michelin

La première machine mise au point par la start-up sera installée chez le fabricant de pneus Michelin au premier trimestre de 2026, la deuxième dans une grosse menuiserie industrielle de Vendée après l'été. L'objectif est double : tester la technologie en conditions réelles, mais aussi convaincre les futurs clients.

Louer ou acheter, il faudra choisir

Après avoir investi 3 millions d'euros dans le développement de Pulse, Entent a lancé une levée de fonds de 5 millions pour s'attaquer à la phase d'industrialisation. La commercialisation devrait démarrer au début de 2027. Avec deux formules possibles : l'achat, moyennant environ 250 000 euros hors coût d'adaptation au site, ou bien la location au prix de 1 500 euros par mois.



P. 48
PARITÉ
LE LONG
CHEMIN VERS
L'INDÉPENDANCE
FINANCIÈRE

P. 52
VIOLENCES
ÉCONOMIQUES
**TOUCHE PAS
À MES SOUS!**

LES FEMMES ET L'ARGENT

Moins bien rémunérées que les hommes, handicapées par des carrières hachées, les femmes peinent davantage à se constituer un patrimoine et à le faire fructifier. Mais la donne change avec les jeunes générations décomplexées face à l'argent.

P. 54
CONSEILS
PRATIQUES
**PRENEZ
(OU REPRENEZ)
LE POUVOIR!**

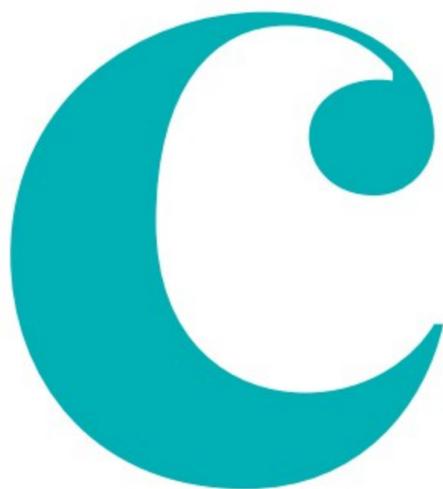
P. 58
BANQUES
**COMMENT ELLES
LEUR FONT
LES YEUX DOUX**

P. 56
INTERVIEW
**MARIE-ANNE
BARBAT-LAYANI,
PRÉSIDENTE
DE L'AMF**

PARITÉ

LE LONG CHEMIN VERS L'INDÉPENDANCE FINANCIÈRE

Malgré les avancées qui, depuis soixante ans, ont amélioré la situation économique des femmes, celles-ci sont encore moins bien payées que les hommes. Ce qui affecte leur patrimoine ainsi que leur retraite.



Cent fois, Christine a refait ses calculs. Obstinément, le même chiffre s'est affiché sur l'écran de son ordinateur : plus de 200 000 euros. La somme que cette cadre sup dans la communication aurait économisée si elle avait été imposée, au fil de sa carrière, sur ses seuls revenus. Mais, mariée pendant trente ans, elle a été soumise au régime de l'imposition commune : un taux unique calculé pour son foyer fiscal. Or son ex-mari gagnait sensiblement plus qu'elle, jusqu'à 80% certaines années. «Et je n'ai pas pu obtenir réparation au moment du divorce», soupire-t-elle. Cherchez l'erreur...

Depuis septembre 2025, c'en est fini de cette injustice fiscale. Désormais, un taux individualisé de prélèvement à la source sera calculé pour chaque membre du couple, pacsé ou marié. Bref, chacun sa feuille de paie ou sa retraite, chacun sa facture – sauf demande contraire

explicite. «Merci Marie-Pierre Rixain !» glisse Christine. C'est un amendement de la députée Renaissance de l'Essonne, ex-présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, qui a chamboulé la donne, permettant une nouvelle avancée dans la longue quête de l'égalité économique et financière entamée en 1965.

Des freins psychologiques. Cette année-là, une loi bouleverse la vie des femmes mariées : enfin, elles sont autorisées à travailler, à ouvrir leur propre compte en banque et à gérer leurs biens personnels sans la bénédiction préalable de leur mari. «Pour la première fois, on leur reconnaît la capacité à s'occuper de leur argent, ce qui relevait jusque-là du domaine des mâles, décrypte la psychanalyste Nicole Prieur. Pour autant, elles ne se sont pas senties aptes à le faire et elles ont transmis à leurs filles leur timidité vis-à-vis de l'argent. Soixante ans, c'est court sur le plan psychique

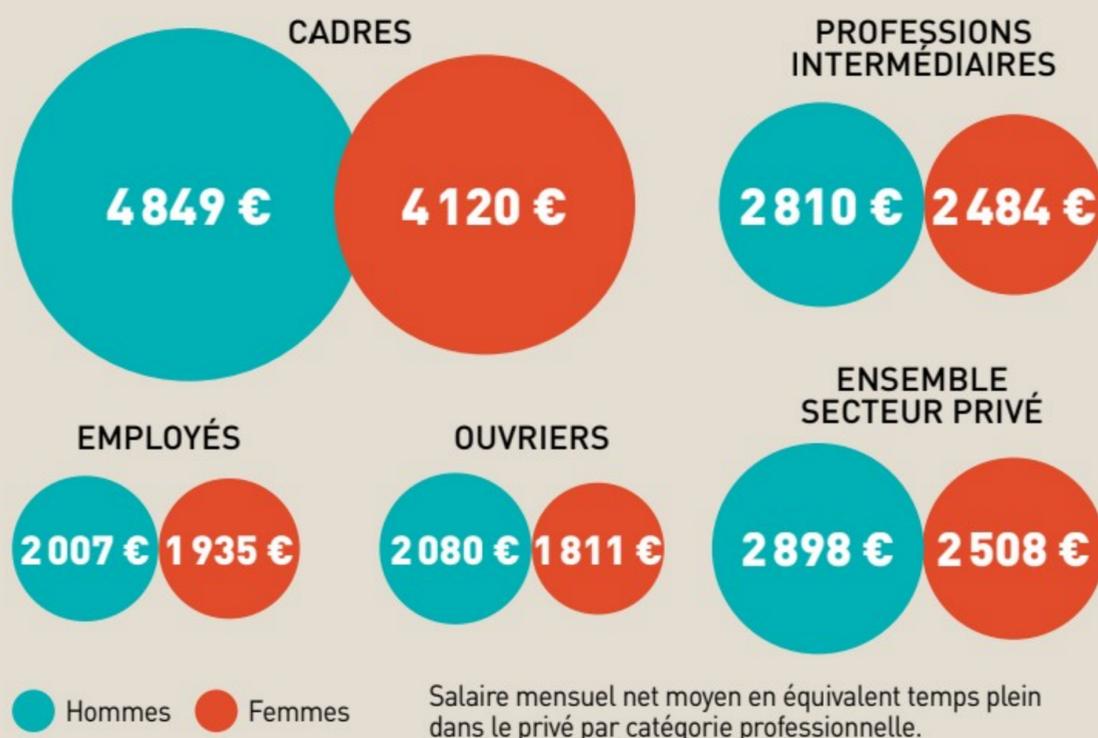
pour mettre en place de nouvelles représentations...»

C'est tellement court qu'en 2025, selon une enquête Ifop pour La France Mutualiste en partenariat avec Bpifrance Le Lab, seules 34% des sondées estiment que l'indépendance financière des femmes est acquise. Il y a donc encore du chemin à parcourir, apparemment, pour venir totalement à bout des iniquités, petites et grandes, qui leur coûtent encore cher. Certes, on a progressé ces dernières années. Ainsi, les ex-conjoints ou ex-pacsés ne sont plus systématiquement obligés d'assumer les dettes fiscales de leur partenaire ayant fraudé le fisc – 87% des demandes d'exemption sont faites par des femmes. Depuis peu, un nouveau texte, signé Marie-Pierre Rixain lui aussi, impose le versement des salaires, des allocations et des prestations sociales sur un compte en banque détenu ou codétenu par le bénéficiaire. Plus possible, donc, de déposer l'argent revenant à Madame sur le compte de Monsieur.

Quant aux bénéficiaires de l'allocation adulte handicapé, les revenus de leur conjoint ne

Depuis septembre, la loi Rixain a réduit l'injustice fiscale

Quel que soit le statut, le salaire des femmes est inférieur à celui des hommes



LES FEMMES N'OCCUPENT QUE

24%

DES POSTES LES MIEUX PAYÉS DU SECTEUR PRIVÉ ALORS QU'ELLES OCCUPENT 42% DES EMPLOIS SALARIÉS

LA RÉMUNÉRATION DES FEMMES, DANS LE PRIVÉ, EST INFÉRIEURE DE

22,2%

(33,7% EN 1995). EN INCLUANT LES EMPLOIS À TEMPS PARTIEL

25%

DES FEMMES VIVANT EN COUPLE NE POSSÈDENT PAS DE COMPTE BANCAIRE PERSONNEL

À LA RETRAITE, LES FEMMES TOUCHAIENT EN 2023, EN MOYENNE

37,5%

DE MOINS QUE LES HOMMES

73%

DANS DES COUPLES FRANÇAIS, C'EST L'HOMME QUI GAGNE LE PLUS

4 FEMMES SE TROUVENT À LA TÊTE DU CAC 40

Hinda Gharbi (Bureau Veritas), Catherine MacGregor (Engie), Christel Heydemann (Orange) et Estelle Brachlianoff (Veolia).

sont plus pris en compte dans le calcul de leur prestation.

«Je suis pour que cette “déconjugalisation” s’applique à toutes les allocations sociales, martèle Marie-Pierre Rixain. Parce que l’argent des femmes leur revient, et qu’il n’est pas un revenu d’appoint dans la famille ou le couple.» Elle désigne d’autres inégalités à abolir : «En cas de divorce, si la prestation compensatoire est versée sur une durée supérieure à douze mois, elle est déductible de l’impôt sur le revenu pour celui qui la verse et imposable pour celui qui la reçoit – des femmes dans la grande majorité des cas. C’est le régime appliqué aux pensions alimentaires.» Fin octobre, l’Assemblée nationale a adopté deux amendements rectifiant cette situation. A voir s’ils survivent à l’adoption du budget.

Sujet tabou. Dans le couple, les questions d’argent ressemblent parfois à un champ de mines. «Cela reste un sujet tabou, souligne la psychanalyste Nicole Prieur. L’hypervalorisation de l’amour en tant que ciment de la famille a pénalisé les femmes. Si elles comptent, c’est qu’elles sont mesquines, elles qui ont été élevées dans l’idéal du don et de l’écoute des désirs des autres.» Une enquête réalisée par l’Ifop en 2023 pour la newsletter féministe Les Glorieuses fait froid dans le dos : 41% des sondées ont déjà subi au moins une forme de violence économique conjugale, que leur conjoint ait exercé un contrôle sur leurs dépenses, rogné leur épargne, pillé le budget familial ou qu’il ait bridé leur carrière (lire page 52).

En prime, les traditions successorales ont la vie dure. Les sociologues Céline Bessière et Sibylle Gollac l’ont montré dans leur livre «Le Genre du capital, comment la famille reproduit les inégalités» (La Découverte, 2020). D’après ces deux chercheuses, les «biens structurants», c’est-à-dire «les choses qu’il faut garder» (terres agricoles, entreprises et immeubles), sont encore le plus

Sources : Insee, sondage Viavoice pour ViveS, Baromètre ViveS, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, Statista

Dès l'enfance, les garçons reçoivent plus d'argent de poche

souvent transmis aux fils de la famille, leurs sœurs recevant, elles, une somme d'argent en compensation. En outre, les garçons sont davantage aidés financièrement, par exemple en recevant plus fréquemment des donations anticipées de la part de leurs parents.

Le patrimoine des femmes s'en ressent. En 1998, il était inférieur de 9% à celui des hommes. En 2015, l'écart s'était creusé à 16,3% (dernière donnée disponible). Dans le monde, elles ne contrôlent qu'un tiers des avoirs financiers des ménages. Mais les temps commencent à changer, juge Audrey Duez, notaire à Paris : «Aujourd'hui, les pères de 50-60 ans font confiance à leurs filles pour assurer leur succession. D'autant plus que les métiers d'expertise dont ils s'entourent, comptables, notaires ou avocats, sont à présent très féminisés.»

Travail gratuit. Sur le front des salaires, l'égalité progresse également, mais à tout petits pas. Certes, l'écart entre hommes et femmes s'est réduit d'un tiers, à temps de travail égal, entre 1995 et 2023. Mais il atteint encore 22,2% en incluant les emplois à temps partiel. Comme si, cette année, les salariées travaillaient gratuitement du 10 novembre jusqu'à la fin de l'année, ont calculé Les Glorieuses. Résultat de ces rémunérations plus faibles ? Des pensions riquiqui une fois venu le temps de la retraite, alors que l'espérance de vie des femmes est plus longue : elles touchent, en moyenne, 37,5% de moins que les hommes – 23% en ajoutant leurs pensions de réversion.

Les causes sont connues : les choix professionnels des femmes qui les portent

vers des secteurs et des métiers moins bien payés ; leur faible présence aux postes de direction ; leur

réticence à demander une augmentation à leur patron. 48% d'entre elles n'osent pas, selon le baromètre de l'égalité professionnelle Audencia-KPMG réalisé par OpinionWay, alors que seuls 28% de leurs collègues masculins sont dans ce cas.

Ce rapport différent à l'argent émerge dès l'enfance. Dans un passionnant documentaire diffusé sur Arte, «Les femmes riches ne courent pas les rues», des petites filles donnent leur avis : «Gagner de l'argent, c'est bien, mais l'important, c'est d'aimer son métier», dit l'une. «L'argent, c'est beau, ça brille, mais ça sert à rien», renchérit une autre. L'argent de poche est le premier terreau des injustices. A allocation mensuelle égale, les garçons de 18 ans grappillent 200 euros de plus

que les filles dans l'année. La différence, ce sont les rallonges qu'ils n'hésitent pas, eux, à réclamer, pour un ciné ici, pour une paire de chaussures là. Leurs parents les leur accordent volontiers, sous prétexte qu'ils auraient plus de besoins que leurs sœurs...

On leur prête moins. Lorsqu'ils se lancent, plus tard, dans la création d'entreprise, le miracle se reproduit : ils lèvent des fonds plus facilement que les femmes. «Ce marché est celui de la testostérone, observe Catherine Abonnenc, ex-présidente du réseau Femmes Business Angels. Les femmes vendent moins de rêves et de gros rendements que les hommes.» Aujourd'hui, en Europe, 1,8% du capital-risque investi est consacré à des projets portés par des femmes qui, en prime, se voient accorder par les banques des prêts plus modestes. «Ces disparités sont non seulement déconcertantes, mais aussi néfastes à l'économie dans son ensemble, assène Christine Lagarde, la présidente de la Banque centrale européenne dans la dernière livraison de la «Revue d'économie financière». En limitant l'accès des femmes aux ressources financières, on freine la création d'emploi et la croissance économique.»

Dotées d'un plus faible patrimoine financier et de revenus moins élevés, les femmes investissent moins (lire l'interview page 56). Même dans des produits peu risqués. L'étude menée par l'Ifop pour La France Mutualiste, en partenariat avec Bpifrance Le Lab, révèle que 31% des femmes interrogées détiennent un contrat d'assurance vie (38% des hommes) et que 10% d'entre elles possèdent un plan d'épargne en actions, (19% des sondés masculins). Sont-elles plus frileuses ? «Non, tranche Catherine Abonnenc. Elles sont plus responsables.» Sont-elles moins rompues aux rouages de la finance ? «Elles sont surtout moins confiantes dans leurs compétences», affirme Hélène Gherbi,



QUELQUES BRUYANTES FÉMINISTES MANIFESTENT CONTRE LE CODE NAPOLEON (D'APRÈS DE CALBIER.)

Le Code civil de Napoléon confère le statut de mineure aux femmes mariées. De quoi susciter leur colère, comme le rapporte «Le Pèlerin» du 13 novembre 1804.



Pas le droit de vote, pas le droit de travailler sans l'autorisation du mari... En 1935, les organisations de défense des droits des femmes en France avaient du pain sur la planche...



Le 13 juillet 1983 est adoptée la loi Roudy, portée par la ministre des Droits de la femme Yvette Roudy. C'est l'une des étapes vers l'égalité professionnelle femmes-hommes.

la fondatrice de Femca, la plateforme de formation aux finances personnelles et à l'investissement. La presse féminine ne les encourage guère : l'immense majorité des articles «argent» parlent consommation, achats, soldes. Circonstance aggravante : l'industrie financière est encore largement la chasse gardée des hommes.

Une méfiance envers la Bourse.

Alors que les placements boursiers sont l'investissement le plus rentable à long terme, les femmes continuent de s'en méfier. Elles ne représentent que 25% des 1,7 million d'investisseurs particuliers actifs en France (ceux ayant réalisé, dans l'année, au moins une transaction en Bourse), alors qu'elles étaient encore 30% en 2022, selon une étude publiée l'été dernier par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

«Cette baisse est due à la forte augmentation de la population d'investisseurs actifs hommes de moins de 40 ans,



Ce n'est qu'en 1965 que la loi autorise les femmes mariées à ouvrir un compte en banque et à signer des chèques sans l'autorisation de leur mari!

conjuguée à la stabilité de la population de femmes investisseurs actifs», précise le gendarme de la finance. C'est d'autant plus regrettable que ces dernières sont deux fois plus enclines à intégrer les fameux critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans leurs décisions de placement. Signe des temps, toutefois : les moins de 40 ans se laissent tenter davantage par la Bourse. En 2024, 112 000 jeunes femmes ont mis sur des actions cotées – 40 000 de plus qu'en 2022, d'après l'AMF. Tant mieux pour leur patrimoine et leur future retraite. Et tant mieux pour l'économie.

Anne Vidalie



50%

des femmes
séparées ne reçoivent
pas leur pension
alimentaire

12%

ont (ou ont eu) un conjoint
souhaitant qu'elles
ne travaillent pas ou
à temps partiel

13%

ont (ou ont eu)
un conjoint s'appropriant
l'argent des enfants

VIOLENCES ÉCONOMIQUES

TOUCHÉ PAS À MES SOUS !

Au sein du couple, l'emprise s'imisce parfois dans les questions d'argent. Ces violences invisibles, qui visent le plus souvent les femmes, sont devenues un sujet de préoccupation dans les banques.

même Virginie Efir a été victime de violences économiques. Certes, pas l'actrice elle-même, mais le personnage qu'elle incarne dans «L'Amour et les Forêts», le film de Valérie Donzelli sorti en 2023. Si Blanche, l'héroïne de ce long-métrage, travaille, c'est contre la volonté de son mari Grégoire qui contrôle obstinément sa vie et ses dépenses.

Cette forme d'emprise, longtemps passée sous les radars, Jessica Stéphan la connaît bien. Et pour cause, elle en a été la cible entre 1996 et 2019. Son histoire montre que personne n'est épargné, pas même la banquière qu'elle fut pendant vingt ans à la Société générale. «J'ai le profil "vache à lait", analyse-t-elle aujourd'hui. J'entretenais mon conjoint

car, sinon, il y avait des représailles. Il a souscrit des emprunts à mon nom, en usurpant mon identité. Un jour, alors que j'étais enceinte de six mois, les huissiers ont débarqué pour vider mon appartement. J'ai découvert que j'avais 100 000 euros de dettes.»

Depuis, l'ancienne conseillère clientèle a appris à repérer les failles du système bancaire : «A l'époque, le salaire de Madame pouvait encore être versé sur le compte de Monsieur. J'avais prévenu qu'on ne pouvait plus faire ça !» Désormais, Jessica Stéphan forme les professionnels à la prise en charge des victimes à travers son entreprise JS Formations. «Dans tous les dossiers de violences conjugales que je traite, il y a des violences économiques, souligne-t-elle. C'est l'un des premiers maillons du contrôle

coercitif. Pour empêcher les femmes de partir, le nerf de la guerre, c'est l'argent. »

Héloïse Bolle, conseillère en gestion de patrimoine et fondatrice en 2018 d'Oseille & Compagnie, a identifié ce phénomène quand elle a commencé à travailler sur l'argent dans le couple. « Dans mon livre "Les bons comptes font les bons amants" paru en 2019, je décris de telles situations, indique-t-elle. Ce n'est pas nouveau. Ce qui l'est, c'est de les nommer et de dire que ce n'est pas acceptable. »

Une loi protectrice. A la même période, Paola Vieira, alors directrice de projet chez BNP Paribas, reçoit l'appel d'une amie : « Elle venait de porter plainte pour violence conjugale contre son conjoint. Ce dernier, dès qu'il est sorti de garde à vue, a fait opposition à la carte bancaire de Madame, qui s'est retrouvée sans argent. Les associations m'ont dit que la seule solution, c'était d'ouvrir un compte dans une banque sans que le mari l'apprenne. »

En janvier 2021, un rapport de la Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale couche noir sur blanc les termes de violences économiques. Son autrice, la députée Marie-Pierre Rixain, ne s'arrête pas là. La première mesure de la loi du 24 décembre 2021, qui porte son nom, corrige ce qu'avait dénoncé Jessica Stéphan : elle consacre l'obligation de versement des salaires et des prestations sociales individuelles sur un compte bancaire dont le ou la bénéficiaire est titulaire ou cotitulaire, sans possibilité de les aiguiller vers un compte tiers.

La banque et la société civile s'emparent alors du sujet. En 2022 sort la campagne d'information glaçante de la Fédération nationale Solidarité Femmes. Nommée « EyeMoney », la vidéo conçue comme une fausse publicité montre des hommes se réjouissant de pouvoir contrôler facilement les dépenses de leur conjointe grâce à une application mobile. Les violences économiques sont crûment

mises en scène : dénigrement, contrôle financier, chantage, captation des moyens de paiement, interdiction de travailler. En 2024, la Fédération comptabilise 24% d'appels dénonçant de telles situations au 3919, sa ligne d'aide et d'écoute.

Fin 2022, chez BNP Paribas, Paola Vieira devient directrice du premier projet visant à protéger contre ce danger. « On a formé les collaborateurs, puis on a sensibilisé les clients avec des publications sur Instagram et une campagne d'affichage dans les agences mettant en avant le 3919. » La banque a aussi produit la série « Ceci n'est pas une vidéo de chats », qui raconte les violences économiques dans le couple. Paola Vieira, aujourd'hui à la tête de son entreprise de conseil sur le sujet, note que « 85% des victimes sont des femmes et 15% des hommes. Mais ces actes ne sont pas encore suivis dans les statistiques officielles. »

Quelle est l'ampleur du problème ? Pour mieux le cerner, l'économiste Rebecca Amsellem, fondatrice de la

Près d'un quart des Françaises n'ont pas de compte bancaire

newsletter « Les Glorieuses », a commandé un sondage à l'Ifop en 2023. Selon cet institut, les violences économiques touchent 41% des femmes, et le risque d'en être l'objet est deux fois plus élevé si la femme gagne beaucoup moins que son conjoint. Avec Héloïse Bolle, Rebecca Amsellem a élaboré un baromètre, accessible sur le site Les Glorieuses, qu'elle souhaiterait « disponible dans les offices notariaux, les banques, tous les endroits où l'on parle d'argent et où les femmes viennent ». Cet outil permet de jauger la relation dans laquelle on évolue : est-elle saine ? Ou subit-on des violences économiques plus

ou moins graves ? « Toute organisation financière préjudiciable et non librement consentie en est une, résume Héloïse Bolle. Par exemple, partager à égalité les dépenses du foyer alors que l'on gagne beaucoup moins que son conjoint. »

Des progrès, mais... Des chiffres, le Crédit mutuel en a fourni de nouveaux en 2024 en partenariat avec le 3919, via une autre enquête Ifop. Près d'un quart des Françaises ne disposent toujours pas d'un compte bancaire personnel. Et 82% des sondées estiment que les banques ont un rôle à jouer dans l'accompagnement des femmes confrontées à ces violences. « La première initiative de notre partenariat avec Solidarité Femmes a été de permettre l'ouverture d'un compte au nom de la cliente, mais domicilié à l'adresse de l'association, pour que les courriers ne parviennent pas au conjoint », explique Eric Petitgand, directeur général de Crédit mutuel Alliance fédérale.

La Caisse d'épargne et La Banque postale ont également mis en place un dispositif d'ouverture de compte adapté pour les victimes. Malgré tout, « dans

les bureaux des conseillers de clientèle, on est encore loin d'inciter des femmes à l'autonomie financière », déplore Jessica Stéphan. Pas très étonnant, selon Héloïse Bolle, convaincue qu'« il est toujours plus facile pour les professionnels de travailler pour celui qui a les fonds » – l'homme, donc, qui gagne plus que sa conjointe dans 75% des couples hétérosexuels. Notaires, banquiers, gestionnaires de patrimoine, tous, juge-t-elle, devraient se poser systématiquement la seule question qui vaille : leurs conseils permettent-ils aux femmes de garder leur liberté ?

Catherine Laurent

CONSEILS PRATIQUES PRENEZ (OU REPRENEZ) LE POUVOIR !

Comment investir ? Vers qui se tourner ? Quelles erreurs éviter ? Voici dix recommandations qui aideront les femmes à (re)prendre en main leur destin financier.

ne déléguiez pas, occupez-vous vous-même de votre argent !» C'est le cri du cœur de Valérie Lion, rédactrice en chef de ViveS Media, quand on l'interroge sur les conseils financiers à prodiguer aux femmes. Cette plateforme créée en 2021 par le groupe Bayard vise à accompagner l'indépendance économique des femmes. «Elles négligent trop souvent leur santé financière, estime Valérie Lion. Or celle-ci conditionne leur capacité à faire face aux aléas de la vie : divorce, perte d'emploi...» Pour Capital, elle liste 10 préconisations. A commencer par celle-ci : «Laissez votre moitié prendre rendez-vous pour les enfants avec le médecin et, vous, prenez rendez-vous avec votre banquier !»

Détenir son propre compte bancaire en plus du compte commun

C'est la règle d'or à respecter si on vit en couple, avant même de parler épargne et

investissement. Et, bien sûr, chacun doit contribuer aux dépenses de la famille au prorata de ses revenus : 36% des couples appliquent encore la règle du 50-50, même si 73% des messieurs gagnent plus que leur moitié. Et les livrets d'épargne des enfants, souvent ouverts par Maman, doivent être alimentés par le compte commun, et non par son compte personnel.

Aborder les questions d'argent quand tout va bien dans le couple

Pourquoi pas se fixer des «money dates» réguliers pour faire le point en tête à tête ? Et puis, si Madame s'arrête de travailler afin de passer plus de temps avec les enfants, Monsieur peut ouvrir un plan d'épargne retraite au nom de sa conjointe pour compenser les sacrifices qu'elle consent en termes de salaire, d'opportunités de carrière et de retraite.

Avoir son conseiller financier à soi et le rencontrer régulièrement

Adressez-vous à quelqu'un en qui vous avez toute confiance. Quelqu'un capable d'expliquer clairement les choses. Comme on le fait pour un coach sportif ou pour un gynécologue, il est utile de se renseigner auprès de son cercle amical. Cette personne peut être un conseiller bancaire ou, si l'on souhaite une relation plus personnalisée, un conseiller en gestion de patrimoine. Ne pas négliger non plus les conseils d'un notaire. Les relations de confiance qui s'instaurent dans la durée permettent d'être bien épaulée quand vient le temps d'envisager un achat immobilier, de gérer un divorce, un remariage ou un héritage. Et, quel que soit le choix de l'interlocuteur, il ne faut pas hésiter à en changer si la relation n'est pas satisfaisante.

Parler d'argent entre femmes

Echanger avec ses amies est un excellent moyen de se former et de s'informer. Quelques podcasts peuvent nourrir ces discussions : «Osons l'oseille», «Parlons cash les filles !», «Rends l'argent», «Cash confidences». Un livre également, «Développez vos super-pouvoirs financiers !», d'Hélène Gherbi et Melvin Duveau chez Hachette-Pratique, ou le cahier de vacances 2025 de ViveS Media, «Je prends la main sur mes finances», à télécharger gratuitement sur le site. Les femmes évoquent moins facilement leur patrimoine que les hommes comme le montre notre baromètre ViveS-Vivavoice 2025 «Les femmes et l'argent», réalisé en partenariat avec BoursoBank et Natixis Wealth Management : elles ne sont que 45% à le faire, contre 51% des hommes.

Bien faire la différence entre épargne et investissement

L'épargne, c'est l'argent disponible pour faire face aux imprévus, placé par exemple sur un livret à la rentabilité très faible. Trois à six mois de salaire, cela suffit. Beaucoup de femmes, soucieuses d'assurer leur sécurité financière et celle de leurs enfants, sont tentées d'y déposer davantage d'argent, le laissant même parfois dormir sur un compte courant. Or c'est l'investissement de ces sommes dont on n'a pas besoin à court terme qui rend possible la constitution d'un patrimoine sur le long terme.

Se donner des horizons de temps

Quand vais-je devoir commencer à financer les études de mes enfants ? A quel moment se posera la question de réaliser un achat immobilier ? Quand aurais-je envie de faire une pause dans ma carrière pour me former, voyager autour du monde ou créer mon activité ? Il est indispensable d'y réfléchir, car la

planification de ses futurs investissements aide à s'orienter vers tel ou tel produit de placement financier.

Commencer le plus tôt possible

Rien de tel que s'y mettre tôt, même avec de petites sommes versées sur des produits simples, comme une assurance vie, un plan d'épargne retraite ou un plan d'épargne en actions. C'est la régularité et la durée qui comptent, combinées avec la diversification des placements. Les versements automatiques peuvent être une bonne formule. Attention à la fiscalité et aux frais de gestion qui viennent grever la rentabilité. Il faut en discuter avec son conseiller financier en gardant à l'esprit que tout (ou presque) est négociable, notamment les frais de versement.

Profiter des plans d'épargne salariale

Les plans d'épargne pour la retraite collectifs (Perco) et les plans d'épargne d'entreprise (PEE) sont réservés à ceux et

celles qui sont employés dans les grandes entreprises. De bonnes formules, car il n'y a pas de frais de gestion et, souvent, l'employeur verse un abondement. Dans ce cadre sécurisé, pourquoi ne pas en profiter pour privilégier les investissements dynamiques, un peu plus risqués, mais à la rentabilité plus élevée ?

Essayer la Bourse en se faisant bien conseiller

Il serait dommage de s'en priver, car c'est le placement financier qui offre la meilleure rentabilité sur le long terme, c'est-à-dire à plus de dix ans. Entre mars 2003 et décembre 2023, la valeur de l'indice CAC 40 est en effet passée de 2 400 à 7 600 points, selon le site Lafinancepourtous.com. En se faisant bien conseiller, il est possible de choisir soi-même le type de titres que l'on souhaite acheter. Les femmes sont encore timides en la matière. Selon le baromètre ViveS 2025, seulement 11% d'entre elles disent investir directement en Bourse, soit 12 points de moins que les hommes ; 29% de ces derniers affirment en outre être prêts à prendre des risques avec leur argent pour réaliser des placements, alors qu'elles ne sont que 16% à donner la même réponse...

Se former à la gestion financière

Quand on demande aux femmes si elles ont envie d'approfondir leurs connaissances sur les sujets financiers et d'apprendre à mieux gérer leur argent, elles ne sont que 34% à répondre par l'affirmative. Peut-être parce que 65% d'entre elles se sentent suffisamment informées... Il existe aujourd'hui beaucoup d'outils gratuits, en ligne, pour développer ses connaissances : sur le site de l'association La Finance pour tous, sur ceux de l'Autorité des marchés financiers et de la Banque de France ou sur celui de ViveS avec le parcours «Investir».

Propos recueillis par Anne Vidalie



Valérie Lion,
rédactrice
en chef de
ViveS Media

“16% des femmes sont prêtes à prendre des risques avec leur argent, contre 29% des hommes”

BELLEROSE PHOTOGRAPHIE, ADOBE STOCK

MARIE-ANNE BARBAT-LAYANI

«SI ELLES INVESTISSAIENT DAVANTAGE, L'ÉCONOMIE SE PORTERAIT MIEUX»

C'est un sujet que Marie-Anne Barbat-Layani connaît bien. La relation des femmes avec l'argent passionne depuis longtemps la présidente de l'Autorité des marchés financiers (AMF), très à l'aise avec les données, les études et les chiffres consacrés à cette thématique. Elle a livré à Capital son analyse.

Capital Le monde de la finance reste dominé par les hommes. Or les femmes ont plus de difficultés que les hommes à décrocher des prêts ou à lever des fonds. Faut-il y voir un lien de cause à effet ?

Marie-Anne Barbat-Layani Les femmes sont arrivées tardivement dans l'univers du pouvoir et de l'argent. Jusqu'en 1965, elles étaient interdites d'entrée à la Bourse de Paris et n'avaient pas le droit d'ouvrir un compte bancaire ni de travailler sans l'accord de leur mari ! Mais le rattrapage a été très rapide, grâce notamment à la volonté du législateur qui a peu à peu imposé la féminisation des instances dirigeantes, dans le privé comme dans le public. Et ça marche. C'est aujourd'hui une femme, Valérie Baudson, qui dirige le premier gestionnaire d'actifs européens, Amundi. Par ailleurs, un chiffre m'a agréablement surpris : dans le monde du private equity, les équipes d'investissement sont féminisées à hauteur de 30%.

Pourtant, les femmes accèdent plus difficilement aux financements...

M.-A.B.-L. Attention, en effet, aux quelques arbres qui cachent la forêt. Face à des investisseurs encore très souvent masculins, il est plus difficile pour les entrepreneuses d'obtenir des financements... Un chiffre le résume bien : en Europe, seulement 1,8% du capital-risque est consacré à des projets portés par des femmes. Il est vrai qu'elles demandent moins. C'est lié à notre culture et à notre éducation. Lorsqu'il m'est arrivé, dans ma carrière, d'accorder des bonus, les hommes se plaignaient pour obtenir davantage alors que leurs collègues femmes ne revendiquaient rien. Au contraire, même : quand la gratification était supérieure à leurs attentes, elles me disaient : «Tu es sûre... ?»

Les femmes investissent moins que les hommes. Pourquoi ?

M.-A.B.-L. Elles gagnent moins qu'eux et disposent de patrimoines plus faibles, même si les données récentes manquent sur ce dernier point. Bien qu'elles épargnent presque autant, elles investissent proportionnellement moins, notamment dans les actions cotées. Elles sont 22% à détenir des placements finan-

ciers, quand les hommes, eux, sont 36%. Leur part a même reculé ces dernières années parmi les investisseurs actifs, c'est-à-dire ceux ayant réalisé au moins une opération d'achat ou de vente sur des titres français au cours de l'année. Elles étaient 30% en 2022, 25% deux ans plus tard. Leur relative aversion au risque pourrait expliquer en partie cela. Selon le baromètre 2023 de l'AMF, près de 48% d'entre elles refusent toute prise de risque, contre 36% des hommes. D'où un appétit moindre pour les placements en actions.

Par ailleurs, elles souffrent encore d'un léger déficit d'éducation financière que de multiples initiatives s'efforcent désormais de pallier. Et, surtout, à niveau égal de connaissances en matière d'épargne et de placements, elles se sentent moins compétentes que les hommes.

1,8%

du capital-risque est consacré à des projets portés par des femmes

L'économie se porterait-elle mieux si les femmes investissaient davantage ?

M.-A.B.-L. C'est une évidence. Dans un rapport remis l'an dernier à la Commission européenne, l'ancien président de la Banque centrale européenne Mario Draghi alertait sur le décrochage économique qui nous guette. Pour l'enrayer, il faudrait selon lui investir 800 milliards



bio

1993

Diplômée de l'ENA

2010

Directrice adjointe du cabinet du Premier ministre François Fillon

2014

DG de la Fédération bancaire française

2019

Secrétaire générale du ministère de l'Économie et des finances

2022

Présidente de l'AMF

PHOTO : LÉA CRESPI POUR CAPITAL

d'euros de plus chaque année. Et même 1 000 milliards, en incluant la défense. Les femmes peuvent contribuer à cet effort supplémentaire, moyennant un surcroît d'investissement, notamment dans les placements de long terme finançant l'économie réelle. Bien sûr, il ne s'agit pas de les culpabiliser, ni de minimiser les facteurs culturels qui expliquent leur moindre engagement, mais d'inciter le monde économique et financier

à en prendre conscience et à chercher comment y remédier. Dans l'intérêt des femmes également.

Que voulez-vous dire ?

M.-A.B.-L. Les femmes ont besoin de faire mieux fructifier leurs placements pour mieux anticiper les grands événements de leur vie. A commencer par la retraite, dont la préparation reste un sujet tabou, alors qu'elles ont une espérance

de vie plus longue que les hommes et des pensions aujourd'hui bien inférieures ! L'épargne salariale est une bonne formule car elle offre un abondement de l'entreprise et une gestion collective qui s'inscrit dans le long terme. Mais elle a beau se démocratiser, elle ne concerne ni les fonctionnaires ni les salariés des petites entreprises. Celles qui n'en bénéficient pas gagneraient à investir davantage en actions, lesquelles, sur la durée, garantissent un meilleur rendement que les autres placements financiers, moyennant un risque un peu plus élevé.

Les plus jeunes semblent témoigner d'un intérêt plus grand pour les questions d'argent. Signe que les mentalités changent enfin ?

M.-A.B.-L. On sent un frémissement qui marquera, peut-être, le début d'une prise de conscience, notamment dans les jeunes générations. Voyez les résultats de l'enquête sur l'émancipation financière des Françaises dévoilés en juillet dernier par le spécialiste de l'audit et de la fiscalité Forvis Mazars et la fédération Financi'Elles : 88% des femmes âgées de 25 à 34 ans estiment que l'argent occupe une place importante dans leur vie. C'est plus que l'ensemble des hommes (76%) ou que les autres classes d'âge féminines.

Quels conseils donnez-vous aux femmes ?

M.-A.B.-L. Il est indispensable qu'elles se préoccupent de leur patrimoine. Qu'elles fassent le point régulièrement avec leur conseiller bancaire ou financier. Qu'elles s'interrogent sur leurs placements : n'y aurait-il pas mieux à faire en termes d'investissement et de rentabilité ? L'accès au conseil financier est facile en France, il faut en profiter. Je cite souvent la romancière canadienne Margaret Atwood qui disait avoir reçu de sa grand-mère le meilleur des conseils : «Money counts !» – l'argent compte. Elle l'a suivi et a gagné sa vie suffisamment bien pour financer ses ambitions artistiques !

Propos recueillis par Anne Vidalie



RYTIS - ADOBE STOCK

expérience frustrante», «grande solitude», «pas d'accès à de bons investissements pour les personnes qui ont des revenus modestes» : voilà ce que les femmes disaient de leurs banques en 2022, selon l'enquête menée par Femmes Business Angels et publiée par ViveS Média. Dans le quotidien «Les Echos», Sibylle Le Maire, directrice exécutive du groupe Bayard et fondatrice de ViveS Média, et Ludovic Subran, directeur des investissements chez Allianz, enfonçaient le clou en 2023, déplorant «le manque d'intérêt que les femmes ressentent à leur égard de la part des banques», rapportant une «expérience client faite de déceptions et d'un sentiment d'abandon».

Influencés par les médias et les applications d'éducation financière lancées dans les années 2020, comme Plan Cash, Femca, MyFenix ou Evvest, et parce qu'ils veulent, aussi, lutter contre les violences économiques (lire page 52), quelques établissements ont réagi. Un quart des Françaises n'ont pas de compte personnel ? De juillet à octobre 2025, les titulaires d'un compte joint chez BNP Paribas ont eu la possibilité d'ouvrir un compte à leur nom,

sans déboursier un centime pendant un an pour leur carte bancaire. Et celles qui se sont offert un premier contrat d'assurance vie avec versements programmés ont reçu une prime de 80 euros. «Seules 14% des clientes en ont un et 12% un plan d'épargne en actions, soit deux fois moins que les hommes», indique Isabelle Loc, directrice de la banque commerciale en France. En complément, un cahier de vacances sur l'autonomie financière a été diffusé à 175 000 exemplaires dans les agences et des magazines comme «Elle».

Objectif mixité. Les contenus pédagogiques se multiplient. Chez Oddo BHF, l'initiative Ladies Bank pilotée par Alix de Renty propose un site qui recense plus de 600 articles adaptés à chaque étape de la vie – «mon premier bonus, mon premier achat immobilier, mon premier mariage». Ces dernières années, médias, podcasts, plateformes ou newsletters tels «Prends l'oseille», «Plan cash», «Ma juste valeur» ou «Parlons cash les filles !» ont vu le jour, créés par des femmes pour leur parler d'argent. Sans tabou.

A la Caisse d'épargne, on chouchoute les créatrices d'entreprise. Si elles représentent un tiers des entrepreneurs de

l'Hexagone, elles ont deux fois moins de chances qu'un homme d'obtenir un prêt bancaire. En 2014, la Caisse a été signataire du premier accord-cadre avec l'Etat. Objectif : faciliter leur accès aux financements et développer des dispositifs de soutien comme Boost Entrepreneures au Féminin. Le Crédit agricole a suivi avec le concours Créatrices d'avenir. Chez BNP Paribas, on avance le chiffre de 2 milliards d'euros de crédits consacrés chaque année aux entreprises dirigées par des femmes, soit 10% des investissements annuels en fonds propres de la banque, auxquels s'ajoute le programme d'accompagnement #ConnectHers. Quant à la banque publique d'investissement, Bpifrance, la loi Rixain de décembre 2021 l'oblige désormais à respecter des objectifs de mixité dans son soutien aux entreprises.

L'étude «Les femmes et la richesse», publiée en mai 2025 par le cabinet McKinsey, donne raison à ces précurseurs. Dans l'Union européenne et aux Etats-Unis, les femmes contrôlent un tiers des actifs financiers, et cette part atteindra 45% d'ici 2030. Soit 10 000 milliards de dollars supplémentaires. Alléchante perspective...

Catherine Laurent

77%

des femmes sont séduites par l'idée de compartimenter leur épargne selon leurs projets de vie.*

C'est ce que faisait déjà Inès... dans sa tête !

Une enveloppe pour la retraite, une note dans son téléphone pour les études des enfants... Quand elle a découvert le nouveau contrat d'assurance-vie **Patrimoine Vie Plus Multiprojet**⁽¹⁾ grâce auquel elle pouvait créer des compartiments nommés :

- « Retraite »
- « Études »
- « Moi »... **Tout s'est éclairé !**

Elle n'a pas changé ses objectifs, elle a juste trouvé un contrat unique qui les regroupe.

Les investissements sur des supports en unités de compte présentent un risque de perte en capital. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Inès bénéficie de conseils d'expert grâce à son conseiller pour optimiser ses besoins.



Vie Plus, votre partenaire en assurance-vie qui s'organise autour de votre vie !

Commençons à écrire notre histoire au service.commercial@vieplus.fr
Scannez le QR-code pour en savoir plus.

VIE PLUS 
Partenaire et tellement plus

(1) Patrimoine Vie Plus Multiprojet est un contrat d'assurance-vie individuel de type multisupport géré par Suravenir, entreprise régie par le Code des assurances. Vie Plus, filière commerciale de Suravenir dédiée aux CGP. Le Document d'information clés du contrat contient les informations essentielles de ce contrat. Vous pouvez vous procurer ce document auprès de Suravenir ou en vous rendant sur suravenir.fr.
Vie Plus, filière commerciale de Suravenir dédiée aux CGP et courtiers : Tour Trinity - 1 Bis place de la Défense, 92400 Courbevoie.
*Etude Ipsos.Digital réalisée en juin 2025 pour Suravenir sur 1000 femmes CSP+ actives âgées de 30 à 55 ans aux revenus personnels supérieurs ou égaux à 3.000€/mois.
Crédit photo : Adobe Stock 10/2025. Document publicitaire dépourvu de valeur contractuelle.

Cofrad

DANS CET ATELIER, LES MANNEQUINS DIOR SE REFONT UNE BEAUTÉ

Régulièrement, les silhouettes en résine présentant les créations de la maison de couture quittent leurs vitrines. Elles sont transportées près de Marseille afin d'y être restaurées, comme de précieux tableaux.

A black and white photograph of a mannequin in a warehouse. The mannequin is the central focus, shown from the chest up. It has a smooth, dark, featureless face and a neutral expression. The lighting is dramatic, with strong highlights on the forehead, nose, and chest, and deep shadows elsewhere. In the background, other mannequins are visible, some slightly out of focus, suggesting a large stock of mannequins. The setting appears to be a warehouse or a storage room, with wooden shelving and various items visible in the background.

Fraîchement arrivés
de la Galerie Dior,
située à Paris, près
de 300 mannequins
de vitrine prennent
leurs quartiers dans
l'entrepôt de Cofrad
à Gémenos (13).
Un arrêt au stand
pour retrouver un
look impeccable.

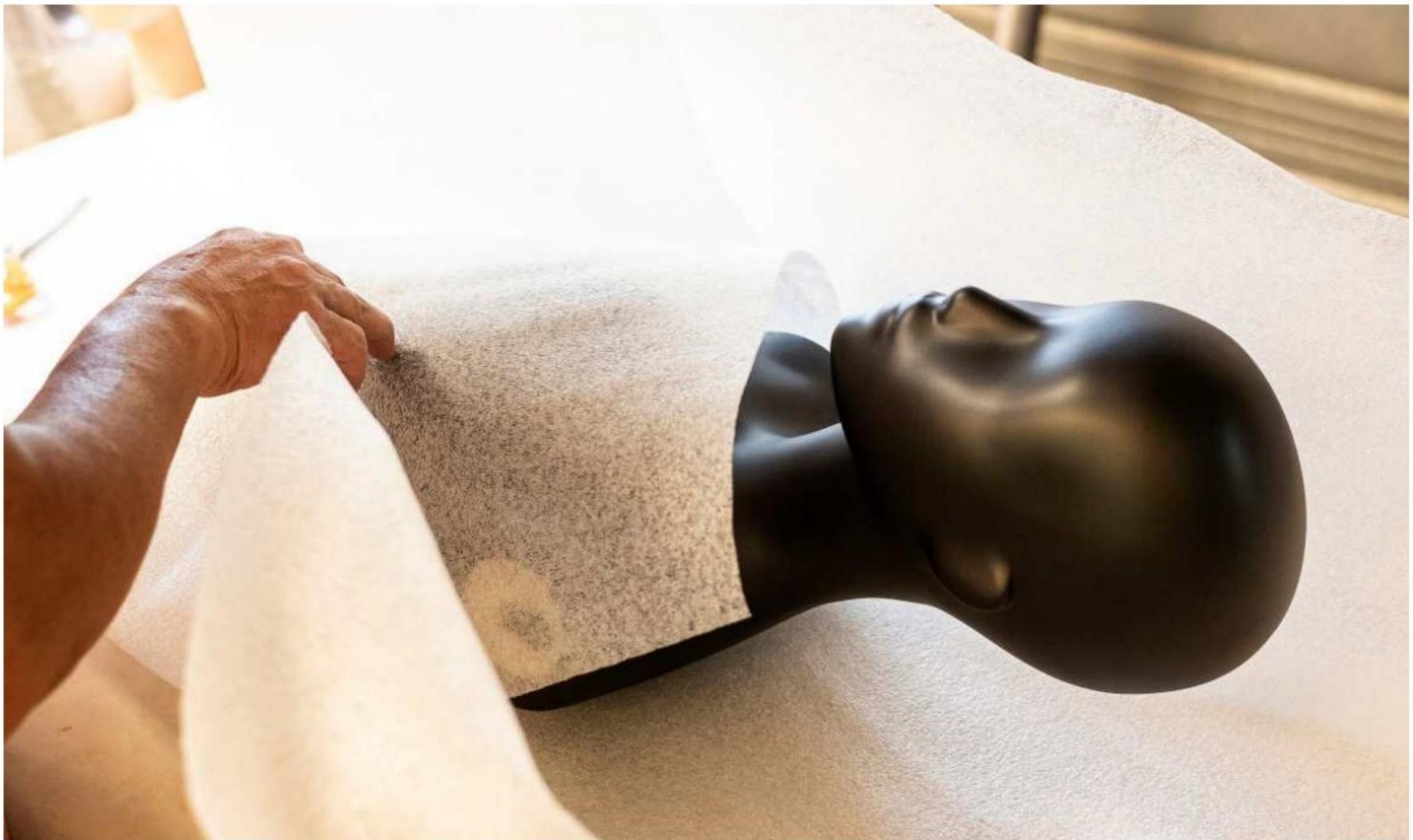
L'ÉCONOMIE EN IMAGES

Fabriqués en résine de synthèse, les mannequins sont constitués de huit pièces détachables (jambes, tête...). Ceux de la maison Dior étant de couleur noire, les coups et les rayures sont susceptibles de ressortir. Après un état des lieux, la restauration commence par le ponçage des éclats de peinture et le rebouchage des trous.



L'atelier de Cofrad dispose de deux cabines de peinture avec extracteur de particules. Après avoir protégé les parties métalliques qui servent d'accroche pour assembler les membres, l'artisan suspend chaque élément séparément dans la cabine. Il vaporise ensuite la peinture sur toutes les faces.

Après peinture et passage d'une couche de vernis protecteur comme chez un carrossier, les pièces sont suspendues les unes à côté des autres. L'opération de séchage dure une nuit. Au total, les ouvriers de l'entreprise sont en mesure de restaurer huit à dix mannequins par jour, soit près de 80 pièces.



Le lendemain, après vérification du séchage, chaque partie est soigneusement emballée dans du papier bulle. Chaque pièce est identifiée par un numéro unique et les membres ne sont jamais mélangés d'un mannequin à l'autre. La tête, le buste, les quatre membres et les deux mains sont placés côte à côte dans un même carton.

A l'aller comme au retour, les modèles voyagent démontés. Chacun a son propre compartiment et le tout est placé dans de grandes caisses en bois, similaires à celles des œuvres d'art.

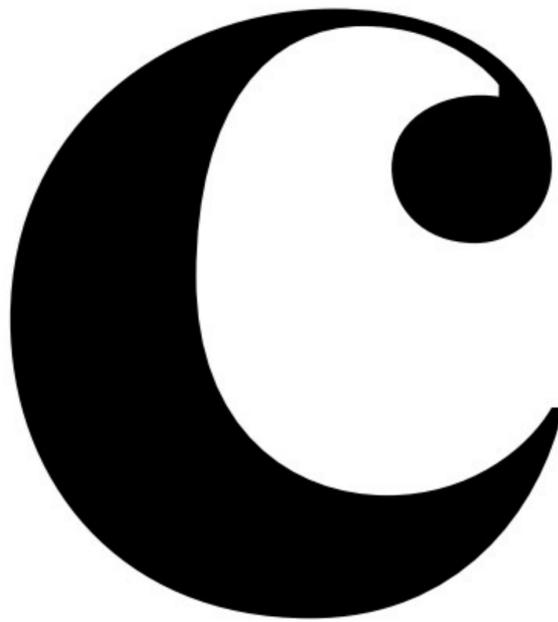


**230
à 800
euros**

C'est le prix des mannequins neufs. Leur réparation est plus durable et économique que leur remplacement.

**180
centimètres**

La taille du modèle conçu pour Dior, qui s'inspire des mensurations de Tania, une mannequin iconique et muse du couturier.



Chargé d'imposantes caisses en bois, le camion arrive dans l'entrepôt de Gémenos (13). Les coffres que les salariés de l'entreprise Cofrad déchargent avec précaution sont dignes de ceux utilisés pour le transport de pièces de musée. Et pour cause, ils viennent tout droit de la Galerie Dior, à Paris, qui expose les collections et archives de la maison de mode. Mais dans ces boîtes, point de tailleur iconique ni de robe majestueuse. Il s'agit seulement d'un lot de mannequins de vitrine. Des corps articulés qui, dans les boutiques de vêtements, attirent a priori moins les regards que ce qu'ils portent. Et pourtant : dans le monde du luxe, ces faire-valoir sont presque aussi

précieux que les pièces elles-mêmes. Et à ce titre, ils se doivent d'être impeccables.

Or la maison de couture, propriété du groupe LVMH, a tenu à ce que ces «top models» en résine de synthèse soient peints en noir. «En plus d'être chic et intemporel, le noir absorbe la lumière, ce qui permet au mannequin de s'effacer pour que le vêtement focalise toute l'attention», relève Christophe Israël, propriétaire et président de Cofrad. Sauf que cette couleur rend bien plus visibles les moindres éclats de peinture, bosses ou accrocs. D'où la nécessité, entre deux expositions, d'entretenir ces corps maltraités par des épingles et des vis.

Des revenus en hausse de 10%. Née en 1975, Cofrad fête cette année ses 50 ans d'existence. Longtemps indépendante, l'entreprise a été rachetée en 2017 par Manex France, maison mère également de Stockman, qui fabrique les bustes en toile utilisés par les couturières des ateliers de mode. Chez ses nouveaux propriétaires, Cofrad a conservé son savoir-faire de façonnier et restaurateur des silhouettes des vitrines du monde entier. L'an dernier, les mannequins Cofrad ont même bénéficié d'une visibilité particulière dans le plus célèbre musée du monde, grâce à l'exposition «Louvre Couture» dont la société était partenaire, et qui mettait en avant des créations de grandes marques de mode



Depuis son ouverture en 2022, la Galerie Dior a accueilli plus de 1 million de visiteurs. Situés au 30, avenue Montaigne, ses 2 000 mètres carrés d'exposition permettent de présenter l'histoire de la maison et une partie de sa collection.

au milieu des œuvres. Aujourd'hui, l'entreprise compte une dizaine de salariés à Gémenos, ainsi qu'un showroom à Paris et un autre à New York. Si elle fabrique une partie des modèles dans son atelier provençal, Cofrad produit l'essentiel des 12 000 mannequins qu'on lui commande annuellement chez des sous-traitants basés aux Philippines. Nombre de grandes enseignes de mode, comme Marks & Spencer, font appel à elle, pour un budget variant de 230 à 800 euros par mannequin, selon les finitions et la quantité. Pour 2025, l'entreprise vise près de 6 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit une croissance d'environ 10% sur un an.

Cofrad dispose d'un catalogue de tailles, genres, postures et carnations dans lequel les marques peuvent puiser. Mais peu de grands noms commandent ces standards, exigeant plutôt une silhouette faite pour eux. Le modèle de Dior a même un prénom, Tania, dont la taille (180 centimètres) et les mensurations (72-55-79 centimètres) sont inspirées de celles d'une femme qui a réellement existé. Mannequin iconique de Christian Dior, Tania Janvier-Kousnetzoff portait le fameux tailleur Bar, le 12 février 1947, lors du premier défilé du couturier. Un idéal de grâce que le façonnier reproduit au centimètre près.

Si le service d'entretien et de réparation de Cofrad existe depuis toujours, les retours à l'usine sont plus rares aujourd'hui, à l'heure où les mannequins de vitrine sont épurés, et n'ont ni maquillage ni coiffure à remettre au goût du jour. La styliste britannique Vivienne Westwood, qui chine ses mannequins dans les brocantes, fait figure d'exception, et chacun de ses achats passe par un «contrôle technique»

Pour les grands noms de la mode, les mannequins sont conçus sur-mesure

chez Cofrad avant de rejoindre ses boutiques. Mais aucune maison n'a institutionnalisé la restauration comme Dior, qui considère ce passage comme indispensable pour maintenir l'excellence de son travail.

Au fond, ces silhouettes sans visage et sans voix racontent mieux que personne les exigences du luxe : même celles qui ne bougent pas doivent faire rêver. Et si ces mannequins voyagent dans des caisses de musée, c'est peut-être parce qu'ils sont les maillons essentiels d'une œuvre d'art plus grande encore.

Angélique Vallez

Photos : Olivier Monge/Myop pour Capital

1 UN POISSON D'ÉLEVAGE IMPORTÉ

Qu'on le déguste frais, fumé ou surgelé, en sushi ou dans des plats cuisinés, la quasi-totalité du saumon consommé (205 000 tonnes estimées par FranceAgriMer en 2023 avec le poids du poisson vif) n'est pas sauvage. Les poissons viennent de vastes fermes aquacoles situées principalement en Norvège et en Ecosse. Celles-ci appartiennent à des géants tel le norvégien Mowi, numéro 1 du secteur (20% de la production mondiale à lui seul).

Avec plus de 1,3 milliard d'euros en 2024, le saumon constitue la première dépense des ménages en poisson. De quoi mériter son surnom d'or rose.

2 BOULOGNE-SUR-MER, UN CENTRE NÉVRALGIQUE

Après 24 à 36 mois d'élevage, dont une partie dans des cages en mer, les poissons «*Salmo salar*», élevés en Europe du Nord, sont prélevés et abattus puis transférés par camion en France, pour y être préparés (filetage, portionnage...) ou revendus entiers, selon les besoins, à la grande distribution, aux grossistes ou aux industriels. Le principal site de transformation est à Boulogne-sur-Mer, qui voit transiter tous les ans la moitié du saumon importé en France.

3 LA SALAISON EFFECTUÉE EN FRANCE

Avec près de 16 000 tonnes nettes en 2023 selon FranceAgriMer, le saumon fumé pèse environ un tiers des saumons achetés par les ménages, derrière le frais (28 000 tonnes) et le surgelé (6 000). Les marques les plus vendues en grandes surfaces (Labeyrie, Petit-Navire, Delpyrat, Delpierre, Mowi) réalisent la fumaison en France. A noter que les MDD, dont beaucoup sont aussi fumées en France, pèsent 54% du marché en valeur. Les versions premiers prix sont, elles, le plus souvent préparées en Pologne.

4 UN SEUL PRODUCTEUR FRANÇAIS

Il s'agit de Saumon de France. Cette société achète ses œufs à un expert mondial de la génétique des poissons, Benchmark Genetics. Ceux-là sont placés dans une écloserie en eau douce située en Seine-Maritime. Après un an, les alevins grandissent à terre jusqu'à 1 kilo dans des bassins d'eau de mer dans le Calvados, avant d'être transférés dans des cages au large de Cherbourg avec une capacité limitée à 3 000 tonnes par an en profitant des courants de la pointe du Cotentin. La production transformée en interne (avec une partie fumée) est vendue aux pros.

5 DES PROJETS D'ÉLEVAGE PLUS CONTROVERSÉS

Plusieurs projets de grandes fermes (autour de 10 000 tonnes par an) sont apparus en France ces derniers temps, recourant à une technologie avec des bassins à terre pour éviter les risques de l'élevage intensif en mer (maladies, parasites...). Suite aux alertes des écologistes sur de potentiels dégâts environnementaux, un projet prévu en Bretagne a été abandonné. Deux autres, dans le Médoc et dans le Pas-de-Calais, sont toujours à l'étude.

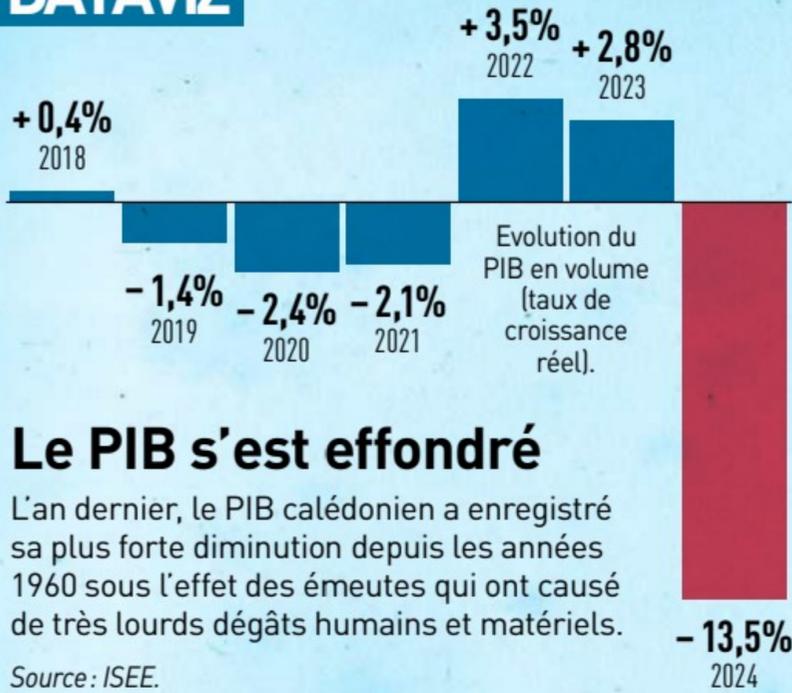
6 LA CONCURRENCE DE LA TRUITE FUMÉE

Depuis une dizaine d'années, la truite arc-en-ciel fumée grignote des parts de marché à son cousin salmonidé, qui pâtit des tarifs plus élevés et des controverses sur ses conditions d'élevage dans les grandes fermes à l'étranger. Il est vrai qu'elle est plus souvent élevée et transformée en France. Selon FranceAgriMer, les ménages en ont acheté près de 7 400 tonnes nettes en 2024 (+9% en un an). Les MDD, dont les premiers prix viennent de Pologne, dominent un peu moins face à des marques comme Ovide et Landvika (Groupe Aqualande), aux fermes basées en France et en Espagne, ou Pêcheries basques.

Par Bruno Declairieux

Saumon

Essentiellement élevé dans des fermes aquacoles en Europe du Nord, le poisson effectue un long périple avant d'arriver dans nos assiettes.



Le PIB s'est effondré

L'an dernier, le PIB calédonien a enregistré sa plus forte diminution depuis les années 1960 sous l'effet des émeutes qui ont causé de très lourds dégâts humains et matériels.

De nombreux secteurs ont été affectés

La crise a pénalisé le BTP, le commerce et les services. La filière nickel (extraction et transformation) a aussi été touchée par une surproduction au niveau mondial et une chute des cours de la matière première.

Sources: ISEE, DIMENC.



-34%
Consommation de ciment



-49%
Production métallurgique



-53%
Nombre de touristes

Evolution en volume entre 2023 et 2024.



-50%
Immatriculations de voitures neuves

NOUVELLE-CALÉDONIE UNE ÉCONOMIE À RECONSTRUIRE



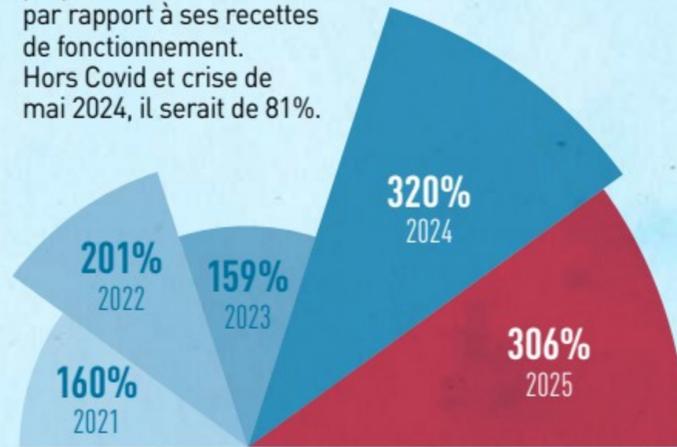
Réforme institutionnelle avec transferts importants de compétences, élections locales... L'année 2026 s'annonce cruciale pour cet archipel, dont l'économie peine à se relever des violentes émeutes de mai 2024.

Par Bruno Declairieux

L'endettement de la collectivité est préoccupant

Le niveau d'endettement de la collectivité croît du fait des emprunts garantis par l'Etat pour faire face à la crise sanitaire puis aux émeutes. En incluant les emprunts des entreprises publiques et des structures sociales locales, le taux monte à 394%!

Taux d'endettement propre de la collectivité par rapport à ses recettes de fonctionnement. Hors Covid et crise de mai 2024, il serait de 81%.



Source: gouvernement de la Nouvelle-Calédonie.

L'emploi dans le secteur privé a beaucoup souffert

Près de 11 000 emplois ont été supprimés en un an. En 2025, le redémarrage reste très incertain.

Emplois salariés dans le privé au dernier trimestre de chaque année.

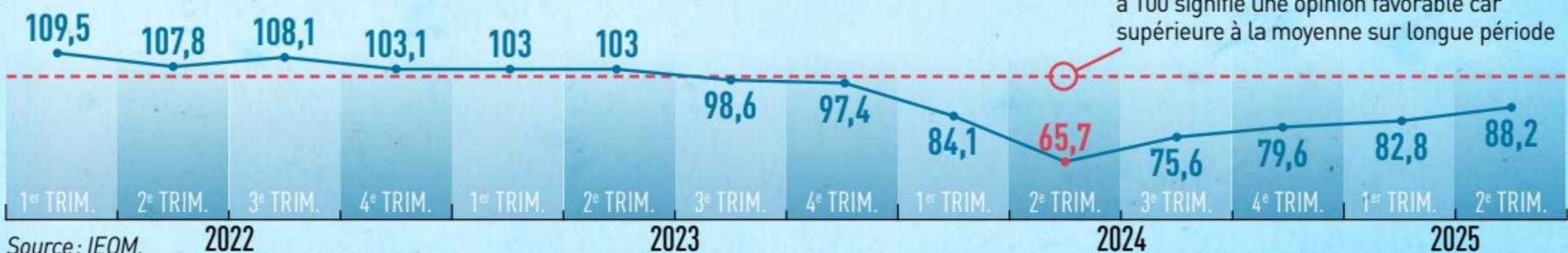


Sources: ISEE, CAFAT.

Plus d'un an après, le climat des affaires reste très dégradé

Le moral des entrepreneurs n'a toujours pas retrouvé son niveau de 2023 et va évidemment dépendre ces prochains mois de l'évolution de l'actualité politique locale.

Perception de la conjoncture par les chefs d'entreprise. Un niveau supérieur à 100 signifie une opinion favorable car supérieure à la moyenne sur longue période



Source: IEOM.

Philippe Salle PDG d'Atos

“Je nous vois bien jouer les prédateurs dès 2027”



Malgré le recul attendu de son chiffre d'affaires 2025 à un peu plus de 8 milliards d'euros, contre 9,6 milliards réalisés l'an dernier, le PDG d'Atos reste très optimiste sur le redressement du groupe informatique.

V

oilà déjà un an que l'ex-fleuron français du numérique a remis son destin entre les mains de cet ancien ingénieur. Philippe Salle, le septième patron

appelé à sa tête en l'espace de quatre ans, sera-t-il enfin le bon ? Recruté en octobre 2024 comme président non exécutif, ce karatéka – ceinture noire, troisième dan – qui tenait jusque-là les rênes du groupe immobilier Emeria (ex-Foncia) a ensuite été nommé PDG en février. Mais, pour remettre à flot ce paquebot, lesté par sa dette de 3 milliards d'euros, et qui vient de revoir ses objectifs de ventes à la baisse pour 2025, ce fils de médecin a dû administrer à ses quelque 67 000 salariés une potion bien amère.

Capital Qu'êtes-vous venu faire au chevet d'Atos ?

Philippe Salle Je ne cherchais pas un nouveau job, c'est le cabinet de chasseurs de têtes Egon Zehnder qui m'a appelé, à un moment où je commençais un peu à ronronner à la tête de Foncia. Je crois que j'avais fait ce qu'il y avait à faire, le marché américain restait à conquérir, mais mes actionnaires n'y étaient pas prêts. J'ai donc décidé de relever le challenge Atos avec l'idée d'appliquer cette phrase de Mark Twain qui me revient à l'esprit dans les situations difficiles : « Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. » A ceux qui croient encore que cette boîte est insolvable, je dis que toute entreprise peut être redressée, et c'est ce que nous sommes en train de faire.

Mais dans la douleur, au vu des effectifs qui devraient fondre à 60 000 salariés dans le monde d'ici l'an prochain, contre 110 000 il y a trois ans.

P.S. Réduire la masse salariale, ce n'est pas agréable mais c'est un passage obligé pour regagner notre indépendance financière. Je ne veux plus que quelqu'un d'autre décide pour Atos. Pour ça, il faut faire entrer du cash, redevenir rentable, c'est l'objectif du plan de relance Genesis que j'ai annoncé en mai et qui est déjà bien avancé. Plus de 90% des mesures prévues auront été mises en œuvre dès l'été prochain. Dans les années qui viennent, Atos

bio

1965
Naissance à Lyon

1988
Diplômé ingénieur des Mines

2002
PDG du groupe d'intérim Vedior France

2011
PDG du groupe de conseil en ingénierie Altran

2017
DG du groupe immobilier Emeria (Foncia)

2025
PDG d'Atos

pèsera de nouveau au moins 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, pour une marge opérationnelle de 10%. Certains clients qui avaient retiré leur confiance à Atos, et résilié leurs contrats, vont revenir. A partir de là, on pourra envisager des acquisitions. Je nous vois bien jouer les prédateurs dès 2027.

Si vous pouviez remonter le temps et vous mettre dans la peau de Thierry Breton, qui a dirigé l'entreprise de 2009 à 2019, que feriez-vous de différent ?

P.S. J'irais comme lui chercher la croissance externe : son objectif de faire grossir l'entreprise était le bon. Mais je serais peut-être moins gourmand. Il y a eu des acquisitions trop chères, comme celle de Syntel aux Etats-Unis, payée plus de trois fois son chiffre d'affaires. Et puis je m'efforcerais de mieux intégrer les équipes, car le manque d'harmonisation a trop souvent conduit à superposer les offres et les structures de coûts fixes au détriment des synergies et des économies d'échelle. Cela a fini par provoquer une grosse indigestion. Atos disposait ainsi de 200 lignes de produits différentes, que nous avons réduites à une quarantaine !

Que reste-t-il d'Atos aujourd'hui ?

P.S. Le groupe reste organisé autour de deux grands blocs. D'un côté, les services, notamment dans l'infogérance. De l'autre, le développement de logiciels et de matériels sous la marque Eviden. J'ai décidé de renoncer au projet de scission envisagé pour ces deux divisions, car cela nous aurait privés de synergies. Nos contrats d'infogérance nous offrent des perspectives auprès de nos clients, pour leur vendre des logiciels par exemple. Par ailleurs, je compte développer une troisième activité, le conseil, sous une marque qui sera lancée en fin d'année.

“Thierry Breton a eu raison de faire grossir Atos, mais il a peut-être été trop gourmand”

Vous avez toutefois dû vous délester de vos supercalculateurs exploités dans la simulation des essais nucléaires français.

P.S. Nous avons effectivement conclu en juin leur cession à l'Etat pour 410 millions d'euros. En revanche, j'ai suspendu la vente de notre branche systèmes de missions critiques, qui sécurise entre autres les communications des avions Rafale et le commandement du programme Scorpion de l'armée de terre. Nous conservons aussi notre branche produits de cybersécurité dédiée aux solutions logicielles et matérielles de chiffrement de données, de gestion des identités et des accès. Ainsi que notre filiale Ipsotek, spécialisée dans la vision artificielle. Ses technologies sont déployées dans les gares et les aéroports, pour repérer les bagages abandonnés par exemple.

Avez-vous un modèle, chez les grands patrons ?

P.S. Pour être franc, je n'en ai pas rencontré qui m'ait fait tomber de ma chaise. J'admire le côté visionnaire d'Elon Musk, sa capacité à faire rêver, plus que ses talents de gestionnaire parce que ça n'a pas l'air d'être son fort. Des gens disruptifs comme lui, je n'en ai jamais croisé, ni en France ni à Londres où j'ai vécu cinq ans. C'est pourtant le genre de profil dont l'Europe aurait bien besoin pour se frotter à la Chine et aux Etats-Unis. On regorge de talents chez nous, mais il nous manque encore cette petite étincelle.

Vous semblez très en retard dans ce domaine porteur de l'IA

P.S. La bataille qui m'intéresse ne fait que commencer, c'est celle des agents intelligents, qui vont automatiser la plupart des tâches administratives dans les entreprises. Par exemple, les chèques reçus ou émis seront analysés pour en extraire les bonnes informations et les retranscrire dans la comptabilité. On peut aussi imaginer que les déclarations et analyses de sinistres d'assurance soient traitées par un robot, remboursements inclus. Aujourd'hui, ça ne marche pas, parce que les modèles de langage, les fameux LLM, ne sont pas assez puissants et que les applications n'ont pas encore été développées, mais ça va venir.



GILLES BASSIGNAC / DIVERGENCE

Basée à Angers (Maine-et-Loire), l'usine d'assemblage de supercalculateurs d'Atos va tomber l'an prochain dans le giron de l'Etat, qui a acquis cette activité pour 410 millions d'euros.

Quel rôle peut jouer Atos dans cette révolution ?

P.S. Nous prévoyons de développer des applications sur mesure pour les entreprises. Nous comptons ainsi créer deux grandes usines numériques d'agents intelligents. La première, en Europe, s'appuierait sur l'intelligence artificielle conçue par Mistral AI. La seconde, aux Etats-Unis, exploiterait des IA américaines. Grâce à elles, je compte attaquer le marché dit de Business Process Outsourcing (BPO), qui consiste pour une entreprise à confier une partie de ses tâches – administratives, comptables ou de gestion de la relation commerciale – à un prestataire spécialisé. Ce type de sous-traitance était jusqu'ici basé sur de la main-d'œuvre humaine qui sera progressivement remplacée par toute une panoplie d'agents intelligents.

Vous confirmez donc que l'IA va engendrer des dégâts sur l'emploi ?

P.S. Il y aura un impact sur l'emploi des cols blancs, des dizaines de millions de jobs vont disparaître, en particulier chez les jeunes et ce sera aussi un défi pour les entreprises. Parlons des développeurs par exemple. Aujourd'hui, 90% du code informatique peut-être généré par IA. On peut donc théoriquement se passer de jeunes développeurs, mais on a quand même besoin de seniors expérimentés pour vérifier que les lignes de code informatique produites par la machine sont fiables. Or, si je n'embauche plus de jeunes, je risque aussi de finir par manquer

de seniors ! Donc c'est aussi un casse-tête pour nous, à moins de trouver un moyen de former des jeunes à devenir plus rapidement des experts. Aujourd'hui, je n'ai pas la solution.

Atos pourrait-il jouer un rôle dans notre souveraineté numérique et la protection de nos données ?

P.S. Oui, je note d'ailleurs que certaines grandes entreprises européennes, comme les banques, regardent désormais comment faire migrer leurs data, pour l'heure stockées par exemple chez Amazon ou Google, vers des solutions sécurisées. Cela peut être en réinternalisant leurs données, ou en recourant à un cloud européen, comme OVH. Atos dispose de nombreux data centers en Europe et pourrait se positionner sur de telles solutions. Ces entreprises n'ont pas le choix, car il y a une pression de l'Europe pour que les données les plus sensibles soient hébergées sur notre continent. Ce sera une lame de fond, même si cette migration sera financièrement douloureuse pour ces entreprises !

De gros doutes ont pu émailler la sincérité et la transparence des informations financières publiées par Atos. Qu'avez-vous changé ?

P.S. La vérité, c'est qu'Atos avait régulièrement recours à ce qu'on appelle des working capital actions (NDLR : des actions sur le fonds de roulement). Ces mesures étaient destinées à optimiser sa trésorerie, en fin d'exercice et par trois moyens. Le premier consistait à ne plus payer les fournisseurs, dès septembre. Le deuxième consistait à aller voir les clients pour leur demander une avance de paiement – ce qui n'était d'ailleurs pas très profitable parce que cela a obligé Atos à consentir des rabais, au détriment de ses marges. Le troisième, c'était l'affacturage, une technique qui consiste à sous-traiter le recouvrement des factures clients à une société en contrepartie d'une avance immédiate. Je ne dis pas que ces pratiques n'ont pas lieu d'être, mais quand on y a recours, il faut le faire en toute transparence en documentant l'ensemble pour ne pas donner l'impression qu'on cherche à minimiser le niveau d'endettement. Car, au final, ces méthodes ont pu contribuer à gonfler artificiellement la trésorerie d'Atos de plusieurs centaines de millions d'euros, en donnant une image biaisée de sa dette.

“Notre dette reste lourde, nous allons donc la renégocier, peut-être dès l'an prochain”

Malgré la restructuration, votre dette dépasse encore les 3 milliards d'euros et ses taux d'intérêt d'environ 10% semblent prohibitifs. Est-elle tenable ?

P.S. Oui, mais elle reste lourde, nous allons donc la renégocier. C'est un dossier que j'aimerais ouvrir dès l'an prochain si le climat économique est favorable. Une fois que nous aurons perçu le produit de la cession de nos supercalculateurs, dans le courant du mois d'avril 2026, nous disposerons d'environ 1,6 milliard d'euros de cash, c'est beaucoup. Et comme dans le même temps notre rentabilité va aussi progresser, cette amélioration de notre situation financière devrait faire évoluer positivement notre note de crédit. Nous deviendrons ainsi en capacité de lever une nouvelle dette, à des taux très inférieurs. Cet argent servira à rembourser l'ancienne dette.

Vos prédécesseurs avaient été pointés pour leurs dépenses exorbitantes – près de 1 milliard d'euros en quatre ans – engagées auprès de cabinets de conseil. Y avez-vous mis un terme ?

P.S. C'est fini, nous n'avons plus recours aux cabinets de conseil depuis juillet.

Votre livre de chevet ?

P.S. «L'Art de la guerre», par Sun Tzu, un ouvrage fascinant qui se transpose assez bien dans le monde des entreprises. Sun Tzu écrit par exemple que les décisions ne doivent pas être prises à la Cour. Je pense comme lui qu'il faut toujours décentraliser. Je délègue énormément, je donne les lignes directrices, mais ensuite je laisse les équipes prendre les décisions. L'important, c'est de bouger, et vite. Un intellectuel assis va moins loin qu'un con qui marche. Je ne sais plus qui a dit ça, mais je suis plutôt d'accord !

3 milliards d'euros

C'est le montant de la dette actuelle d'Atos, assorti d'un taux d'intérêt de 10%.

Propos recueillis par Stéphane Barge et Julien Bouyssou

IA, VA-T-ON TOUT DROIT VERS UN KRACH ?

L'intelligence artificielle aimante des investisseurs prêts à déverser des milliards sur tout projet qui se présente. Mais il risque d'y avoir des perdants.



FREPIK

Vous rêvez de faire fortune dans la tech ? Suivez donc l'exemple de Mira Murati, ingénieure américaine et fondatrice de Thinking Machines.

Invitez une poignée d'investisseurs aux poches bien remplies, et récitez-leur un pitch basique : « Nous sommes en train de bâtir une entreprise d'intelligence artificielle (IA), avec les meilleurs de cette discipline. Je n'en dirai pas plus. » Cela devrait suffire.

En juillet, soit moins de six mois après avoir créé sa start-up, et sans même avoir engrangé un « cent » de chiffre d'affaires, cette présentation lui avait valu de lever 2 milliards de dollars. Murati n'est certes pas la première venue, elle a participé au développement de ChatGPT. Mais cette anecdote illustre une pratique très en vogue dans les cénacles bouillonnants de l'IA. « Bonnes ou mauvaises, toutes les idées sont

financées, les investisseurs peinent à faire la différence, déplorait récemment Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon. Nous sommes dans une sorte de bulle. »

Mais si l'IA excite les investisseurs, elle déçoit encore les utilisateurs. « L'écart entre les promesses exagérées des fournisseurs et la valeur apportée aux entreprises se creuse », résume le cabinet Forrester. « 95% des projets déployés en entreprise n'offrent pas de retour sur investissement mesurable », conclut une récente étude du MIT, corroborée par une autre du BCG. Même la génération automatique de code informatique, censée faire gagner un temps fou aux développeurs, leur en ferait perdre, révèle une étude de l'institut METR. « La déception engendrée sur le plan des revenus et des gains de productivité pourrait entraîner une brutale réévaluation des valeurs technologiques (...), et cela pourrait avoir des implications plus larges pour la stabilité macrofinancière », redoute le FMI, évoquant, lui aussi, une bulle.

Mille milliards de dollars. Une étincelle pourrait finir par la faire exploser. Comme ces montants pharaoniques engloutis par les champions du secteur dans des centres de données équipés de serveurs et de puces dernier cri, par ailleurs très voraces en électricité. Cette puissance de calcul leur est certes indispensable, mais elle s'appuie sur des processeurs hors de prix. Cela profite d'abord à Nvidia, roi californien des semi-conducteurs, qui a dépassé fin octobre les 5 000 milliards de dollars de capitalisation boursière – près de 2 000 milliards de plus que le PIB de la France. Cette frénésie de data centers, dont la construction surpasse désormais celle de bureaux aux Etats-Unis, est aussi du pain béni pour Donald Trump. Elle aurait ainsi sauvé son pays de la récession en 2025, d'après la Deutsche Bank.

Mais les revenus engendrés sont encore loin de couvrir les dépenses. Las, leur quête d'une IA plus pointue oblige les géants de la discipline à dépenser toujours plus. Google, Meta et Microsoft, qui lui ont déjà consacré 250 milliards de dollars à eux trois cette année – soit l'équivalent de leurs profits cumulés l'an dernier – déploieront encore plus de data centers en 2026. Mais ce sont surtout les ambitions phénoménales de la locomotive OpenAI qui interrogent. « Son patron, Sam Altman, s'engage à investir 1 400 milliards de dollars d'ici 2030, confie Wesley Lebeau, responsable adjoint actions thématiques chez le gestionnaire d'actifs CPRAM. Et comme il ne donne pas de détails sur sa stratégie, cela crée une incertitude. » Surtout pour une entreprise qui s'attend déjà à perdre 27 milliards de dollars cette année...

Stéphane Barge

Actuellement en vente



**Harvard
Business
Review**
FRANCE

**Pour réfléchir et agir
avec un temps d'avance**

Toute la presse est sur prismashop.fr Rejoignez la communauté Harvard Business Review France sur    



PHOTOS : FREEPIK

EXIL FISCAL : LA TENTATION DE PARTIR GRANDIT

Autant le premier mandat d'Emmanuel Macron avait rassuré les hauts revenus, autant le second les inquiète avec ses augmentations d'impôts à tout-va. De quoi leur donner des envies de changer d'air ?

avec tous les signaux négatifs envoyés durant la discussion du budget à l'Assemblée nationale, cela n'a rien d'étonnant.» Avocat d'affaires au sein du cabinet Alphard Law, Antoine Gouin l'assure, les nombreuses propositions déposées ces derniers mois pour taxer les hauts patrimoines, accusés de ne pas payer assez d'impôts, inquiètent sa clientèle fortunée. Entre les amendements finalement rejetés, comme l'impôt universel ciblant les Français installés dans les paradis fiscaux ou la taxe Zucman sur les très gros

patrimoines, et ceux votés mais sans certitude d'être conservés jusqu'au bout, comme l'impôt sur les biens improductifs (tableaux, meubles...) ou la taxe sur les holdings, le désagréable sentiment d'être dans le viseur s'est installé chez les contribuables aisés. Et l'instabilité politique actuelle n'aide pas à apaiser les esprits. Après plusieurs années de calme relatif, les impôts ne vont-ils pas de nouveau flamber ? «Avec un contexte aussi incertain, on nous interroge de plus en plus sur l'intérêt de partir», constate Benoist Lombard, directeur général délégué du cabinet de conseil en gestion de patrimoine Laplace.

C'est un éternel recommencement. Impôt sur les grandes fortunes (IGF) en 1981, impôt de solidarité sur la fortune (ISF) en 1988 avec des règles durcies en 1995, taxe à 75% sur les très hauts revenus en 2012... Sans remonter bien loin dans le passé, dès que les pouvoirs publics cherchent des noises aux foyers fortunés, l'option de l'exil fiscal revient, même si les raisons de partir relèvent souvent d'un mix entre crainte de l'impôt, projet familial et motif professionnel. Créateur de start-up pouvant travailler facilement n'importe où, entrepreneur ayant déjà vendu une société ou songeant à le faire avant la retraite, famille au patrimoine conséquent... les profils susceptibles de franchir les frontières sont divers. Les pays pour les accueillir également.

Nul besoin d'aller à l'autre bout du monde pour bénéficier d'une taxation clémente sur ses revenus ou son patrimoine. En Europe même, la concurrence joue entre voisins, avec parfois des avantages spécifiques pour attirer les étrangers, comme en Espagne, en Grèce ou en Italie. Cet été, François Bayrou, alors Premier ministre, pestait ainsi contre Rome, accusé de dumping fiscal avec, pour les riches venant s'installer, un forfait fiscal unique (200 000 euros portés à 300 000 en 2026) sur tous leurs revenus perçus en dehors de la péninsule, sans parler de droits de succession à partir de 4% en ligne directe après un abattement de 1 million d'euros, contre 45% au-delà de 1,8 million d'euros chez nous. «L'Italie séduit par une palette variée d'avantages fiscaux, ce qui n'est pas toujours le cas ailleurs, mais aussi par son cadre de vie», note Olivier Janoray, avocat associé chez Duroc Partners.

Changement de résidence. Bien sûr, un départ ne se fait pas d'un claquement de doigts. D'abord il existe l'exit tax, un fil à la patte pour les contribuables possédant une entreprise ou un gros patrimoine en actions. «Ils doivent faire comme s'ils cédaient leurs parts et évaluer les plus-values», rappelle Olivier Janoray. S'ils ne les ont pas vendues au bout de deux ans, pour les patrimoines inférieurs à 2,57 millions d'euros (cinq ans pour les patrimoines supérieurs), le paiement de la taxe sur ces

plus-values latentes (30%) est annulé. Seulement, un récent amendement parlementaire a allongé ce délai à... quinze ans (comme avant 2019), ce qui devrait compliquer les départs en cas d'adoption définitive dans le budget 2026. Ensuite, inutile de rêver : le fisc a des outils d'investigation puissants, et les échanges d'informations entre pays sont fréquents. Enfin, depuis cette année, il peut redresser des expatriés durant dix ans ! Bref, le changement de résidence fiscale ne se résume pas à un changement d'adresse. Pour éviter un risque de redressement, les départs devront se faire, sans équivoque, en famille, et inclure la vente de la résidence principale. «Quand je rappelle qu'il faudra avoir le moins de liens possibles avec la France, cela en fait réfléchir plus d'un», pointe d'ailleurs Benoist Lombard.

Conventions fiscales. Tout se joue entre les critères légaux définis par la France et ceux définis par le pays d'accueil. «Si vous répondez aux deux à la fois, ce sont les conventions fiscales signées entre les deux nations concernées qui permettront de trancher», précise Julien Riahi, avocat associé chez Arkwood. On devine la complexité juridique et le risque de contentieux en cas de situation limite ou de mauvaises interprétations des textes en vigueur pour tous les types d'imposition et les pays où il faut les régler. Les Français installés nombreux à Dubaï en raison de sa fiscalité avantageuse (pas d'impôt sur le revenu...) peuvent en témoigner. «La rédaction de la convention entre la France et les Emirats arabes unis est très particulière, observe Julien Riahi. Elle a conduit à des redressements de l'administration dans la mesure où la France conserve le droit de taxer ses expatriés si ceux-ci répondent à l'un des quatre critères pour être considéré comme résident français au regard de la loi, à savoir y avoir son foyer, son travail, ses investissements ou son lieu de séjour principal.»

L'analyse en détail des avantages accordés par chaque pays s'impose donc, d'autant que les législations peuvent évoluer. «La Belgique, pour ceux qui ont vendu leur société, ou le Royaume-Uni, pour les actifs, n'attirent plus comme avant, les règles fiscales ayant changé, détaille Cyril Jarnias, conseiller en gestion de patrimoine internationale. A l'inverse, la Suisse reste une valeur sûre, sa législation demeurant stable pour les gros patrimoines.» De quoi être tranquille, loin du Palais-Bourbon.

Bruno Declairieux

Impôt sur les biens improductifs, taxe sur les holdings...

La newsletter pour **BIEN INVESTIR DANS LES ETF**



Notre sélection d'ETF

les plus prometteurs

Nos conseils concrets

pour acheter et vendre au bon moment

Notre portefeuille d'ETF

analysé et diversifié

rédigée par nos experts :



Nicolas Gallant

Journaliste économique à Capital



Jean David Haddad

Rédacteur en chef de FranceBourse



Thomas Andrieu

Spécialiste des cycles économiques

Je découvre :



Avec le code **MAGCAP15** profitez de
-15€ sur l'abonnement annuel*

*Code à inscrire sur la page de paiement

trackers.capital.fr

LE - Guide

Capital



ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À LAIDE DE L'IA ; PHOTOS : JONATHAN MOYAL, JONATHAN MOYAL; FUJIFILM



Argent

P. 78

Cadrage Hausse d'impôts : tous aux abris !

P. 80

Défiscalisation Tout le monde peut en profiter

P. 82

PER Comment en tirer le meilleur parti

P. 88

Malraux, Girardin, monuments historiques
Trois dispositifs généreux

Carrière

P. 92

Immobilier Le casse-tête du retour au bureau

Conso

P. 96

Le labo Capital Notre sélection d'appareils photo instantanés



NOUVEAU

Retrouvez chaque mois nos tests de produits high-tech

DÉCOUVREZ DES CONSEILS PERSONNALISÉS GRÂCE À NOS EXPERTS SUR CAPITAL.FR



HAUSSE D'IMPÔTS : TOUS AUX ABRIS !

Si les Français ne savent pas à quelle sauce fiscale ils vont être mangés l'an prochain, les stratégies existantes, elles, sont d'une redoutable efficacité.

D

De mémoire de fiscaliste, on n'avait plus connu cela depuis longtemps. Qu'on l'apprécie ou pas, Emmanuel Macron a été l'un des rares présidents à maintenir coûte que coûte la stabilité fiscale, si importante pour la vie économique en général et celle des entreprises en particulier. A peine arrivé à l'Élysée, il remplace l'ISF par l'impôt sur la fortune immobilière et instaure la flat tax à 30% sur les revenus du capital et des placements. Et ensuite ? Il tient. Malgré la crise des Gilets jaunes ou celle du Covid, au cours desquelles ses opposants réclament qu'il enterre ce

qu'ils jugent être ses premiers cadeaux fiscaux. En vain, jusqu'au... vote des budgets de l'Etat et de la Sécu pour 2026, dont l'issue, faute de majorité, s'avère pour le moins incertaine.

Depuis, c'est la foire à la saucisse à l'Assemblée nationale ! Pas un jour ne passe sans qu'une nouvelle taxe fleurisse, plutôt sur les grandes entreprises et les contribuables les plus fortunés, mais pas seulement. La ministre de l'Action et des Comptes publics, Amélie de Montchalin, a fait un premier bilan, début novembre : 2,5 milliards d'impôts en plus pour les multinationales, 3 milliards en moins pour les PME et les petites entreprises, 2 milliards d'euros en moins aussi pour les ménages (grâce notamment à l'abandon du gel du barème de l'impôt sur le revenu), mais 5,5 milliards d'euros d'alourdissement pour les plus fortunés, ce qui représente, selon elle, «plus d'impôt que sous l'ISF de François Hollande».

Avantages fiscaux. La digue a cédé, avec un nouvel impôt sur la fortune «improductive», et une possible hausse de 1,4% de la flat tax, la faisant passer de 30% à 31,4%. Cette dernière

mesure va toucher tous les épargnants sur la fiscalité de leurs placements, qu'ils soient fortunés ou pas. Il faudra bien sûr attendre fin décembre pour savoir si les budgets de l'Etat et de la Sécu ont finalement été adoptés, et quelles mesures y figurent.

Une chose paraît certaine, les impôts vont augmenter en 2026, et sans doute aussi en 2027 ! Mais, bonne nouvelle, personne ne pourra revenir sur les avantages fiscaux que vous avez engrangés, grâce aux stratégies de défiscalisation (tout à fait légales) mises en place cette année. Parmi les produits vedettes, le plan d'épargne retraite, avec ses versements déductibles de votre revenu imposable qui vont générer de belles économies d'impôts pour 2026. L'investissement productif dans les DOM-TOM, avec le dispositif Girardin, risque d'être à nouveau raboté l'an prochain, mais il reste très généreux cette année. Sans compter les traditionnels régimes sur l'immobilier locatif ancien de qualité, avec le Malraux et le monument historique. Tous nos conseils pour alléger votre note fiscale l'année prochaine.

Mireille Weinberg

Défiscalisation

Tout le monde peut en profiter

Du plus simple au plus élaboré, découvrez les dispositifs qui peuvent réduire, voire annuler, votre note fiscale. A choisir selon vos besoins.

Pour choisir le dispositif de défiscalisation adapté à son portefeuille, il faut d'abord vous plonger dans votre avis d'imposition. Etes-vous imposable... un peu, beaucoup, passionnément ? La stratégie dépend en effet du montant dû. S'il est très faible, le plus simple est de faire des dons aux associations ou aux œuvres. Si vous payez 330 euros d'impôts, il suffit de donner 500 euros à une association habilitée pour effacer la note (réduction égale à 66% du don dans la limite de 20% de vos revenus).

Vérifiez ensuite votre tranche marginale d'imposition. L'impôt est progressif, avec un taux de 11%, 30%, 41% ou 45%. Si vous êtes dans la tranche à 11%, privilégiez les dons ou les réductions d'impôts qui offrent un avantage fiscal forfaitaire. Avec un fonds commun de placement dans l'innovation, par exemple, votre réduction d'impôts va jusqu'à 25% de votre versement (lire le tableau ci-contre), soit 250 euros pour 1 000 euros versés. A noter qu'elle s'applique quelle que soit votre tranche d'imposition. Attention cependant à ne pas dépasser le plafond des niches fiscales, soit 10 000 euros de réduction par an et par foyer fiscal. Entrent dans cette enveloppe toutes les réductions

d'impôts (sauf le dispositif Malraux), même celles obtenues pour les aides à domicile. Aussi, si vous employez des gardes d'enfants par exemple, regardez combien il vous reste jusqu'à ce plafond avant d'opter pour d'autres dispositifs. Un second plafond atteint 18 000 euros pour les investissements dans le cinéma (Sofica) et les DOM-TOM (Girardin).

Argent bloqué. Pour ceux qui atteignent les tranches de 30% et plus, abusez des déductions d'impôts, notamment grâce au plan d'épargne retraite : tous vos versements sont déductibles de votre revenu imposable et l'avantage fiscal est d'autant plus important que votre tranche marginale est élevée (pour un versement de 1 000 euros, 300 euros d'économie d'impôts si vous êtes dans la tranche à 30%, 410 ou 450 euros si vous êtes dans celles à 41% et 45%).

Attention, pour défiscaliser, il vous faut du cash à investir, sauf à privilégier l'immobilier locatif que vous pouvez acheter à crédit. Enfin, les produits purement défiscalisants, comme les Sofica ou les FCPI, comportent des risques de perte en capital. Sans compter que votre argent est bloqué : cinq ans dans un FCPI, mais jusqu'à l'âge de la retraite dans un PER.

Mireille Weinberg



Le montant maximal

Dispositif fiscal (Réduction ou déduction d'impôts)	Type d'investissement	
FCPI Madelin (Réduction)	PME	
FIP Corse (Réduction)	PME situées en Corse	
Investissement direct dans les PME (Réduction)	PME	
Sofica (Réduction)	Industrie cinématographique	
Groupements Forestiers IR (Réduction)	Parts de PME forestière	
Girardin industriel de plein droit (Réduction)	Matériel productif neuf loué aux entreprises des DOM-TOM	
Girardin industriel agrément (Réduction)	Matériel productif neuf loué aux entreprises des DOM-TOM	
Denormandie (Réduction)	Rénovation de logements anciens	
Malraux (Réduction)	Rénovation de logements situés en secteur sauvegardé	
Monument historique (Déduction du revenu imposable)	Logements classés monument historique	
Plan d'épargne retraite (PER) (Déduction du revenu imposable)	Produit financier de type assurance vie ou compte-titres	

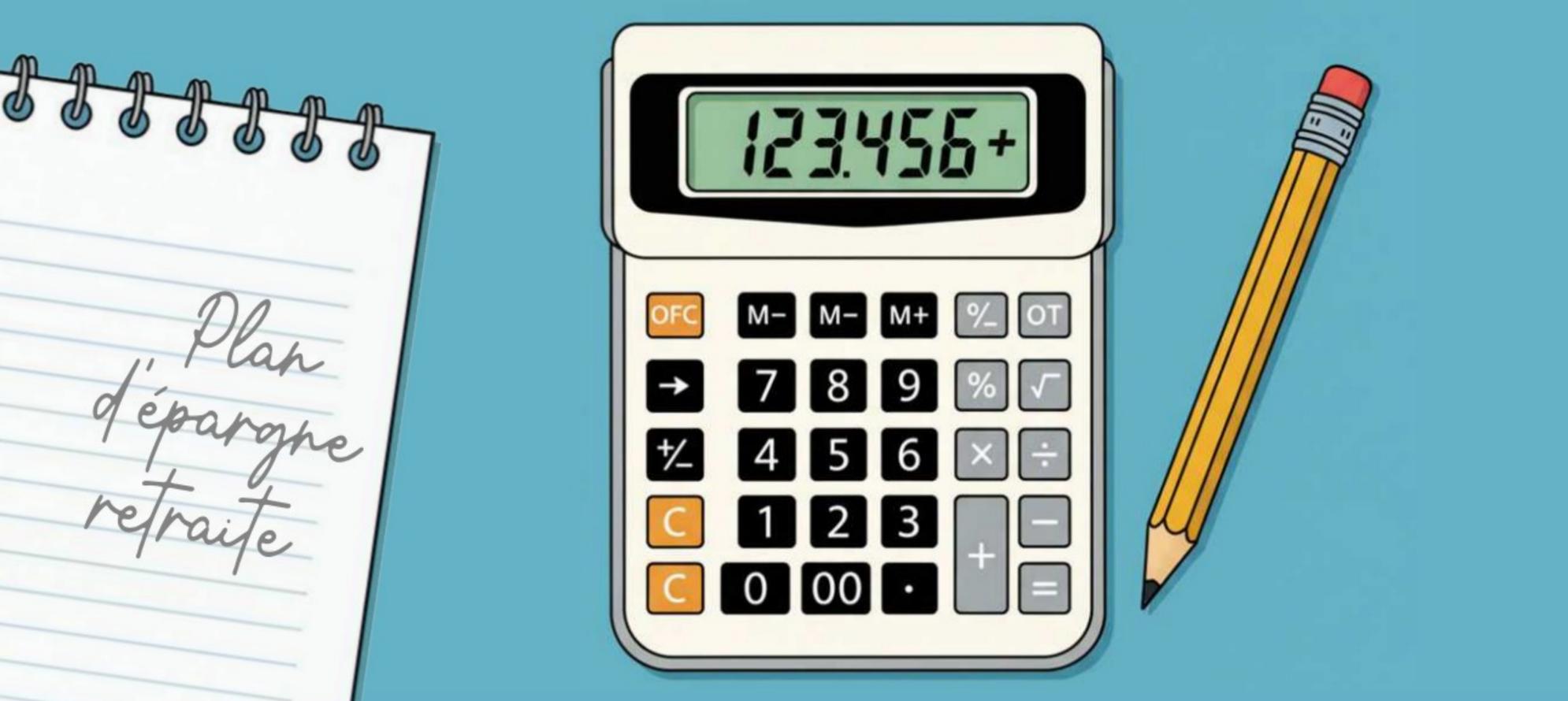


ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À LAIDE DE L'IA

de votre avantage fiscal, selon le dispositif choisi

	Plafond des niches fiscales applicable	Ticket d'entrée (Versement maximal)	Montant de l'avantage	Montant maximal de l'avantage	Montant maximal de l'avantage sur la durée	Durée minimale de détention conseillée
	10 000 euros	Pas de minimum (12 000 ou 24 000 euros) ⁽¹⁾	25% du montant investi en PME par le fonds ⁽²⁾	2 500 euros	A renouveler chaque année	5 à 8 ans
	10 000 euros	Pas de minimum (12 000 ou 24 000 euros) ⁽¹⁾	30% du montant investi	3 600 ou 7 200 euros	A renouveler chaque année	6 à 10 ans
	10 000 euros	Variable (50 000 ou 100 000 euros) ⁽¹⁾	18% du versement	10 000 euros (Plafond niche), l'excédent de la niche est reportable	A renouveler chaque année	10 à 15 ans
	18 000 euros	5 000 euros (18 000 euros)	30%, 36% ou 48% du versement ⁽³⁾	8 640 euros	A renouveler chaque année	7 à 8 ans
	10 000 euros	Pas de minimum (50 000 ou 100 000 euros) ⁽¹⁾	18% du versement	9 000 ou 18 000 euros	A renouveler chaque année	10 à 15 ans
	18 000 euros⁽⁴⁾	2 273 euros (37 190 euros)	110% à 115% du versement	40 909 euros	A renouveler chaque année	5 ans
	18 000 euros⁽⁴⁾	2 273 euros (48 128 euros)	110% à 115% du versement	52 941 euros	A renouveler chaque année	5 ans
	10 000 euros	100 000 euros (300 000 euros)	12% à 21% du prix du logement ⁽⁵⁾	63 000 euros	Selon l'engagement de location ⁽⁵⁾	15 ans
	Hors niches fiscales	100 000 euros (400 000 euros)	22% ou 30% ⁽⁶⁾	12 000 euros	Sur 4 ans maximum	15 ans
	Hors niches fiscales	Pas de minimum	Selon votre tranche marginale d'imposition	Pas de plafond	Pas de plafond	15 ans
	Hors niches fiscales	100 euros (37 094 euros pour les salariés, 87 135 euros pour les TNS)	Selon votre tranche marginale d'imposition	16 692 euros pour les salariés et 39 211 euros pour les TNS ⁽⁷⁾	A renouveler chaque année	Indisponible avant l'âge légal de la retraite ⁽⁸⁾

Sources : Capital avec UFF, MACSF et avec Inter Invest Group pour la partie Girardin.

(1) Pour un célibataire et pour un couple. **(2)** 25% du versement, retenu net de frais et au prorata du quota cible et réellement investi dans des PME éligibles. **(3)** Selon la nature des investissements réalisés par la Sofica et dans la double limite de 25% du revenu net global et du plafond des niches de 18 000 euros. **(4)** Ici on compte 18 000 euros, mais net de la part de la réduction rétrocédée à l'entreprise ultramarine. De fait vous pouvez bien aller jusqu'au montant maximum de l'avantage fiscal indiqué dans le tableau, soit 40 909 euros ou 52 941 euros. **(5)** Selon la durée d'engagement de location : 6 ans, 9 ans ou 12 ans. **(6)** Selon le site où est réalisé l'investissement. **(7)** Avantage fiscal maximum pour ceux qui sont dans la tranche marginale à 45% (45% x 37 094 euros pour les salariés ou 45% x 87 135 euros pour les travailleurs non salariés, dits TNS). **(8)** Sauf cas de déblocage anticipé.

PER

Comment en tirer le meilleur parti

Le plan d'épargne retraite est une solution simple et efficace pour réduire son revenu imposable. Tous nos conseils pour l'utiliser au mieux.

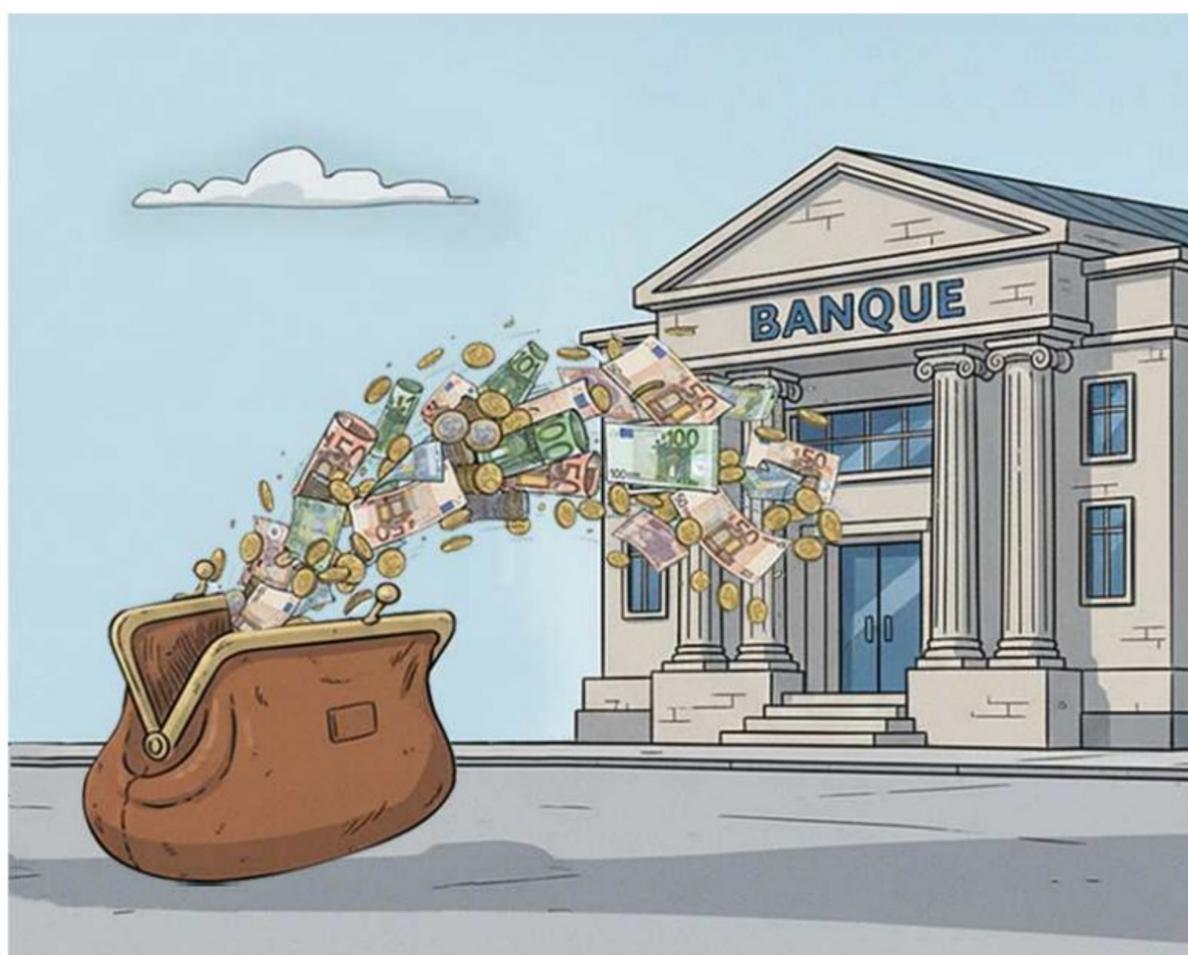


ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

Hors pair, le PER ? Pour alléger ses impôts tout en préparant sa retraite, oui. Mais, pour en profiter pleinement, encore faut-il maîtriser toutes ses subtilités. Premier point : les versements entièrement déductibles de votre revenu imposable sont plafonnés. La règle générale veut que vous ne puissiez pas déduire plus de 10% de vos revenus au moyen de votre PER. Cela signifie que si vous gagnez 50 000 euros par an, vous ne pourrez retrancher que 5 000 euros versés sur votre PER, avant la fin de l'année, de votre revenu imposable.

Cette règle des 10% est encadrée par un plancher et un plafond. Les contribuables les plus fortunés ne pourront pas déduire plus de 37 094 euros (87 135 euros pour les travailleurs non salariés), même si cela représente moins que

Ce que vous pouvez déduire au maximum en 2025

Situation	Montant maximal des versements déductibles en 2025	Montant des versements déductibles et non utilisés en 2024, 2023 et 2022	Total déductible en 2025
Sans profession ou retraité	4 637 euros	12 626 euros	17 263 euros
Salarié ou fonctionnaire	10% des revenus professionnels nets, avec un maximum de 37 094 euros	101 012 euros	138 106 euros
Professionnel indépendant ou libéral ⁽¹⁾	10% des bénéfices imposables + 15% des bénéfices imposables compris entre 1 et 8 plafonds de la Sécu, avec un maximum de 87 135 euros	0 euro⁽¹⁾	87 135 euros

Source: MACSF.

(1) Les professionnels indépendants ou libéraux ne peuvent pas récupérer les plafonds non consommés des trois années précédentes dans le présent dispositif. Mais, s'ils n'ont jamais fait d'épargne retraite (aucun versement déductible les années précédentes et aucune épargne retraite d'entreprise), ils pourront cumuler le plafond de 87 135 euros avec ceux d'un autre dispositif dit «Madelin», soit 138 106 euros + 87 135 euros = 225 241 euros la première année, pour un revenu supérieur à 8 plafonds annuels de la Sécu (376 800 euros). Les années suivantes, ils ne pourront plus profiter de cette déduction supplémentaire.

“S’il y a des gens
qui sont
intéressés pour
sponsoriser
une cantine
gratuite.”

Coluche



JE FAIS UN DON



10% de leur salaire annuel. A l'inverse, un plancher est prévu pour les contribuables (salariés et travailleurs non salariés) qui touchent de faibles revenus : ils peuvent déduire jusqu'à 4 637 euros de leur revenu imposable en 2025, même si ce montant représente plus de 10% de leur revenu annuel. Par exemple, une personne rémunérée 34 000 euros par an peut monter jusqu'à 4 637 euros de versements déductibles, au lieu des 10% (3 400 euros) du cadre général.

Voilà pour vos plafonds de cette année. Mais, en prime, si vous n'avez pas utilisé totalement les plafonds auxquels vous aviez droit les trois années précédentes (ils sont indiqués dans votre avis d'imposition), vous pouvez les ajouter à votre plafond de l'année en cours. Autrement dit, jusqu'à la fin de l'année, en plus de votre plafond de versements pour 2025, vous pourrez utiliser ceux non consommés au titre des années 2024, 2023 et 2022. Si vous avez des revenus relativement importants et que vous n'avez jamais rien versé dans un produit d'épargne retraite, vous pouvez utiliser pleinement vos plafonds de 2025 (37 094 euros), de 2024 (35 194 euros), de 2023 (32 909 euros) et de 2022 (32 909 euros), pour un total de versements et de revenus déductibles de... 138 106 euros ! Soit une économie d'impôts de 56 623 euros si vous êtes dans la tranche à 41% (138 106 x 41%) ou de 62 148 euros si vous êtes dans celle à 45% (138 106 x 45%)... Pour une même somme versée, l'économie d'impôts est en effet proportionnelle à votre tranche d'imposition (11%, 30%, 41% ou 45%).

Plafond du conjoint. Si vous ne remontez pas jusque-là, et que vous versez seulement un peu plus que votre plafond pour 2025, les choses sont bien faites : «C'est d'abord ce qu'il reste du plafond de l'année N-3 qui sera utilisé

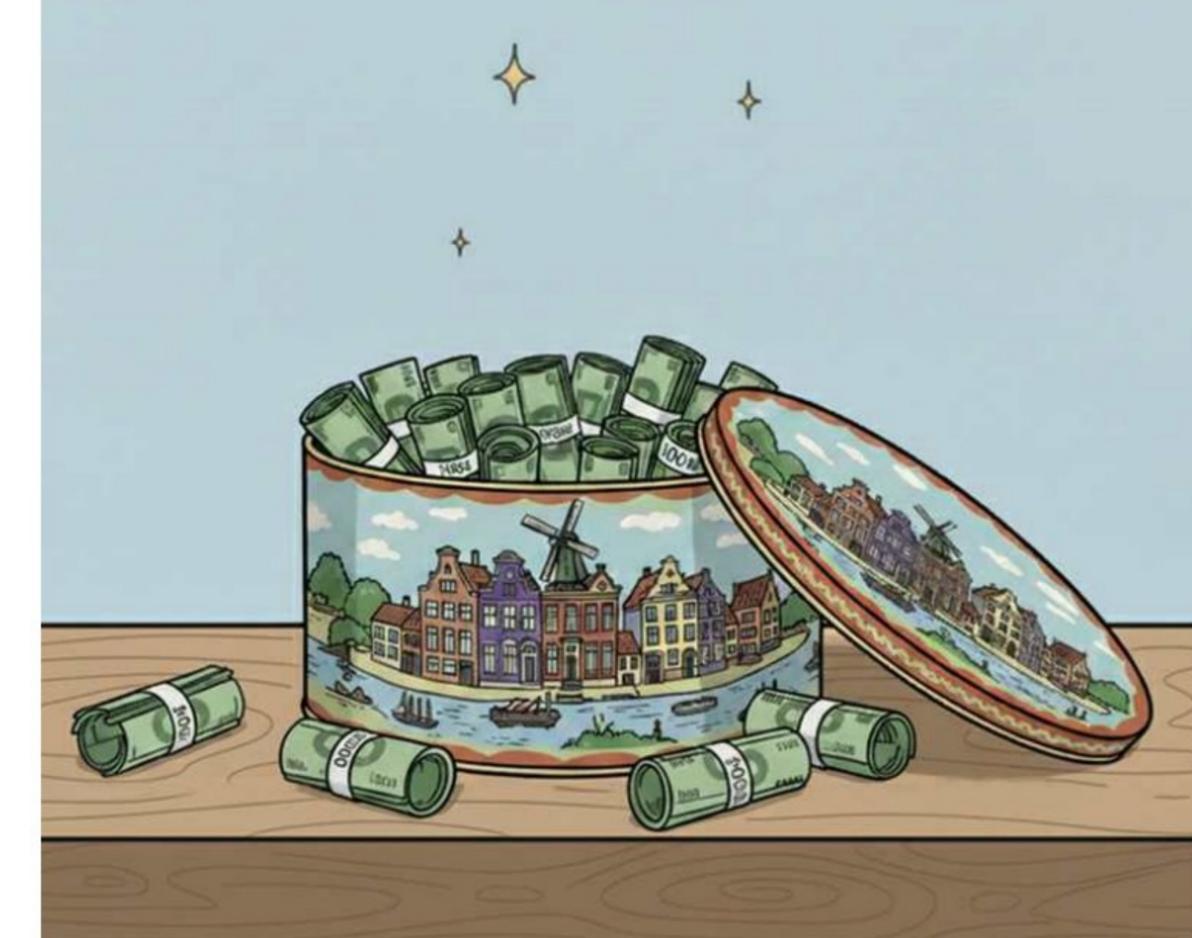


ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

Écartez les PER trop chargés en frais

Pour ce qui est de l'avantage fiscal, le choix du PER importe peu : cette possibilité de déduire ses versements de son revenu imposable vaut pour tous, avec les mêmes plafonds. «Mais il est dommage qu'aujourd'hui seule cette carotte soit mise en avant pour séduire les épargnants», regrette Cyrille Chartier-Kastler, fondateur de Facts & Figures. Le PER est en effet, avant tout, un produit d'épargne de long terme, que vous allez conserver plusieurs années – voire plusieurs décennies –, il faut donc le sélectionner avec

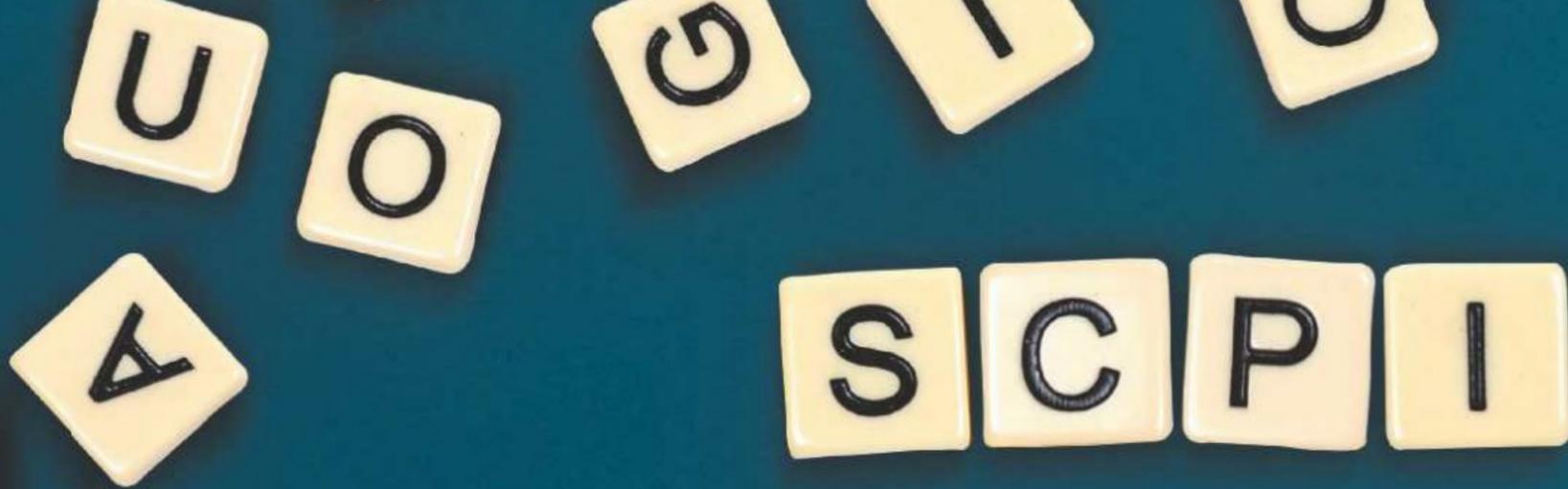
attention. Il s'agit en particulier d'être attentif aux frais, car ils peuvent grignoter considérablement votre épargne sur la durée. Les frais de gestion d'abord, prélevés chaque année sur votre capital (entre 0,5% pour les moins chargés à 1%), ainsi que les frais sur versements, déduits lorsque vous versez de l'argent (1,5% en moyenne, mais nuls chez certains acteurs en ligne), et enfin les éventuels frais de sortie en rente (1,5% en moyenne) et d'arbitrage (entre 0,2 et 1% du montant arbitré). Ces frais peuvent être en partie compensés par la

performance de votre contrat. «Vous pouvez vous reporter à l'historique de performance des différents profils de gestion proposés», préconise Kévin Iteney, directeur général adjoint d'Arthus Conseil. Par défaut, le PER fonctionne en effet en gestion financière pilotée à horizon, en vous laissant le choix entre quatre profils de risque (prudent, équilibré, dynamique, offensif), géré par l'assureur ou un spécialiste. Si vous voulez piloter vous-même votre portefeuille, veillez enfin à ce que la gestion libre soit proposée.

(celui qui est amené à disparaître l'année suivante s'il n'est pas consommé), puis celui de l'année N-2, etc.», explique David Rideau, agent général chez Axa.

Mieux encore, si vos plafonds ne vous suffisent pas, vous pouvez également utiliser ceux de votre conjointe ou conjoint s'ils sont disponibles. Pour cela, il suffit de cocher la case 6QR (appelée

«mutualisation du plafond de déduction») de votre déclaration de revenus commune. Si votre conjoint gagne lui aussi très bien sa vie et qu'il n'a jamais rien versé dans un PER, vous pouvez alors consommer tous ses plafonds et ajouter jusqu'à 138 106 euros de versements, soit au total jusqu'à 276 212 euros à déduire du revenu imposable du foyer



SCPI ne veut pas dire “Super Concept Pour Investir” mais ça pourrait.

SCPI signifie Société Civile de Placement Immobilier.
Autrement dit, une manière d'investir dans la pierre,
sans avoir à acheter, louer et gérer un bien soi-même*.

3 % de bonus reversé** sur votre placement immobilier



Pour en savoir plus,
rendez-vous sur corum.fr
ou au 01 72 37 29 68

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Investissement immobilier long terme. Risque de perte en capital. Performances et revenus non garantis. Risque de liquidité. Risque de devises. Rachat de parts non garanti.

*En contrepartie de frais de gestion.

**Avant frais de souscription. Valable jusqu'au 31/12/2025. Règlement et conditions sur corum.fr.

CORUM L'Épargne, SAS au capital social de 1 000 000,00 €, RCS Paris n° 851 245 183, inscrite auprès de l'ORIAS sous le numéro 20002932 en ses qualités de CIF, membre de la CNCEF, chambre agréée par l'AMF, de MOBSP, de MIA et d'AGA sous le contrôle de l'ACPR.

CORUM
L'ÉPARGNE
On s'investit pour votre argent

fiscal (138 106 x 2)... Ici aussi, ce sont d'abord les plafonds les plus anciens qui seront consommés les premiers.

Enfant majeur. Et ce n'est pas fini ! Depuis le 1^{er} janvier 2024, il n'est plus possible d'ouvrir un PER pour un enfant mineur, mais les plans qui avaient été ouverts précédemment courent toujours. Vous ne pouvez plus y effectuer de versement, sauf si l'enfant devenu majeur est rattaché à votre foyer fiscal. Dans ce cas, vous pouvez alors bénéficier du supplément de déduction correspondant à son propre plafond, qui sera cette année le plancher de 4 637 euros par enfant, en l'absence de revenus professionnels. Les plafonds des trois années précédentes sont aussi mobilisables s'ils n'ont pas été entamés.

De la même manière, que vous soyez en couple ou non, attention à ne pas sortir l'artillerie lourde sans avoir au préalable bien calibré votre situation fiscale. En effet, utiliser tous les plafonds disponibles peut être contre-productif. Par exemple, si vos revenus vous placent

de justesse dans la tranche à 30%, «prenez garde à ce que les versements ne consomment que les revenus réellement dans cette tranche, et pas ceux qui sont dans la tranche du dessous de 11%, bien moins intéressante en matière d'économie d'impôts», prévient David Rideau.

Côté déclaration. Dernière subtilité pratique : quels que soient les plafonds que vous allez utiliser, n'oubliez pas d'indiquer le montant des versements que vous souhaitez déduire au moment de remplir votre déclaration de revenus. En effet, votre assureur va communiquer à l'administration fiscale le total de vos versements dans votre PER, «ce montant sera prérempli dans une case grisée, mais il ne faut pas oublier de le reporter à la main sous la case au-dessous (6NS, 6NT, 6NU, pour Déclarant 1, Déclarant 2 et Personne à charge) afin de bénéficier de la réduction d'impôts», avertit David Rideau, au risque de dire adieu – pour l'année en cours – à votre ristourne fiscale ! Ce serait bien dommage.

Quentin Bas Lorant

Une possible hausse de la réduction d'impôts pour les dons

Quand vous donnez aux associations, fondations ou autres œuvres caritatives, vous avez droit à une réduction d'impôts. Dans le cas général, elle est égale à 66% du montant de votre versement, dans la limite de 20% de votre revenu imposable. Mais elle peut être plus élevée si vous gratifiez un organisme d'aide aux personnes en difficulté : 75% de votre don jusqu'à 1 000 euros, puis 66% pour le solde, toujours dans la limite de 20% du revenu imposable. Sont concernés les organismes qui délivrent des soins, des repas ou un logement aux plus démunis, comme les Restos du cœur, la Croix-Rouge, le Secours populaire, Emmaüs, etc. Mais, pour tout don fait à compter du 14 octobre (date du Conseil des ministres qui a examiné le projet de budget pour 2026), la réduction d'impôts pourrait être plus généreuse, le gouvernement envisageant dans son texte de porter la limite de la réduction de 75% de 1 000 à 2 000 euros. «Si le budget et cette disposition étaient adoptés, quelqu'un qui verse 2 000 euros aux Restos du cœur gagnerait 84 euros de réduction d'impôts», calcule Sophie Nouy, directrice de pôle expertise patrimoniale chez Cyrus Herez. Pour les dons faits avant le 14 octobre, la réduction s'élève à 1 416 euros (75% sur 1 000 euros puis 66% sur les 1 000 euros suivants), après cette date, elle pourrait atteindre 1 500 euros (75% sur 2 000 euros). Tout va maintenant dépendre de la manière dont se termine cette folle histoire de budget 2026 ! **M.W.**



ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

matmut 



**Pouvoir commencer
petit pour voir plus grand,
c'est plus juste pour tous.**

À la Matmut, épargnez à partir de 2€ par jour.*

matmut.fr

*Versements programmés à partir de 45€ par mois bruts de frais sur versement. Versement libre possible à partir de 500€ bruts de frais sur versement.

Support non contractuel à caractère publicitaire. **Les montants investis en unités de compte présentent un risque de perte en capital pouvant être partiel ou total.** Annonceur : Matmut, Mutuelle assurance des travailleurs mutualistes. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables, immatriculée au RCS de Rouen n° 775701477. Entreprise régie par le code des assurances, 66 rue de Sotteville 76100 Rouen. 2€/jour, soit à partir de 45€/mois pour le Matmut Vie Épargne, soit à partir de 50€/mois pour les contrats Complice Vie et Complice Retraite, sous réserve de versements programmés. Matmut Vie Épargne, contrat collectif d'assurance sur la vie, libellé en euros, à adhésion facultative, distribué par Matmut, Matmut Patrimoine, Mutuelle Ociane Matmut et assuré par Matmut Vie. Complice Retraite, produit d'assurance vie retraite distribué par Matmut, Matmut Patrimoine et assuré par Cardif Retraite. Complice Vie, produit d'assurance vie distribué par Matmut Patrimoine et assuré par Cardif Assurance Vie sous la marque commerciale AEP. Informations, conditions et coordonnées complètes sur matmut.fr et en agences. Annonce Presse Épargne 11/25. Saatchi & Saatchi. Crédit photo : David Bertram & Axel Cosnefroy.

Malraux, Girardin, monuments historiques

Trois dispositifs généreux

En échange de la rénovation de certains logements anciens ou d'un investissement dans les DOM-TOM, le fisc offre de jolis cadeaux.

On ne fait pas ce qu'on veut en matière de défiscalisation. Le législateur veille au grain. Mais trois dispositifs restent très puissants dans le paysage : Malraux, monuments historiques et Girardin industriel. Revue de détail.

1 Le Malraux : hors du plafond des niches fiscales

L'idée du ministre de la Culture du général de Gaulle était d'offrir une réduction

d'impôts aux particuliers qui achetaient des logements à rénover sur des sites patrimoniaux remarquables, pour réhabiliter ainsi les beaux centres-villes. Bordeaux, La Rochelle, Strasbourg, Aix-en-Provence, Nice... «A Paris, on ne trouve plus guère de logements en Malraux que dans le Marais», remarque Stéphane Dalliet, président associé du groupe Bacalan.

Ces investissements vous procurent une grosse réduction d'impôts de 22%

ou de 30% du montant des travaux engagés selon la qualification exacte des sites (plans de sauvegarde ou de valorisation, utilité publique déclarée...) dans la limite de 400 000 euros, que vous pouvez étaler jusqu'à quatre ans. Soit une réduction de... 88 000 ou 120 000 euros maximum sur la durée, qui, exception notable, n'entre pas dans les plafonds des niches fiscales de 10 000 ou 18 000 euros. «Ce dispositif s'adresse aux foyers qui paient au moins 10 000 euros d'impôts par an»,

Avec le Malraux, 45 000 euros d'impôts économisés pour un investissement de 200 000 euros

Impôts dus : 10 000 € • Investissement dans un logement de 200 000 € dont 150 000 € de travaux • Paiement des dépenses de travaux : 30% année N, 40% année N + 1 et 30% année N + 2

	Année N	Année N + 1	Année N + 2	Année N + 3	Année N + 4
Impôts dus	10 000 euros	10 000 euros	10 000 euros	10 000 euros	10 000 euros
Imputation de la réduction d'impôts non utilisée l'année précédente	-	3 500 euros	11 500 euros	15 000 euros	5 000 euros
Travaux engagés	45 000 euros	60 000 euros	45 000 euros	0 euro	0 euro
Réduction d'impôts à 30%	13 500 euros	18 000 euros	13 500 euros	0 euro	0 euro
Impôts dus après réduction	0 euro	0 euro	0 euro	0 euro	5 000 euros
Report sur l'année suivante de la réduction d'impôts non utilisée	3 500 euros (13 500 - 10 000)	11 500 euros (3 500 + 18 000 - 10 000)	15 000 euros (11 500 + 13 500 - 10 000)	5 000 euros (15 000 - 10 000)	-

Source : Groupe CIR.



Bâtissez votre patrimoine en confiance

Groupama vous aide à élaborer votre stratégie patrimoniale

- La proximité de nos conseillers en gestion de patrimoine accessibles où que vous soyez en France métropolitaine.
- Une expertise qui s'appuie sur notre service d'ingénierie patrimoniale pour vos problématiques juridiques, fiscales et sociales complexes.
- Un accompagnement dédié sur vos sujets patrimoniaux : épargne, fiscalité, retraite, immobilier, transmission...

précise Nicolas Bader, ingénieur patrimonial à l'Union financière de France (UFF). Ce sont des biens immobiliers de grande qualité, «que vous devez mettre en location nue pendant neuf ans, mais sans plafond de ressources ni de loyer pour les locataires. Vous pouvez donc les louer au prix du marché, mais pas à quelqu'un de votre famille», explique Stéphane Dalliet. Il existe moins de 500 lots disponibles par an et, en moyenne, vous achetez un logement à 100 000 euros, mais nécessitant 200 000 euros de travaux. Et il faut impérativement vous adresser à des opérateurs spécialisés dans le Malraux.

2 Monuments historiques : déductions sans limite

«C'est le Saint-Graal», s'exclame Stéphane Dalliet. Ici aussi vous investissez dans des logements exceptionnels à rénover, dans un immeuble classé monument historique ou assimilé. Il ne s'agit pas d'une réduction d'impôts, mais d'une déduction : vous déduisez l'intégralité des travaux effectués de vos revenus fonciers et/ou de vos revenus imposables, sans aucune limite, pendant une durée qui peut varier d'un à quatre ans, selon la durée des travaux.

«Plus vous êtes dans une tranche haute du barème (41% ou 45%), plus c'est efficace. C'est également recommandé pour ceux qui ont un pic de revenus une année donnée, comme une grosse prime», selon Stéphane Dalliet. Vous devez conserver

le bien au moins quinze ans, le mettre en location au moins trois ans (sans condition de ressources ou de loyer pour les locataires), et vous pouvez même le louer à des membres de votre famille ! Qui dit mieux ?

«Il faut sélectionner un opérateur qui a pignon sur rue et dont c'est le cœur de métier – les entreprises CIR ou Histoire & Patrimoine, par exemple –, capable de maîtriser les nombreuses contraintes, notamment celles imposées par les architectes des bâtiments de France, conseille Nicolas Bader. Selon vos besoins et l'avancée des travaux, vous pouvez déduire le coût de ces derniers en une seule fois ou sur quatre années au maximum. C'est à affiner avec l'opérateur.»

3 Girardin industriel : jusqu'à 50 000 euros de réduction

C'est un pur produit de défiscalisation. «Vous participez au financement de matériels industriels neufs destinés à des PME d'outre-mer et, en contrepartie, vous profitez d'une réduction d'impôts», indique Jérôme Devaud, directeur général d'Inter Invest, leader historique du marché du Girardin. Elle varie selon les opérateurs entre 8 et 15% de votre versement. En clair, vous versez 100 euros en 2025 et vous obtenez une réduction d'impôts de 108 à 115 euros en 2026. «Ici, les investisseurs ne cherchent pas à se construire un patrimoine, comme avec l'immobilier, mais simplement à gommer de l'impôt. Le dispositif s'adresse

à de gros contribuables, cadres dirigeants, professions libérales ou chefs d'entreprise, qui disposent de cash et qui sont capables de supporter l'avance de trésorerie, puisqu'ils versent une année, mais profitent de la réduction la suivante seulement», explique Nicolas Bader. Le ticket d'entrée varie de 5 000 à 10 000 euros. Mais la réduction d'impôts, par un mécanisme complexe, dépasse allègrement le plafond des 18 000 euros auquel est soumis le dispositif Girardin. Selon le type de montage, elle peut atteindre plus de 40 000 ou 50 000 euros (lire le tableau page 80) !

Revers de la médaille : c'est risqué. Pour conserver l'avantage fiscal, il faut notamment que le matériel soit loué pendant cinq ans, ce qui peut poser problème si la PME concernée met la clé sous la porte, par exemple. «Nous comptons près de 100 collaborateurs dans les DOM-TOM capables, si ce genre de problème se pose, de relouer le matériel à d'autres entreprises et de sécuriser ainsi le dispositif fiscal», assure Jérôme Devaud. En effet, peu importe le type de matériel loué, ce qui compte, c'est de bien choisir l'opérateur. Comment sécurise-t-il et suit-il les opérations outre-mer ? Vous propose-t-il une garantie de bonne fin financière et fiscale ? Et attention, le mécanisme est de plus en plus rabaissé. La loi de finances pour 2026 prévoit de limiter son périmètre et l'avantage fiscal qui va avec...

Mireille Weinberg

Les monuments historiques, pour les très hauts revenus

Revenus annuels : 250 000 euros • Tranche marginale d'imposition : 45% • Investissement dans un logement d'une valeur de 300 000 euros dont 225 000 euros de travaux, en année N

	Année N	Année N + 1	Année N + 2	Sur les 3 années
Montant des travaux	90 000 euros	67 500 euros	67 500 euros	225 000 euros
Déduction sur le revenu imposable	90 000 euros	67 500 euros	67 500 euros	225 000 euros
Economie d'impôts	40 500 euros	30 375 euros	30 375 euros	101 250 euros

Source : Groupe CIR.

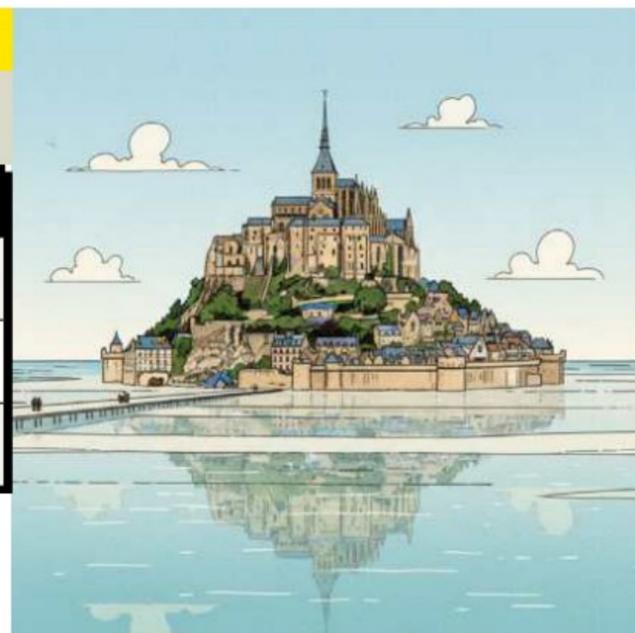


ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À LAIDE DE L'IA



Meilleurtaux

PLACEMENT · ASSURANCE · CRÉDIT

Libres de choisir le meilleur*

ASSURANCE VIE
À TAUX BOOSTÉ

5% Meilleurtaux
Essentiel Vie**

Objectif de rendement net sur le
fonds en euros en 2025 et 2026.
Offre soumise à conditions.

INVESTIR EN UNITÉS DE COMPTE PRÉSENTE UN RISQUE DE PERTE EN CAPITAL.

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. *Comparatif des obj. de rendements boostés 2025/26, MoneyVox, 2025. **Offre du 22/09 au 31/12/25 pour un invest. min. de 10000€ dont 30% en unités de compte. Contrat distribué par Meilleurtaux Placement, IAS ORIAS 07 031 613. Meilleurtaux SAS, IAS et IOBSP ORIAS 07022955, Active Assurance, IAS, ORIAS 10 058 420, 36 rue de Saint-Pétersbourg - 75008 Paris | meilleurtaux.com Visuel réalisé grâce à l'IA.

Avec le développement du flex office et des open spaces, la bataille contre le bruit passe bien souvent par des aménagements comme les box acoustiques.

78%

des salariés estiment que l'organisation de leur espace de travail a un impact positif sur leur productivité.

Source : étude Icade et Ipsos BVA, 2025.

Immobilier

Le casse-tête du retour au bureau

Priés de revenir au présentiel, les salariés se retrouvent parfois sans poste de travail ou sur des plateaux ouverts et bruyants. Pour faire passer la pilule, les employeurs se voient contraints d'investir.

Quand il arrive le matin au bureau, après une session de télétravail à son domicile, Guillaume, cadre chez un éditeur parisien, maugrée quelque peu. Il retrouve systématiquement les photos des enfants de sa collègue à son poste. «Je retourne les cadres et je les mets de côté, mais c'est agaçant. Nous sommes en flex office, donc normalement, le soir, en partant, on doit laisser le poste de travail "clean" pour la personne qui vient le lendemain. Sans rien de personnel dessus», souligne-t-il.

Car, même si on est loin des vastes plans de «retour au bureau» exigés par

les Gafam américains, les employeurs français rétro-pédalent aussi sur les politiques de télétravail. En prônant deux jours en distanciel par semaine au lieu de trois (voire plus) avant. Et qui dit moins de télétravail dit davantage de jours de présence. Sauf qu'au sortir du Covid, pour baisser leurs coûts, les entreprises ont réduit la surface de leurs locaux et surtout le nombre de postes de travail. Aujourd'hui, avec le retour sur site des salariés, le compte n'y est plus. En Ile-de-France, on dénombre en moyenne entre 5 et 6 postes de travail pour 10 personnes et, dans le meilleur des cas, 7 bureaux pour 10. Résultat, une

crise du logement au bureau. Notamment les mardis et jeudis, jours des pics de fréquentation.

Un poste pour deux. Pour s'assurer une place, chacun y va de sa petite stratégie. «Certains salariés arrivent très tôt le matin. D'autres marquent leur territoire avec des effets personnels. D'autres encore font valoir, attestation médicale à l'appui, un dos fragile pour obtenir un siège ergonomique spécifique, qu'il n'est pas question de déplacer tous les jours au gré des bureaux vacants», observe Delphine Minchella, enseignante chercheuse en théorie des organisations au

VOTRE ARGENT PEUT CONSTRUIRE DE TRÈS BELLES CHOSSES.

Devenez actionnaire de la Foncière d'Habitat et Humanisme.

- ▶ Un investissement à fort impact social, utile et solidaire.
- ▶ Un investissement assorti d'un avantage fiscal*.



Depuis 40 ans, **la Foncière d'Habitat et Humanisme construit, achète et rénove des logements pour les personnes en difficulté.** Agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) et reconnue Service d'Intérêt Économique Général (SIEG).

**SOUSCRIPTION
JUSQU'AU 17 DÉCEMBRE 2025****

Contact : 04 72 26 03 48
epargne.solidaire@habitat-humanisme.org

 **habitat &
humanisme**

www.habitat-humanisme.org

***25% du montant investi (réduction d'impôt sur le revenu au titre des revenus 2025, dispositif IR-PME-SIEG soumis à plafond)**

**Le prospectus complet décrivant l'opération et son résumé sont disponibles sur simple demande auprès de la Foncière d'Habitat et Humanisme, ou sur les sites internet www.habitat-humanisme.org et www.amf-france.org. L'attention des souscripteurs est attirée sur le résumé du prospectus et notamment sur les paragraphes 2.3 et 3.4 qui recensent les principaux facteurs de risques en lien avec l'émetteur et avec ces augmentations de capital. Cette augmentation de capital ouverte à compter du 8 septembre 2025 sera close dès que le montant appelé sera souscrit et au plus tard le 17 décembre 2025.

sein de l'EM Normandie. Les employeurs qui ne savent pas vraiment justifier ce besoin soudain de retour au bureau réfléchissent donc à des solutions pour «loger» tout le monde et offrir des conditions de travail convenables... sans se ruiner. Car la chasse aux coûts immobiliers est toujours de rigueur.

Parmi les options retenues : du flex office à l'échelle de l'équipe. «Imaginons un service de 20 personnes avec deux équipes de 10 salariés qui n'ont pas nécessairement besoin de se croiser au bureau, explique Julie Vinay, directrice générale adjointe chez ARP-Astrance, une agence spécialisée dans l'aménagement des espaces professionnels. Dans ce cas, l'employeur met à disposition 10 postes de travail occupés alternativement par les équipes A et B au gré d'un planning de télétravail établi à l'avance. Dans ce cas, on reste à un poste pour deux. Sans cette rotation des équipes, l'employeur aurait dû en prévoir 14 ou 15. Soit des mètres carrés supplémentaires.» Ces rotations sur site soulèvent d'autres questions. «Les collaborateurs à qui on va demander de venir sur place le lundi, le mercredi et le vendredi vont se sentir lésés. Ce sont en général les jours de télétravail privilégiés. De même, ces rotations induites par une politique de retour au bureau, mais sans poste pour tous tout le temps, risquent de contraindre au télétravail des salariés qui n'y sont pas du tout favorables», précise Delphine Minchella.

Insatisfactions. A ces problèmes de temporalité s'ajoutent des questions de spatialité. «Ceux qui vont devoir s'installer au bureau le moins lumineux, proche des souffleries, ou encore à une place où tout le monde pourra voir ce qui se passe sur leur écran, pourraient être mécontents», ajoute-t-elle. Or cette insatisfaction risque d'impacter l'engagement des salariés, et donc leur efficacité. Pour faire passer la pilule, les employeurs sont donc contraints de réaménager partiellement leurs locaux. Notamment pour contrer un accroissement du bruit dans les open

spaces. «Le bruit est un perturbateur fort de la concentration. Et c'est une notion subjective. Pour certains salariés, le cliquetis des ongles sur un clavier peut être une nuisance majeure, ou le bruit des sièges qui roulent à chaque fois qu'une personne se lève. D'autres seront affectés par les conversations qui ne leur sont pas destinées. En tout cas, les salariés ne veulent pas être moins bien installés au bureau que chez eux en télétravail», résume Delphine Minchella.

L'argument de la convivialité.

Il n'existe pas de solution miracle pour faire régner le silence. Mais des aménagements au cas par cas sont envisageables. «Pour faire baisser le volume sonore, on installe des panneaux acoustiques et des cloisons supplémentaires», observe Marie Vaillant, cofondatrice de Yemanja, société de conception et d'aménagement de bureaux. Mondoffice (anciennement JPG), spécialiste des fournitures et de mobilier professionnel, constate également une hausse des ventes des cabines acoustiques qui permettent de s'isoler pour se concentrer. «Les ventes de casques antibruit sont également en croissance», témoigne Karine Lagier, la directrice générale de l'enseigne. En plus du traitement du bruit, les entreprises misent sur le développement des services internes «sur mesure» et sur davantage de convivialité pour convaincre les salariés du bien-fondé d'un retour au bureau. «Les catalogues des conciergeries d'entreprise sont ainsi de plus en plus fournis», illustre Delphine Minchella.

Chez JPG/Mondoffice, les ventes de cafetières, de bouilloires et autres agréments de bouche sont ainsi en progression. Reste à savoir si la vente de miel de petits producteurs locaux ou les paniers de fruits suffiront. Tout cela, Guillaume apprécie, mais ce qu'il souhaite avant tout, c'est disposer d'un environnement de travail serein. Sinon, il déploiera toutes les stratégies possibles pour faire davantage de télétravail.

Sylvie Ratier

Silence, ça bosse !

Depuis le 1^{er} septembre dernier, les collaborateurs de Lucca sont réunis dans de nouveaux locaux de 5400 mètres carrés, tout proches de la gare de Nantes. Ici, malgré une politique de télétravail offrant deux ou trois jours par semaine, chacun dispose d'un bureau. Donc, pas de crise du logement chez cet éditeur de logiciels RH. Pour éviter l'effet ruche bourdonnante, l'entreprise a installé pas moins de 100 box acoustiques dans les open spaces. Coût de l'opération : 700 000 euros, pour un total de 3,5 millions de travaux. «Nous sommes conscients que le bruit au bureau est l'un des motifs qui incitent les salariés à télétravailler. Nous avons investi sur le sujet, et des réglages sont en cours suite au passage d'un acousticien», précise Valentine Barenton, responsable de l'environnement de travail et de l'événementiel interne. Dans certaines salles de réunion, le taux de réverbération reste trop important, l'installation de panneaux acoustiques supplémentaires est donc prévue. A date, les 300 salariés ont accordé une note de 4,3 sur 5 aux nouveaux locaux. Certains ont même pu acheter pour 15 euros les anciens bureaux et sièges qui n'avaient pas été réemployés. De quoi améliorer leur espace de... télétravail.



L'entreprise Lucca a pris soin, investissements à l'appui, de créer un environnement sonore adapté.

Des lectures addictives avec le Prix du Thriller *Télé-Loisirs*

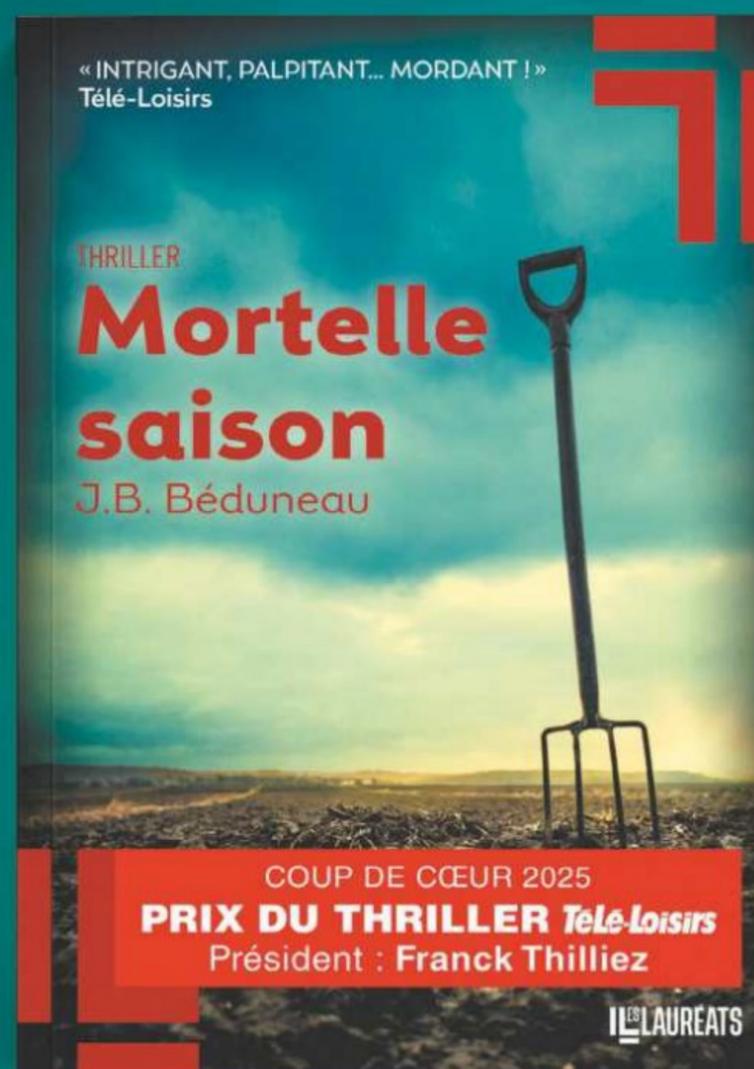
Présidé par Franck Thilliez

GRAND GAGNANT



“Puissant, complexe, haletant !”
Franck Thilliez

COUP DE CŒUR



“Intrigant, palpitant...mordant !”
Télé-Loisirs

Le nouveau Prix du Thriller est organisé par Télé-Loisirs et le label Les Lauréats.
C'est un concours d'écriture qui déniche, révèle et récompense de nouveaux écrivains
parmi les milliers de manuscrits reçus.

Appareils photo instantanés

Notre sélection des meilleurs modèles

Grâce à leur caractère ludique, les boîtiers instantanés séduisent le grand public en proposant des tirages papier juste après la prise de vue. Idéal pour les fêtes familiales ou entre amis.

Par Pascale Brites



FUJIFILM INSTAX MINI 12

Simple et efficace

Note : **4/5**

A partir de 70 euros

Son design tout en rondeur et ses multiples déclinaisons colorées font de l'Instax Mini 12 un appareil aussi agréable à exhiber qu'à utiliser. Son fonctionnement est d'une simplicité confondante : tournez la bague qui entoure l'objectif et déclenchez pour que s'éjecte une photo au format mini. Le développement prend environ 90 secondes. Aucune indication de distance ne figure sur

cette bague, mais le mode de prise de vue rapprochée est adapté à des sujets situés entre 30 et 50 centimètres, et la parallaxe (la différence entre le cadre visé et le cadre photographié) est corrigée dans le viseur. Cette position est aussi à privilégier pour les selfies, dont le cadrage est facilité par la présence d'un miroir. Ne cherchez pas d'autres réglages : le Mini 12 est totalement automatique. L'exposition est juste, la netteté très correcte mais le flash ne peut être désactivé. L'appareil possède un compteur de vues et s'alimente via deux piles AA pour une autonomie d'environ 100 photos. Nous aurions préféré une batterie, mais, à ce prix, il est difficile de se plaindre.

Les + Design ; simplicité ; qualité de l'exposition ; miroir pour selfie
Les - Alimentation par piles ; flash systématique ; pas de réglages



POLAROID NOW + GENERATION 3

Le classique revisité

Note : **4/5**

A partir de 150 euros

Si sa forme reprend l'allure iconique des Polaroid d'antan, le Now + Generation 3 dispose d'outils plus modernes. Il possède deux objectifs, pour des mises au point comprises entre 40 centimètres et 1,3 mètre avec le premier, et de 1 mètre à l'infini avec le second, ainsi qu'une connexion Bluetooth et une appli dédiée. Elles donnent accès à une fonction

télécommande, au retardateur paramétrable entre 3 et 12 secondes, à la double exposition et à différents modes : pose longue sur trépied, portrait ou manuel. L'application délivre par ailleurs de précieuses indications sur les conditions de lumière ou de distance du sujet. L'appareil est en plus équipé d'un flash dont le déclenchement peut être désactivé et s'alimente par une batterie rechargeable en USB-C dont l'autonomie est d'environ 15 packs de 8 vues. Si les résultats d'impression du film Polaroid i-Type manquent un peu de régularité, de netteté ou de contraste, ils sont une formidable matière première pour les créatifs qui aiment manipuler l'image.

Les + Batterie rechargeable en USB-C ; Bluetooth ; nombreuses fonctionnalités
Les - Coût des tirages ; manque de netteté des films

LE LABO
Capital
RECOMMANDE

PHOTOS : LABO CAPITAL / FUJIFILM POLAROID



FUJIFILM INSTAX WIDE EVO

Le tout-en-un

Note : **4,5/5**

A partir de 350 euros

A la fois appareil photo numérique et imprimante grand format, le Fujifilm Instax Wide Evo se caractérise par son extrême polyvalence. N'oubliez pas de remplacer votre appareil photo par ce modèle au petit capteur de 16 mégapixels et à l'autofocus lent, bien qu'il soit équipé d'une intéressante fonction de reconnaissance des visages.

Songez plutôt que, grâce à sa capacité d'enregistrement, en interne ou sur carte microSD, et à son écran d'affichage, vous pouvez imprimer à la demande et éviter le gâchis. L'opération s'effectue via la petite manivelle sur le côté. A l'instar du déclencheur ou des molettes situées de chaque côté, elle participe au look rétro très réussi de l'appareil. Le Wide Evo possède une position grand angle à 16 millimètres et une distance minimale de mise au point à 10 centimètres. Il propose un large choix de rendus comprenant 10 simulations de pellicules argentiques, 10 effets d'objectifs et 6 types de cadres. L'exposition est bien gérée, y compris lorsque le

flash est activé, et les tirages présentent une bonne netteté. Equipé d'une batterie rechargeable par USB-C, dont l'autonomie est de 100 tirages, il tire profit de sa connexion Bluetooth et d'une appli pour le pilotage à distance, avec affichage en direct sur l'écran, et pour l'impression de photos faites avec son smartphone. Son plus grand défaut : sa relative complexité. Mais c'est aussi cette profusion de réglages qui en fait une référence, et justifie le tarif élevé de l'appareil.

Les + Impression à la demande ; rendus créatifs ; photos grand format ; batterie rechargeable
Les - Réglages complexes ; pas de mode manuel ; tarif élevé

Bon à savoir

Ne vous fiez pas qu'au prix de l'appareil : en instantané, chaque photo a un coût (le prix du papier sur lequel elles seront imprimées) ! Il est de 1,50 à 2 euros pour un Polaroid classique i-Type et d'environ 1 euro pour un Instax de Fujifilm.

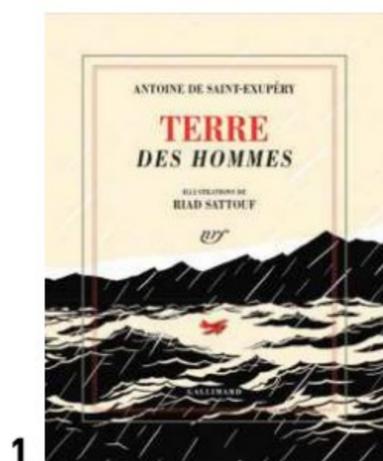
Retrouvez la sélection complète ainsi que nos tests sur [Capital.fr](https://www.capital.fr)



La liste de Noël de...

... quatre entrepreneurs, qui partagent leurs envies de cadeaux avec Capital. De quoi s'inspirer pour une saison des fêtes placée sous le signe du beau et du plaisir.

Par Caroline Hamelle



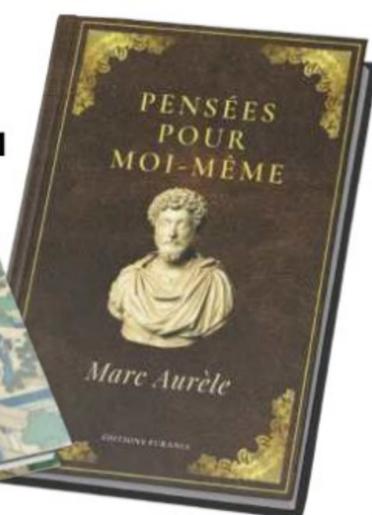
Alain Marhic
Cofondateur
de March La.b



1. Livre «Terre des hommes» d'Antoine de Saint-Exupéry, illustré par Riad Sattouf, Gallimard, 26 €. 2. Casque de moto, Bell, 244,95 €. 3. Fauteuil Womb Chair, Knoll, 5595 €. 4. Eau de toilette Eau de Toi, Le Corner de Sophie, 85 €. 5. Maillot de bain Cordura Airtex Pro Hawaii, Florence Marine X, 99 €. 6. Stylo bille, Caran d'Ache, 33 €. 7. Jean Petit Standard, A.P.C, 210 €



1



2



4



3



Maud Fontenoy
Navigatrice



7



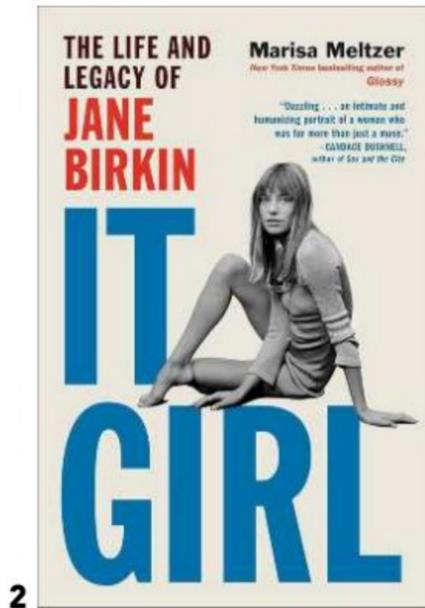
6



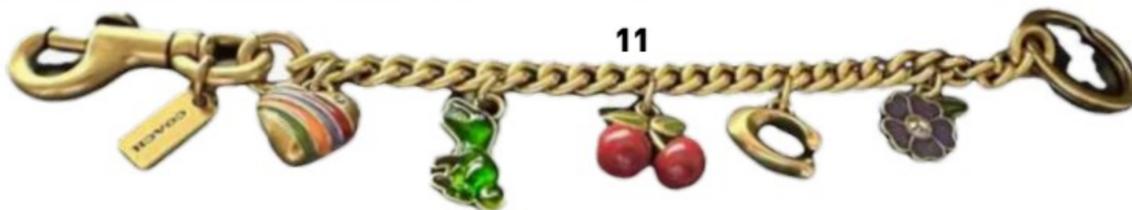
5

PHOTOS: RICCARDO TINELLI, GEO ART, EDITIONS FURANIA, FROM FUTURE, DR VRANJES, STEVEN HERTELEER, ATELIER MAI 98, SP

1. «Hokusai, la beauté de la nature», Géo Art, 29,95 €, et «Les Pensées pour moi-même», Marc Aurèle, Ed. Furania, 10,99 €.
 2. Pull en cachemire, From Future, 149 €. 3. Lampe parfum d'intérieur Lamparfum Noir, Dr Vranjes, 56 €. 4. Lotion exfoliante P50, 250 ml, Biologique Recherche, 115 €. 5. Correcteur à l'arnica, Haus Labs by Lady Gaga, Sephora, 33 €. 6. Coffret de 4 ours en guimauve, Alain Ducasse, 30 € 7. Purasana Green Mix Super Food 200 mg, Naturalia, 19,50 €.



Sophie Hersan
Cofondatrice et directrice
mode de **Vestiaire Collective**



- 1.** Vaporisateur Abd El Kader, Trudon, 195 €. **2.** «It Girl: The Life and Legacy of Jane Birkin», de Marisa Meltzer, 25,35 €. **3.** Sac Le Pratique, Cahu, 400 €. **4.** Ceinture western strass, Schiaparelli, 1 600 €. **5.** Baume contour des yeux, 15 ml, On The Wild Side, 39 €. **6.** Collier Yves Saint Laurent vintage, Vestiaire Collective, prix sur demande. **7.** Pull col V en cachemire, Ralph Lauren, 455 €. **8.** Rouge à lèvres Rouge G avec étui Majestic Feathers, Guerlain, 76 €. **9.** Ombres à paupières, Chanel, 82 €. **10.** Valise cabine en aluminium, Rimowa, 1 180 €. **11.** Bijou de sac, Coach, Vestiaire Collective, environ 100 €.



Jean-Charles de Castelbajac
Créateur et artiste



- 1.** Sweat à capuche Flying Doves, 3.Paradis, 550 €. **2.** Eau de toilette «Pour un Homme», 50 ml, Caron, 62 €. **3.** Bouteille Blanche d’armagnac, Anthema, 49 €, drinksone.com. **4.** Lampe à poser Lucellino, Ingo Maurer, silvera.fr, 655 €. **5.** Livre «Pop Sculpture», de Juliette de Blegiers, Flammarion, 60 €. **6.** Harmonica Edition Two Mick Jagger, 69,99 €. **7.** Chapeau Mountain Hat, Vivienne Westwood, prix sur demande. **8.** Enceinte Radiofonografo radio et platine vinyle, Castiglioni 1965, 13990 € sur Madeindesign.com.

PHOTOS: ALEX PIRES, 3.PARADIS, CARON, ANTHÉMA, MICKJAGGER.COM, BRIAN CRUMB, BRIONVEGA, SP

Brand ambassador

Un cocktail de compétences

Souriante derrière son comptoir, Julie Naturel invite à déguster les différentes éditions du whisky Glenfiddich lors du dernier salon Whisky Live Paris, fin septembre. Depuis cette

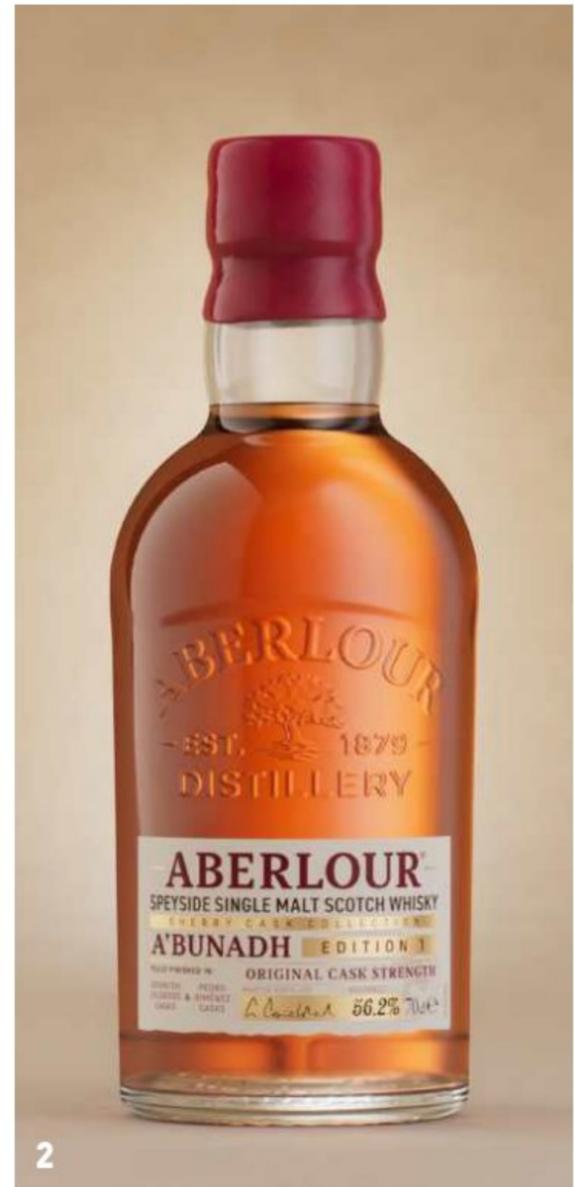
année, la jeune femme est brand ambassador pour la France de la distillerie écossaise du groupe William Grant & Sons. Un métier relativement récent et méconnu du grand public. Les brand ambassadors, ou ambassadeurs de marque en français, sont des «storytellers», chargés d'incarner les spiritueux auprès des clients professionnels et des consommateurs finaux, en lien avec le service marketing et les forces de vente. «J'ai découvert le whisky à travers Glenfiddich grâce à mon père et à mon grand-père, relate Julie Naturel, qui a débuté chez un caviste à 18 ans. C'est un produit empli d'émotions qui appartient à la même famille depuis cinq générations. J'adore raconter des histoires à partir de ma passion pour les whiskys.»

Quelques années avant elle, Glenfiddich a été représenté par Claude Fronton, à la faconde légendaire. Il fut l'un des premiers brand

ambassadors français. Aujourd'hui, Damien Anglada, qui officie depuis quatorze ans auprès de The Balvenie, autre label de William Grant & Sons, fait figure d'ancien. Fils de viticulteur, il a été journaliste à la télévision avant de céder à sa passion pour les whiskys. «Il y a vingt ans, j'ai visité l'île de Skye en sac à dos et j'ai eu un coup de cœur pour la distillerie Talisker, raconte-t-il. J'ai commencé à écrire des blogs sur le whisky. En 2011, j'ai quitté mon poste de chef d'édition sur France 5 pour The Balvenie. C'est le meilleur pari que j'ai fait. C'est une marque incroyable avec beaucoup d'humilité et de potentiel.» Également musicien et comédien amateur, Damien Anglada fait volontiers le show lors de ses dégustations. Esther Lemoine, la directrice marketing France de Glenfiddich & The Balvenie, n'est jamais loin pour le recadrer. Les brand ambassadors sont souvent de fortes personnalités. Toute la subtilité consiste à les laisser s'exprimer tout en ajustant leurs prises de parole aux objectifs de la marque et aux interlocuteurs, qui vont du grand public aux directeurs de bars de palace.

Avec sa barbe fournie et son regard avenant, Aurélien Nuisement est l'ambassadeur des malts premium du groupe Pernod Ricard (Aberlour,

Leur métier ? Raconter les belles histoires de maisons de spiritueux pour les faire découvrir au grand public et aux professionnels. Portraits de passionnés.



1. et 2. Aurélien Nuisement est ambassadeur France des malts premium du groupe Pernod Ricard, dont Aberlour. De salon en masterclass, dans les bars ou chez les cavistes, il parle des malts premium, mais en toute convivialité et sans endosser le rôle de commercial.

3. et 4. Ambassadrice de Diplomatico, du groupe Brown-Forman, Aude Surville participe également à l'élaboration de la stratégie marketing de cette marque de rhum haut de gamme ancré dans le terroir vénézuélien.



Scapa, The Glenlivet, Fuji). Son quotidien est fait de tournées des bars et des cavistes, de masterclass, de participations à des salons partout en France... Son agenda déborde à l'approche des fêtes de fin d'année. «Le monde du whisky évolue tous les jours, explique-t-il. Les commerciaux ont des catalogues de produits très larges, ils ne peuvent pas être spécialistes de tout. En tant que brand ambassadors, on ne parle pas de prix, on est là pour animer les ventes, à travers des anecdotes, des quiz, des touches d'humour.»

Soutien à la vente. La fonction n'est pas réservée au monde du whisky : tous les spiritueux et même certains domaines viticoles ont leurs ambassadeurs. Porto Cruz s'apprête à dévoiler sa première porte-parole l'année prochaine. Le cognac Martell (Pernod Ricard) en a deux, Alexandre Combescot et Jérémy Marcelino, ainsi qu'un ambassadeur cocktails, Rémy Savage, nommé meilleur mixologue du monde en 2022. Si les premiers racontent l'histoire du fondateur et les étapes de distillation, le troisième conçoit de nouvelles recettes, comme la relecture de



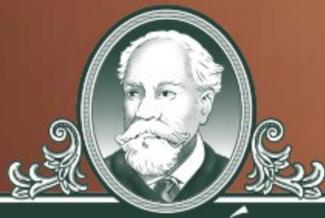
Spécialiste du whisky, Julie Naturel (en haut) peut vous faire découvrir les subtilités des bouteilles de Glenfiddich.

cocktails classiques où le cognac remplace le rhum ou la vodka. Leur rôle n'empiète-t-il pas sur celui du maître de chai Christophe Valtaud ? «Celui-ci aussi participe à des visites avec des clients privilégiés mais il est très sollicité. Le brand ambassador a une mission de représentation et d'éducation, et crée beaucoup plus d'engagement qu'un argumentaire commercial», précise Sébastien Borda, directeur marketing international de Martell. Un poste crucial dans une période où les chiffres de vente de spiritueux déclinent : en 2024, ils étaient en baisse de 3,8% par rapport à 2023, selon GMS.

Bon communicant. Chez Diplomatico, rhum haut de gamme du groupe Brown-Forman, le poste est occupé par Aude Surville, aux doubles origines charentaise et guadeloupéenne. «J'ai fait des études en design culinaire et j'ai gardé le goût pour la gastronomie, l'artisanat et la scénographie, témoigne-t-elle. Diplomatico est une marque qui me touche car elle a un caractère familial, ancré dans le terroir vénézuélien et la culture latino-caribéenne. J'aime beaucoup le profil aromatique de la Reserva Exclusiva qui se marie avec un Espresso Martini ou avec du jus de passion, pour un cocktail fruité très populaire au Venezuela.» La jeune femme est plus qu'une porte-parole, elle participe à l'élaboration de la stratégie marketing et propose des idées d'animations, comme des dégustations avec du cacao.

Pour tous ces jeunes ambassadeurs, la présence sur les réseaux sociaux est une évidence. Ils sont avant tout des acteurs de terrain. «Le brand ambassador doit être un bon communicant, que ce soit à travers des événements ou sur les réseaux sociaux. Ces derniers sont un canal comme un autre pour prendre contact, annoncer un événement ou un partenariat... La communauté des bartenders y est présente et active, donc nous les suivons», précise Frédérique Villiard, directrice marketing France de Brown-Forman. Dans le milieu masculin des spiritueux, la profession se féminise. Depuis sept ans, les bourbons américains du groupe Brown-Forman, Jack Daniel's et Woodford Reserve, sont incarnés par Lia Sicard-Philipson. Diplômée d'histoire, ancienne bartender, passionnée de voyages, la jeune femme a trouvé le job de ses rêves.

Pascale Caussat



DIPLOMÁTICO

— LE CŒUR DU RHUM —



Diplomatico est une marque déposée. ©2025 Diplomatico Branding, Unipessoal LDA. Tous droits réservés.

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

RÉUSSITES À LA FRANÇAISE

Portées par l'innovation et le goût de l'excellence, les entreprises françaises s'imposent sur des terrains multiples : travaux complexes, santé, services à la personne, industrie, pharmaceutique, patrimoine immobilier, énergie. Leur point commun ? Une même flamme entrepreneuriale, une créativité sans relâche et la conviction qu'une industrie locale forte est la clé de notre souveraineté économique. À travers ce dossier, découvrez des femmes et des hommes qui innovent, entreprennent et réinventent les modèles d'avenir — les bâtisseurs d'une économie française audacieuse et durable.

- TRAVAUX COMPLEXES
- SANTÉ
- SERVICES À LA PERSONNE
- INDUSTRIE
- PHARMACEUTIQUE
- PATRIMOINE IMMOBILIER
- ÉNERGIE



VERTICAL EXPERT défend une solution agile pour les travaux en zones complexes

Spécialisée dans les travaux sur corde, Vertical Expert, implantée à Lyon, conjugue précision technique et engagement sécurisé pour des travaux difficiles d'accès. Lors d'interventions sur des façades urbaines, en milieux naturels vertigineux, travaux d'élagage ou sur sites industriels, Vertical Expert combine différents métiers pour des réponses rapides, fiables et compétitives. Augustin Flament explique ce métier de haut-vol.

Dans quels domaines intervenez-vous ?

Tous nos techniciens cordistes sont des artisans hautement qualifiés en maçonnerie, peinture, zinguerie, forage, sécurisation de façade, nettoyage ou remplacement de vitrages, installation de luminaires ou d'éléments électriques. Des spécificités qui nous permettent d'intervenir dans trois domaines : les travaux urbains liés au bâtiment, en hauteur ou en espaces confinés ; les travaux publics aux interventions plus techniques nécessitant parfois de lourds équipements pour la sécurisation des routes ou de parois rocheuses ; l'industrie et les télécoms pour l'entretien des bâtiments et installations ou l'inspection des structures et des équipements, l'installation de pylônes ou la maintenance des équipements télécoms... Axians, Cirtet, Eiffage Énergie ou encore la Compagnie du Mont-Blanc nous font déjà confiance pour des chantiers parfois très spectaculaires, comme la pose d'antennes 5G sur le site du Maïdo à la Réunion ou des poses de lignes de vie sur le téléphérique du Brévent.

« Grâce à des installations légères, nous apportons des solutions là où nacelles et échafaudages ne peuvent accéder, garantissant ainsi gain de temps et réduction des coûts »



Comment prévenir les risques ?

Nous respectons des normes européennes strictes (EN), maîtrisons la création d'ancrages certifiés selon la nature du terrain et travaillons toujours sur deux cordes (une de travail et une de sécurité) avec trois points d'ancrage distincts. Chaque chantier demande l'élaboration d'un plan de prévention détaillant tous les risques identifiés, les mesures de sécurité, la météo, les procédures d'urgence et les moyens de secours disponibles ; des plans validés par un référent sécurité externe et adaptés selon la nature de l'environnement (falaise, zone industrielle, bâtiment urbain...). Flexibilité et anticipation sont nos forces.

Quelle est votre zone de déploiement ?

Nos zones d'intervention sont variées à destination de régions de copropriété, entreprises ou encore collectivités locales et territoriales. Pour les travaux urbains, nous intervenons principalement dans la région Auvergne-Rhône-Alpes : Lyon, vallée de Chamonix, la Tarentaise et la Maurienne et nous déplaçons dans toute la France, de Marseille à Brest, en passant par l'Alsace ou le Nord pour des travaux d'envergure. Nous disposons également d'une équipe fixe à La Réunion et allons prochainement ouvrir un chantier en Martinique ; le début d'un nouvel axe de développement, entre l'océan Indien et les Caraïbes.



www.vertical-expert.com

contact@verticalexpert.fr - Tél. : 06 28 02 13 81

NOBEL BIOCARE continue de révolutionner les implants dentaires

Le premier implant dentaire a été posé en 1965 par le Professeur Brånemark, à l'origine du leader mondial Nobel Biocare. Rencontre avec Aurelia Trefois, la directrice France de ce groupe suisse qui explique comment Nobel Biocare continue de révolutionner les implants dentaires, au service du confort du patient.

Que confère votre héritage d'inventeur de l'implant dentaire ?

Notre société est directement issue des travaux du Professeur Brånemark, qui en 1952 a découvert que le titane pouvait fusionner avec l'os. Nous nous appuyons aujourd'hui sur un corpus d'études cliniques issu de 65 ans d'innovation continue. Cet héritage nous donne une confiance totale dans la qualité premium de nos implants, que nous garantissons d'ailleurs à vie pour les praticiens.



Quelles solutions apportez-vous aux dentistes et au patient ?

Nobel Biocare fournit aux praticiens des scanners intra-oraux et un système de pose d'implant dynamique en 3D X-Guide permettant un placement précis et rapide des implants. Le protocole pour poser le dernier implant Nobel Biocare N1 tient compte du confort du patient en minimisant le bruit et les vibrations.

Nous avons la chance d'avoir en France des chirurgiens-dentistes très bien formés. Mais les technologies évoluent vite. Grâce à des partenariats avec des organismes de formation clinique, nous accompagnons les praticiens dans leur développement professionnel. Cette approche nous permet d'être à l'écoute de leurs besoins, au service de l'expérience du patient. Les Français ne veulent plus d'appareils dentaires amovibles, comme ceux de leurs grands-parents, inconfortables et peu esthétiques. Mais pour le patient, la pose d'un implant n'est pas un acte anodin, et l'appréhension de la chirurgie reste un facteur de résistance.



Nobel Biocare France SAS, 2025. Tous droits réservés. Distribué par : Nobel Biocare. Nobel Biocare, le logo Nobel Biocare et toutes les autres marques sont des marques du groupe Nobel Biocare, si rien d'autre n'est stipulé ou n'est évident dans le contexte d'un cas particulier. Veuillez consulter [nobelbiocare.com/trademarks](https://www.nobelbiocare.com/trademarks) pour plus d'information. Les images des produits ne sont pas nécessairement à l'échelle. X-Guide® est fabriqué par X-Nav Technologies, LLC 1555 Bustard Road Suite 75, Lansdale PA 19446, USA et distribué par Nobel Biocare. Un OsseoShaper™ est fourni avec chaque implant Nobel Biocare N1™. Ce dispositif médical est un produit de santé réglementé qui porte, au titre de cette réglementation, le marquage CE. Le traitement par implants dentaires est une intervention chirurgicale qui comporte certains risques et nécessite une évaluation préalable par votre dentiste afin de s'assurer que votre santé bucco-dentaire et générale permet la pose d'implants.

www.nobelbiocare.com/fr

L'exosquelette BSKO® soulage le dos

Alléger les corps pour libérer les gestes. Fox Innovation, fondée à Biarritz en 2017, veut démocratiser l'usage des exosquelettes. Avec sa marque Exofair et son modèle BSKO®, la start-up basque mise sur la simplicité, la légèreté et la production locale.



Une innovation née d'un constat de terrain

« Agriculteurs, artisans, soignants ou logisticiens souffrent des mêmes maux : les douleurs de dos », résume Pierre-André Foix, directeur général de Fox Innovation. Face à des équipements trop chers ou trop complexes, son équipe imagine une solution sobre et intuitive. En 2021 naît la marque Exofair, dédiée à rendre l'exosquelette accessible à tous. Objectif : soulager les travailleurs sans les contraindre.

BSKO®, l'exosquelette facile pour tous

De cette ambition est né BSKO®, un exosquelette lombaire passif de 760 grammes, sans batterie ni moteur. « Il allège jusqu'à 16 kg sur la colonne vertébrale lors des postures penchées ou des ports de charges, tout en restant aussi simple à enfiler qu'un harnais », précise Pierre-André Foix. Vendu à moins de 990 € HT, il s'adresse aux TPE, artisans, collectivités et particuliers. Assemblé à Biarritz, Exofair se veut une marque ancrée localement et responsable. Plus de 500 unités ont déjà été livrées dans tous les secteurs professionnels.

« Avec Bisko®, c'est l'effort sans effort ! »

Vers une nouvelle ère du geste professionnel

Pour Fox Innovation, la trajectoire s'accélère : levée de fonds en cours, recrutement et développement d'une version connectée par intelligence artificielle. « Notre ambition, c'est que dans cinq ans, porter un exosquelette soit aussi naturel que mettre un casque ou une paire de gants », revendique Pierre-André Foix. Une vision pragmatique et humaniste : celle d'une technologie qui préserve l'homme.



www.foxinnovation-exosquelettes.com

www.exofair.eu - 05 59 43 52 44

LES MENUS SERVICES livre les repas aux personnes âgées à domicile

Pionnier du portage de repas à domicile pour les personnes âgées, Les Menus Services est aujourd'hui un acteur essentiel du maintien à domicile. 140 agences mailleront le territoire national à la fin de l'année. Rencontre avec Corinne Duplat, directrice générale et associée.



Quelle stratégie vous a permis de devenir leader de ce marché ?

Une exigence permanente sur la qualité des repas ! C'est vraiment la clé de notre organisation. Nous livrons des repas variés et équilibrés, qui tiennent compte des préférences de nos convives mais aussi de leurs régimes alimentaires ou besoins nutritionnels. Un(e) diététicien(ne) se rend chez eux pour évaluer leurs besoins. Notre objectif est de livrer des repas qui les réjouissent et les maintiennent dans leur meilleure forme. Les Menus Services s'engage dans la veille sociale et la lutte contre la dénutrition. C'est aussi pour cela que nous avons décidé d'internaliser nos cuisines : nous maîtrisons ainsi la qualité et le coût des repas. Le prix moyen d'un menu complet est compris entre environ 12 et 19 euros (type traiteur) ce qui permet de se faire livrer un menu équilibré à moins de 10 euros après aides fiscales.

Quels services proposez-vous ?

Nous offrons le meilleur service pour le minimum de contraintes : chaque convive a un interlocuteur dédié qui le connaît et ajuste la livraison de ses repas à ses besoins et envies. Pas d'abonnement, pas de contrainte. Notre maillage national nous permet de livrer pratiquement partout en France. Nous proposons également des menus à thèmes et festifs : nos clients restent maîtres à leur table et peuvent inviter leurs amis ou leurs enfants en toute simplicité. Les repas sont livrés en liaison froide jusque dans le frigo du client.

Quelles perspectives pour votre réseau de franchises ?

Notre modèle fonctionne et convainc de nouveaux profils engagés, humains, soucieux du bien commun. Si nous sommes présents dans une grande partie de la France, il reste des zones non pourvues sur lesquelles il y a encore beaucoup de demandes. Les Menus Services accompagne chaque franchisé avec succès : depuis le début de l'aventure, aucune agence n'a fermé !



CHIFFRES CLÉS

- 140 agences en France, 4 agences en Suisse
- 8 millions de repas livrés fin 2025
- Service éligible au crédit d'impôt et/ou APA
- Prévision de C.A. à fin 2025 : 80 M€

www.les-menus-services.com

CONTEXT' cultive la confiance dans ses engagements

Atelier de confection spécialisée, CONTEXT' apporte depuis 25 ans des solutions sur-mesure à ses clients. Aujourd'hui répartie sur 3 sites en Auvergne Rhône-Alpes, l'entreprise dirigée par Jean-Philippe Peyrache conjugue savoir-faire artisanal et approche industrielle, du prototypage à la mise en série. CONTEXT' allie performance, engagement collectif et relations humaines.



Une aventure familiale et humaine

Née d'un atelier artisanal, CONTEXT' a bâti sa croissance sur des valeurs fortes, à l'image de relations transmises de père en fils, dans un esprit d'ouverture et d'apprentissage partagé. Une aventure collective établie dans une logique d'autonomie et d'épanouissement. Derrière chaque projet, les équipes commerciales, bureau d'études et production, avancent avec la même exigence et le même sens du travail bien fait.

La confiance comme moteur de croissance

Conscient que la réussite se construit dans la durée, Jean-Philippe Peyrache privilégie des partenariats stables et pérennes. Pour renforcer ses liens avec les sports et loisirs, CONTEXT' a créé la marque TYYNY qui accompagne ses partenaires dans la sécurisation et l'aménagement des espaces. L'entreprise collabore avec ses partenaires historiques dans l'industrie, la montagne, les salles de sport et le mobilier outdoor. Ces relations solides soutiennent un fort ancrage territorial et accompagnent un développement international en Italie, Suisse, Espagne et Allemagne.

« Alliant savoir-faire, rigueur et valeurs humaines, CONTEXT' se distingue par son esprit collectif, ses partenariats durables et son enracinement territorial ».

L'innovation au service des hommes et du territoire

Par une croissance maîtrisée, chaque investissement vise ainsi à améliorer la qualité tout en préservant le confort des équipes : automatisation des coupes, nouveaux outils numériques, construction d'un nouveau site pour soutenir un objectif de 15 M€ de chiffre d'affaires et 80 salariés.

CHIFFRES CLÉS

- 65 collaborateurs
- 10,5 M€ de CA



CONTEXT' : 04 77 40 21 35 - contact@bp-context.com

www.bp-context.com

TYYNY : 04 77 40 21 30 contact@tyyny.fr - www.tyyny.fr

FRISOL construit la confiance sur la performance et la réactivité

Basée près de Lille, FRISOL s'est forgé en plus de dix ans une solide réputation dans la rénovation énergétique. Réactivité, proximité, efficacité : ces valeurs animent son fondateur, un ingénieur passionné qui a transformé une épreuve personnelle en aventure entrepreneuriale. Avec une offre clé en main et des partenaires fidèles, FRISOL agit avec conviction et humanité, au service de foyers toujours plus économes et responsables. Entretien avec son dirigeant Mohamed Hassaïni.

Comment est née l'aventure FRISOL ?

Ingénieur de formation, j'ai vu mon parcours bouleversé par un grave souci de santé. Cet événement m'a obligé à réinventer ma vie professionnelle. C'est un concours de circonstances qui m'a mené vers la rénovation énergétique, un domaine technique et concret, dans lequel je me suis rapidement retrouvé. En 2012, j'ai fondé FRISOL – la contraction de "France Isolation" avec l'ambition de créer une entreprise à taille humaine, solidement implantée dans le Nord et proche de ses clients. Aujourd'hui, ce sont près de 200 clients qui nous font confiance chaque année.

Les dernières innovations du domaine de la transition énergétique marquent-ils un vrai marqueur différenciant pour FRISOL ?

Notre force, c'est d'être proches de nos clients et ultra réactifs. Chacun profite d'un accompagnement sur mesure : un interlocuteur dédié, un suivi rigoureux à chaque étape, de l'étude thermique au montage des aides comme MaPrimeRénov, CEE (Certificat d'Economie d'Energie), jusqu'à la maintenance. Grâce à notre organisation intégrée, sans sous-traitance, nous garantissons une relation directe et une qualité constante sur tous nos projets. Je me forme également en continu ce que nous permet d'intégrer sans délai les dernières innovations : pompe à chaleur hybride, photovoltaïque, diagnostic énergétique, mais aussi adaptation de l'habitat pour les seniors. L'expertise technique alliée au sens de l'écoute fait toute la différence dans ce métier. Je peux aussi compter, depuis le début, sur le soutien du Réseau Nord Entreprendre, qui m'a permis de structurer l'entreprise et d'établir un partenariat solide avec la Banque Populaire. Nos fournisseurs, Nicodeme-Aubade et Desenfans, nous ont également accompagnés, toujours présents y compris dans les moments difficiles.



« La confiance se construit chaque jour par l'exigence, la proximité et le goût du travail bien fait »

Quels sont vos objectifs de développement ?

Notre ambition est de mailler les Hauts-de-France avec de nouvelles agences d'ici 2026 afin de créer toujours plus de proximité avec nos clients, avant de nous étendre vers la région parisienne. Nous visons une croissance de 30%, portée par la demande en solutions de chauffage décarbonées. Mais au-delà du développement, je veux sensibiliser les particuliers aux bonnes pratiques : choisir une entreprise certifiée RGE, vérifier la décennale, privilégier la proximité. Ces réflexes simples garantissent des travaux durables et sereins.



HISTOIRE & PATRIMOINE investit dans le patrimoine d'exception

Leader du marché de l'immobilier patrimonial en France, Histoire & Patrimoine œuvre depuis 35 ans dans la réhabilitation et la valorisation de bâtiments historiques transformés en logements pour des investisseurs privés et a rejoint le groupe Altarea en 2018. Son expertise conjugue création de valeur, préservation du patrimoine et performance durable. Rencontre avec Rodolphe Albert, Président.



Quelle est votre mission ?

Histoire & Patrimoine concentre son savoir-faire sur la transformation de bâtiments remarquables – monuments historiques, immeubles éligibles au dispositif Malraux ou bâtiments à intérêt architectural – en logements modernes respectueux de l'esprit des lieux.

Cette mission, au service du patrimoine et des territoires, contribue à la revitalisation des centres-villes, à la préservation des savoir-faire artisanaux et à la transmission du patrimoine. Chaque projet allie excellence technique, respect du passé et confort contemporain.



Hôtel-Dieu de Blois, situé dans un cadre exceptionnel, en bord de Loire



Collège de Juilly



Collège de Juilly, 216 logements livrés en juin 2025

Est-ce une réponse durable au besoin de logements ?

Tout à fait. Réhabiliter plutôt que construire, c'est répondre à la crise du logement tout en limitant l'artificialisation des sols et en réduisant l'impact environnemental : l'empreinte carbone d'un logement rénové est inférieure de 50 % à celle d'un logement neuf. Le Collège de Juilly, livré en juin, illustre cette démarche : 216 logements créés dans un cadre patrimonial exceptionnel à 30 minutes de Paris, réunissant parmi les investisseurs d'anciens élèves nostalgiques du site.

Quels sont les avantages pour les investisseurs ?

Nos projets attirent des investisseurs privés passionnés de patrimoine souhaitant donner du sens à leur investissement.

Les avantages fiscaux liés à la rénovation patrimoniale leur permettent d'accéder à des biens d'exception, rénovés dans les règles de l'art. Les coûts de rénovation, supérieurs à ceux de la construction neuve, sont compensés par ce levier fiscal et la valeur patrimoniale durable du bien. Histoire & Patrimoine accompagne chaque investisseur de bout en bout : montage du dossier, suivi fiscal, gestion locative, garantissant un investissement sécurisé et serein.

« Notre métier aligne l'intérêt particulier de nos clients sur l'intérêt général »

Quels sont vos objectifs et ceux de votre nouvelle marque, Jouvence ?

Histoire & Patrimoine bénéficie d'une solide crédibilité auprès des collectivités locales et d'un réseau de partenaires institutionnels (banques, assurances, CGP). Des réalisations emblématiques, comme la caserne Vauban à Arras (550 logements) ou le château de Pontchartrain dans les Yvelines (85 logements), illustrent ce savoir-faire, avec un taux de vacance résiduel, bien inférieur à la moyenne nationale. L'entreprise poursuit sa mission avec passion et étend désormais son expertise à des bâtiments anciens non classés mais à forte valeur patrimoniale, via sa marque Jouvence. Ses premières opérations – 200 logements livrés – confirment la pertinence du modèle et la demande croissante pour des logements de caractère, éco responsables et durables. Histoire & Patrimoine ambitionne d'accélérer le développement de Jouvence et de doubler le nombre de logements livrés à court terme.

CHIFFRES CLÉS

- 200 collaborateurs
- 300 bâtiments sauvés de l'oubli
- 250 M€ de collecte annuelle



HORIZANE SANTÉ conjugue innovation et éthique

Depuis près de 30 ans, cette entreprise d'Aix-en-Provence, pionnière de la parapharmacie, façonne les standards du secteur. Portée par un ADN associant fiabilité, durabilité et esthétique, Horizane Santé accélère un ambitieux virage digital tout en maintenant une croissance à deux chiffres.



Fondée en 1995 par le docteur et ingénieur Thierry Geets, la marque est issue d'un pari audacieux : rendre les lunettes loupes accessibles en pharmacie. Depuis, la PME conçoit des produits de santé et de bien-être « fiables, durables et beaux ». Qu'il s'agisse de thermomètres infra-rouges, de protections auditives spécifiques, de collyres innovants ou de piluliers design.

Innovation et digitalisation

Installée à Aix-en-Provence depuis 2003, la société regroupe aujourd'hui 43 collaborateurs et compte plus de 5 000 pharmacies partenaires, soit une officine sur quatre en France. Chaque année, Horizane développe de nouveaux produits sous une de ses cinq marques selon un cahier des charges précis. L'année 2025 marque un tournant stratégique : accélération de la digitalisation, lancement d'un site e-commerce B2C, création d'une plateforme B2B pour les pharmaciens et développement sur les réseaux sociaux. « Avec notre plateforme Horizane Santé, nous souhaitons accompagner durablement les pharmaciens. Elle a été conçue pour simplifier leur quotidien », souligne Soizic Moutel, directrice commerciale. Soutenue par l'optimisation continue de ses gammes et une équipe engagée, cette transformation digitale se traduit par un Sell-out 2,5 fois supérieur au marché, une croissance à deux chiffres et un chiffre d'affaires prévu de 7 millions d'euros en juin 2026.

Des produits conçus pour durer

Horizane Santé poursuit une démarche écoresponsable : le plastique cède progressivement la place à des matériaux comme le carton biodégradable et le bois. D'ici 2030, l'entreprise vise les 10 millions d'euros et développe son rayonnement en Europe en s'appuyant sur des valeurs solides.



www.horizanesante.com

BENTA LYON investit dans la souveraineté pharmaceutique française

Reprise à la barre du tribunal en 2020 par Bernard Tannoury (investisseur libanais), Benta Lyon poursuit son redéploiement. Quatre ans plus tard, le site de Saint-Genis-Laval (Rhône) est devenu un maillon essentiel de la relocalisation pharmaceutique en France.



Installé sur 16 hectares et 60 000 m² de salles blanches, le laboratoire a su transformer un site à l'arrêt en usine d'excellence. Aujourd'hui, 132 collaborateurs y produisent et commercialisent une dizaine de médicaments génériques — du paracétamol à l'amoxicilline, en passant par des sirops, crèmes et gélules, pour environ 35 laboratoires partenaires, dont Sanofi et Procter & Gamble.

D'ici trois à cinq ans, l'entreprise ambitionne de fabriquer 80 produits génériques en propre. « Nous avons la capacité de tripler notre production dans les prochaines années », confie Damien Parisien, directeur général exécutif.

Une croissance soutenue et maîtrisée

Après avoir réalisé 14 millions d'euros de chiffre d'affaires, Benta Lyon vise 30 millions en 2026, soutenue par un plan d'investissement de plusieurs millions d'euros. Une vingtaine de recrutements sont en cours, pour atteindre 150 emplois fin 2025.

Lauréat du plan France 2030 pour la relocalisation de médicaments essentiels, le site de Saint-Genis-Laval s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale de souveraineté sanitaire.

Vers de nouvelles expertises

En septembre 2025, Benta Lyon a racheté la société versaillaise Stratégie Santé, spécialisée dans les affaires réglementaires et le développement pharmaceutique. Ce rapprochement lui permet d'intégrer ces compétences en interne et de proposer des prestations complètes à ses clients.

Cette montée en puissance s'appuie sur un modèle industriel entièrement intégré, puisque tout y est internalisé : de la production au conditionnement, jusqu'au stockage (7 000 emplacements palettes) et à la distribution. Une organisation rare dans le secteur, qui permet à Benta Lyon de maîtriser toute la chaîne de valeur et d'incarner une relocalisation rentable et durable.



**Benta
Lyon**

www.bentalyon.com

SANTÉ EN AFRIQUE : le grand défi du XXI^e siècle

Malgré des progrès notables en matière de santé publique, l'Afrique reste confrontée à d'immenses défis : infrastructures médicales insuffisantes, inégalités territoriales, manque de personnel soignant et dépendance aux importations de médicaments. Mais une dynamique nouvelle émerge, portée par l'innovation, les partenariats régionaux et la jeunesse du continent.

Le système de santé africain doit faire face à une équation complexe : répondre à des besoins croissants dans un contexte de ressources limitées. Le continent compte seulement 3 % des professionnels de santé pour 17 % de la population mondiale, selon l'OMS. Hôpitaux saturés, accès restreint aux soins de base et dépendance aux importations pharmaceutiques freinent la couverture sanitaire universelle.

ESSOR DE L'INNOVATION

Pourtant, les lignes bougent. De Kigali à Lagos, une génération d'entrepreneurs et de start-up médicales invente des solutions locales : télémédecine, drones de livraison de médicaments, plateformes de diagnostic à distance. Ces innovations pallient les manques d'infrastructures tout en démocratisant l'accès aux soins dans les zones rurales.

Les États, eux aussi, réaffirment leur volonté d'agir. Des politiques publiques ambitieuses, comme la création d'agences nationales du médicament ou les investissements dans la formation médicale, visent à renforcer la souveraineté sanitaire du continent. L'enjeu est double : soigner et retenir les talents. Car la fuite des professionnels de santé vers l'Europe ou le Golfe prive durablement l'Afrique de ses forces vives.

L'avenir s'écrit déjà. Porté par une démographie jeune, un marché de la santé estimé à plus de 250 milliards de dollars d'ici 2030, et un écosystème d'innovation en plein essor, le continent africain pourrait bien devenir, dans les décennies à venir, un laboratoire mondial de la santé inclusive et durable.

CFAO HEALTHCARE

Sécuriser le circuit de distribution des médicaments en Afrique : un enjeu majeur

En Afrique, l'accès à des médicaments de qualité reste limité et inégal. Dans de nombreux pays, les pharmacies manquent, les ruptures de stocks sont fréquentes, et les prix trop élevés pour des patients souvent sans couverture sociale. Résultat : une part importante de la population s'approvisionne sur le marché informel, où les médicaments sont souvent falsifiés.



Lorsque les circuits sont compromis, des vies humaines sont en danger. Selon l'OMS, chaque année, 100 000 décès en Afrique sont imputables aux faux antipaludiques et 30 % du marché des médicaments en Afrique seraient falsifiés (CEDEAO). Les conséquences économiques sont également lourdes, entre dépenses supplémentaires et pertes fiscales.

Un livre blanc publié

Face à ce constat, CFAO Healthcare et la Fondation OPALS publient un livre blanc visant à renforcer les circuits légaux de distribution des médicaments en Afrique. Il rappelle l'importance d'un approvisionnement fiable et sécurisé, garantissant l'intégrité des produits pharmaceutiques et la santé des patients.

Cinq leviers d'action sont proposés

- Sensibiliser le grand public via une communication adaptée ;
- Former les pharmaciens à la détection des produits falsifiés ;
- Renforcer les cadres légaux et la coordination des acteurs ;
- Améliorer la couverture des dépenses de santé ;
- Rendre les médicaments plus accessibles en réduisant les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement.

Ces leviers ne prétendent pas inventer de solutions miracles. Ils offrent un socle d'actions concrètes et accessibles pour lutter contre les circuits parallèles. Rendre les médicaments sûrs et accessibles à tous est une responsabilité partagée, à la croisée des enjeux sanitaires, économiques et sociaux. C'est en agissant collectivement que nous pourrions bâtir un système de santé plus résilient et plus équitable pour les populations africaines.



et si...

Pierre Dubuc

Cofondateur et directeur général d'OpenClassrooms

Mi-septembre, OpenClassrooms a décroché son accréditation en qualité d'université aux Etats-Unis. L'école en ligne, créée en 2013, devient ainsi le premier organisme français à pouvoir délivrer des diplômes américains. En exportant son modèle, basé sur l'alternance, Pierre Dubuc, 37 ans, espère relancer sa société, qui a souffert des réformes du compte personnel de formation et de l'apprentissage.

Et si vous étiez un(e) grand(e) artiste, de qui s'agirait-il ?

Edward Hopper,

le peintre américain, pour sa façon de capturer la lumière et la solitude du quotidien.



Et s'il fallait vous reconverter, quelle voie choisiriez-vous ?

L'enseignement ! Pour passer de l'autre côté de la barrière et transmettre à mon tour le goût de l'entrepreneuriat.

Et si vous retourniez à l'école, quel mot vos professeurs écriraient-ils sur votre bulletin scolaire ?

«Fort esprit d'initiative» ou «esprit rebelle», tout dépend du point de vue !

Et s'il fallait une mesure pour revaloriser le métier d'enseignant ?

Redonner du temps et des moyens aux enseignants, pour qu'ils puissent se concentrer sur ce qui compte, l'accompagnement individuel de chaque élève.

Et si vous aviez une machine à remonter le temps, quelle serait votre destination ?

La Silicon Valley dans les années 1970, pour assister à la naissance de l'informatique et de l'esprit start-up.

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

La Patagonie, pour ses paysages grandioses et sauvages. C'est une région qui rassemble tout ce que j'aime : la montagne, l'escalade, et ce sentiment de liberté et d'humilité face à la nature.



Et si vous n'aviez qu'un seul objet à garder avec vous ?

Mon bracelet de perles de Tahiti, souvenir d'un voyage riche et unique.

Et si on pouvait encadrer l'IA, quelle limite lui imposer ?

Le temps d'utilisation pour les plus jeunes, pour qu'elle demeure un levier d'émancipation et non de dépendance. L'IA doit agrandir le champ des possibles, pas rétrécir celui de la pensée.

Et s'il y avait une nouvelle personnalité à faire entrer au Panthéon ?

Louise Michel : institutrice et révolutionnaire, elle a fait de l'éducation un levier de liberté et de transformation sociale.



Et si vous pouviez modifier une règle économique ?

Préserver les financements publics pour l'alternance ! Il s'agit du chemin le plus direct vers l'emploi, alors continuons sur un modèle qui fonctionne, pour les jeunes et les moins jeunes.

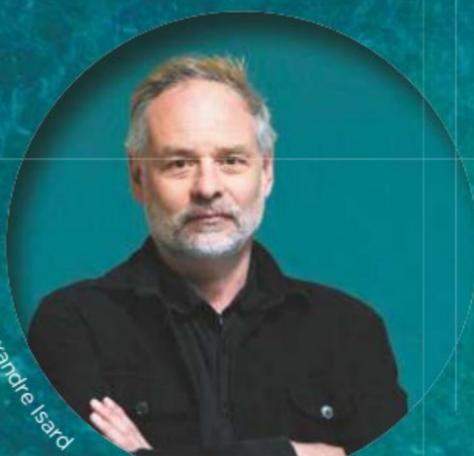
Et si vous étiez journaliste à Capital, quelle enquête feriez-vous ?

Sur les nouvelles frontières de l'éducation : comment se préparer au monde du travail de demain, alors que l'IA bouleverse le marché de l'emploi.

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

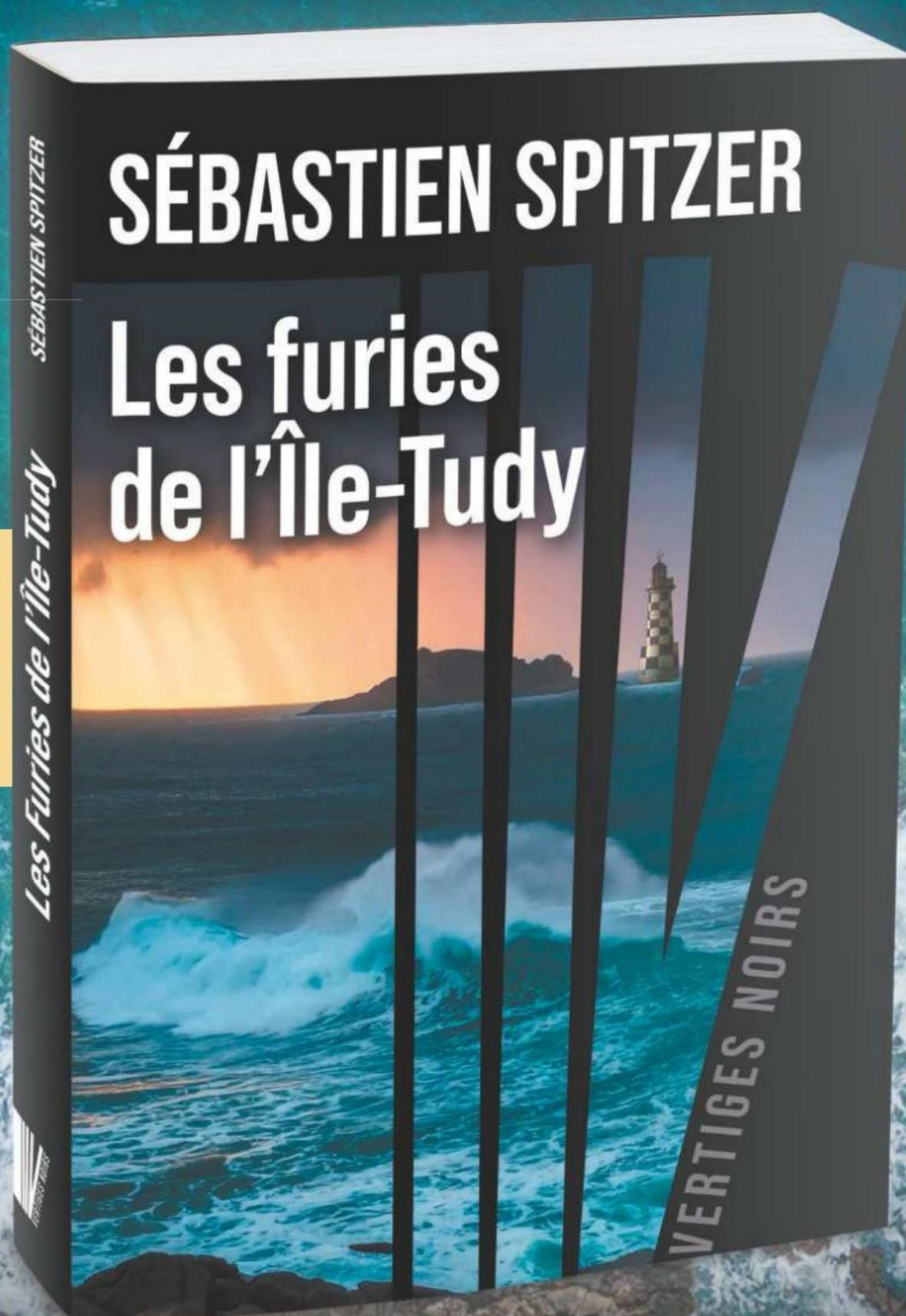
«Le chemin le moins fréquenté», du psychiatre Morgan Scott Peck, un livre qui rappelle que grandir, apprendre et évoluer demande de la discipline et de la réflexion personnelle. Des principes essentiels dans l'éducation et dans la vie.

Sous le calme des côtes bretonnes,
les ombres d'un passé
meurtrier refont surface...



Sébastien Spitzer

livre un thriller psychologique
implacable au cœur d'une
Bretagne sauvage et
tourmentée...



VERTIGES NOIRS, LA NOUVELLE COLLECTION DE THRILLERS À LA FRANÇAISE

En librairie et ebook

Editions Prisma  



Partenaire Officiel de Trading Crypto



POUR LA CRYPTO, C'EST BITPANDA.

Investir dans les crypto-actifs comporte des risques, notamment de perte en capital et de cybersécurité. Leur valeur est fortement volatile. Évaluez soigneusement les risques avant d'investir. Les services sur crypto-actifs sont fournis par Bitpanda GmbH (FN569240v), agréée par l'Autorité autrichienne des marchés financiers (FMA) conformément au règlement (UE) 2023/1114 (MiCAR). Stella-Klein-Löw-Weg 17, AT-1020 Vienne. Communication publiée par Bitpanda GmbH.