

éco 121

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS DES HAUTS-DE-FRANCE

OCTOBRE 2026
#164
www.eco121.fr

D 28899 - 164 - F: 7,50 €



GENFIT

L'INCROYABLE RESURRECTION

27 ans après sa création et de multiples embardées, la biotech lilloise pilotée par Pascal Prigent trouve enfin un modèle ultra-performant.

P.12

→ EN SURCHAUFFE, **LEMANEU** RECRUTE 30 PERSONNES **P.31** → **DYSCOVERI** DONNE LA PAROLE GRÂCE AU NUMÉRIQUE **P.37**

La Banque du Dirigeant

Et si votre banque,
votre entreprise et vous
ne faisiez qu'un ?

Une vision globale, une exécution
efficace et un accompagnement durable,
à la hauteur de vos ambitions.

La Banque du Dirigeant,
c'est un interlocuteur expert,
une réactivité renforcée
et une approche intégrée, au sein
d'un club de dirigeants engagés.

Nos équipes sont à vos côtés pour vous accompagner,
concrètement, dans toutes vos décisions.



la Banque
des Entreprises
& du Dirigeant

Libérez l'économie !

Finances publiques en panique, dette monstrueuse et hors de contrôle, perte de confiance des marchés internationaux... Le moins que l'on puisse dire est que, longtemps soigneusement laissée sous le tapis du débat public, voire totalement moquée dans le sillage du « *quoi qu'il en coûte* », la maîtrise des comptes publics surgit (enfin!) comme un diable de sa boîte. Rappelons, à toutes fins utiles, que tous nos gouvernements et députés successifs ont adopté depuis 52 ans des budgets systématiquement déficitaires. Et que la dette a augmenté d'un tiers depuis dix ans. Le débat actuel se focalise sur des coupes budgétaires plus ou moins pifométriques, de baisses de dépenses, mais sans la moindre feuille de route, sans vision, sans cap. Bien sûr qu'il faut tailler à la hache ou à la tronçonneuse dans un Etat qui se mêle de tout, et très mal, pour le ramener à son rôle régalién, en concentrant les moyens là où il doit être fort. Pas sûr qu'il soit dans son rôle quand il produit des dépêches de presse (AFP) ou quand il est au capital de la Française des Jeux. Il compte pas moins de 1750 participations directes dans des entreprises dont il est loin d'être un gestionnaire exemplaire (cf rapport Ifrap n°179). Mais ce qui frappe dans le débat comme les propositions du moment est qu'on se focalise exclusivement sur de nouveaux impôts ou des coupes claires, mais pas du tout sur le retour de la croissance.

UN POTENTIEL CONSIDÉRABLE

Or c'est de la seule création de richesse collective que l'on peut attendre un assainissement durable de la situation. Pour ce faire, une solution évidente et urgente s'impose : supprimer toutes les entraves et réglementations non essentielles pour faire redémarrer le pays. Pourquoi pas décréter un moratoire de cinq ou dix ans sur certaines mesures bloquantes, certaines normes ? Sans quoi nous serons certes des parangons de vertu sociale et environnementale ; mais à quoi bon être vertueux quand on est mort ? Les entreprises, qui ont montré toutes ces années une capacité d'adaptation et de résilience phénoménale, seront les premières à embrayer et à relancer la machine si tant est qu'on leur fasse confiance et qu'on desserre l'état administratif et fiscal. Les atouts et le potentiel de la France sont considérables, au premier rang desquels 3,5 millions de dirigeants, de la micro-entreprise à la grande industrie. Libérons leurs énergies !



Photo © Greg Leduc

TENDANCES 6-11

- « Mega Exit » à 13 Mds\$ pour Clément Delangue
- Niryo acquiert une division du taïwanais BizLink

GRAND ANGLE 12-19

- Genfit : l'incroyable résurrection
- Interview Mathilde Durie, CJD : « Il faut oser être dirigeant autrement »

TERRITOIRES 20-32

- NCI déploie un fonds de dette privée à 100 M€
- Literie : Jacquart & Fils et Thiriez Literie ne font plus qu'un
- En surchauffe, Lemahieu recrute 30 personnes

ENTREPRENDRE 34-40

- Prossentiel dépoussière l'aménagement extérieur
- Discoveri donne la parole grâce au numérique

DÉTENTE 46-48

- Femmes singulières au Lam
- Notre-Dame de Lorette : Poilus inattendus

éco121

est édité par Ecopresse, SAS au capital de 281 K€ Siret 528 819 485 00038 Siège social : Ecopresse - Parc Riveo 300 rue de Lille 59520 Marquette-lez-Lille Tél. : 03 55 33 21 05 / www.eco121.fr

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Olivier Verley
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
Olivier Ducuing
RÉDACTRICE EN CHEF
Julie Kiavué

A PARTIR D'UN N° DE NUMÉRO
François Prillieux

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Grégory Leduc

PUBLICITÉ
Nora Belfan
Tél. : 03 55 33 21 05

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
Nora Belfan
Tél. : 03 55 33 21 05

IMPRIMERIE
Imprimerie Jean-Bernard
Groupe Techniphoto
ZAC de Ravennes les Francs
Rue d'Amsterdam
59910 Bondues

ISSN : 2109-3792

CPPAP : 0527 I 08331

DÉPÔT LÉGAL : à parution

WWW.ECO121.FR

À PROPOS D'ECO121

Notre magazine est édité par la société Ecopresse. Celle-ci est détenue par 45 chefs d'entreprises représentatifs de l'économie des Hauts-de-France, associés à plusieurs acteurs institutionnels : Caisse d'Épargne Hauts de France, Crédit Agricole Nord de France, Finorpa, Nord Création et la Voix du Nord.

L'indépendance éditoriale du journal est garantie par une charte signée par la totalité des actionnaires. Multicanal, Eco121 est également présent sur le web (www.eco121.fr) où il diffuse un flux régulier d'actus et sur LinkedIn.

29%

des habitants de la région ont dû réduire leurs dépenses alimentaires selon une étude de la société d'investissement XTB France. Cette année, 87,1% des habitants de la région estiment avoir perdu du pouvoir d'achat.

EXIT CAUET

Cinq ans après sa création sur le site d'EuraCréative à Tourcoing, Podcast Story n'est plus. La plateforme de podcasts a été liquidée, en toute discrétion, au cœur de l'été par le tribunal de commerce de Lille Métropole. Un point final lié aux affaires judiciaires de son cofondateur, l'animateur et entrepreneur de 54 ans Sébastien Cauet, originaire de Marle-sur-Serre. Ce dernier n'a pas été en mesure de boucler la levée de fonds de plus de 2 M€ qu'il avait initiée. Selon nos informations, l'entreprise affichait un passif de 177 K€ avec moins de 5 salariés. Plus d'infos sur www.eco121.fr



LE FRESNOY BIENTÔT INTÉGRÉ ?

Le studio national tourquennois, spécialisé dans la formation aux arts audiovisuels et numériques pourrait bientôt rejoindre l'Université de Lille en tant qu'établissement composante. C'est l'ambition annoncée par sa nouvelle directrice Isabelle Gaudefroy lors du dernier Comité Grand Lille.



VANILLE RÉGIONALE

Pour ses 35 ans, le spécialiste dans la transformation de la vanille naturelle Eurovanille dévoile "Vanill'Elixir — L'Or Noir des Hauts-de-France". Le tout premier extrait de vanille 100% français conçu à partir de gousses cultivées dans sa serre expérimentale à Gouy-Saint-André. Cette édition limitée de 150 flacons sera vendue aux professionnels artisans au prix de 49€ HT.

Votre Top 5

LES ACTUS LES PLUS LUES SUR NOTRE SITE [ECO121.FR](http://eco121.fr)

- 1 **We_Are Lille met la clé sous la porte en toute discrétion**
- 2 RougeGorge : Catherine Gallais cède la direction générale à Elya Hasson
- 3 Pressings de France placé en redressement judiciaire
- 4 Syneido acquiert Yuma Brand Thinking
- 5 Affluence record pour la 11e édition des pépites de l'IRD

DÉFAILLANCE

La Biopharma lilloise InBrain Pharma spécialiste de la maladie de Parkinson est placée en redressement judiciaire. Elle espérait depuis plusieurs mois boucler une levée majeure de plus de 50 M€.



BURALISTES EN FORME

D'après la fédération des buralistes des Hauts-de-France, la filière régionale, composée de 1 980 points de vente, se stabilise. Quand, au national, les fermetures se poursuivent. Contrairement aux observations d'il y a quelques années, la profession attire à nouveau. Une situation favorisée en partie par l'augmentation du prix du tabac en Belgique, entraînant le retour des consommateurs français. L'an dernier, le chiffre d'affaires de l'activité tabac en région a bondi de 40% dans le Nord, alors qu'il reculait de 5% à l'échelle du pays.



**POUR
LE SUCCÈS DE
L'ENTREPRENEUR.**

**POUR
LA RÉUSSITE
DU TERRITOIRE.**

Ensemble, faisons grandir vos ambitions et notre territoire

NOS MÉTIERS

INVESTISSEMENT



Capital
investissement



Investissement
immobilier

CONSEIL



Fusion -
acquisition



Conseil stratégique et
opérationnel en RSE



Conseil
stratégique

Des solutions sur-mesure pour financer, accompagner et accélérer vos projets

Campus Entreprises et Cités,
40 rue Eugène Jacquet, 59700 Marcq-en-Baroeul / T : 03 59 30 20 04
Groupeird.fr

Découvrez nos solutions



LE
TOP« MEGA EXIT » À 13 MILLIARDS DE DOLLARS
POUR LE NORDISTE CLÉMENT DELANGUE

L'opération n'a sans doute jamais eu de précédent de cette ampleur avec un natif des Hauts-de-France. Clément Delangue, cofondateur avec deux autres Français de Hugging Face, s'apprête à céder pour 12,9 milliards de dollars son entreprise, devenue la plateforme open source de référence de l'IA, à Nvidia.

Ce trentenaire originaire de La Bassée, fils d'une infirmière et d'un patron de magasin de motoculture a fréquenté le lycée Saint-Jean de Douai avant de poursuivre à l'ESCP, puis d'être incubé à la Station F. Hugging Face,

qui emploie 300 salariés, avait déjà conduit une levée de fonds de 400 M\$. Après le deal avec Nvidia, chaque fondateur devrait toucher un chèque de 1,8 milliard de dollars, selon Bloomberg. Comme quoi, même si on peut regretter que l'écosystème régional n'ait jamais identifié un tel talent pour en capter la valeur, les Hauts-de-France étaient déjà précurseurs de l'IA sans le savoir à travers notre compatriote nordiste !



“IL FAUT ABSOLUMENT QUE CETTE VICTOIRE SOIT LE DÉBUT D'UNE AUTRE VICTOIRE”

Pascal Boulanger, président du Comité Grand Lille, à propos de l'implantation à Lille de l'Autorité Douanière Européenne, faisant référence à l'Agence ferroviaire européenne dont beaucoup d'agents vivent ... à Bruxelles.

LE
FLOPMÉGA PERTES
POUR VOLTALIA EN 2026

Mauvaise passe pour l'entité énergies renouvelables détenue par l'AFM : l'entreprise a dû annoncer début septembre une perte nette de plus de 43 M€ au premier semestre, accrue de 9% par rapport à la même période de l'an dernier. Voltalia s'attend par ailleurs à une prolongation de ses pertes au second semestre, qui pourraient s'établir autour de 40 M€.

Ces contre-performances marquent la troisième année dans le rouge de l'entreprise, qui met en avant une hausse

plus importante que prévu des charges financières, mais aussi les coûts de transformation. La société, qui a subi de grosses difficultés au Brésil, où sa dette est indexée sur l'inflation, avait lancé un programme de cessions d'actifs mais qui s'avère plus long que prévu. Si le chiffre d'affaires de Voltalia est lui en progression (331 M€, soit + 30% en un an), la direction renonce à ses objectifs de résultat net pour 2027. La bourse a lourdement sanctionné le titre, en recul de 20% après ces annonces.



“LA MANIÈRE DONT ON FAIT NOS PLU (PLANS LOCAUX D'URBANISME) EST COMPLÈTEMENT DÉPASSÉE. SI ON VEUT REDONNER UNE VRAIE QUALITÉ DE VIE, IL NE FAUT PLUS SÉPARER LES USAGES”

Loïc Cathelain, nouveau maire de Marcq-en-Baroeul, lors du Comité Grand Lille du 4 septembre.



“C’EST LE SIGNE S’IL EN ÉTAIT BESOIN DE L’ATTACHEMENT DE DANONE À LA SOUVERAINETÉ SANITAIRE, ALIMENTAIRE ET INDUSTRIELLE DE LA FRANCE”

Antoine de Saint-Affrique, directeur général du géant alimentaire, à l’occasion de l’inauguration d’une ligne majeure de nutrition médicale sur son site de Steenvoorde (lire P.24).

“ON EN CONNAISSAIT LA POSSIBILITÉ MAIS ON NE L’A PAS VU ARRIVER”

Un membre de l’association familiale Mulliez

(AFM) cité par la Voix du Nord à propos du décret de Vladimir Poutine le 17 septembre transférant les actifs de la filiale russe d’Auchan et de l’ex Leroy Merlin à une société russe.



“CE QUE LA FORMULE DE XAVIER BERTRAND NE DIT PAS, C’EST QUE C’EST LUI QUI A DÉCIDÉ D’ÉTOUFFER LA MAISON DE LA PHOTOGRAPHIE”

assène **Olivier Spillebout** dans un communiqué de presse en réponse à la tribune du président de Région portant sur la culture parue dans Libération début juillet.

“ON SENT DEPUIS LA RENTRÉE UN DÉCROCHAGE TOTAL. MORALEMENT, LES ARTISANS ET LES PATRONS SONT ÉPUISÉS.”

Le constat particulièrement alarmiste de **Laurent Rigaud**, président de la Chambre régionale des métiers et de l’artisanat, lors de sa conférence de presse de rentrée.

13 OCTOBRE : Soirée

Invest’Innove (réservée aux investisseurs), siège de la Banque Populaire, Marcq-en-Baroeul, 18h

14 OCTOBRE : Investor Day, siège de la Région Hauts-de-France, 9h

14 OCTOBRE : World Forum, Cité des échanges, Marcq-en-Baroeul, 8h

15 OCTOBRE : Matinale de la finance durable « L’IA et la finance, quelle durabilité ? Et l’humain ? » de Lille Place Financière, La Catho, 9h - 12h

20 OCTOBRE : Conférence Club TGS France « La robustesse : une nouvelle boussole pour prospérer dans un monde fluctuant », Cité des échanges, Marcq-en-Baroeul, 18h

23 OCTOBRE : Matinée innovation Medef Flandre Audomarois et HDFID, au Medef FA à Blendecques, 9h

DUNKERQUE



Benoît Berteloot, 56 ans, est le nouveau directeur général de

l'Office de tourisme et du palais des congrès Le Kursaal de Dunkerque, sa ville natale. Après six années chez Getlink dont la moitié comme responsable marketing (1998-2001), il a été nommé responsable du service client d'Arvato, spécialiste des prestations de la relation client à Noyelles-sous-Lens. Après deux ans et demi à Lille Grand Palais en tant que responsable grands comptes, il prend la direction de la communication de Groupe IRD. Fonctions qu'il assurera pendant huit ans, avant d'être nommé directeur adjoint au développement de la Cité des Échanges en 2017, son dernier poste.

GROUPE VANDERSCHOOTEN

A 37 ans, **Hortense Thiriez** rejoint le groupe de linge de maison nordiste en tant que directrice de la marque A



Demain - Le linge français. Cette Edhec a mené jusqu'à présent l'entièreté de sa carrière au sein

du groupe allemand Henkel. Elle débute en Île-de-France comme assistante responsable de marque Super Croix (marque de lessive), puis de celle du détergent MIR. En 2016, elle est nommée responsable de marque Décolor Stop, avant de prendre la responsabilité des marques MIR vaisselle, Vigor et IBA. En 2019, elle devient responsable marketing de marques pour lave-vaisselle en Australie, toujours pour le groupe Henkel. Enfin en 2023, elle devient pour un an responsable de la croissance du département coloration capillaire du groupe à Sydney, son dernier poste.

MAIRIE DE CHANTILLY

Eric Woerth, 70 ans, est nommé maire honoraire de Chantilly par le préfet de l'Oise. Un titre

honorifique pour cet ancien député et ministre, originaire de Creil, qui ne lui confère aucun pouvoir de décision ou de fonction exécutive. Eric Woerth dispose ainsi d'un rang protocolaire lui permettant d'assister aux cérémonies publiques. Par ailleurs, il est depuis mars dernier président du PMU.

RÉSEAU ENTREPRENDRE HAINAUT

Renaud Despinoy est le nouveau directeur du Réseau Entreprendre Hainaut et succède ainsi à Mélissa Nabais-Moréno qui a occupé le siège pendant cinq ans. Ce diplômé de l'école de management

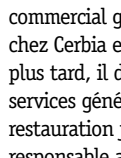


ICN débute sa carrière au CIC Nord Ouest. D'abord comme chargé d'affaires professionnels en

2004, avant de se consacrer aux Pme quatre ans plus tard puis des Pme - ETI de 2011 à 2017. Il rejoint par la suite Lagardère Sports comme directeur commercial jusqu'en 2019, avant de revenir au CIC au poste de chargé d'affaires entreprises jusqu'en août 2026.

TOUT&BON

Guillaume Buyck prend la direction des opérations du traiteur pour entreprise Tout&Bon. Cet EDHEC de 50 ans a débuté comme responsable



commercial grands comptes chez Cerbia en 2000. Quatre ans plus tard, il devient acheteur services généraux chez API restauration jusqu'en 2008, puis responsable achats et services généraux chez France Cars. En 2011, il prend la direction de l'enseigne de restauration Envies de saison pendant 9 ans. De 2023 à 2026, il a dirigé le département « Flunch everywhere » du groupe nordiste. Avant de rejoindre Tout&Bon, il a été six mois chef de projet chez Refectory.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Julien Vibes, 53 ans, prend

PORTRAIT EXPRESS



KIABI

Olivier Urcel

Un ex-Stellantis au volant

En pleine transformation, la championne nordiste du prêt-à-porter Kiabi accueille un expert des mutations technologiques. A 56 ans, Olivier Urcel prend la suite de Christophe Alié à la direction des systèmes d'information de l'enseigne de la galaxie Mulliez. En 1997, cet X débute comme ingénieur logiciel chez Capgemini où il conçoit et développe des applications logicielles dédiées aux opérateurs de télécommunications. Un an plus tard, il rejoint le fournisseur d'Internet italien Tiscali pour soutenir la croissance de l'entreprise en assurant pendant six ans la direction des systèmes d'information et des projets. En 2005, il prend des fonctions similaires au sein de la société Telecom Italia France jusqu'en 2009. Année durant laquelle il se lance dans

l'entrepreneuriat en co-créditant Nova Nelson à Paris, une société de conseil spécialisée dans la mise en œuvre de services triple play (Internet — téléphonie fixe — télé) pour les opérateurs de télécoms. A partir de 2011, Olivier Urcel reprend une activité de salarié en rejoignant les équipes de Canal+ comme vice-président et DSI. Avant d'intégrer trois ans plus tard SFR au même poste.

Il quitte les télécoms en 2016 pour réaliser ses premiers pas dans l'automobile. D'abord chez PSA en tant que vice-président et directeur de la data. Il y pilote la transformation du groupe en créant le département data et IA. En 2018, il crée et dirige l'équipe de gestion de produits pour les services connectés. Par la suite, il rejoint le groupe Stellantis en tant que directeur des données, notamment pour déployer des solutions basées sur l'IA. Depuis début 2025, il était responsable de la transformation du modèle opérationnel informatique du constructeur.



Lille. Il supervise une équipe de 78 salariés qui accompagnent les clients entreprises, grandes associations et les collectivités locales. Diplômé d'un DESS ingénierie économique et financière des projets, c'est un pur produit de l'établissement bancaire qu'il a rejoint en 1998. Chargé d'études puis d'affaires, il gravit rapidement les échelons jusqu'à occuper des fonctions de direction. Il a notamment été directeur de groupe des agences de l'Est

toulousain en 2005, directeur commercial entreprises à Nîort en 2009 ou à Annecy en 2012. Par la suite, il sera directeur régional du centre d'affaires régional Auvergne-Loire de 2020 à 2026.

LA REDOUTE

Séverine Geoffroy, 49 ans, est la directrice générale des activités en France de La Redoute. Celle qui succède à Anthony Lecouf aura notamment pour mission de piloter la croissance et la rentabilité de



l'enseigne nordiste, tout en développant l'attractivité de la marketplace. Cette experte du marketing, formée à la Neoma Business School, a débuté comme chef de produit marketing chez Kellogg's (2000-2004), avant de rejoindre le groupe Yoplait France au même poste. En 2007, elle est promue directrice marketing de l'entreprise. Par la suite, elle passera par le groupe alimentaire mondial General Mills Foodservice, Amazon France puis Rue du Commerce. En 2020, elle est nommée directrice exécutive e-commerce du département livraison à domicile de Carrefour, puis du e-commerce France dès 2023. Depuis deux ans, elle était la directrice marketplace de Castorama France.

BLANCHEPORTE

A 45 ans, **Alexandre Coo** prend, par création de poste, la direction financière et des opérations de l'enseigne textile nordiste Blancheporte. Des fonctions jusqu'à présent assurées par Franck Duriez, Pdg. Diplômé de l'école de commerce de Toulouse, il débute comme auditeur chez KPMG à Marcq-en-Barœul en 2004, avant de rejoindre quatre ans plus tard la société de conseil Septentrion Finance. En 2013, il devient Dg d'Alice Délice (Groupe Adeo), puis cofonde en 2017 la société de ventes directes d'ustensiles de cuisine Will&Alex. Il revient au conseil en cessions-acquisitions d'entreprises en 2021 en



opérations de l'enseigne textile nordiste Blancheporte. Des fonctions jusqu'à présent

rejoignant les équipes de CIC Conseil. Depuis 2023, il était DGA finance et développement de FootKomer, spécialiste de la distribution de survêtements en France.

DUNKERQUE PORT

Florent Massart est élu président du Conseil de développement du Grand Port Maritime de Dunkerque et succède à Hervé Gauducheu. Ce diplômé du CNAM a débuté en 1994 comme agent maritime au sein de Bolloré Group au port de Dunkerque. Quatre ans plus tard, il rejoint SAGA Terminaux portuaires, appartenant au groupe Bolloré, comme responsable des expéditions à Rouen. Depuis 2000, il évolue au sein de Sea Invest Shipping Agency (SISA) qu'il a rejoint comme responsable commercial des vracs secs. En 2010, il devient directeur des ports du Nord et de la Seine, avant d'être nommé Pdg de SISA cinq ans plus tard. Il est par ailleurs président de l'Union Maritime et Commerciale (UMC) du Port de Dunkerque depuis cet été.



Gauducheu. Ce diplômé du CNAM a débuté en 1994 comme agent maritime au sein de Bolloré

VIPALI

A 51 ans, **Olivier Desurmont** rejoint l'application dédiée à la prévention santé Vipali en tant que directeur du département nouvellement créé Vipali Sport. Il aura pour « mission de développer les offres du groupe au sein de l'écosystème du monde du sport ». Ce Skema a débuté comme assistant chef de projet chez Ineo - GDF Suez en 2001. Trois ans plus tard débute son aventure entrepreneuriale quand il fonde Sinéo, société de lavage de véhicule sans eau avec des produits biodégradables. Il transmet l'entreprise en 2011, avant de créer l'année suivante Anywr (ex-Cooptalis) aux côtés de Gilles Lechantre. Qui n'est autre que le président et l'un des fondateurs de Vipali. Depuis trois ans, Olivier Desurmont se consacre à ses activités d'investisseur opérationnel.



rejoint l'application dédiée à la prévention santé Vipali en tant que directeur du département

PORTRAIT EXPRESS

ROUGEGORGE

Elya Hasson

Une ex-Etam à la direction

Une page se tourne pour RougeGorge. Au 1er octobre, Elya Hasson a pris la direction générale de l'enseigne nordiste de lingerie féminine. Elle succède ainsi à Catherine Gallais, occupante du poste depuis 17 ans et qui se consacre désormais à « la transmission, l'accompagnement de jeunes entrepreneurs et aux projets à impact ». De son côté, Elya Hasson, 52 ans, forte de plus de 25 ans d'expérience aux Etats-Unis et en Europe, aura pour principale mission de poursuivre la croissance de RougeGorge dans l'Hexagone et à l'international. L'Auvergnate, d'origine turque, a occupé diverses fonctions de direction digitale et retail. Elle a par exemple accompagné le développement des marques du groupe L'Oréal (2001-2006), avant de participer à la modernisation de l'image et au pilotage de la stratégie de marque et marketing d'Estée Lauder (2006-2008). Par la suite, et après une aventure entrepreneuriale



à Los Angeles, elle prend la direction e-commerce, digitale et marketing de Carrefour (2016-2019) puis la direction générale de Groupe Etam jusqu'en 2021. Jusqu'à cet été, elle était directrice du digital, de la data et du e-commerce de Châteauform.

LILLE GRAND PALAIS

Mathieu Schneider, 42 ans, est nommé responsable du développement international de Lille Grand Palais. Il succède à Cécile Hodson, en poste depuis 25 ans, qui fait valoir ses droits à la retraite. Cet IEP Rennes a évolué pendant 16 ans au sein de The Brewers of Europe, organisation basée en Belgique et qui représente l'industrie brassicole (plus de 10 000 brasseries) en Europe. Il a notamment été coordinateur de projet (2009-2015), puis responsable des affaires publiques (2015-2019), avant d'être nommé directeur de projet jusqu'en 2024. L'année suivante, il s'installe à Saint-Saulve pour créer la Brasserie du Héron. L'aventure n'aura duré qu'un an.



25 ans, qui fait valoir ses droits à la retraite. Cet IEP Rennes a évolué pendant 16 ans au sein de The

CENTRALE LILLE

Jérôme Fortin, 54 ans, est le nouveau directeur de l'ENSCL, l'école de chimie interne de Centrale Lille. Professeur des universités, il a été responsable d'une équipe de 14 enseignants-chercheurs au sein du Laboratoire des Technologies Innovantes de l'UPJV de 2008 à 2020. En parallèle, il a occupé des fonctions de direction et d'administration provisoire de l'INSSET à Saint-Quentin et de l'ESPE à Amiens au sein de l'Université de Picardie Jules Verne entre 2009 et 2014, avant de devenir Dg de l'ESIEE-Amiens jusqu'en 2020. Entre 2021 et 2025, il a dirigé le campus d'Amiens d'UniLaSalle puis a occupé les fonctions de directeur de cabinet et des projets stratégiques du groupe. Il a également été président de la CRGE Hauts-de-France de 2021 à 2025.



universités, il a été responsable d'une équipe de 14 enseignants-chercheurs au sein du

“Décider pour durer : une ambition pour chaque ETI, un enjeu collectif pour chaque Région”

JOCELYN SCAMPS
ASSOCIÉ, DIRECTEUR KPMG RÉGION NORD



Rendre pérenne leur entreprise, c'est l'ambition qui rassemble les dirigeants d'ETI, qu'ils aient vocation à la transmettre, à la céder ou à la faire prospérer dans le temps. Mais cette capacité à décider pour durer dépasse le destin de chaque entreprise.

Avec 6 800 ETI en France, représentant 25 % de l'emploi salarié, 26 % de l'investissement privé et 33 % des exportations, créer un environnement favorable à leur développement revient aussi à préserver des centres de décision, des emplois, des investissements et des savoir-faire au cœur de nos territoires, notamment dans la Région Nord.

Or, l'environnement dans lequel les ETI prennent leurs décisions n'a jamais été aussi complexe.

Pourquoi ?

D'abord parce que les transformations de modèles s'accroissent. Les dirigeants doivent conduire simultanément plusieurs transitions majeures – environnementales, énergétiques, numériques ou sociétales – qui s'accumulent et deviennent de plus en plus interdépendantes.

Ensuite parce que le cadre normatif se densifie. Les ETI font face à des exigences nationales et européennes toujours plus nombreuses, techniques et parfois instables, renforçant les contraintes de conformité et le niveau

de risque associé à la décision.

Enfin parce que les rôles se fragmentent. Les comités de direction se sont étoffés, tandis que les dirigeants interagissent avec davantage de parties prenantes : administrateurs indépendants, investisseurs, partenaires financiers ou cabinets de conseil.

Alors, comment bien décider pour pouvoir durer ?

C'est la question posée aux dirigeants d'ETI interrogés dans le cadre de l'étude menée par KPMG France avec le MEDEF.

LES 5 GRANDS ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

1. Bien décider commence par bien s'entourer ;
2. Une ETI qui grandit doit apprendre à faire décider les bonnes personnes au bon endroit dans l'organisation ;
3. Dans les ETI familiales, la gouvernance devient un facteur de cohésion autant qu'un outil de décision ;
4. Il n'existe pas de gouvernance idéale : chaque ETI construit celle qui correspond à son identité ;
5. La performance d'une ETI dépend de sa capacité à décider et à exécuter ses décisions.

Premier constat : la préparation de la décision est devenue plus collective. Les dirigeants s'entourent davantage, sollicitent leurs équipes et mobilisent des expertises variées. Pour autant, la responsabilité de la décision ne se dilue pas : sur les choix stratégiques, le dirigeant reste celui qui arbitre et assume.

Deuxième constat : une gouvernance efficace ne consiste pas seulement à prendre les bonnes décisions, mais aussi à les faire exécuter. À mesure que l'entreprise grandit, elle doit apprendre à faire décider les bonnes personnes, au bon endroit dans l'organisation. Enfin, il n'existe pas de gouvernance idéale. Chaque ETI construit celle qui correspond à son histoire, à sa taille et à son identité. C'est particulièrement vrai pour les ETI familiales, qui représentent les trois quarts de cette catégorie d'entreprises.

À l'heure où une ETI sur deux changera de mains dans les dix prochaines années, la qualité de leur gouvernance devient un enjeu de transmission, de continuité des centres de décision dans nos territoires et de souveraineté industrielle et technologique.



Décryptage des évolutions de la prise de décision au sein de l'ETI Groupe Baron, basée à Calais, dans l'étude de KPMG.

Robotique médicale

Niryo acquiert une division du taïwanais BizLink

Le fabricant lillois de solutions robotiques Niryo s'apprête à changer d'échelle. L'entreprise de Marc-Henri Frouin, fondée en 2017, vient de réaliser une opération majeure. Avec le soutien de ses partenaires bancaires historiques, elle a mis la main sur l'activité robotique médicale du groupe taïwanais BizLink. Celle-ci repose sur une unité de production à Chartres dans l'Eure-et-Loir et un centre de R&D à Guyancourt dans les Yvelines. Les deux sites emploient 35 personnes. Des effectifs qui permettent à Niryo de quasi-doubler ses équipes désormais composées de 80 salariés au total. Le Lillois reprend également la propriété intellectuelle, les technologies et les activités de maintenance et de support. De quoi assurer la

continuité pour les clients et partenaires. Tout en renforçant la maîtrise de sa chaîne de valeur robotique.

Niryo complète également son catalogue avec deux robots médicaux de pointe. Le premier, baptisé Orion (photo), est spécialisé dans la manipulation et le positionnement de patients en radiothérapie et en imagerie médicale. Orion compte plus de 160 systèmes installés dans des centres en France, aux Etats-Unis, en Chine et en Inde. Le deuxième, Pulsar, est une plateforme robotique modulaire destinée à des applications variées telles que l'échographie téléopérée ou la chirurgie mini invasive. Niryo prévoit de lancer sa commercialisation dans les prochaines semaines auprès de fabricants de dispositifs médicaux, d'intégrateurs et d'entreprises medtech.

DOUBLER CHAQUE ANNÉE

« L'intégration de l'activité complète de BizLink est un véritable levier de croissance pour nous », assure Marc-Henri Frouin. Sur un marché mondial de la robotique médical estimé à 15 Mds de dollars, le dirigeant voudrait doubler l'activité de Niryo chaque année. Pour, rapidement, atteindre le statut d'acteur européen de référence. « Capable de concevoir, développer et produire en France des solutions pour des marchés exigeants », complète Marc-Henri Frouin. « On vend les produits et l'accompagnement. Ce que les concurrents asiatiques ne sont pas en mesure de faire. C'est notre force »

A ses débuts, Niryo a développé des robots pour l'enseignement, puis s'est diversifié avec des solutions pour l'industrie, les Pme, la logistique et plus récemment les laboratoires et le secteur pharmaceutique. La société compte plus de 4 500 robots déployés dans 70 pays pour un chiffre d'affaires tenu secret ■



RH : LégiPilot lève un demi-million

Un an après son développement à EuraTechnologies, le spécialiste de la gestion RH LégiPilot boucle son tout premier tour de table à hauteur de 500 K€. Les fonds ont été collectés auprès d'une dizaine de business angels de la tech et du conseil RH, de Bpifrance et de partenaires bancaires. Ils financeront le déploiement de sa solution auprès des entreprises et cabinets d'expertise comptable, mais aussi le recrutement de nouveaux collaborateurs. L'entreprise de Victor Leclair

et Marin de Surirey vise une vingtaine de salariés fin 2027, contre six aujourd'hui. Déjà utilisé par 200 entreprises, l'outil de LégiPilot automatise les principales opérations RH et juridiques, à l'instar de la gestion des délais, la génération de documents conformes et l'application des conventions collectives. De quoi diviser par deux le temps de gestion, selon les fondateurs.

200 K€

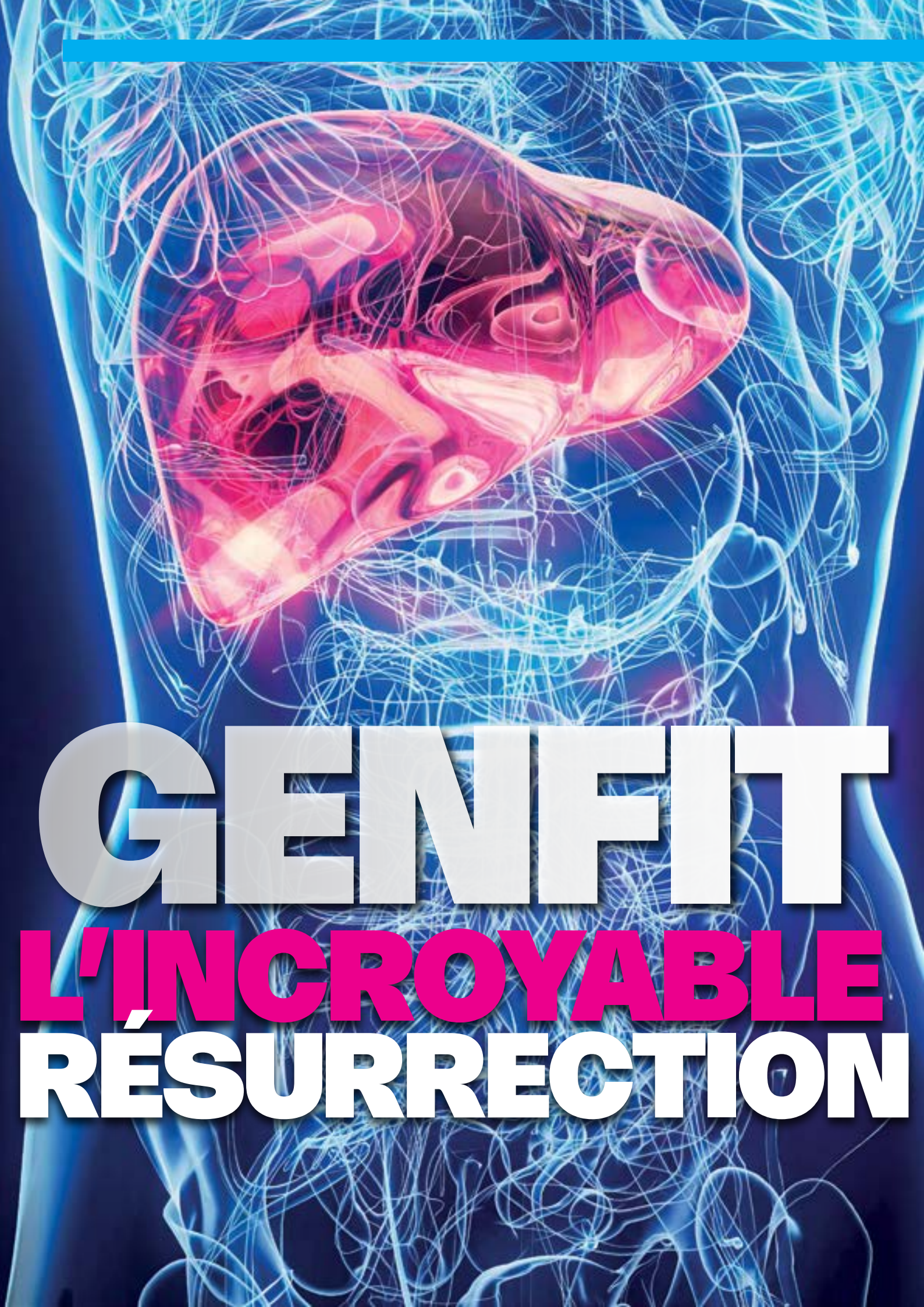
C'est le montant du deuxième tour de table de la société lilloise Webreath, mené auprès d'IRD Invest et de Finorpa Gestion, pour

développer 2Flow. Une solution permettant de compter le nombre de voyageurs dans les transports publics. L'entreprise de 50 salariés avait déjà levé 1,2 M€ en 2019. Elle vise aujourd'hui à aider ses clients grands comptes (Keolis, SNCF, ou encore RATP Dev) à mieux connaître l'affluence sur leurs réseaux, à optimiser le fonctionnement de ces derniers et à adapter leurs offres.

Jay&Joy goûte au participatif

Pour nourrir son développement, et précisément investir dans ses outils de production, le fabricant picard d'alternatives végétales au

fromage Jay&Joy lance sa première levée de fonds participative. Depuis sa reprise à la barre du tribunal en 2023 pour César Augier, l'entreprise a déjà bouclé 5 M€ de financements dont 2 M€ en début d'année auprès de fonds d'investissements, de family office et de business angels. Pour cette campagne, lancée sur la plateforme Crowdcube, elle se fixe un objectif de 400 K€. Au premier semestre 2026, Jay&Joy a vu ses ventes croître de plus de 40%, portées par l'international (10 pays européens) et sa présence dans plus de 1000 magasins de grande distribution en France avec la marque Les Nouveaux Affineurs.



GENFIT

L'INCROYABLE RÉSURRECTION

Donnée pour mourante il y a quelques années après l'échec de sa molécule Elafibranor pour la maladie du foie la MASH, la biotech lilloise connaît un retour de flamme extrêmement spectaculaire, qu'incarne son entrée dans le SBF 120 de la cote parisienne le 18 septembre dernier. Récit.

TEXTE OLIVIER DUCUING

Le modèle de résilience de Genfit sera peut-être un jour étudié dans les écoles de commerce. Passée tout près du précipice à plusieurs reprises, la voilà aujourd'hui sur une orbite gagnante autour de planètes très alignées, sur laquelle bien peu auraient parié un kopeck, et qu'incarne son entrée dans l'indice SBF 120 de la bourse. Sous les grands bâtiments de son campus d'Eurasanté, à Loos, s'est jouée en bientôt trois décennies une saga digne des séries Netflix. L'entreprise naît en 1999 sous l'impulsion du professeur Jean-Charles Fruchart et de Jean-François Mouney, qui quitte alors la direction d'Eurasanté naissante pour s'engager dans cette nouvelle aventure, avec beaucoup de bonnes fées sur le berceau : Université de Lille, Pasteur Lille, Nord Création, Finorpa, parmi d'autres. A l'époque, Genfit lève 2,8 M€ sur un modèle original : ses labos font l'objet de contrats de partenariat R&D avec des big pharmas comme Sanofi ou Merck, en tant que plateforme technologique externalisée.

Mais avec une trop faible valeur ajoutée. D'où un changement de modèle assez rapide pour devenir une biopharma

propriétaire avec son propre portfolio de candidats-médicaments, orientés contre les maladies du foie. Parmi elles, sa molécule phare, la GFT 505, qui deviendra plus tard l'elafibranor. Son développement et le management de l'entreprise donneront lieu à une bataille homérique entre Jean-Charles Fruchart, scientifique de renommée mondiale dans l'athérosclérose et caution scientifique de Genfit, et Jean-François Mouney. Les accusations lourdes fusent des deux côtés, des camps se forment. Cette crise de gouvernance XXL, commentée dans le tout Lille et jusque dans le bureau de Martine Aubry, qui ne mâche pas ses mots sur la guerre interne chez ce fleuron d'Eurasanté, mais aussi dans le monde de la recherche, va déstabiliser Genfit plusieurs années.

UN DEMI-MILLIARD D'EUROS LEVÉS

Le départ de Jean-Charles Fruchart du conseil de surveillance - même si des contentieux judiciaires vont s'engager - permet néanmoins à l'entreprise de reprendre son cheminement scientifique, tout en brûlant énormément de cash : il faut financer des effectifs de haut niveau et la poursuite d'essais cliniques. Durant toute sa vie, Genfit aura levé un total de 481 M€ en actions et obligations !

Après avoir abandonné le positionnement de la molécule comme antidiabétique pur, Genfit se mobilise durant

des années pour la développer contre la MASH*, une maladie du foie qui peut évoluer en cirrhose ou en cancer notamment. Le candidat médicament ira jusqu'en phase clinique 3, nourrissant des espoirs considérables. Mais en 2020, en plein Covid, c'est la douche froide. La catastrophe. Les résultats s'avèrent non probants. Plus de dix ans d'efforts et d'investissements perdus. « *A l'époque, il fallait retrouver de la trésorerie, ça a failli casser* », se souvient Etienne Vervaecke, directeur d'Eurasanté, qui a accompagné l'entreprise depuis ses tout débuts. Il mobilise tout l'écosystème, les collectivités, les investisseurs, et arrache un accord. « *On a pu mobiliser un bridge PGE (prêt garanti par l'Etat) de 18 M€* », se rappelle-t-il. Pascal Prigent, arrivé aux manettes de l'entreprise deux ans plus tôt, tandis que Jean-François Mouney prenait la présidence du conseil d'administration, adopte en parallèle un plan façon Milei : il faut sauver le soldat Genfit. On taille à la hache. Un plan de sauvegarde de l'emploi sacrifie plus de 40% des effectifs, ramenés à 120 personnes, des structures sont fermées à l'instar des bureaux parisiens.

Mais l'entreprise croit encore à l'elafibranor, car si les résultats cliniques sont négatifs sur la MASH, ils sont en revanche prometteurs sur une patho-

481 M€

C'est le montant total (actions et obligations) levé par l'entreprise depuis sa création auprès des investisseurs

27 ANS DE VIE EXTRÊMEMENT MOUVEMENTÉE

CRÉATION EN 1999

par Jean-François Mouney, Florence Séjourné et les professeurs Bart Staels et Jean-Charles Fruchart, directeur du département athérosclérose de Pasteur Lille.

DÉCEMBRE 2006

Entrée en bourse sur Alternext Paris à 9 €. Cotation secondaire sur le Nasdaq en 2014

2008

Graves problèmes de gouvernance. Jean-Charles Fruchart quitte la présidence du conseil de surveillance.

FIN 2011

Le cours de bourse atteint son plus bas historique à 1,14€

20 FÉVRIER 2015

Le cours de bourse atteint ... son plus haut historique à 68,5 € devant les perspectives favorables de sa molécule Elafibranor



logie orpheline du foie, la cholangite biliaire primitive (PCB), qui concerne 100 000 patients aux Etats-Unis et en Europe. Un pari que va partager rapidement un major de la pharma, Ipsen. Au point de signer un accord stratégique en décembre 2021 : la big pharma met 120 M€ sur la table pour acquérir la licence mondiale – élargie à la Chine et quelques pays d'Asie fin 2025- et s'engage sur des paiements d'étape en fonction de l'avancement de la molécule. Elle prend en parallèle 8% du capital de Genfit, dont la valeur a beaucoup baissé, pour 28 M€, devenant le premier actionnaire.

Et cette fois, bingo. La molécule devient un médicament baptisé Iqirvo, dont la FDA autorise en mode accéléré la commercialisation en juin 2024. Et les ventes décollent rapidement. D'autres pays que les Etats-Unis autorisent le médicament, déclenchant de nouveaux paiements d'étape. Pour apurer une

dette très lourde et surmonter un mur de refinancement, la biotech cède début 2025 ses futures royalties à l'opérateur américain HCRx. Et obtient ainsi 130 M€ de cash immédiat et des perspectives de paiement en fonction du chiffre d'affaires.

Or ce dernier est révisé à la hausse : alors qu'un concurrent direct se retire du marché, Ipsen porte ses prévisions de ventes à 1 milliard de dollars annuels. Les redevances pour Genfit pourraient alors atteindre les 150 M\$ par an. De quoi reprendre son autonomie par rapport à HCRx plus vite que prévu. « *Au rythme actuel, on pense récupérer l'intégralité des royalties à partir de 2029. Et il reste 240 M€ de milestones à recevoir de la part d'Ipsen* », confirme aujourd'hui Pascal Prigent.

UN TEST DIAGNOSTIQUE À 1,5 MD \$

Les bonnes nouvelles ne s'arrêtent pas là : Genfit avait développé en parallèle

un outil de diagnostic de la MASH. Un test scientifiquement intéressant, mais longtemps sans perspective car il n'existait pas de traitement. Or plusieurs médicaments sont sortis, changeant radicalement la donne. Et le volume de populations potentiellement éligibles s'avère considérable. Résultat, les perspectives de ventes de ce test sont évaluées par le cabinet Iqvia à 1,5 milliard de dollars par an d'ici à 2033, l'équivalent d'un blockbuster en matière de médicaments. Genfit ne gère pas en direct mais passe par Labcorp, spécialiste mondial du diagnostic, dont il touchera des royalties. En août 2026, Medicare, la sécurité sociale US, annonce rembourser ce test, et pour une valeur unitaire élevée (252 \$). Selon les anticipations de Genfit, voilà désormais 90 M€ de plus de royalties qui pourraient tomber dans l'escarcelle chaque année.

Autant dire que la biotech en mode « cash burning » a laissé place à une entreprise dégageant du revenu et affichant (enfin) des perspectives de rentabilité. Le mot dividende, presque incongru dans l'univers biotech, est désormais d'actualité. « *Si la rentabilité existe, elle sera restituée aux actionnaires* », indique sobrement le directeur général.

PORTFOLIO

C'est aussi l'assurance de pouvoir asseoir, avec des revenus récurrents, l'effort de R&D à la recherche de nouvelles molécules. Genfit est engagé dans des essais (phase 3) pour élargir l'usage d'Iqirvo vers une autre maladie du foie rare, la PSC. Elle pousse aussi des molécules dédiées à l'ACLF (défaillance brutale du foie) ainsi que le cancer des voies biliaires. « *On va pouvoir investir dans le pipeline,*

CA 2025

65 M€

Effectifs

180

Siège

LOOS

2018

Pascal Prigent prend la direction générale à la place de Jean-François Mouney qui devient président du Conseil d'Administration.

2020

Echec majeur d'Elafibranor sur la MASH, à l'issue de la phase 3. Genfit abandonne tout développement de sa molécule dans la MASH. Le titre perd 80 % en bourse.

PSE : les effectifs passent de 200 personnes à 130 en quelques mois. Genfit affiche cette année un CA de 9 M€ avec des pertes de 101 M€.

2021

Genfit signe un accord stratégique avec le laboratoire Ipsen qui prend 8% du capital et acquiert la licence mondiale de l'Elafibranor, réorientée vers la cholangite biliaire.

2022

Achat pour 40 M€ de la société suisse Versantis, dotée d'un portfolio dans le cancer des voies biliaires et les défaillances hépatiques aiguës (ACLF). Les effectifs totaux montent à 170 personnes.

2025

Arrêt du programme VS 01 issu de Versantis (contre l'ACLF) après un événement indésirable grave (péritonite) dans l'essai clinique.

Genfit est certifiée B Corp

2026

Medicare annonce la prise en charge du remboursement du test diagnostique NIS pour la MASH. Passage d'Euronext vers le SBF 120 et le CAC Mid 60

autofinancer notre recherche (75 M€/an), redistribuer aux actionnaires. Les levées de fonds et les augmentations de capital, c'est fini », assure le directeur général (photo).

« Genfit se trouve aujourd'hui dans une situation très enviable dans l'univers biotech européen. Ça change un peu la donne quand on prend des royautés sur des volumes aussi élevés. Ils vont avoir les moyens de capter davantage de candidats médicaments,

ce qui est leur vrai savoir-faire », se réjouit Etienne Vervaecke ■

*La MASH, jadis appelée NASH, est la stéatohépatite non alcoolique, entraînant la destruction de cellules du foie et un risque de fibrose. Le mot « alcoolique » a été retiré par les sociétés savantes car potentiellement stigmatisant pour les patients. On parle désormais de stéatohépatite associée à une dysfonction métabolique.



UN YOYO BOURSIER INCESSANT

La vie boursière de Genfit est caractérisée par de véritables montagnes russes. Le titre est introduit en bourse en 2006 au prix de 9 €. En 2011, la société frôle le passage en « penny stock », en touchant son plus bas historique à 1,14€. Puis les promesses de l'elafibranor font décoller l'action, qui atteint son plus haut en 2015 (68,5€). Genfit, vedette de la cote, vaut alors 1,5 milliard d'euros.

Le 11 mai 2020, l'échec de l'elafibranor fait plonger l'action de 65% en un jour. Après ce crash, elle restra plantée entre 3 et 5 € plusieurs années.

2026 : les bonnes nouvelles successives font monter à nouveau le titre, entre 13 et 15 €. En septembre, divers analystes révisent fortement à la hausse leurs perspectives : Oddo BHF (23 €), CIC Market Solutions (20€), Kempen (20€).

18 septembre 2026 : Genfit entre dans le SBF 120 (les 120 valeurs majeures du marché boursier français). La consécration.

Patatras, le cours plonge fin septembre sous les 9€, plombé notamment par des difficultés sans aucun rapport d'Ipsen.



MATHILDE DURIE

La directrice générale de l'éditeur de logiciels nordiste Norsys vient d'être élue pour deux ans à la présidence nationale du Centre des Jeunes Dirigeants, 22 ans après le fondateur de son entreprise, Sylvain Breuzard. Pour porter quel message, quelles convictions, dans une période si stratégique ? Rencontre.

NOUVELLE PRÉSIDENTE NATIONALE DU CJD

"IL FAUT OSER ÊTRE DIRIGEANT AUTREMENT"

RECUEILLI PAR OLIVIER DUCUING

Bonjour Mathilde, on ne vous connaît pas forcément très bien. Pourriez-vous d'abord vous présenter ?

Je suis originaire de Dunkerque, j'ai 43 ans, j'ai un mari, Antoine, qui est chef d'entreprise dans le domaine de l'industrie et nous avons deux petites filles, Louise et Anaïs, 12 et 10 ans. J'ai intégré Norsys comme alternante il y a une vingtaine d'années, et aujourd'hui je suis actionnaire dirigeante.

Présentez-nous rapidement aussi Norsys...

Nous sommes une entreprise de services numériques, on développe des logiciels sur mesure, dans les domaines public comme privé, notamment dans la santé, le social, la transition, le retail... Aujourd'hui, nous sommes 750 personnes en France et au Maroc, pour un chiffre d'affaires de 57 M€. Avec une particularité, celle de développer sur un modèle de permaentreprise autour de trois axes : prendre soin des humains, protéger la planète et sa biodiversité et, le troisième, le plus exigeant, se fixer des limites et redistribuer les richesses.

Estimez-vous que l'entreprise a aujourd'hui atteint ces différents objectifs ?

Si on avait une position dogmatique, notre entreprise devrait disparaître, par la nature même de nos activités, puisque le numérique est dans le top 3 des plus pollueurs ! Néanmoins on se dit que nous, on veut le faire autrement. On continue, mais on décide de comment. Ce qui est important est le chemin. On pense qu'il faut continuer d'agir, d'innover, d'expérimenter.

Pourriez-vous nous donner une ou deux illustrations concrètes ?

Nous avons intégré un représentant de la nature avec un droit de veto au conseil d'administration, et créé un haut conseil pour la nature composé d'experts, pour se professionnaliser sur les différentes limites planétaires, notamment sur l'impact du numérique sur la nature. L'arrivée de l'IA rend encore plus complexe l'évaluation de tout ça. Une autre innovation a consisté il y a deux ans à créer un module pour développer l'esprit critique des collaborateurs. On peut aussi parler de la mise en

place de la participation égalitaire, qui répartit les bénéfices de manière égalitaire, quel que soit le niveau de salaire et à hauteur du temps de présence.

Outre le statut de permaentreprise, Norsys est aussi Bcorp, entreprise à mission, certifiée Iso 26 000.

N'est-ce pas « too much » ?

Il y a des choses qu'on a arrêtées comme l'iso 26 000. Mais se confronter à des labels et des certifications, cela permet d'avoir un regard extérieur, de se jauger et se challenger. En 2009, nous avons aussi reçu le label diversité égalité. On s'auto-audite en permanence sur la permaentreprise au niveau du groupe comme des agences, sur la base d'indicateurs pour définir une feuille de route.

Vous voici présidente du CJD, 22 ans après Sylvain Breuzard. Pourquoi cet engagement ?

J'ai rejoint le CJD il y a une dizaine d'années pour m'ouvrir à d'autres entreprises, et d'autres problématiques, étant un pur produit de Norsys, et me former. Le CJD est un

mouvement patronal apaisant qu'on pourrait apparenter à l'école du dirigeant. Il était évident pour moi d'intégrer ce mouvement au côté de Sylvain. Le CJD transpire chez Norsys ! Aujourd'hui, c'est une espèce de transmission. Il y a une dimension humaniste très forte au CJD qu'on retrouve chez Norsys. Et au-delà, on peut dire qu'une entreprise doit se doter d'un réseau quel qu'il soit pour accompagner son parcours, challenger ses idées, rompre la solitude du dirigeant, garder une longueur d'avance. Il y a ce qu'on va faire dans son entreprise, la gouvernance qu'on a mise en place et ses engagements, mais il y a aussi le réseau de confiance, sécurisant, qui va créer de la sérénité pour l'avenir, tout en agitant ses méninges.

Que pèse le CJD aujourd'hui en France et en région ?

Le CJD compte 6 000 adhérents nationalement, organisés dans 18 régions et 131 sections. Dans la région, ce sont 500 adhérents. Ce mouvement va avoir 90 ans en 2028, c'est une vieille dame, qui a pour leitmotiv de mettre l'économie au service du vivant, et qui vise à oser diriger autrement, agir autrement, décider

autrement. Ce qui me touche, c'est qu'en 90 ans, je suis la quatrième présidente, et j'avais été la première femme présidente de la section de Lille. Mon message porte sur la mixité et la parité. Dans le numérique, je peux aussi l'observer. Dès l'éducation, on nous dit ce n'est pas possible pour une fille d'aller dans les métiers scientifiques, ce n'est pas possible d'entreprendre et d'avoir des responsabilités parce qu'on va avoir des enfants... Je serais plutôt pour essayer d'inspirer sur la mixité des rôles.

Comment allez-vous conjuguer votre vie actuelle avec ce mandat national ?

C'est deux ans d'une vie, c'est non reconductible, je ne le ferai qu'une fois dans ma vie. On ne peut pas s'en-



“NOTRE PROJET EST DE CULTIVER LA SÉRÉNITÉ AGITATRICE”

gager sans embarquer sa famille, elle sera partie prenante. Le CJD organise d'ailleurs des forums famille. J'ai deux filles, j'ai à cœur de leur montrer que c'est possible, en préservant un équilibre.

Quels thèmes voulez-vous porter plus particulièrement durant cette présidence ?

Notre projet est de cultiver la sérénité agitatrice. Pourquoi ces deux mots qui s'opposent ? Sérénité, c'est ce dont on a besoin pour prendre des décisions avec confiance, faire des choix avec clarté. Mais ça ne veut pas dire immobilisme, donc sérénité agitatrice. Il faut oser être dirigeant autrement, même dans la période que nous vivons.

On a créé un nouveau module « boussole » dans le parcours obligatoire pour tous les JD qui arrivent, qui vise à accélérer la transformation de l'entreprise. On va donner deux nouvelles impulsions pour accélérer et mesurer l'impact de l'IA sur les TPE et PME qui n'en auraient peut-être pas les moyens. Nous souhaitons aussi doter le CJD d'un projet associatif à moyen long terme. Un troisième point est de prendre soin du mental de nos JD, alors que la santé mentale du dirigeant est mise à mal aujourd'hui. Plus largement, le CJD veut peser dans le débat en tant que mouvement partisan des TPE-PME à l'occasion des présidentielles.

Le CJD est-il connecté aux autres mouvements patronaux ?

J'étais ce matin-même avec Paola Fabiani, vice-présidente du Medef ! Notre état d'esprit est de cultiver notre différence et de trouver des sujets communs pour peser dans le débat. La société d'aujourd'hui vise à opposer. Sans avoir une position trop consensuelle, le CJD n'est pas un syndicat mais on peut se retrouver sur certains sujets, comme la jeunesse. On dialogue régulièrement avec tout le monde.

Un sujet agite très fortement la sphère économique, c'est l'IA. Avec notamment une empreinte carbone énorme des data centers. Qu'en pensez-vous par rapport à votre logique de sobriété ?

L'IA c'est une véritable révolution technologique. On n'a pas le choix de ne pas y aller, donc on y va. Mais on a de la marge de manœuvre pour décider comment. Par exemple en revoyant ses process métier mais aussi en se posant la question de ce qu'on ne veut pas désapprendre. A titre personnel, j'ai décidé de l'utiliser parfois sur des réunions à faible niveau de décision, mais j'aime prendre les notes moi-même sur d'autres réunions vraiment stratégiques.

La période est très agitée. Ressentez-vous une inquiétude forte des dirigeants ?

En ressenti, oui. Je constate au sein du réseau CJD une fatigue d'accumu-

lation. Tous les mois arrive quelque chose de nouveau. Mais je ne constate pas de fatigue d'engagement, ce qui est le moteur, qui passe par l'action et l'expérimentation. On vit des poly-crisis, des mutations presque mensuelles. On a d'ailleurs mis en place un « moralomètre » national. Certains entrepreneurs mettent la clé sous la porte, sont en redressement. Certains se demandent si ce n'est pas le moment de vendre. On voit aussi une palette d'outils de solidarité qui sont actionnés en cas de difficultés. On a mis en place une ligne téléphonique « call me » pour les dirigeants en difficulté. Le sujet est montant.

Pour conclure notre échange, auriez-vous un message final à adresser aux chefs d'entreprise ?

On vit une période vraiment pas facile. Mais je dirais qu'on peut aussi oser être joyeux dans la tempête. Ce doit être mes origines dunkerquoises ! On sait que ça va durer. On peut trouver des solutions à travers la sérénité agitatrice. Et la joie et le rire sont synonymes de résilience ! ■

LA RÉGION NORD, TERREAU FERTILE DU CJD NATIONAL

Mathilde Durie rejoint la liste des présidents nationaux du CJD issus de la région.

On peut citer Laurent Degroote (1998-2000) devenu éphémère président de la CCI Grand Lille puis président du Ceser depuis 2014 (Nord-Pas-de-Calais, puis Hauts de-France), Sylvain Breuzard (2002-2004), fondateur de l'ESN Norsys (Ennevelin) et (ex) président de Greenpeace France, ou encore Gontran Lejeune (2008-2010), dirigeant de Sodivo (négoce de volaille) à l'époque, aujourd'hui associé chez BDO France.

Plus anciennement, l'imprimeur Michel Debargue présida le CJD de 1972 à 1975.



GROUPE DUVAL RÉCUPÈRE LES CLÉS DE L'ANCIENNE CITÉ ADMINISTRATIVE

Il y a deux ans, les derniers fonctionnaires ont quitté l'ancienne cité administrative, rue Gustave Delory, à quelques pas du Zénith de Lille, pour rejoindre leur toute nouvelle cité Marianne, Porte des Postes. Pour l'imposante bâtisse de 31 000 m², construite en deux phases dès les années 50, l'heure d'un curetage profond a sonné. L'enveloppe extérieure « à l'architecture contemporaine remarquable », estime le directeur régional des Finances publiques Frank Mordacq, sera préservée. A l'intérieur, par où se fera l'isolation, seuls les planchers resteront en place. Quant à l'amiante, elle ne constituera pas « un énorme chantier », confie Jérôme Dumoulin, directeur régional adjoint de Duval Développement. Groupe Duval prévoit, avec l'accord de l'architecte des Bâtiments de France, de démolir le quart-de-rond situé à l'arrière du bâtiment pour laisser place à 3 500 m² de parc. A terme, soit au troisième trimestre 2030 selon le calendrier prévisionnel,

ce bâtiment emblématique de Lille sera réduit à 20 000 m² et abritera essentiellement des logements, dont une part importante dédiée aux étudiants. De quoi ravir le maire Arnaud Deslandes qui voit là l'occasion d'apporter une réponse à « une crise du logement notamment étudiants ». Pour l'édile, la volonté n'est pas de transformer Lille en « ville de célibataires sans enfants », mais de « baisser la pression sur les logements familiaux ».

50 À 100 M€

Le parvis sera repensé. Seule une trentaine de places de parking sera créée. En rez-de-chaussée, Groupe Duval prévoit d'aménager 300 m² de cellules commerciales et culturelles. Tandis que le rooftop accueillera un restaurant, avec un accès dédié, protégé par une toiture végétalisée. « Tout l'enjeu sera de reconnecter le site à son quartier », poursuit Jérôme Dumoulin. Coût des travaux ? « Plusieurs millions... entre 50 et 100 M€ », lâche

LILLE. L'Etat a désigné le groupe familial de construction lauréat dans le cadre de la reconversion de l'ancienne cité administrative, vidée de ses services depuis deux ans.

le directeur régional adjoint. Pour un bâtiment racheté aux mains de l'Etat à 6 M€. Une aubaine. « Nous n'en n'avions plus l'utilité », confie Frank Mordacq. Qui poursuit : « Et l'Etat a besoin d'argent ».

Tant bien que le gouvernement espère un dépôt du permis de construire « le plus rapidement possible ». D'ici à la fin de l'année serait l'idéal, pour un démarrage des travaux mi-2027. Car, malgré une promesse de vente signée le 3 juillet dernier, l'Etat demeure le propriétaire du bâtiment. Et continue de ce fait de couvrir les frais liés, notamment, au gardiennage de cet IGH (Immeuble de Grande Hauteur) de 76 mètres de haut. Les coûts annuels titillent le million d'euros ■ **J.K.**

WE ARE_LILLE DISPARAÎT SANS TAMBOUR NI TROMPETTE

LILLE. Ce qui devait être l'incarnation du *soft power* lillois s'est avéré un fiasco économique. Terminé par une liquidation simplifiée.

Toute la presse, y compris nationale, les influenceurs, les réseaux avaient été mis à contribution : en mars 2025, l'arrivée du très select club d'affaires parisien WeAre_Lille avait fait l'objet d'un intense battage, avec affichage de fortes ambitions. Ce nouveau lieu, implanté dans une superbe bâtisse du Vieux Lille, place Louise de Bettignies, devait marier séminaires, événements, mais aussi restauration dans un site appelé à devenir un haut lieu du *soft power* lillois, créateur de ponts, notamment entre les milieux d'affaires parisiens et lillois. Une feuille de route fort séduisante qui avait attiré au tour de table une dizaine de chefs d'entreprise nordistes avaient investi dans le club ainsi qu'Entreprises & Cités. Il n'aura pas fallu attendre 18 mois pour arrêter l'aventure, le tribunal de commerce de Lille Métropole prononçant le 31 août une liquidation judiciaire simplifiée. La structure de 12 personnes affichait un passif de près de 80 K€ pour un chiffre d'affaires de 700 K€.



Selon nos sources, seuls 240 décideurs avaient franchi le pas de l'adhésion à ce club, à raison de 1950 € annuels, alors que We Are_Lille en visait *a minima* le triple. Dans un message qui leur a été adressé par mail, la direction indique : « Force est de constater que nous n'avons pas réussi à mobiliser suffisamment d'entrepreneurs et de

créateurs autour de cette idée, et de les faire venir dans ce si beau lieu du Vieux-Lille. Malgré l'engagement de toute l'équipe lilloise et la confiance que vous nous avez témoignée, le projet n'a pas réussi à trouver son équilibre. » Leur abonnement reste toutefois valable au club parisien.

Jean-Pierre Letartre, président d'Entreprises & Cités, regrette que We Are_Lille n'ait pu prendre le temps d'attendre pour pouvoir adapter le modèle à la réalité nordiste et permettre sa montée en puissance, mais explique que les dirigeants ont voulu éviter que les pertes subies ici n'affectent la maison-mère. Selon lui, le projet était vertueux dans son objectif « d'ouvrir les portes et les fenêtres de cette région, de la connecter à l'extérieur et de favoriser les croisements entre les secteurs ». Il pointe aussi les difficultés particulières que vit le centre de Lille, où les défaillances de commerces et restaurants se multiplient ces derniers temps ■ **O.D.**

NCI DÉPLOIE UN FONDS DE DETTE PRIVÉE À 100 M€

La société de gestion vise 8 opérations avec ce nouvel outil de financement.

Née en Normandie, la société de gestion NCI poursuit son déploiement dans le nord de la France. Elle a accueilli il y a quelques mois parmi ses associés Antoine Léandri, un ancien de Natixis puis du Crédit Agricole Nord de France, afin de lancer un fonds de dette privé ambitieux. Ce dernier a vocation à lever 100 M€, qui seront utilisés sur tout le territoire de couverture de NCI, à savoir sa région historique, la Normandie, mais aussi la Bretagne, Paris et la région nord. Parmi les premiers souscripteurs figurent le réseau des banques populaires dont la BPN, plusieurs Caisses d'Épargne ou encore la BPI. NCI espère atteindre 50 M€ dès la fin d'année.

L'objectif affiché est d'offrir un nouveau vecteur de financement en quasi fonds propres, au côté du capital-investissement, permettant de lever des



fonds remboursables *in fine*, au côté d'autres financeurs. NCI vise des PME régionales de tous secteurs mais avec une présence déjà bien installée et surtout dont l'Ebitda atteint au minimum

Ci-contre, l'usine Proferm de Béthune, une des trois participations majoritaires que détient NCI dans les entreprises des Hauts-de-France.

de 2 M€. Le ticket sera situé entre 2 et 8 M€, mais avec une cible moyenne de 4 à 5 M€ par opération. Antoine Léandri, qui indique qu'il s'agit de « la seule solution de dette privée régionale et indépendante », estime donc à environ 8 le nombre d'opérations qui pourraient être nouées dans la région Hauts-de-France. Le financement est calibré pour une durée de 8 années. A noter que sur son activité traditionnelle de capital-investisseur, NCI compte trois participations majoritaires dans les Hauts-de-France, il s'agit des sociétés Proferm (fabrication de portes d'entrée, à Béthune), Loca-Services (location de matériel frigorifique, La Bassée), et Décideum (ESN, Marcq-en-Barœul) ■ **O.D.**



Pêche : La criée de Boulogne labellise ses produits

Le Port Boulogne Calais a dévoilé courant septembre « Criée de Boulogne ». Un label voué à mieux identifier et valoriser l'origine des produits issus de la pêche boulognaise. Chaque année, près de 33 000 tonnes de produits de la mer sont commercialisées à la criée de Boulogne en première vente. D'abord déployé sur les étals locaux, le label devrait progressivement apparaître dans les rayons marée de la grande distribution ou encore chez les restaurateurs partenaires, indique le port. Qui imagine : « À terme, cette démarche a vocation à s'élargir à d'autres productions notamment la mytiliculture, la pisciculture ou encore la pêche à pied, dès lors qu'elles sont commercialisées en criée directement par les producteurs sans intervention d'intermédiaires. »

DUNKERQUE CÉLÈBRE SON HUB DES TRANSITIONS

Projet lauréat France 2030, Innov'Camp vient d'être officiellement inauguré à proximité du port de Dunkerque. Porté par la Communauté urbaine de Dunkerque, ÉcosystèmeD et ArcelorMittal, ce hub se dédie aux transitions et à l'innovation. À travers son incubateur de jeunes entreprises et son campus des transitions numériques et 5G, Innov'Camp dit vouloir « tester, développer et déployer des solutions innovantes à grande échelle ». La structure s'appuie sur un écosystème réunissant acteurs publics, industriels et partenaires de l'innovation.



(c)ÉcosystèmeD



©Ségolène Merlier

Nausicaá : Le chantier d'extension échoue

Ce devait être l'ultime phase d'un important chantier d'extension démarré en 2018. L'an dernier, la communauté d'agglomération de Boulogne-sur-Mer annonçait un investissement global de 30 M€ (dont près de 28 M€ de l'Europe, du Département, de la Région et de l'État) pour offrir 20% de surface en plus au plus grand aquarium d'Europe. Les premiers coups de pioche devaient être donnés cette année pour deux ans. Sauf que le projet prend l'eau. Raison principale : les quelque 10 M€ supplémentaires nécessaires à son aboutissement. Pour éviter de mettre la main à la poche, la CAB prévoit des surfaces revues à la baisse. Un nouvel appel d'offres a été lancé mais la commission n'a donné suite à aucune des offres, toujours pour des raisons budgétaires. Frédéric Cuvillier, président de la CAB, annonce travailler avec les équipes de Nausicaá « une procédure alternative ». À suivre.

DUNKERQUE : MODAL GROUP PRÊT À INAUGURER SON TERMINAL DE FERROUTAGE



©Modal Group

Début septembre, un premier train de 750 mètres a relié le terminal de Dunkerque et Lyon, marquant le début de l'activité du terminal de ferroulage sous la houlette de l'opérateur Modalis, de Modal Group. Ce dernier a investi 25 M€ auprès de Dunkerque-Port pour bâtir cette infrastructure alternative au transport routier. L'objectif fixé est de 50 000 unités de transport intermodales (caisses mobiles et conteneurs) d'ici à trois ans, avant de doubler après un investissement complémentaire de 16 à 18 M€ pour notamment l'implantation de portiques. À l'occasion de la mise en service du terminal, Modal Group et Dunkerque-Port prévoient une inauguration courant octobre.

LA VOIX DU NORD BIENTÔT COUSINE DE SUD OUEST ?

Sud Ouest, L'Eclair, la Charente Libre pourraient bientôt tomber dans l'escarcelle de Rossel France, propriétaire de la Voix du Nord et de nombreux titres de presse, dont le Courrier Picard, dans la région Hauts-de-France. L'opération, dont les contours ne sont pas précisés, se traite entre Rossel et la famille Lemoine, actionnaire à 80% du groupe Sud



Ouest. Elle pourrait être finalisée d'ici la fin de l'année. Le nouvel ensemble pèsera lourd (sous réserve de l'accord des autorités de la concurrence) dans le paysage de la presse régionale. Groupe Sud Ouest, bénéficiaire, représente un chiffre d'affaires de quelque 165 M€ réalisé à la fois dans la presse écrite (avec trois quotidiens), mais aussi la télévision et l'événementiel. Le nouveau périmètre pèserait plus de 400 M€ et toucherait pas moins de 3,4 millions de lecteurs papier par jour en France, ce qui en ferait le numéro trois français de la presse régionale. Les activités françaises représenteraient alors la moitié du groupe Rossel.



©Samuel Drotte

COMMUNICATION : SYNEIDO ACQUIERT YUMA, SA 10^È AGENCE



Le lillois Syneido, groupe indépendant spécialisé dans la communication, met la main sur Yuma, cabinet de conseil parisien, également présent au Maroc, expert en branding, design et positionnement de marque. Fondé en 2015 par Loik Lherbier et Laurent Vincenti, Yuma a notamment accompagné Radio France, Carac ou encore Thermor. En devenant la dixième agence de Syneido, l'entreprise permet au groupe de Frédéric Clipet et Guillaume Ruckebusch (photo) de muscler son offre de conseil stratégique. Syneido emploie plus de 200 salariés à Lille, Paris et Lyon. Il accompagne près de 200 clients (TF1, Cartier, Cultura, Nestlé, Leroy Merlin...) pour 30 M€ de chiffre d'affaires.



Pressings de France placé en redressement judiciaire

Le petit groupe de blanchisserie Pressings de France vient d'être placé en redressement judiciaire avec période d'observation le 31 août. L'ensemble compte une trentaine de pressings en nom propre sous différentes enseignes : Rossel, plutôt haut de gamme, Alizés et 5 à Sec. Pressings de France emploie 94 salariés pour un chiffre d'affaires de 5,6 M€, selon les chiffres du tribunal de commerce. Le groupe de la Chapelle d'Armentières, racheté en 2023 par Olivier Boin, qui avait rejoint l'entreprise dès 2021, a réalisé un investissement important dans le secteur du B to B qui aurait pesé sur sa trésorerie, tandis que le marché de la blanchisserie connaît lui-même des difficultés. L'entreprise souffrirait aussi du niveau de ses baux commerciaux. Un proche du dossier se montre confiant dans la capacité à élaborer un plan de continuation, compte tenu des fondamentaux de la société.

ONNAING : TOYOTA AUGMENTE LA PRODUCTION DE SA YARIS CROSS

Face au succès commercial, alimenté par le restylage de la Yaris Cross cet été, Toyota Motor Manufacturing France (TMMF) pousse le curseur de sa production au sein de l'usine d'Onnaing, près de Valenciennes. Quelques mois après avoir ralenti le rythme des lignes d'assemblage. Cette décision s'était traduite par le départ de 200 intérimaires. L'augmentation de cadence, passant d'un véhicule assemblé toutes les 65 à 58 secondes (soit 1 250 voitures produites par jour), a fait l'objet d'un appel en renfort de 150 intérimaires supplémentaires. En 2025, TMMF a établi un record de production avec 283 465 véhicules, faisant du site le premier de France en termes de production automobile. La Yaris Cross représente 75% du volume.

DANONE STEENVOORDE DEVIENT UN PÔLE DE RÉFÉRENCE EUROPÉENNE EN NUTRITION MÉDICALE



FLANDRE INTÉRIEURE. La laiterie d'il y a un siècle a laissé place à une usine ultra-moderne qui se lance dans les produits de nutrition médicale, à haute valeur ajoutée. Danone annonce un nouvel investissement de 60 M€ l'an prochain.

Née il y a 115 ans, l'usine Danone de Steenvoorde, en plein cœur des Flandres, était spécialisée dans la nutrition infantile. Une activité qu'elle conserve mais que la démographie européenne en déclin rend elle-même décroissante. Le groupe a annoncé en 2024 sa décision d'implanter sur le site des activités de nutrition médicale, un marché en pleine expansion avec le vieillissement de la population et la montée des maladies chroniques et la dénutrition associée. C'est le fruit de ce virage et de ce défi industriel qui a été présenté le 15 septembre à l'occasion de l'inauguration d'une nouvelle ligne dernier cri, en présence du DG du groupe, Antoine de Saint-Affrique, et de Xavier Bertrand. Le projet aura nécessité un investissement de 60 M€, auquel s'ajoute une enveloppe de 10 M€ pour doter le site d'une chaudière biomasse, nourrie aux anas de lin (fragments de paille issus de la tige de la plante) et entrée

en service en mars dernier.

L'investissement est stratégique et les enjeux majeurs. L'usine produit désormais la gamme Fortimel avec une ligne de conditionnement de grande capacité, capable de sortir 36 000 bouteilles (de 125 grammes) à l'heure. Une performance très élevée pour un produit de nature visqueuse. Le lieu est hautement sensible aux risques sanitaires et affiche des contraintes de production dignes de la pharmacie, avec des salles blanches, une atmosphère en surpression, un dosage aseptique et des règles draconiennes. Résultat : un taux de réclamation quasi à zéro, soit 0,26 par million de produits.

FRACTIONNEMENT DU LAIT

Au côté de cette ligne nouvelle, Danone a aussi construit précédemment une unité d'extraction de caséine du lait, qui couvre les besoins de l'usine mais exporte aussi vers divers sites du groupe.

DANONE STEENVOORDE EN BREF

Site de 16 ha dont
4,5 ha bâtis
450 emplois directs
1000 emplois indirects
400 exploitants laitiers
partenaires
dont Nutrition médicale
30 recettes
150 références
Capacité : 150 M de
bouteilles Fortimel par an
40 pays d'exportation

« Steenvoorde est l'illustration de la stratégie que Danone déploie partout dans le monde pour la santé par l'alimentation : investir dans la science, l'industrie et les territoires pour développer la nutrition spécialisée et répondre durablement aux grands défis de santé à tous les âges de la vie », déclare Antoine de Saint-Affrique.

Danone Steenvoorde, déjà passée de 350 à 450 salariés en dix ans, va poursuivre sa transformation en profondeur avec une nouvelle étape l'an prochain. Elle va bénéficier d'un nouvel investissement de 60 M€ dans un atelier de fractionnement du lait, pour en tirer des molécules à haute valeur ajoutée utilisées dans ses produits. Le groupe reste très discret sur le contenu de cette nouvelle activité. Le sous-préfet de Dunkerque, présent lors de l'inauguration, a indiqué qu'il serait facilitateur pour ce nouveau projet. « Je ne vois pas ma mission comme l'administration au stylo rouge, mais une administration qui est là pour aider, pour développer et faire en sorte que les projets sortent », a indiqué Frédéric Loiseau ■ **O.D.**

EIFFAGE REMPORTE LA CONSTRUCTION DE L'USINE DE NEOMAT

GRAVELINES. L'unité de près de 60 000 m² fabriquera dès la fin 2028 des matériaux actifs de cathode (CAM) pour batteries de véhicules électriques. Un projet à près de 500 M€.

Quelques mois après la symbolique cérémonie de première pelletée sur le site de Gravelines et Loon-Plage, marquant le lancement des travaux préparatoires, Neomat a désigné les entreprises qui seront en charge des travaux de terrassement de construction de son usine.

La co-entreprise de XTC et d'Orano a en effet attribué ce contrat majeur au groupement porté par Eiffage. Celui-ci regroupe les filiales Eiffage Génie Civil (mandataire), Eiffage Construction, Eiffage Métal, Eiffage Route, aux côtés des entreprises Bemaco et Ramery. Ensemble, ils réaliseront la sortie de terre d'une unité industrielle de près de 60 000 m² composée d'un atelier de 45 000 m², d'un entrepôt de 5 900 m² ou encore d'une station de traitement d'eau industrielle d'un peu plus de 5 600 m². Un chantier titanesque et gourmand puisqu'il nécessitera 37 000 m³ de béton, près de 3 000 tonnes d'armatures et quelque 6 200 tonnes d'acier pour la charpente métal-



© XTC Energy Orano

lique. La fin du chantier est programmée courant 2028 pour une mise en production espérée fin 2028.

500 000 VÉHICULES PAR AN

Une fois livrée, l'usine démarrera la fabrication de composants de matériaux actifs de cathode (CAM) voués aux batteries lithium-ion de véhicules électriques.

Elle affichera une capacité de 40 000 tonnes de CAM à l'année. De quoi permettre d'équiper jusqu'à 500 000 voitures. Par ailleurs, « le projet Neomat CAM vise à renforcer durablement l'ancrage des compétences en France. Dès sa mise en service, le site intégrera des activités de recherche et développement afin de pérenniser durablement les savoir-faire sur le territoire dans le domaine des matériaux actifs de cathode », souligne la société. Son activité devrait créer jusqu'à 400 emplois directs (soit autant que le nombre de personnes mobilisées sur le chantier) et 200 indirects.

Un projet industriel pour lequel Neomat investit près de 500 M€ ■

Julie Kiavué

ABONNEZ-VOUS EN LIGNE SUR WWW.ECO121.FR !

INTÉL 03 55 33 21 05

Bulletin d'abonnement

OUI, je m'abonne au magazine Éco121 pour une durée de :

- ☐ 1 an (10 n°) au prix de 69€
- ☐ 2 ans (20 n°) au prix de 109€

+ Abonnement multiple : nous consulter (Tél. 03 55 33 21 05)

Règlement

- ☐ Par chèque : à l'ordre d'Ecopresse
- ☐ Par virement : Banque Caisse d'Épargne LILLE - IBAN : FR76 1627 5006 0008 0003 5417 520



NOM _____ PRÉNOM _____

SOCIÉTÉ / ORGANISATION _____

ADRESSE _____

CODE POSTAL _____

VILLE _____ TÉL. _____

E-MAIL _____

éco121
ECOPRESSE - PARC RIVÉO
300 RUE DE LILLE
59520 MARQUETTE-LEZ-LILLE



RECYCLAGE : SOURCES ALMA LANCE UNE LIGNE FLAMBANT NEUVE

LESQUIN. Augmentation capacitaire, ligne dernier cri, autonomie d'approvisionnement, la nouvelle unité du groupe d'eaux en bouteilles coche bien des cases.

« **80%** du process est neuf. C'est une usine nouvelle ! » Ce cadre de RoxPET commentait ainsi le 24 septembre l'inauguration de la nouvelle ligne de recyclage de PET mise en place dans l'usine Roxpet, appartenant au groupe d'eaux en bouteilles Sources Alma (Saint-Yorre, Vichy Célestin, Saint-Amand, Cristaline...). Une usine lancée en 2009 par le fondateur du groupe Pierre Papillaud, désireux dès cette époque de s'engager dans l'économie circulaire. Le groupe devient alors le pionnier dans

son secteur à fabriquer son propre plastique recyclé. Elle a été rejointe depuis par deux autres sites, l'un en Auvergne, qui alimente le sud de la France, l'autre près de Charleroi, en Belgique, à destination du marché domestique.

Mais les deux lignes de production étaient arrivées en fin de vie et le site nécessitait un saut qualitatif et quantitatif. Ce qui a conduit le groupe à décider un investissement lourd, de 25 M€ (dont 5 M€ apportés par l'Adème via le programme européen

NextGeneration EU), mis en service il y a quelques mois. Une opération très délicate puisque la société a construit une extension pendant que l'usine fonctionnait.

Puis la production a cessé pendant trois mois, le temps de mettre en route la nouvelle ligne. Celle-ci offre d'abord 10 000 tonnes de capacités supplémentaires, pour porter le volume de production potentiel à 25 000 tonnes par an, soit près de 40% des volumes du groupe. Le procédé industriel permet de garantir la production d'une nouvelle matière première de qualité alimentaire, avec un taux de rebut très faible, inférieur à 5%.

Et ces 5% ne sont pas perdus puisqu'ils sont revendus pour des usages textiles ou automobiles notamment. « Rien n'est jeté, une tonne entrante est une tonne sortante », expose le responsable industriel. « Le recyclage est au cœur de notre modèle. Cet investissement permet de développer notre filière recyclage tout en réduisant la dépendance aux importations », martèle Sébastien Boile, directeur général pour la France, la Belgique et l'Italie. Concrètement, ce nouvel outil doit permettre à l'entreprise de monter la part d'intégration de PET recyclé dans ses bouteilles : la loi réclame un minimum de 25%, le groupe est déjà à 30% et va monter à 50% de PET recyclé notamment dans ses bouteilles Cristaline dès janvier prochain. Le site de 18 personnes va également renforcer ses effectifs de 6 postes, tandis que le projet pérennise 38 emplois indirects ■ **François Prillieux**



**SOURCES ALMA
DANS LES HAUTS DE FRANCE**
400 salariés
dont 18 salariés chez
Roxpet
6 sites : Lesquin (PET),
Saint-Léger et Mérignies
(Cristaline), Saint-Amand
(2 unités) et Busigny
(bouchons et préformes)

Entretien avec **Aurore Bonnay**, directrice de la Banque du Dirigeant au Crédit Agricole Nord de France

« Notre engagement : être aux côtés de chaque dirigeant avec les bonnes expertises, au bon moment, pour faire avancer concrètement ses projets »



©Emmanuel Delbergue

Entre écoute active et quête constante de perfection, la Banque du Dirigeant cultive le goût de l'excellence au service des dirigeants et des grandes familles du Nord-Pas-de-Calais. Aurore Bonnay orchestre une brigade d'experts dont l'accompagnement conjugue savoir-faire et ancrage régional.

Comment accompagnez-vous les dirigeants qui souhaitent donner une dimension régionale à leurs investissements ?

Nous leur proposons des solutions qui concilient leurs objectifs patrimoniaux avec leur volonté d'agir pour l'économie régionale, en investissant à la fois dans les entreprises et dans l'immobilier du territoire. C'est cela aussi notre force : mobiliser nos expertises au sein de la Banque des Entreprises et du Dirigeant, notamment celles de la Banque de l'Immobilier pour concevoir des projets sur mesure, coordonnant financement et structuration patrimoniale. Nous avons également la capacité d'accompagner leurs projets philanthropiques, jusqu'à la création d'une fondation.

Et lorsque les projets du dirigeant dépassent le cadre régional, comment prolongez-vous cet accompagnement au-delà de la frontière ?

Certains de nos dirigeants œuvrent de part et d'autre de la frontière. Là aussi, nous mobilisons l'expertise de Degroof Petercam, récemment devenue filiale du Groupe Crédit Agricole, et sa connaissance fine des spécificités du marché belge pour apporter une réponse cohérente et adaptée aux enjeux de nos clients.

Pour conclure, qu'est-ce qu'un dirigeant peut concrètement attendre de la Banque du Dirigeant ?

Un dirigeant peut attendre de nous un interlocuteur qui l'écoute, comprend ses enjeux et mobilise pour lui l'ensemble des expertises du groupe Crédit Agricole. Nous partageons avec les dirigeants une même ambition, un même cap : faire avancer leurs projets personnels et professionnels tout en faisant grandir le territoire.

Quels sont aujourd'hui les principaux besoins des dirigeants et comment y répondez-vous ?

Les dirigeants attendent des réponses rapides et une vision globale de leurs enjeux professionnels, personnels et patrimoniaux. Notre équipe d'une vingtaine de banquiers coordonne les expertises utiles en banque au quotidien, assurance et prévoyance. Pour les situations patrimoniales complexes, nos Family Officers accompagnent dans la durée le dirigeant, son entreprise et sa famille.

Cette vision globale est essentielle lors d'une transmission, étape structurante qui doit être anticipée pour préserver l'activité, le patrimoine et le projet familial.

Comment accompagnez-vous les dirigeants pour anticiper cette étape décisive qu'est la transmission ?

Anticiper la transmission, c'est préparer l'avenir de l'entreprise, protéger le patrimoine du dirigeant et maintenir l'activité sur le territoire. Nos conseillers spécialisés et ingénieurs patrimoniaux apportent un éclairage fiscal et juridique, tandis que notre pôle de gestion conseillée intervient sur les choix financiers et le placement du produit de cession.

Après la transmission, comment construisez-vous la stratégie patrimoniale du dirigeant ?

Après la cession, nous construisons avec chaque dirigeant une stratégie adaptée à ses objectifs, à son horizon de placement et à son profil. Elle peut associer placements et financements, produits structurés, assurance vie en architecture ouverte, private equity et, lorsque la situation s'y prête, ingénierie de défiscalisation.

Cette personnalisation porte aussi sur la manière dont l'épargne est investie. De plus en plus de dirigeants souhaitent donner du sens à leurs placements en contribuant concrètement au développement de notre territoire.

« Chaque dirigeant a son histoire, ses priorités et ses projets. Notre rôle est de mobiliser les bonnes expertises pour lui apporter des réponses concrètes, personnalisées et ancrées dans la réalité de notre territoire »

**Souscrivez un abonnement de soutien !
Vous aimez une presse locale
fiable, sérieuse et indépendante ?**

éco 121

**vous propose un abonnement
premium de soutien.**

Il comprend :

- 10 exemplaires papier chaque mois
- un accès intégral au web (numéro en cours et archives)
- un accès privilégié aux partenariats Eco121 (concerts, événements...)
- des rencontres avec la rédaction au travers du club Eco121
- une newsletter dédiée à la vie de votre journal



CONTACTEZ-NOUS AU 03 55 33 21 05 OU PAR MAIL À COURRIER@ECO-121.FR

☐ Je souscris à un abonnement de soutien à Eco121 pour un montant de 1000 €

Règlement

☐ Par chèque : à l'ordre d'Ecopresse

☐ Par virement : Banque Caisse d'Épargne LILLE - IBAN : FR76 1627 5006 0008 0003 5417 520

NOM	PRÉNOM
SOCIÉTÉ / ORGANISATION	
ADRESSE	
CODE POSTAL	
VILLE	TÉL.
E-MAIL	

éco 121
ECOPRESSE - PARC RIVÉO
300 RUE DE LILLE
59520 MARQUETTE-LEZ-LILLE

HODEFI MET À L'HONNEUR SES LAURÉATS 2025



©Damien Cavallin

Mi-septembre, Hodefi a tenu sa traditionnelle soirée des Hodéfi Awards mettant en lumière les entreprises innovantes accompagnées au sein de la promo 2026. Cette dernière réunit 31 sociétés spécialisées dans les domaines de la santé, du numérique ou encore du retail. Parmi lesquelles figurent Solfy, RoofUp, 37 degrés, Astora ou encore Oriijn. Au total, 47 lauréats ont été soutenus l'an dernier avec 2,2 M€ de prêt d'honneur. Ils bénéficient également d'un accompagnement individualisé pendant trois ans et d'un accès au Hodéfi Club fort de 300 membres.



LES ÉTABLISSEMENTS ROCHES METTENT LA CLÉ SOUS LA PORTE

A Marck, près de Calais, le couperet est tombé pour la spécialiste de l'agencement professionnel. Le tribunal de commerce de Boulogne-sur-Mer a prononcé fin septembre la liquidation des Etablissements Roches, société du groupe Maison Roches dirigé par Xavier Subts. 78 salariés ont été licenciés. L'entreprise était en redressement judiciaire depuis fin février. La société du Puy du Fou s'était un temps intéressée au dossier, avant de faire machine arrière quatre jours avant l'audience. Rendant inéluctable le verdict du tribunal.



Hall U Need n'ouvrira finalement pas à Lyon

L'enseigne nordiste de loisirs indoor devait ouvrir son troisième complexe, courant septembre, à Lyon. Hall U Need devait s'installer dans d'anciens locaux d'IKEA sur près de 5 000 m². Mais la direction a annoncé que son projet ne s'implantera finalement pas sur ce site, en raison « d'une résiliation unilatérale du bail commercial par le bailleur Ceetrus France ». La société de Cyril Parena travaillait sur cette implantation depuis plus de deux ans et avait déjà engagé plus de 2 M€ d'investissement. « Nous demandons au tribunal de se prononcer sur les responsabilités du bailleur et d'indemniser Hall U Need pour les préjudices résultant de l'échec de ce projet », poursuit l'entreprise de Saint-André-lez-Lille. Hall U Need Saint-Priest devait créer 100 emplois.

POSITIVE, EX-SARBACANE, ASSURE UN REFINANCEMENT DE 106 M€

L'entreprise experte du marketing, basée à Hem, annonce avoir bouclé un refinancement de 106 M€, quatre ans après l'opération réalisée, à hauteur de 75 M€, lors de l'entrée au capital du fonds EMZ auprès d'IDI. Le pool bancaire, mené par le CIC, se muscle avec l'arrivée d'Arkéa et du Crédit Agricole aux côtés de la Caisse d'Épargne Hauts de France et de la Banque Populaire du Nord. Objectif : alimenter la stratégie de croissance externe à marche forcée engagée ces dernières années. Fondé en 2001, le groupe de Mathieu Tarnus (photo), qui a déjà réalisé plus d'une dizaine d'acquisitions, réalise 70 M€ de chiffre d'affaires. Il vise 200 M€ d'ARR d'ici à 2030.

LITERIE : JACQUART & FILS ET THIRIEZ LITERIE NE FONT PLUS QU'UN



WATTRELOS. Les deux sociétés nordistes viennent d'officialiser leur union. Celle-ci donne naissance au troisième acteur français du marché de la literie, proche de l'ETI, à la tête de 220 salariés.

« **U**n est la bulle d'air sur un marché qui ne va pas très bien ». Laurent Dumanois ne croit pas si bien dire. C'est un peu l'événement de rentrée pour le secteur : tout début septembre, sa société de literie Jacquart & Fils a annoncé son mariage avec Thiriez Literie, dirigée par Geoffrey Thiriez. Une alliance pour le moins stratégique puisqu'elle fait naître le troisième acteur de la literie française, après Cofel et Adova Group. Désormais, les Nordistes pilotent un ensemble de 220 salariés et réalisent plus de 50 M€ de chiffre d'affaires cumulés. « Avec ce rapprochement, $1 + 1 = 3$ car on adresse des marchés différents », assure Laurent Dumanois, président de la nouvelle entité. L'opération a été soutenue par les partenaires financiers historiques des deux entreprises, Nord Capital Partenaires, Société Générale Capital Partenaires et Bpifrance. Ces derniers ont été rejoints par Timothée

Coisne, patron de Secondly, spécialisée dans le recyclage de matelas en Auvergne-Rhône-Alpes.

Basé à Tourcoing, le fabricant Jacquart & Fils adresse un large catalogue d'articles au e-commerce, à la grande distribution, aux distributeurs spécialisés ainsi qu'aux collectivités en France. L'entreprise fondée en 1949 compte deux autres sites à Violaine dans le Pas-de-Calais et à Crancey dans l'Aube. De son côté, Thiriez Literie conçoit, fabrique à Wattrelos et commercialise, au national et dans les pays limitrophes, plusieurs gammes de matelas et sommiers auprès de l'hôtellerie, des collectivités et distributeurs spécialisés. L'entreprise dispose aussi d'un réseau de quatre magasins en région.

PESER ET ACCÉLÉRER

Outre leur regroupement sous une seule et même marque (Alliance Jacquart Thiriez), les deux entreprises

ont également opéré un rapprochement physique. Le premier a quitté ses 40 000 m² de Tourcoing pour rejoindre les quelque 21 000 m² « plus modernes » de Thiriez Literie. Un nouveau bâtiment sera construit pour doubler la superficie. Le parc machines de Jacquart & Fils a été réparti au sein des trois usines. « Bien qu'elles aient chacune leur spécificité, toutes ont la capacité de produire l'ensemble de nos catalogues », souligne Laurent Dumanois.

Sur un marché ultra concurrentiel, bouleversé notamment par les pure players et les marques asiatiques, le dirigeant ambitionne de renforcer le positionnement made in France de son entreprise. « Notre rapprochement va également nous permettre de faire pression sur nos fournisseurs face à la concurrence chinoise », ajoute-t-il. Avec son associé, ils visent par ailleurs un développement la présence commerciale de leur entreprise en France, mais aussi à l'international. Laquelle, couplée à une croissance organique et à divers investissements industriels, doit permettre d'accroître les ventes dans les cinq ans ■ **J.K.**

BLANCHEPORTE ACCÉLÈRE ENCORE SON OFFENSIVE DIGITALE

TOURCOING. 10 ans après sa reprise à 3SI, l'enseigne bicentenaire lance un nouveau plan d'investissement de 5 M€ dans le numérique.

Blancheporte n'avait plus communiqué depuis 2022, lors de l'entrée des fonds Nord Capital Investissement et Nov Relance Impact. Franck Duriez, reprenneur de Blancheporte en 2016 avec trois autres associés, a réussi une mutation complète de l'ancien VADiste sur catalogue, pour en faire un leader du digital. Née sous Napoléon 1er, la société réalise désormais 80% de son chiffre d'affaires sur le web, contre 65% en 2022. « On est dans le top 10 des e-commerçants, et même dans le top 1, 2 ou 3 sur certains segments », se félicite Franck Duriez. Blancheporte est notamment numéro un français pour le prêt à porter des femmes de 50 ans et plus sur le web, avec 8% de parts de marché. Les deux autres piliers de l'activité de l'enseigne sont la lingerie et le linge de maison. Néanmoins, comme tous les acteurs du secteur, Blancheporte subit les assauts déloyaux des plateformes de type Shein ou Temu, qui ont grignoté



son chiffre d'affaires, passé de 200 M€ en 2022 à 170 M€ aujourd'hui. L'enseigne reste pour autant largement positive et revendique pas moins de 9 exercices dans le vert, après 10 années de pertes. Mieux, l'entreprise revendique une trésorerie solide et une dette inexistante. Elle reprend l'of-

fensive aujourd'hui, d'abord en réinvestissant sur sa marque, déclinée depuis quelques jours à travers un nouveau logo en noir et blanc, et en lettres capitales. Les autres marques propres sont arrêtées.

La démarche RSE sera également renforcée dans le sillage de l'actionnariat salarié mis en place en 2024 : 90% des 200 salariés détiennent aujourd'hui 1% du capital. Blancheporte lance surtout un plan d'investissement de 5 M€ sur trois ans afin d'améliorer sa performance et les usages de la donnée. L'IA, déjà mise à contribution, le sera davantage pour proposer à la cliente une offre au plus près de son profil et de ses attentes.

Dans le même esprit, Blancheporte a lancé il y a deux ans une application mobile, qui a fait carton plein : 100 000 téléchargements pour un circuit qui pèse déjà 10% du chiffre d'affaires, et pourrait devenir le canal principal dès les années 2030 ■ **O.D.**

EN SURCHAUFFE, LEMAHIEU RECRUTE 30 PERSONNES

SAINT-ANDRÉ. Le spécialiste de la maille fine a réussi son recentrage sur sa marque Maison Lemahieu. Et doit même faire face à un gros surcroît d'activité.

Il y a deux ans, confrontée à de multiples difficultés communes au secteur textile, Lemahieu ouvrait son capital à plusieurs chefs d'entreprise régionaux pour tenter une nouvelle relance de l'entreprise andréenne. Lemahieu n'a pas encore atteint ses objectifs annoncés à l'époque d'atteindre l'équilibre en un an et de doubler son chiffre d'affaires en trois pour atteindre les 10 M€. Néanmoins, la machine est bien repartie au point d'encaisser une grosse surchauffe qui la conduit aujourd'hui à renforcer ses effectifs de 90 salariés.

L'entreprise a d'abord réussi à focaliser son activité autour de la marque Maison Lemahieu, et sur le made in France. Marginale il y a cinq ans, elle représente désormais 50% du chiffre d'affaires, et affiche une progression de 30% l'an. La direction tire le bénéfice d'une nouvelle organisation industrielle audacieuse qui consiste en une production anticipée de ses 14 prin-



cipales références, afin de jouer les économies d'échelle. Ce qui lui permet aussi d'abaisser ses prix.

Lemahieu a en parallèle mis en place un système de garantie 5 ans pour ses produits depuis mars 2026. Il est encore tôt pour en juger l'impact, mais l'industriel fait état de taux de retour faible, de l'ordre de 3%. Néan-

moins, le succès de la marque est tel que l'atelier peine à suivre le rythme, avec même un taux de rupture de 15%, devenu un sujet prioritaire.

L'autre moitié de l'activité de l'entreprise, la sous-traitance, connaît quant à elle un « frémissement » indique Nicolas Thebaud, responsable marque. Lemahieu travaille pour le compte d'une quarantaine de marques. La société qui avait connu un trou d'air avec la guerre en Ukraine et l'inflation, avait réduit ses effectifs.

Le regain d'activité la conduit aujourd'hui à recruter fortement, soit 30 postes ouverts, dont la moitié en création de postes. Nicolas Thebaud indique que la société vise une nette augmentation de chiffre d'affaires notamment autour de sa marque, qui pourrait atteindre 60% des ventes à terme. Lemahieu espère atteindre l'équilibre sur cet exercice ■

Olivier Ducuing

MAXENCE LEMPEREUR PREND LE VOLANT DU GROUPE FAMILIAL



LIÉVIN. Après 40 ans à la tête de l'ETI éponyme qu'il a fondée, Jean-Paul Lempereur a formellement passé la main à son fils Maxence, 31 ans, lors d'une grande soirée au stade Bollaert. Une transmission gardienne des valeurs de ce major des concessions auto, mais empreinte d'une volonté affichée de modernisation. Entretien.

Vous prenez la suite de votre père à la présidence du groupe, est-ce une « vraie » transmission ?

Cette transmission a été préparée. Mon père a eu l'intelligence de me laisser prendre ma place. Ce changement de présidence se fait sur le papier, mais dans le quotidien il n'y a pas de grands bouleversements. En réalité, je prends de plus en plus de missions depuis ma prise de poste de directeur général il y a six ans. Mon père quant à lui prend vraiment du recul, et ce même physiquement, depuis quatre ans. Ce qui me permet de prendre mes décisions, entouré de mes équipes. Mais il ne faut pas se leurrer, cette entreprise reste son bébé sur qui il aura toujours un regard bienveillant.

L'automobile n'est pas au meilleur de sa forme, et l'électromobilité peine encore à décoller. Quel regard portez-vous sur le contexte actuel du secteur ?

Dans nos concessions, nos clients particuliers ou professionnels font face à

des conseillers commerciaux et non des vendeurs. Beaucoup d'entre eux sont perdus avec les nouvelles normes fiscales, environnementales, face aux choix de l'électrique, l'essence ou de l'hybride. Avant, c'était simple : vous faisiez plus de 25 000 km, vous rouliez au diesel, si non à l'essence. Aujourd'hui, la question n'est pas combien vous parcourez mais comment vous parcourez vos kilomètres. Concernant l'électrique, la demande est en hausse, sans qu'on puisse parler pour autant de bouleversement. Quand on parvient à convaincre les automobilistes à goûter à l'électrique, le taux de renouvellement est hallucinant. Mais il y a encore de la pédagogie à réaliser. Il y a aussi un frein lié au prix, alors que toutes les marques peuvent être accessibles si l'on regarde des offres comme le leasing ou l'occasion.

Quelle est votre vision pour le groupe ?

On n'a jamais été des conquérants. Notre force réside dans le fait de tou-

jours avoir été choisi par les constructeurs pour nos implantations et d'avoir toujours su saisir les opportunités. Je veux qu'au sein de cette entreprise on ne se refuse rien. On doit étudier chacun des dossiers intelligemment. Ma mission est de préparer le futur et de faire en sorte que, pour les prochaines implantations, le groupe soit suffisamment structuré, sain financièrement, suffisamment rentable pour continuer sa croissance. Si demain, on est sollicité par un constructeur pour ouvrir une concession ailleurs qu'en région, on étudiera le dossier. On ne se ferme aucune porte. C'est la règle.

Groupe Lempereur en chiffres

**PLUS DE 50
CONCESSIONS EN RÉGION**

850 SALARIÉS

**500 M€ DE CHIFFRE
D'AFFAIRES FIN 2025**

**30 MARQUES AUTO
ET MOTO**

Comment apposez-vous votre griffe ?

Tout est marketing aujourd'hui. L'identité sera légèrement remodelée pour avoir un côté plus moderne. Nous travaillerons aussi sur la communication, notamment les réseaux sociaux avec un marketing plus personnalisé. On se permet d'essayer des choses, c'est ce qui permettra au groupe de se différencier. On a une culture de l'innovation et de la prise de risque que je souhaite préserver, tout en ayant un rôle un peu disrupteur.

■ Recueilli par Julie Kiavué

« Être au plus près des besoins stratégiques des décideurs »



Jonathan Morenval est le nouveau directeur du département Advisory, Coverage M&A de Van Lys Bank, la banque d'affaires de CENORBANK Group. Un département discret, mais stratégique, qui propose un conseil à valeur ajoutée et une approche à 360° à un public très ciblé de dirigeants d'ETI et de PME, tant sur le plan professionnel que patrimonial. Découverte.

à identifier les besoins, à élaborer plusieurs scénarios et à proposer les solutions les plus pertinentes, notamment en matière de structuration financière. En revanche, les banquiers-conseils n'exécutent pas eux-mêmes les transactions. Cette organisation se distingue de celle de nombreuses banques de financement et d'investissement, où les équipes métiers proposent principalement leur propre expertise et travaillent parfois en silos. Or, les besoins des clients mobilisent souvent plusieurs compétences de manière concomitante. Nos Banquiers Conseils sont ainsi en mesure d'entretenir un dialogue stratégique à 360° avec les dirigeants et les actionnaires.

Votre champ d'action couvre également le private banking. Pourquoi ?

Le patrimoine professionnel représente généralement l'essentiel du patrimoine des dirigeants. Nos banquiers-conseils travaillent étroitement avec les équipes de la banque privée de Van Lys Bank, notamment avec les ingénieurs patrimoniaux, afin d'anticiper les différentes étapes d'une opération. L'objectif est de préparer au mieux la transformation d'une partie du patrimoine professionnel en patrimoine personnel, notamment à l'occasion d'une opération capitalistique, d'une cession ou d'une transmission.

CENORBANK Group affiche une forte dimension transfrontalière vers le Benelux. Intervenez-vous également sur ces territoires, dont les fiscalités et les environnements réglementaires diffèrent sensiblement ?

Oui, nous accompagnons également nos succursales belge et néerlandaise. Nous souhaitons être aux côtés des ETI et des PME de ces marchés, qui se tournent assez naturellement vers l'international, compte tenu de la taille plus restreinte de leur marché domestique. Depuis l'acquisition, début 2025, de la banque privée belge Nagelmackers par CENORBANK Group, nous disposons d'une offre complète pour accompagner les dirigeants du Benelux. Nous pouvons ainsi y déployer l'approche à 360° que nous avons éprouvée en France et qui se révèle particulièrement efficace.

Pouvez-vous nous présenter votre activité ? Que recouvre l'appellation « Advisory, Coverage & M&A » ?

Notre équipe a vocation à conseiller une clientèle d'ETI et de PME en croissance. Elle constitue un point d'entrée privilégié pour mobiliser ensuite l'ensemble des lignes métiers de Van Lys Bank, ainsi que certaines expertises du groupe BPCE : conseil en fusions-acquisitions, financements structurés, investissement en capital, couverture des risques liés aux matières premières, au change et aux taux, ou encore banque privée notamment lors des projets de transmission. Notre objectif est de couvrir à 360° les besoins des dirigeants et des actionnaires. L'équipe réunit cinq banquiers-conseils, dont l'un est dédié à la verticale immobilière et un autre à la verticale ESG. Ce dernier accompagne notamment les entreprises

dans la définition et le déploiement de leur démarche RSE. Il intervient également auprès de celles qui ont déjà atteint une certaine maturité et souhaitent traduire leurs engagements dans leurs solutions financières. Très concrètement, cela peut passer par la structuration de financements indexés sur des critères de performance ou fléchés vers des projets spécifiques.

C'est une équipe resserrée pour couvrir un périmètre aussi large...

C'est précisément toute la force de notre modèle. Nous nouons des relations de proximité et de confiance avec les décideurs afin d'intervenir le plus en amont possible de leurs opérations stratégiques qu'elles soient professionnelles ou privées, puis d'orchestrer et de mobiliser les différentes lignes métiers. Notre rôle consiste

CHLOÉ LOMBART. Sa société simplifie les achats des entreprises et collectivités grâce à une solution 100% digitale.

PROSSSENTIEL DÉPOUSSIÈRE L'AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR

« *L n'y a pas plus concret que des potelets aux abords des écoles ou des barrières de ville !* » Après huit ans dans la cosmétique, notamment comme responsable de marque au sein du groupe Henkel en Allemagne puis chez Nocibé à Lille, Chloé Lombart souhaite effectuer un changement radical de vie professionnelle. En quête « de sens », elle réalise un bilan de compétences pour l'aider à imaginer la suite de son parcours.

Mais c'est une discussion avec un ami, dirigeant d'une entreprise de signalétiques urbaines, qui l'orientera vers le secteur, peu innovant, de l'aménagement extérieur. En seulement quelques semaines, la jeune femme originaire de Saint-Omer, diplômée de l'école de management de Grenoble, réalise une étude de marché, étudie la concurrence et leurs modèles, et s'intéresse d'un peu plus près aux fabricants et fournisseurs de mobiliers urbains.

liers urbains.

« *Jusqu'ici, les villes doivent passer commandes auprès de centrales d'achat après avoir fait leurs choix sur des gros catalogues. Les délais sont longs, les démarches administratives chronophages* », expose la mère de famille de 34 ans. Partant de ce constat, avec l'aide de développeurs web, elle fonde Prossentiel (pour « l'essentiel pour les pros ») en seulement trois mois. L'activité de cette société entièrement digitale démarre officiellement en juillet 2025 avec un premier fabricant fournisseur, l'industriel français Procity.

JUSQU'À 15% MOINS CHER

Avec son modèle, l'entreprise de Ville-neuve d'Ascq entend faciliter le parcours d'achat des villes et collectivités. Tout en promettant une réponse de devis en moins de 24 heures, et des prix entre 10 et 15% moins cher en moyenne que ceux pratiqués par ses concurrents. « *On n'a pas de catalogue papier, ni de commerciaux. Ce sont deux postes coûteux que les autres sociétés d'aménagements extérieurs doivent répercuter sur leurs prix* », poursuit la fondatrice. Prossentiel construit l'essentiel de sa communication autour des campagnes publicitaires shopping et d'e-mailing. Un an après sa création, Prossentiel s'est constitué un catalogue de plus de 10 000 références sélectionnées auprès de sept partenaires industriels français et européens.

Dans les mois à venir, Chloé Lombart prévoit l'ouverture aux marchés des copropriétés et des paysagistes. A la tête de quatre salariés, pour un chiffre d'affaires tenu secret, elle vise la rentabilité d'ici à la fin d'année ■

Julie Kiavué



CHLOÉ LOMBART VISE
LA RENTABILITÉ DÈS
LA FIN D'ANNÉE

PRÉSERVER LE PATRIMOINE.
LE PLUS BEAU CADEAU
QU'ON PUISSE FAIRE
AUX GÉNÉRATIONS FUTURES.

FAITES UN DON SUR FONDATION-PATRIMOINE.ORG



FONDATION
DU
PATRIMOINE

DONNONS UN AVENIR
À NOTRE PASSÉ.



éco 121

61% des Français se méfient de la presse...
(Sondage Verian-La Croix, 2026)

**...mais 94% des lecteurs d'Eco121
sont satisfaits (*, **)**

*Etude Rossel Customer Experience, 2023

** dont 33% très satisfaits

**Annoncez
dans les pages
d'un média
de référence**

CONTACT ET KIT MÉDIA : NORA BELFAN COURRIER@ECO-121.FR - 03 55 33 21 05



CLÉMENT LECAT, ROMUALD CARETTE ET FABIEN BASSET. Leur société, basée à Amiens, a mis au point une solution basée sur des pictogrammes couplés à une IA pour lutter contre les troubles du langage.

Les AVC, l'autisme non verbal ou encore la maladie d'Alzheimer sont autant de pathologies qui peuvent compliquer la formulation de phrases à l'oral. Pour aider et assister les personnes concernées à surmonter leurs problèmes de communication orale, Clément Lecat (directeur général), Romuald Carette (directeur produit) et Fabien Basset (directeur de production) ont fondé Dyscoveri l'an dernier. Basée à Amiens, la jeune entreprise a mis au point Dyscours, une application numérique de CAA (communication alternative et augmentée). Depuis un navigateur web ou une tablette, l'outil permet de créer des phrases à partir de pictogrammes. Couplée à une intelligence artificielle développée en interne, la solution est capable de formuler l'association de pictogrammes personnalisables en

DYSCOVERI DONNE LA PAROLE GRÂCE AU NUMÉRIQUE

phrases grammaticalement correctes, complètes et structurées. Pour cela, elle ajoute automatiquement les prépositions, les déterminants, conjugue les verbes et accorde les adjectifs. C'est une des grandes différences avec les autres outils existants qui juxtaposent les images. Par ailleurs, l'utilisateur de Dyscours a également la possibilité de faire écouter à haute voix ses phrases à ses proches, aidants et professionnels de santé. Lesquels ont également accès aux outils de Dyscoveri pour suivre les progrès.

131 K€ INVESTIS

Le projet est né de plusieurs années de recherches menées en partenariat avec l'Université de Picardie Jules Verne. A leurs débuts, les cofondateurs, tous diplômés des secteurs de la santé et de l'intelligence artificielle, se sont reposés sur les travaux d'un professeur de l'UPJV menés dans les années 80. « Nous voulions vraiment mettre au point un outil d'inclusion numérique. Il y a de nombreuses ini-

"NOUS VOULIONS VRAIMENT METTRE AU POINT UN OUTIL D'INCLUSION NUMÉRIQUE"
CLÉMENT LECAT

tatives dans la santé, mais peu dans le milieu du médico-social », souligne Clément Lecat, 37 ans.

Sa société a pu compter sur l'accompagnement de l'incubateur amiénois Innov'a et le soutien financier d'Amiens Métropole, de la Région, de France Active Picardie, de Bpifrance et de l'UPJV pour un total de 106 K€. L'enveloppe a été complétée de 25 K€ de fonds propres des fondateurs.

Ces derniers mois, Dyscoveri a testé sa solution au sein de quatre IME à Crépy-en-Valois, à Amiens et dans le Nord ainsi que dans un Ehpad dans le Pas-de-Calais. La commercialisation de Dyscours a officiellement démarré fin septembre. Au prix de 60€ par an par famille et de 60€ par mois en moyenne pour les structures de santé. Fin 2027, les dirigeants visent, « de façon pessimiste », un chiffre d'affaires de 50 K€ réalisés auprès de 5 structures et 200 utilisateurs. En France, plus de 100 000 personnes pourraient avoir besoin de Dyscours, estime Clément Lecat ■ **Julie Kiyavué**



L'IESEG MISE GROS SUR LA FORMATION AU LONG COURS

L'école de commerce lilloise adopte « Iéseg Tomorrow », un nouveau positionnement stratégique avec lequel elle vise la place de leader de l'employabilité. Tout en repensant son modèle économique.

« Le temps où l'on considérait que son bagage initial permettait de traverser sa vie professionnelle est révolu. Et ce, dans de nombreuses activités ». Pour le président de l'Iéseg Christophe Catoir, sur un marché de l'emploi en pleine mutation, tout comme l'enseignement supérieur, se former jusqu'à la fin de sa carrière est devenu essentiel. « Notre société n'a jamais eu autant besoin de formation qu'aujourd'hui », complète Caroline Roussel, directrice générale de l'école de commerce lilloise. A l'occasion de sa conférence de presse de rentrée, l'Iéseg a dévoilé « Iéseg Tomorrow », un plan d'action avec lequel l'établissement entend passer de leader de la formation post bac à celui de la formation tout au long de la vie professionnelle.

Comment ? En s'équipant d'une marketplace de contenus de formation

Iéseg en chiffres

7 800 étudiants en Programme Grande Ecole

850 étudiants en Bachelor in International Business

1 200 étudiants à Lille

231 professeurs permanents

125 M€ de budget pour l'année 2026-27 (+5% sur un an)

« hybrides, modulaires, flexibles et personnalisables ». Baptisée IÉSEG4LIFE, la plateforme sera structurée autour de cinq formats complémentaires : des capsules courtes d'1 à 3 heures, du micro-learning (4 à 8h), des cours classiques de 9 à 14h, ainsi que des micro-certifications et des certificats délivrés à l'issue de plusieurs jours de formation. Les modules porteront sur les grandes transformations des entreprises, à l'ère de l'intelligence artificielle, la cybersécurité ou la RSE. Mais aussi sur des thématiques plus transversales comme le leadership, l'entrepreneuriat ou encore la négociation. La marketplace comptera à terme plus de 500 contenus dans 20 domaines d'expertise. Plus de 150 professeurs, experts et diplômés de l'Iéseg contribueront à la création des modules. Les étudiants de l'établissement y

auront accès librement pendant les cinq années suivant l'obtention de leur diplôme. Ainsi, ce dernier « ne sera plus la fin de la relation avec nos étudiants », souligne Maria Castillo, directrice des projets stratégiques de développement.

« TIERS DE CONFIANCE »

Mais l'Iéseg voit encore plus loin et entend bien faire de sa marketplace un des piliers de son modèle économique. L'école souhaite que celle-ci représente 10% de son budget annuel d'ici à 2030. C'est pourquoi elle travaille activement sur le business model et la commercialisation de l'outil. Les pistes évoquées sont, pour les particuliers, un système de crédits à utiliser pour des compétences précises et, pour les entreprises, un package de crédits à destination de leurs salariés. Face aux évolutions technologiques et à l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences, « on se positionne comme un tiers de confiance de l'employabilité », dit Christophe Catoir, par ailleurs président monde du leader français de l'intérim Adecco. Rejoint par Caroline Roussel : « Notre objectif est que, d'ici 3 ans, l'école soit l'une des institutions les plus innovantes dans la façon d'accompagner les individus et les entreprises tout au long de leur vie professionnelle ».

Pour ce projet, l'Iéseg consacre 5 M€ sur trois ans dont 1,5 M€ dès cette année pour le développement de la plateforme. Sa mise en ligne est programmée pour juin 2027 ■ J.K.



QUAND LE MARCHÉ SE TEND, LA GESTION FAIT LA DIFFÉRENCE



Vacance locative, baisse des rendements, enjeux et contraintes énergétiques : depuis 2022, les propriétaires d'immobilier d'entreprise font face à un marché sous tension. Pour préserver la valeur d'un actif, une gestion dynamique s'impose. Rencontre avec Daniel Dorchie, fondateur de Groupe D immobilier et de sa filiale Carré Gestion.

Quelle est votre vision du marché d'aujourd'hui ?

Le marché s'est durci et demande beaucoup plus d'exigence dans la gestion des actifs. Depuis 2022, les propriétaires subissent un effet ciseaux : d'un côté, une baisse des rendements et des locataires parfois fragilisés ; de l'autre, un contexte réglementaire inédit. Le décret tertiaire et la loi APER contraignent les bailleurs à des travaux de mise aux normes énergétiques à la fois complexes et coûteux. Il n'y a plus de rente automatique. L'immobilier n'est plus une valeur refuge s'il n'est pas géré de manière proactive.

Dans cet environnement difficile, comment préserver la rentabilité et la valorisation de ses actifs à long terme ?

La passivité n'est plus permise. En cette période de crise - qui s'installe dans la durée - tous les spécialistes le savent : l'optimisation des actifs exige la qualité experte de la gestion et de l'asset management. L'avoir oublié explique bien des déboires de certains grands investisseurs nationaux (SCPI).

Pourquoi confier ce rôle à Carré Gestion ?

Pour son expertise et sa proactivité. Carré Gestion est le spécialiste régional depuis plus de 30 ans de la gestion d'actifs d'immobilier d'entreprise (300 000 m² de bureaux, locaux d'activité, commerces). Adossés au Groupe D, nous accompagnons déjà plus de 400 investisseurs. Aujourd'hui, Carré Gestion a décidé de s'ouvrir à de nouveaux mandats pour ceux des propriétaires qui exigent une gestion professionnelle et experte, seule capable de défendre et d'optimiser la valeur de leurs actifs.

Consultez-nous !

251 avenue du Bois
Parc du Pont Royal bât. A
Lambersart
03 20 57 90 00
carregestion.fr

**CARRÉ
GESTION**



Filiale du **Groupe D**

La gestion immobilière
toujours au carré.

SOLUTIONS D'ESSUYAGE : GREEN REVOL ALLIE JETABLE ET ÉCORESPONSABILITÉ

La jeune entreprise conçoit des serviettes et draps d'examen à usage unique pour les professionnels. Son textile non-tissé, fabriqué à partir de viscose, est entièrement biodégradable et compostable.



Depuis un an et demi, Green Revol prouve que « jetable » n'est pas antinomique de « responsable ». Sous la houlette de son fondateur Frédéric Ferreira, fort de plus de 30 ans d'expérience dans les secteurs du fil et des fibres, la jeune entreprise a mis au point une solution d'essuyage à usage unique innovante. Les serviettes et draps d'examen de Green Revol sont fabriqués à partir de viscose, une fibre naturelle dérivée de la cellulose. L'entreprise d'Ennetières-en-Weppes trouve son gisement auprès des chutes de coupes d'éclaircissement des arbres. Contrairement aux autres solutions, celles de la société nordiste ne contiennent pas de polyester, cette fibre synthétique issue de la pétrochimie. De quoi promettre un textile entièrement biodégradable et compostable.

Dans un premier temps, Frédéric Ferreira s'adresse aux salons de coiffure, consommateurs de serviettes en coton. « L'enjeu est de faire prendre conscience à ses professionnels, qui utilisent a minima deux serviettes par client, que leurs habitudes ont un coût », explique l'entrepreneur. Il estime par exemple qu'une serviette en coton coûte environ 50 centimes par utilisation, notamment en prenant en compte l'eau de lavage et l'électricité pour le séchage. Sa société promet un coût en deçà de 30 centimes par utilisation. « Rapporté au client, ça peut paraître peu. Mais à l'échelle d'un salon ouvert 5 jours/7, ça représente un certain montant », poursuit Frédéric Ferreira. Il fait fabriquer

ses textiles, selon son propre cahier des charges, chez un industriel partenaire dans l'Oise. Il est également incubé depuis ses débuts au sein du programme Un cube Axel d'EuraMatériaux à Tourcoing.

PLUS DE 300 CLIENTS

Green Revol commercialise ses produits depuis fin 2025 avec l'aide de d'agents commerciaux spécialisés dans les secteurs de la coiffure, mais aussi de l'esthétique, du bien-être et du soin. Quelques mois après le lancement de son activité, Green Revol compte une cinquantaine de clients. « C'est poussif mais on part de loin. Adopter Green Revol bouscule et implique d'abandonner des habitudes

traditionnelles », poursuit Frédéric Ferreira. Avant de préciser : « Un boulevard s'ouvre devant nous. Rien que le secteur de la coiffure compte 111 000 salons ».

Green Revol propose aux professionnels de tester ses produits grâce à des kits découvertes d'une vingtaine d'euros. Le modèle économique repose sur de la vente directe depuis le site Internet de Green Revol, la souscription à une livraison mensuelle ou autres formules d'abonnement.

D'ici à fin 2027, Frédéric Ferreira espère atteindre entre 300 et 400 clients. « Un objectif réaliste », dit-il. Seul au sein de sa société, il n'est pas contre l'idée d'accueillir un associé à ses côtés ■ **J.K.**



RETROUVEZ LES ANCIENS NUMÉROS D'ÉCO121!



N°133

N°134

N°135



N°136

N°137

N°138

N°139

N°140

N°141

N°142



N°143

N°144

N°145

N°146

N°147

N°148

N°149



N°150

N°151

N°152

N°153

N°154

N°155

N°156



N°157

N°158

N°159

N°160

N°161

N°162

N°163

Bon de commande

Je souhaite recevoir le(s) ancien(s) numéro(s) suivant(s) :

- | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ☐ n°110 | ☐ n°119 | ☐ n°128 | ☐ n°137 | ☐ n°146 | ☐ n°155 |
| ☐ n°111 | ☐ n°120 | ☐ n°129 | ☐ n°138 | ☐ n°147 | ☐ n°156 |
| ☐ n°112 | ☐ n°121 | ☐ n°130 | ☐ n°139 | ☐ n°148 | ☐ n°157 |
| ☐ n°113 | ☐ n°122 | ☐ n°131 | ☐ n°140 | ☐ n°149 | ☐ n°158 |
| ☐ n°114 | ☐ n°123 | ☐ n°132 | ☐ n°141 | ☐ n°150 | ☐ n°159 |
| ☐ n°115 | ☐ n°124 | ☐ n°133 | ☐ n°142 | ☐ n°151 | ☐ n°160 |
| ☐ n°116 | ☐ n°125 | ☐ n°134 | ☐ n°143 | ☐ n°152 | ☐ n°161 |
| ☐ n°117 | ☐ n°126 | ☐ n°135 | ☐ n°144 | ☐ n°153 | ☐ n°162 |
| ☐ n°118 | ☐ n°127 | ☐ n°136 | ☐ n°145 | ☐ n°154 | ☐ n°163 |

Au prix de :

- ☐ 1 numéro 4,50€
- ☐ 2 numéros 3,50€ l'unité
- ☐ 3 numéros et au-delà 3€ l'unité
- + Frais de port (jusqu'à 3 ex. au-delà, nous consulter) ... 4€

Soit au total :



Vos coordonnées :

NOM _____

PRÉNOM _____

ADRESSE _____

CODE POSTAL _____

VILLE _____

TÉL. _____

Règlement

- ☐ Par chèque à l'ordre de ECOPRESSE
- ☐ Par virement : Banque Caisse d'Epargne
LILLE - IBAN : FR76 1627 5006 0008 0003 5417 520

ENVOYEZ À : Ecopresse - Riveo - 300 rue de Lille - 59520 Marquette-Lez-Lille

DIRIGEANTS CÉDANTS : SACHEZ GARDER VOS RÉFLEXES DE DIVERSIFICATION

MEHDI LIOUSRI

GESTIONNAIRE D'ACTIFS



Vous venez de céder votre entreprise et en avez reçu le prix. Félicitations.

Votre premier souhait est de diversifier votre patrimoine et vous avez raison. Vos choix répondront-ils réellement à cet objectif ?

Vous prendrez sans doute un temps de réflexion, placerez les fonds sur des supports prudents dans l'attente de propositions plus structurantes. Quelques semaines, voire quelques mois plus tard pour certains d'entre vous, vous sera proposé, par exemple, un fonds « Actions Internationales », large, liquide et peu coûteux. Le raisonnement paraîtra impeccable : vous déteniez un actif unique, vous déteniez désormais plusieurs centaines de lignes. Le risque de concentration sera réglé.

En fait, nous allons le voir, il ne le sera qu'en apparence.

Votre cession vous a fait sortir d'une position concentrée, qui était complètement corrélée au secteur d'activité,

à la zone géographique et aux clients de votre entreprise. Désormais vous souhaitez que votre capital puisse fructifier tout en limitant les risques via une efficace diversification.

Mais souvent votre volonté de déployer au plus vite un capital devenu liquide vous oriente vers la solution la plus simple à mettre en œuvre, pas nécessairement vers la plus adaptée.

Prenons, pour illustrer ce piège, l'exemple d'un indice actions mondial comptant plus de 1 000 valeurs. Ses dix premières lignes représentent aujourd'hui près de 25 % de l'encours, et une seule zone géographique, les États-Unis, en représente près de 72 %. Acheter cet indice n'est donc pas acheter plus de mille histoires économiques distinctes : c'est acheter, pour une part très significative, une même thématique et un même cycle. Le nombre de lignes rassure, mais l'exposition réelle dit autre chose. On vous parlera de performance, de volatilité ou de benchmark. Si ces indi-

cateurs classiques sont à considérer, ils restent insuffisants pour garantir une réelle diversification. Pour y parvenir, il est nécessaire de se baser sur d'autres critères : le poids effectif des premières lignes, la contribution de chaque facteur au risque total, ainsi que le comportement des corrélations en période de tension.

En effet, c'est précisément en période de crise que les corrélations ont tendance à s'aligner à la hausse, faisant voler en éclats la diversification apparente au moment même où l'on en aurait le plus besoin.

Mon propos ne vise pas à vous faire renoncer aux instruments de gestion collective (fonds diversifiés, fonds thématiques, fonds indiciels, ...) qui conservent une utilité incontestable mais plutôt de vous amener à connaître ce que vous détenez, ligne à ligne, et de piloter cette exposition plutôt que de la subir.

Cela suppose d'accepter le facteur temps : un déploiement échelonné, une part de liquidités conservée,

des classes d'actifs dont le comportement réciproque diffère réellement en cas de choc.

Bpifrance Le Lab estime à environ 370 000 le nombre de PME et ETI susceptibles d'être transmises d'ici 2030. Une génération entière de dirigeants sera donc confrontée au choix de l'allocation des

liquidités alors obtenues.

Beaucoup de paramètres joueront forcément. Avec certitude, l'exigence de diversification des risques privilégiée tout au long de leur parcours d'entrepreneur méritera aussi d'être appliquée à leur patrimoine ■

**"PERFORMANCE, VOLATILITÉ
OU BENCHMARK RESTENT
INSUFFISANTS POUR GARANTIR
UNE RÉELLE DIVERSIFICATION"**

PASCALINE DE RUYVER
DIRECTRICE ASSOCIÉE QUINTESSENS

POSER SES LIMITES, UNE COMPÉTENCE MANAGÉRIALE ?

Poser ses limites est un sujet capital, particulièrement pour les managers et les dirigeants. C'est d'ailleurs une question qui revient très régulièrement en coaching.

Poser une limite, c'est dire ce que l'on peut accepter, ce que l'on ne peut pas, ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas. Ce n'est pas forcément dire non. C'est parfois dire « *pas maintenant* », « *pas de cette façon* » ou « *trouvons une autre solution* ». Nous avons besoin de limites partout : dans notre vie personnelle comme dans notre vie professionnelle. Et pourtant, nous avons souvent beaucoup de mal à les poser.

Pourquoi ? Parce que nous pensons immédiatement à la conséquence que cela pourrait avoir sur la relation. « *Il va mal le prendre* », « *Elle va être déçue* », « *Il va penser que je ne suis pas impliqué* », « *Je vais créer un conflit*. »

Et, sans même avoir posé notre limite, nous imaginons déjà la réaction de l'autre.

C'est souvent là que nous nous bloquons. Nous nous mettons à la place de l'autre, nous anticipons sa décep-

tion, sa colère ou son jugement. Et pour éviter cet inconfort que nous imaginons, nous disons oui.

Alors on accepte le dossier de trop. Le message tard le soir. La réunion supplémentaire. La remarque que l'on n'a pas envie de laisser passer. On rend service alors qu'on n'en a pas le temps.

Sur le moment, c'est plus simple. Mais à force, quelque chose s'installe : de la fatigue, de la frustration, parfois du ressentiment. Jusqu'au jour où l'on finit par exploser, ou par prendre ses distances sans que l'autre comprenne vraiment pourquoi.

C'est un vrai paradoxe : on croit que poser une limite risque d'abîmer la relation. Mais c'est parfois l'absence de limite qui l'abîme.



"POSER UNE LIMITE, CE N'EST DONC PAS ÊTRE ÉGOÏSTE, MOINS DISPONIBLE OU MOINS BIENVEILLANT. C'EST ÊTRE CLAIR."

Une limite claire n'est pas un mur. C'est un cadre. Elle permet à chacun de savoir où il se situe et ce qu'il peut attendre de l'autre. Elle évite surtout que les choses soient dites trop tard, quand la tension est déjà installée. J'ai moi-même dû apprendre à poser davantage mes limites. Et j'ai

découvert que la difficulté venait moins de la limite elle-même que de ce que j'imaginai qu'elle allait provoquer chez l'autre. C'est finalement une question assez simple : est-ce que je protège vraiment l'autre en disant oui, ou est-ce que je cherche surtout à éviter mon propre inconfort ?

Poser une limite, ce n'est donc pas être égoïste, moins disponible ou moins bienveillant. C'est être clair.

Et accepter parfois un petit inconfort maintenant, plutôt que de créer

un malaise beaucoup plus grand demain ■

ABONNEZ-VOUS EN LIGNE SUR WWW.ECO121.FR !

INTÉL 03 55 33 21 05

Bulletin d'abonnement

OUI, je m'abonne au magazine Éco121 pour une durée de :

- ☐ 1 an (10 n°) au prix de 69€
- ☐ 2 ans (20 n°) au prix de 109€

+ Abonnement multiple : nous consulter (Tél. 03 55 33 21 05)

Règlement

- ☐ Par chèque : à l'ordre d'Ecopresse
- ☐ Par virement : Banque Caisse d'Épargne LILLE - IBAN : FR76 1627 5006 0008 0003 5417 520



éco 121

ECOPRESSE - PARC RIVÉO
300 RUE DE LILLE
59520 MARQUETTE-LEZ-LILLE

NOM _____	PRÉNOM _____
SOCIÉTÉ / ORGANISATION _____	
ADRESSE _____	
CODE POSTAL _____	
VILLE _____	TÉL. _____
E-MAIL _____	

DELPHINE NOWAK

AVOCATE ASSOCIÉE BIGNON LEBRAY, DROIT IMMOBILIER & GESTION IMMOBILIÈRE

VENDEURS IMMOBILIERS : ATTENTION AUX VOISINS !

En droit, lorsque l'on pense « voisins », on l'associe souvent à la notion de trouble anormal de voisinage (TAV).

Il s'agit de troubles subis par les voisins à l'occasion de travaux ou d'activités déployés à proximité.

Lorsque ces travaux et agissements créent un trouble anormal, ils ouvrent droit à réparation.

Désormais, le TAV trouve sa place dans les ventes immobilières.

Deux décisions récentes ont en effet été rendues sur le sujet, à savoir :

Un arrêt en date du 28 mai 2026, (n°24-20.821 FS-B) : la 3^{ème} chambre civile de la Cour de cassation, a fait droit à une demande de réduction de 15 % du prix de vente d'un bien immobilier, en raison du comportement anormal de l'occupant voisin. La cour a considéré que si les acquéreurs en avaient connaissance, ils auraient acheté à un prix inférieur.

Un jugement en date du 26 mars 2026, (n°23/10049), le tribunal judiciaire de Paris a purement et simplement annulé une vente immobilière, en rai-

son de la récurrence d'attroupements de gens alcoolisés ou drogués, à l'origine de dégradations diverses, la nuit en bas de l'immeuble.

Ces deux décisions ont été rendues sur le fondement juridique du dol, qui consiste en la dissimulation intentionnelle par l'un des co-contractants, d'une information dont il sait le caractère déterminant pour l'autre partie (article 1137 alinéa 2 du Code civil). Dans les deux cas d'espèce, les deux propriétaires, vendeurs, avaient une parfaite connaissance du trouble subi mais se sont dispensés d'en informer leurs acquéreurs.

Ces décisions ouvrent ainsi un champ nouveau d'arguments juridiques dans le droit de la vente qui, jusqu'à pré-



"LES ARGUMENTS TROUVENT ÉCHO DEVANT LES TRIBUNAUX, ESSENTIELLEMENT SUR LE PRINCIPLE FONDAMENTAL DE LA NÉCESSAIRE LOYAUTÉ DANS LES CONTRATS"

sent, était essentiellement axé sur des défauts du bien (surface, non-conformité) et sur le terrain de la garantie des vices cachés.

Que faut-il en penser ?

Chaque cas est différent bien sûr.

Les arguments ici sont extérieurs au bien immobilier vendu mais trouvent

écho devant les tribunaux, essentiellement sur le principe fondamental de la nécessaire loyauté dans les contrats.

Les vendeurs, en réalité, ont été sanctionnés pour défaut d'information et dissimulation d'éléments substantiels qui auraient dû être communiqués. Ayons donc toujours à l'esprit, en tant que vendeurs, de donner un maximum d'infor-

mations sur le bien vendu et « ses côtés », pour éviter tout litige ultérieur ■

BRUNO PLATEL

AVOCAT ASSOCIÉ CAPSTAN AVOCATS

RUPTURE CONVENTIONNELLE : UNE INDEMNISATION CHÔMAGE RÉDUITE DEPUIS LE 1^{ER} SEPTEMBRE 2026

Les partenaires sociaux ont conclu un accord le 25 février 2026 instaurant le principe d'une réduction de la durée maximale d'indemnisation des salariés dont le contrat de travail est rompu dans le cadre d'une rupture conventionnelle.

L'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions supposait notamment une modification du code du travail qui prévoyait jusqu'ici la modulation de la durée d'indemnisation en fonction uniquement de la durée d'activité professionnelle antérieure et de l'âge du salarié.

La loi n° 2026-470 du 11 juin 2026 transpose l'accord des partenaires sociaux et consacre le principe d'une réduction de la durée maximale d'indemnisation des salariés dont le contrat de travail a été rompu par une rupture conventionnelle. Cette durée est désormais inférieure à



"CE NOUVEAU DISPOSITIF S'APPLIQUE À TOUTE RUPTURE CONVENTIONNELLE PRENANT EFFET À COMPTER DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2026"

celle des salariés dont le contrat de travail est rompu dans le cadre d'un licenciement.

En synthèse, les nouvelles règles d'indemnisation applicables à compter du 1^{er} septembre 2026 sont les suivantes :

Age du salarié à la date de la fin du contrat de travail	France métropolitaine	DROM-COM (hors Mayotte)
Moins de 55 ans	456 jours (15 mois)	608 jours (20 mois)
55 ans et plus	624 jours (20,5 mois)	913 jours (30 mois)

En pratique, ces nouvelles règles d'indemnisation ne modifient ni la procédure de mise en œuvre de la rupture conventionnelle, ni les règles relatives au montant minimal de l'indemnité de rupture conventionnelle, ni le régime social et fiscal de

cette indemnité. Cette réforme est notamment sans impact sur l'application d'une contribution patronale spécifique égale à 40% de la part de l'indemnité de rupture conventionnelle individuelle non soumise aux cotisations sociales.

Il doit être précisé que ce nouveau dispositif s'applique à toute rupture conventionnelle prenant effet à compter du 1^{er} septembre 2026, quelle que soit la date de signature du CERFA ou de la convention de rupture.

Le nouveau régime prévoit, sous certaines conditions, la possibilité d'une prolongation de la durée d'indemnisation par France Travail au bénéfice des salariés âgés de 55 ans et plus justifiant de démarches actives de recherche d'emploi. Les durées maximales d'indemnisation au bénéfice de ces salariés sont plafonnées à celles applicables en cas de licenciement. Les salariés quittant l'entreprise dans le cadre d'une rupture conventionnelle collective ne sont pas concernés par cette réforme et conservent le bénéfice des durées d'indemnisation maximale applicables en cas de licenciement ■

il est temps

d'accélérer la transition énergétique du territoire

**La Banque Populaire du Nord se tient à vos côtés
pour une croissance plus durable.**

Financer votre transition environnementale
Soutenir vos placements responsables
Vous conseiller à l'aide de nos partenaires experts

**BANQUE
POPULAIRE
DU NORD**



**BANQUE DE LA
TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE** 
PAR BANQUE POPULAIRE DU NORD

Banque Populaire du Nord - 847 avenue de la République 59700 Marcq-en-Baroeul - Société anonyme
coopérative de Banque Populaire à capital variable - 457 506 566 RCS Lille métropole - Inscrite à l'ORIAS
sous le n°07 001 925 en tant que courtier, mandataire d'intermédiaire et mandataire d'assurance

**BANQUE
COOPÉRATIVE ET LOCALE**



SORTILÈGES À L'OPÉRA

En octobre, l'Opéra de Lille accueillera sur plusieurs dates Alcina, chef-d'œuvre baroque de Haendel inspiré de l'Orlando furioso de l'Arioste. Dans une mise en scène d'Ewelina Marciniak, Karine Deshayes (photo) incarne la magicienne entourée d'Adèle Charvet et Jasmin White. Une production, à la direction musicale signée Emmanuelle Haïm, où virtuosité musicale, passions et illusions se conjuguent avec panache.

Les 6, 8, 11, 13, 15 et 17 octobre à 19h30 (16h le 11/10 et 18h le 17/10)
A l'Opéra de Lille
Infos et réservation
sur www.leconcertdstree.fr
ou sur www.opera-lille.fr



VOLON SANS BAGUETTE

Sans baguette, mais avec son violon, David Grimal prend la tête de l'Orchestre National de Lille pour un programme placé sous le signe de la virtuosité. De Stravinsky à Ravel, avec Tzigane, et d'Enesco à Mozart, la soirée du 14 octobre fera dialoguer couleurs populaires, poésie et souffle héroïque. Un programme riche et contrasté, porté par l'énergie singulière d'un chef-musicien.

Mercredi 14 octobre à 20h, Nouveau siècle
Tarifs : 8€ à 49€
Infos et billetterie sur www.onlille.com

UNIVERS COLORÉ

Au musée Henri Matisse, l'expo Fernand Léger : Corps en fête, monde en couleurs célèbre une œuvre traversée par le mouvement, la couleur et la modernité. De la frénésie urbaine de l'entre-deux-guerres aux loisirs populaires des années 1930 à 1950, le parcours explore une époque qui invente le temps libre et glorifie le corps, le cinéma, le cirque ou encore les plaisirs de l'otium. Une plongée dans un univers où joie de vivre et modernité industrielle se répondent.

Du 17 octobre au 1er février 2027. Fermé le mardi
Tarifs : 8€/6€
www.museematisse.fr — 03 59 73 38 00





FEMMES SINGULIÈRES

Plus de 300 œuvres de 70 artistes femmes internationales investissent le LaM à partir de cet automne pour une exposition qui remet en lumière des créatrices longtemps restées dans l'ombre. De Baya à Séraphine Louis, Singulières révèle des univers intimes, foisonnants ou révoltés, où la création devient un geste d'émancipation. Portée par le fonds exceptionnel L'Aracine et de nombreux prêts, l'exposition questionne également la place des femmes dans l'histoire de l'art.

Du 3 octobre au 14 février 2027. Mardi au dimanche

Tarifs : 11€/9€

www.musee-lam.fr — 03 20 19 68 68



DANSE ÉTERNELLE

Chef-d'œuvre absolu du ballet romantique, le Lac des Cygnes retrouve la scène du Zénith de Lille dans une nouvelle production. Porté par la musique de Tchaïkovski et un orchestre accompagnant les danseurs, le spectacle fait revivre l'histoire d'amour d'Odette et Siegfried. Un grand classique, élégant et spectaculaire, à redécouvrir le mercredi 7 octobre.

À 20 heures

Tarifs : 51€ à 69€

Infos et billetterie sur www.zenithdelille.com



VILLE LUMIÈRE

En octobre, le Video Mapping Festival revient transformer monuments et espaces publics en véritables tableaux lumineux. L'occasion de (re)découvrir ce rendez-vous mêlant création numérique, innovation et mise en valeur du patrimoine. Après plusieurs étapes dans la région, le festival s'achèvera les 17 et 18 octobre à Amiens, avec un parcours artistique à travers la ville.

Accès libre

Programmation complète

sur www.videomappingfestival.com

FERVEUR LENSOISE

Du 15 octobre au 15 décembre, la Maison Syndicale des Mineurs de Lens célèbre un siècle de supporterisme lensois avec l'expo 100 ans de ferveur supporter. Maillots, affiches, fanions, archives et chants de tribunes racontent, en quatre temps, le lien intime entre le Racing et l'histoire sociale du Bassin minier. Une plongée dans la mémoire du « peuple de Bollaert », entre patrimoine, passion populaire et transmission.

Entrée libre

Mercredi, samedi et dimanche de 14h à 18h

Les jours de match de 15h jusqu'à 1h30 avant le coup d'envoi

Infos et réservation sur www.agglo-lenslievin.fr ou au 03 91 84 22 96



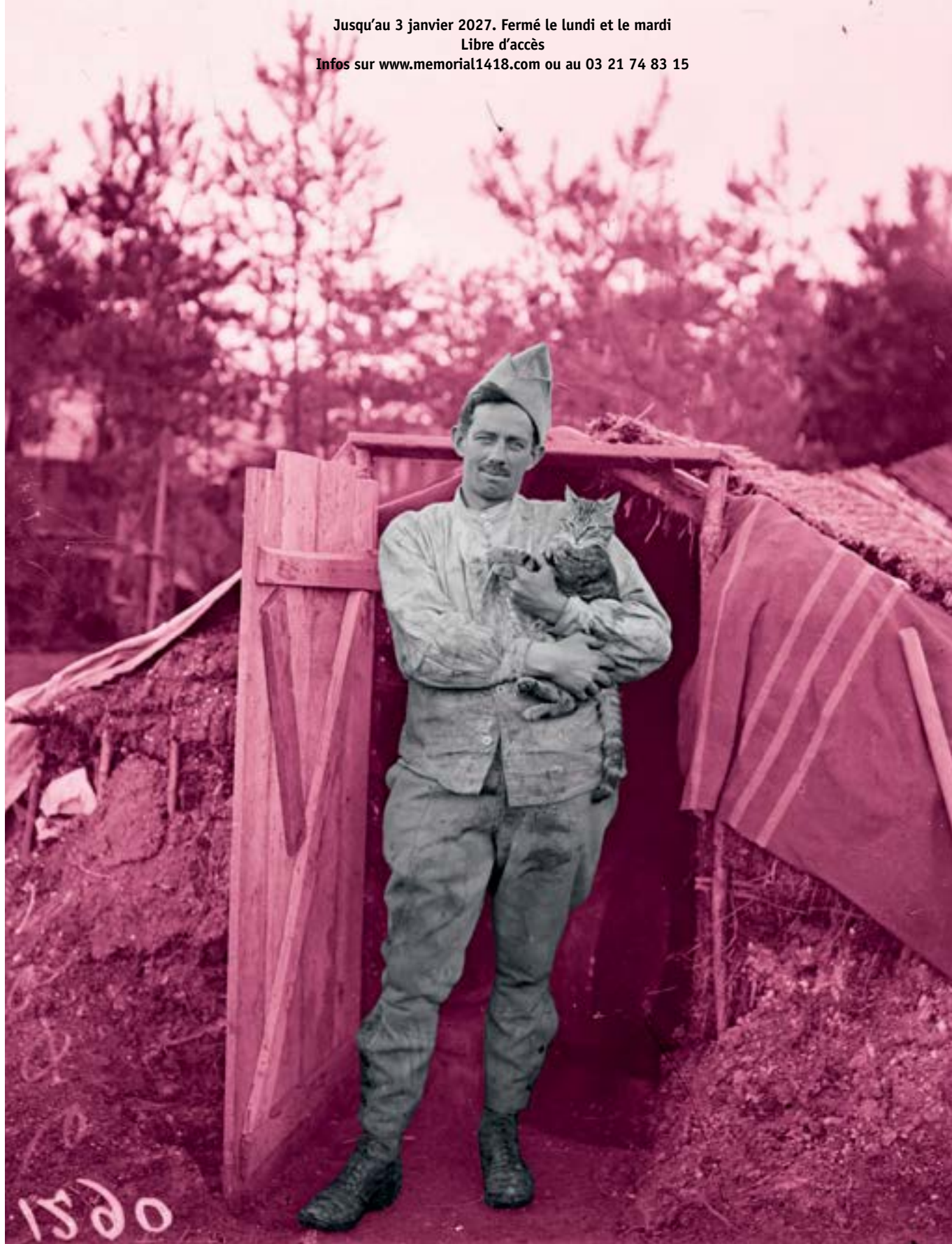
POILUS INATTENDUS

Jusque début 2027, le Centre d'histoire du Mémorial 14-18 Notre-Dame-de-Lorette met en lumière les chats et chiens de la Grande Guerre. À travers photographies et récits de soldats, l'exposition Poilus explore le rôle de ces animaux sur le front et l'évolution de leur place dans les conflits. Une plongée originale dans l'histoire de ces compagnons de guerre, entre héroïsme et tragédie.

Jusqu'au 3 janvier 2027. Fermé le lundi et le mardi

Libre d'accès

Infos sur www.memorial1418.com ou au 03 21 74 83 15



Les Trophées de l'eco121

REVIENNENT EN 2027 !

*Eco121 organise sa deuxième édition
des Trophées de l'Eco avec la même ambition faire rayonner
les entreprises de notre territoire.*

*Rebond, Ascension économique, Pépité
des territoires, Innovation disruptive,
Décarbonation 360° :
venez concourir au titre de
l'un de nos cinq Trophées 2027*

Dossier de candidature sur demande : courrier@eco-121.fr

Après le choix, vient la solidité.

Ce que vous construisez mérite d'être
protégé durablement.

Sécurisation des actifs, gestion des risques,
protection de votre patrimoine :
Van Lys Bank conçoit des solutions
robustes, adaptées à vos enjeux.

Pour que chaque décision
traverse le temps.

 **van lys bank**

 **CENORBANK**
GROUP