

DOSSIER SPÉCIAL
LES **100** DÉCIDEURS
2026



ANTHONY
AFFLELOU
AFFLELOU



CHRISTELLE
LE HIR
LA VIE CLAIRE



CAROLINE
POISSONNIER
BAUDELET
ENVIRONNEMENT



OLIVIER
COLLEAU
KILOUTOU



ANNE
LEITZGEN
SCHMIDT



ALEXANDRE
YAZDI
VOODOO



SOPHIE
LACOSTE-DOURNEL
FUSALP



FLORIAN
DELMAS
ANDROS



PHILIPPE
D'ORNANO
SISLEY

DIRIGEANTS INSPIRANTS

Décideurs Magazine est fier de vous présenter la première édition de son *100 Décideurs*. Ce dossier met à l'honneur 100 chefs d'entreprise dont le parcours et les résultats méritent l'attention. Répartis en plusieurs catégories – ambassadeurs, audacieux, bâtisseurs, conquérants, engagés, explorateurs, stratèges et visionnaires –, ils présentent des profils très divers.

Certains sont partis de rien, n'ont pas suivi de longues études, mais possèdent un flair hors du commun pour développer et pérenniser une société. D'autres sont issus des plus grandes écoles de commerce, de Sciences Po, des cabinets ministériels, des grands cabinets de conseil ou des directions de groupes du CAC 40.

Les profils sélectionnés peuvent aussi bien être des trentenaires que des dirigeants blanchis sous le harnais. On y trouve des cadres dirigeants recrutés à l'extérieur, des « anciens de la maison » ayant patiemment gravi les échelons ou encore des héritiers à la tête de groupes familiaux.

Les lecteurs constateront que les entreprises familiales y sont surreprésentées. Preuve, s'il en était besoin, que cette forme d'entrepreneuriat constitue l'un des socles de notre économie. Point important à souligner : si la France demeure un pays très centralisé, l'ensemble du territoire est irrigué d'entreprises créatrices d'emplois, de dynamisme et d'innovation. Une réalité qui rappelle combien le secteur privé est indispensable à la cohésion territoriale.

À travers ces portraits, interviews et tableaux, vous découvrirez des personnes passionnées, résilientes et inventives, qui agissent avant tout au service du bien commun. Puissent-elles servir d'exemple et d'inspiration !

LES AMBASSADEURS

Cette catégorie distingue entreprises et dirigeants qui participent au rayonnement de la France à l'étranger.



Jean-Pierre Blanc, Malongo

Le patron du n° 4 mondial du café est parvenu à imposer les standards du commerce équitable sur toutes les tables, même celles de l'Élysée.



François Lhomme, Lohr

Ferroutage, rail : Lohr rayonne sur tous les continents et montre que l'Hexagone est toujours un poids lourd mondial dans les infrastructures.



Véronique Boss-Drouhin, Maison Joseph Drouhin

Chablis, Côte de Nuits, Côte de Beaune, Côte Chalonnaise, Mâconnais... Depuis 1880, la maison incarne l'excellence des vins de Bourgogne et possède aussi des vignobles aux États-Unis.



Céline Endler Darbonne, Darégal

Depuis octobre 2025, elle préside le groupe familial, leader mondial des herbes aromatiques.



Erwan Faiveley, Domaine Faiveley

Basée à Nuits-Saint-Georges, l'entreprise familiale régale de grands crus les palais les plus fins depuis plus de deux siècles.



Antoine Fiévet, Bel

Le géant de l'agroalimentaire est présent en force à l'international. En interne, le dirigeant a mené des réformes tambour battant : RSE, virage vers le snacking sain et concentration du capital entre les mains de la famille.



Léonard Forestier, Petit Forestier

Si la gastronomie française éblouit, c'est aussi grâce à des sociétés comme Petit Forestier qui, depuis 1907, est active dans la location de solutions frigorifiques professionnelles.



Hélène Huret, Bernardaud

La porcelaine de Limoges a une renommée mondiale. Depuis 1863, Bernardaud préserve et développe son savoir-faire.



Danièle Kapel-Marcovici, Raja

Le spécialiste des fournitures et emballages pour entreprises est présent partout sans que l'on s'en doute...



Patrick Martin, Martin Belaysoud

Les ambassadeurs du 100 Décideurs sont souvent impliqués dans l'écosystème entrepreneurial. Comment ne pas intégrer l'actuel président du Medef ?



Valérie Messika, Messika

En 2005, elle lance sa propre maison de Joaillerie. Vingt ans plus tard, elle incarne le « décontracté-chic » à la française.



Philippe d'Ornano, Sisley

PORTRAIT P.19



Alexandra Pereyre de Nonancourt, Laurent-Perrier

Comme le groupe Taittinger, Laurent-Perrier est un incontournable dans le monde du champagne.



Vitalie Taittinger, Champagne Taittinger

PORTRAIT P.20



Patrick Thélot, Sofinord

PORTRAIT P.20



“On ne réussit pas en cosmétique si l'on n'a pas un produit exceptionnel”



Entretien avec

Philippe d'Ornano

Président de Sisley

Créée en 1976 par Hubert et Isabelle d'Ornano, Sisley fait partie des marques françaises haut de gamme qui brillent par leur savoir-faire et leur histoire. Philippe d'Ornano, leur fils, retrace, le chemin qui l'a mené à la présidence du groupe en 2013.

DÉCIDEURS. Rejoindre l'entreprise familiale était-il une vocation ?

Philippe d'Ornano. À 22 ans, après un double cursus droit-économie à l'université Paris-Panthéon-Assas, j'ai accepté une proposition d'emploi dans la presse aux États-Unis dans une filiale du New York Times à Atlanta. Mais la vie en a décidé autrement. Trois semaines avant le grand départ, mon frère est mort dans un accident de voiture. Je ne voulais pas laisser ma famille dans ces circonstances. C'est ainsi que j'ai rejoint l'entreprise familiale pour ce que je pensais n'être qu'un temps.

Comment avez-vous vécu les premières années ?

À l'époque, Sisley était une PME réalisant 15 millions d'euros de chiffre d'affaires, fondée par mes parents Hubert et Isabelle d'Ornano en 1976. J'ai toujours éprouvé une grande admiration pour cette prise de risque. Après avoir créé un premier succès en cosmétique, Orlane, qu'ils ont ensuite vendu, ils sont repartis de zéro – mon père avait alors 48 ans – pour lancer une nouvelle aventure entrepreneuriale. Ils étaient convaincus que les actifs extraits des plantes représentaient une révolution en matière d'efficacité cosmétique.

Travailler à leurs côtés est une véritable aventure humaine. Intégrer une entreprise en croissance m'a très vite permis d'exercer des responsabilités importantes sans être cantonné à des

fonctions strictement définies. J'ai d'abord développé l'activité en France, puis, dans les années 1990, à travers l'Europe et, à partir des années 2000, en Asie et dans le reste du monde. Nous avons ainsi créé des filiales et constitué des équipes réunissant plus de 120 nationalités.

En tant que représentant de la seconde génération, qu'avez-vous apporté à l'entreprise ?

J'ai beaucoup appris de mes parents et nous nous sommes vraiment bien entendus dans le travail. Ma sœur Christine et ma nièce Daria nous ont rejoints et notre vision commune est restée la même toutes ces années : créer et développer de la façon la plus efficace possible. On ne réussit pas en cosmétique si l'on n'a pas un produit exceptionnel. Mais le fait que je m'implique activement dans l'entreprise a donné à mes parents – et à Sisley – un nouvel horizon de temps, ainsi que l'ambition de bâtir un leader mondial dans son domaine. C'est là toute la force des entreprises familiales.

Que signifie le made in France pour Sisley ?

Nous sommes français, basés à Paris avec un actionnariat 100 % indépendant. Ces vingt dernières années, le groupe a investi plus de 200 millions d'euros dans notre pays et multiplié par six nos effectifs en France. Nos centres de recherche sont à

Saint-Ouen-l'Aumône, nous produisons dans notre usine ultramoderne de Blois et une nouvelle est en construction à Vendôme. L'entreprise familiale a cette particularité de se projeter sur le temps long, pour se développer et apporter à la collectivité une richesse au-delà des chiffres.

La baseline de Sisley est « une entreprise française, familiale et innovante ». Comment rester innovant sur un segment si compétitif ?

Notre famille travaille dans les cosmétiques depuis près de cent ans et Sisley a toujours été à la pointe de l'innovation cosmétique. Le haut de gamme nous donne beaucoup de liberté. Nous avons entre autres créé les premiers soins solaires traitants en 1990, la première crème anti-âge globale, Sisleya, en 1999. En 2018, nous avons lancé Hair Rituel, une marque capillaire haut de gamme conçue à partir d'actifs naturels en nous inspirant du savoir-faire technologique de Sisley, qui a déjà reçu plus de 300 prix de la presse internationale. En 2024 est sortie notre dernière création, Neuraé, qui explose notamment aux États-Unis. Elle s'appuie sur les interactions entre la peau et le cerveau ainsi que sur des découvertes des neurosciences. Le masque de nuit Neuraé aide à la régénération de la peau tout en améliorant la qualité du sommeil. Nous recherchons toujours l'efficacité !

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY



VITALIE TAITTINGER (TAITTINGER)

FEMME DE BULLES

La dirigeante incarne à sa manière Champagne Taittinger dont elle assure la direction.

Rien ne prédestinait Vitalie Taittinger à piloter la mythique maison vieille de près de trois siècles. Fêrue d'art, la bachelière rejoint les bancs de l'école Émile Cohl, où elle perfectionne ses talents d'illustratrice tout en découvrant la rigueur, l'exigence technique et la valeur du travail.

RETOUR «À LA MAISON»

En 2005, le groupe familial est vendu,

son père, Pierre-Emmanuel Taittinger, se mobilise pour le racheter. Un moment éprouvant mais révélateur aux yeux de sa fille. « *On ne se rend compte de la valeur des choses que lorsqu'on les perd* », confie-t-elle. Attachée à la marque qui porte son nom, elle change alors d'univers professionnel, passant de l'illustration aux tableaux Excel, de la solitude au travail d'équipe.

FAIRE SAUTER LES CLICHÉS

Directrice artistique en 2009, elle prend la tête du marketing en 2015 avant d'être nommée présidente en 2020. Au cœur d'un milieu où dominent codes et traditions, son profil détonne. Si son parcours atypique a fait naître quelques doutes chez son père, son regard singulier guidé par la sensibilité et ses résultats parlent pour elle.

LUCAS JAKUBOWICZ



PATRICK THÉLOT (SOFINORD)

L'ACCUEIL À LA FRANÇAISE

Le discret entrepreneur a bâti un groupe qui se veut l'ambassadeur d'un certain art de vivre propre à notre pays.

Roland Garros, palais du Louvre, activités dans les boutiques LVMH ou, plus récemment, les Jeux olympiques de Paris. Tous ces événements incarnent la classe et le soft power dont est capable notre pays. Leur point commun ? Le personnel en charge de l'accueil et de la sécurité travaille pour Sofinord. Aux commandes de cette société aussi prospère que discrète : Patrick Thélot. Passionné de voile et admirateur du général de Gaulle, il a fondé son entreprise en 1974. Elle compte désormais une multitude de filiales et emploie 35 000 salariés.

FRENCH TOUCH

Les prestations offertes entendent incarner la classe à la française, soit un mélange de tradition et de modernité, de culture, d'ancrage et d'ouverture au monde. « *Notre force est de pouvoir mobiliser simultanément des milliers d'hôtes et d'hôtesse expérimentés, capables de parler plusieurs langues, de faire preuve de courtoisie, d'éducation, bref d'incarner ce que la France fait de mieux* », explique l'entrepreneur.

CONFIANCE ET ÉMERVEILLEMENT

Le septuagénaire semble immunisé contre deux travers bien français : l'autodénigrement

et le pessimisme. Il affirme avoir suffisamment parcouru le monde pour l'affirmer : « *Notre pays excelle dans l'organisation d'événements accueillant un public nombreux sur plusieurs semaines. En matière d'accueil et de sécurisation, les Français sont les meilleurs du monde* », soutient-il « *par expérience plus que par chauvinisme* ».

Le business model de la société a fait ses preuves. Son dirigeant revendique avoir bâti « *une structure avec des liens solides* » pouvant se targuer d'« *une croissance à deux chiffres chaque année depuis trente ans* » et de « *ne s'être jamais endetté* ». Sofinord, par l'entremise de sa filiale ICTS, est également présente dans les aéroports.

LUCAS JAKUBOWICZ

changeNOW

30, 31 MARS et 1^{ER} AVRIL 2026

GRAND PALAIS | PARIS

PRENEZ PART au CHANGEMENT



LE PLUS GRAND ÉVÉNEMENT MONDIAL
DES SOLUTIONS POUR LA PLANÈTE



LAURENT FABIUS

Président de la COP21,
Ancien Président du
Conseil Constitutionnel



MELISSA FLEMMING

Secrétaire générale adjointe
à la communication globale,
Nations Unies



FABRICE BARTHÉLEMY

Président du Directoire,
Tarkett



MARIE-AUDE THÉPAUD

Directrice Générale,
CNP Assurances



INDY JOHAR

Directeur Exécutif,
Dark Matter Laboratories

KERING

LesEchos

LeParisien



POLITICO

GEO

WWW.CHANGENOW.WORLD

LES AUDACIEUX

Ils font le pari de la diversification et transforment l'intuition en stratégie assumée. Nouveaux métiers, réallocations de capital significatives : leur audace ouvre des horizons et façonne des modèles de croissance inattendus et gagnants.



Anthony Afflelou, Afflelou
PORTRAIT P.23

AFFLELOU



Marie-Christine Coisne-Roquette, Sonepar

L'avocate a rangé sa robe en 1988 pour rejoindre l'entreprise familiale spécialisée dans la distribution électrique. Elle en a fait une multinationale, fleuron de la tech tricolore.

sonepar
Powered by Difference



Christophe Fond, Babilou
PORTRAIT P.24

Babilou



Hugues Galambrun, Septeo
PORTRAIT P.24

septeo



Julien Molina, Mäder Group

Mäder est positionnée sur le secteur de la peinture industrielle. Le jeune dirigeant met tout en œuvre pour transformer la PME familiale en ETI d'envergure mondiale.

Mäder
Advanced Coatings and Composite Solutions



Patrice Mora, Matfer

Le fabricant d'équipements professionnels pour la cuisine existe depuis 1814. Il en faut de l'audace pour traverser les siècles en se réinventant.

MATFER



Brice-Audren Riché, Lesaffre

Un pain sur trois cuit sur la planète utilise de la levure fabriquée par le groupe dirigé par le polytechnicien.

LESAFFRE



DR

ANTHONY AFFLELOU (AFFLELOU)

TOUJOURS FOU ?

Depuis 2022, Anthony Afflelou dirige l'emblématique lunettier. Son principal défi ? Continuer à respecter l'identité de la société marquée du sceau de l'audace.

« **Ê**tre audacieux ? C'est l'ADN du groupe Afflelou », affirme d'emblée Anthony Afflelou. À 34 ans, le dirigeant tâche d'inscrire ses pas dans ceux de l'illustre fondateur qui n'est autre que son père.

ENTREPRISE AUDACIEUSE

Confortablement installé dans le siège social situé dans une tour de La Défense, le jeune homme ne se fait pas prier pour revenir sur l'audace originelle de l'entreprise : « Le secteur de l'optique était considéré comme très médicalisé ; les lunettes se vendaient comme des médicaments par des professionnels en blouse blanche », raconte-t-il. Dans les années 1970, son père bouscule ce modèle : « Les lunettes deviennent

de 7 ans », se remémore-t-il. Pourtant, il n'envisageait pas de travailler dans l'entreprise : « Après des études dans une école de commerce à Bordeaux, j'ai commencé mon parcours professionnel dans le secteur

REPRENDRE LE FLAMBEAU

Au quotidien, le PDG s'inspire de grands principes : « Si l'on n'a pas en tête de nouvelles idées, d'autres créeront à notre place », « même s'il faut une part d'instinct, tout doit

« J'ai joué dans des publicités pour l'offre Tchín Tchín à 7 ans »

de la publicité à Londres. On m'a proposé une promotion, mais j'ai tout de même voulu entrer chez Afflelou pour voir. » En 2015, il commence à travailler en

partir du besoin des clients », « l'audace c'est avant tout de l'intelligence et de la préparation, il ne faut pas se contenter de coups de poker », « l'audace c'est oser entreprendre, oser être le premier à rencontrer des difficultés en mettant en place des idées nouvelles. »

Sous l'impulsion de son jeune patron, Afflelou continue d'innover en permanence : téléconsultation avec un ophtalmologiste dans certains magasins situés dans des déserts médicaux, concept de boutiques « Magic Afflelou » dédiées à une marque propre...

Les résultats valident la stratégie d'Anthony Afflelou : 1,13 milliard de chiffre d'affaires en 2024, une croissance annuelle de 4,8 %, 1 500 magasins d'optique et 600 spécialisés dans l'audio. Aujourd'hui, 65 % de l'activité est réalisée en France, les principaux marchés hors de l'Hexagone sont l'Espagne, la Belgique et la Suisse.

Le groupe innove en permanence : téléconsultation avec un ophtalmologiste dans certains magasins, concept de boutiques « Magic Afflelou » dédiées à une marque propre...

un produit commercial, avec des promotions, de la création, des publicités emblématiques, la lunette jetable, la lentille journalière, l'incarnation de la marque, l'ouverture de franchises... »

TOMBÉ DEDANS ?

Anthony Afflelou a très tôt baigné dans cet univers. « J'ai même joué dans des publicités pour l'offre Tchín Tchín à l'âge

Espagne, se prend au jeu, puis gravit petit à petit les échelons : développement international, transformation digitale, direction marketing... En 2022, le voici nommé à la tête du groupe. Précisons qu'Alain Afflelou a quitté les commandes en 2011, que quatre présidents non issus de la famille se sont succédé depuis, et que les Afflelou n'ont pas la majorité du capital.



DR

CHRISTOPHE FOND (BABILOU)

« OPÉRATION KAMIKAZE »

Il aurait pu mener une carrière paisible en Suisse. Christophe Fond a choisi de prendre la direction de Babilou. Après le temps des tempêtes vient celui du redressement.

Depuis 2017, Christophe Fond présidait Sonova Audiological Care. Une vie confortable à Zurich, une entreprise prospère, une rémunération confortable... À l'été 2024, il accepte pourtant un nouveau poste, celui de PDG de Babilou. Ce seul choix professionnel mérite de l'inclure dans la catégorie des audacieux du dossier *100 Décideurs*...

PLONGER DANS LE BOURBIER

À cette époque, le secteur de la garde d'enfants est en plein marasme. Un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et la parution de l'ouvrage *Les Ogres*

du journaliste Victor Castanet mettent en lumière les dysfonctionnements criants du secteur : manque d'encadrement des enfants, difficultés de recrutement, voire maltraitements. Si Babilou est loin d'être la société la plus directement visée, l'impact réputationnel est bien réel. À cela s'ajoutent des défis économiques complexes : comment recruter plus et améliorer la qualité sans augmenter les frais de garde ?

LE TEMPS DU REDRESSEMENT

Lorsque Christophe Fond monte à bord du navire Babilou, le temps est à la tempête. Très rapidement, son calme et sa rondeur font merveille. Le petit milieu des

communicants parisiens salue notamment sa performance dans l'émission « On n'arrête pas l'éco » sur France Inter.

Après une phase d'observation et d'apprentissage, le dirigeant passe à l'offensive. En juin 2025, un plan stratégique sur trois ans est rendu public. Principal axe ? « *Faire primer la qualité sur une croissance à tout prix.* » Parmi les principales mesures figurent un vaste plan de formation interne, la création d'un comité scientifique et l'instauration d'un suivi mensuel de la satisfaction des parents. Le plan prévoit également l'ouverture de 200 structures, Babilou en comptant déjà 1 200 pour 15 000 collaborateurs.

LUCAS JAKUBOWICZ



DR

HUGUES GALAMBRUN (SEPTEO)

LE REFUS DE LA LICORNE

Tandis que de nombreux patrons rêvent de diriger une licorne, Hugues Galambrun récuse le terme. Il est pourtant aux commandes d'une discrète success-story de la tech française.

Hugues Galambrun est à la tête de Septeo, entreprise de logiciel valorisée plus de 3 milliards d'euros depuis l'entrée au capital de Téthys Invest (derrière lequel on retrouve la famille Meyers-Bettencourt) et du singapourien GIC. Le groupe montpelliérain est donc, techniquement, une licorne. Son dirigeant s'en défend pourtant. Ce qui est la preuve d'un certain panache !

CROISSANCE ULTRA-RAPIDE

La success-story n'a cependant rien à envier à d'autres géants de la tech. Tout commence

en 2013. Hugues Galambrun est un petit éditeur de logiciels à destination des notaires. À force d'écumer les salons professionnels, il se lie avec deux autres professionnels du secteur, Jean-Luc Boixel et Philippe Rivière. Le trio fonde Septeo en 2013 et la réussite est fulgurante. Il y a cinq ans, Hugues Galambrun en reprend la direction. Les KPI donnent le vertige. Le chiffre d'affaires est multiplié par trois et demi entre 2020 et 2024 et devrait atteindre le milliard en 2028. Peu à peu, le groupe s'est spécialisé dans les logiciels professionnels hors du champ du droit grâce à une

politique de R&D et à des acquisitions (Teogest, Campus Skills, Misterbooking, UpSignOn...).

IMPLANTATION LOCALE

Peu adepte du mode de vie « start-up nation », le dirigeant reste viscéralement attaché à son implantation locale dans la région montpelliéraine et revendique sa passion pour le rugby. Depuis peu, le stade de l'équipe de Montpellier porte le nom de Septeo Stadium. L'entrepreneur a également pris la présidence du club semi-professionnel de Palavas.

LUCAS JAKUBOWICZ



Je m'inscris gratuitement



GO

ENTREPRENEURS



15 et 16 avril 2026

L'événement annuel de tous les entrepreneurs

Un événement eBra EVENTS

Partenaires Officiels



Partenaires Associés



Médias Officiels



Avec le soutien de



LES BÂTISSEURS

Ils investissent, produisent, réindustrialisent. Modernisation d'outils, relocalisation ou montée en capacité : ces dirigeants redonnent puissance et fierté au made in France, pilier de notre souveraineté économique.



Muriel Acat-Vergnet, Prova

Représentante de la troisième génération à la tête du groupe spécialisé dans l'extraction de la vanille, du cacao et du café. Le siège de Montreuil s'est récemment agrandi, signe d'une société qui voit le futur avec confiance.



Jean Bernadet, NGE

Aux manettes de NGE depuis 2024, Jean Bernadet travaille dans le groupe de bâtiment provençal depuis 1996. Son credo ? Les projets structurants : TGV, mobilités urbaines...



Patrick Blethon, Saur

Le groupe est actif dans la gestion déléguée de l'eau potable et de l'assainissement pour les collectivités locales. C'est donc un bâtisseur de long terme en plein développement sous l'impulsion de son dirigeant Patrick Blethon.



Jean-Bernard Bonduelle, Bonduelle

Aux commandes du géant mondial du légume créé sous le Second Empire, Jean-Bernard Bonduelle a un défi : transmettre à la septième génération pour prolonger l'histoire familiale.



Florian Delmas, Andros

PORTRAIT P.27



Priscille Gauthier, Groupe Tesson

La dirigeante s'attache à adapter le groupe logistique des Sables-d'Olonne aux enjeux environnementaux.



Frédéric Grimaud, Groupe Grimaud

Il contribue à faire de la société un leader mondial en sélection génétique animale, bioproductions et protéines innovantes.



Anne Leitzgen, Schmidt

PORTRAIT P.28



Émilie de Lombares, Onet

Forte de 160 ans d'existence et de 80 000 collaborateurs, la société familiale d'ingénierie construit patiemment sur la durée. Sa dirigeante Émilie de Lombares représente la septième génération et veille à en perpétuer l'esprit.



Catherine Mallet, Actia

Actia est positionnée sur le marché des systèmes électroniques embarqués depuis 1986. L'entreprise est une pépite méconnue de la technologie made in France, capable de se réinventer en permanence.



Geneviève Melkonian, Groupe Aramine

En plus de diriger Aramine, Geneviève Melkonian accompagne le développement des ETI en tant que coprésidente du club ETI Sud.



Jean-Thomas Schmitt, Heppner

PORTRAIT P.28





DR

FLORIAN DELMAS (ANDROS)

LES FRUITS DE LA PASSION

Le jeune dirigeant s'appuie sur les fondations solides d'Andros pour développer l'entreprise familiale tout en préservant les valeurs qui ont fait le succès du groupe depuis sa création il y a plus d'un siècle.

Durant l'interview accordée à *Décideurs Magazine*, Florian Delmas contemple la vue depuis son bureau. Peu de patrons peuvent se targuer d'un tel panorama : une zone classée Natura 2000 aux confins du Lot et de la Corrèze. « *Cela permet de relativiser, de se placer sur le temps long* », confie le dirigeant qui se dit honoré d'être classé dans la catégorie bâtisseur.

S'APPUYER SUR LES FONDATIONS...

Mais quelle est sa définition du terme ? « *C'est avoir une vision, des valeurs et être capable d'insuffler tout cela à ses équipes, qu'il s'agisse des cadres dirigeants et des salariés.* » Florian Delmas peut s'estimer chanceux : fondé il y a plus d'un siècle et propriété de la famille Gervoson-Chapoulart, le groupe s'appuie sur des principes intangibles qui guident son action au quotidien : « *La simplicité, l'attention portée à l'ancrage local, à l'humain, le lien avec les agriculteurs, la préservation des savoirs et le fait d'être intransigeant sur la qualité.* » Florian Delmas a eu le temps de s'imprégner de l'état d'esprit maison : il a effectué toute sa carrière au sein du groupe lotois, propriétaire notamment des marques Andros, Bonne Maman et Mamie Nova. Entré comme chef de produit en 2008, il a peu à peu gravi les échelons – directeur général France, directeur général groupe – avant d'être nommé président en août 2022.

Sa position est particulière puisqu'il est un « non familial » à la tête d'un groupe familial. Pour être performant dans ce contexte, « *la clé est la proximité, l'engagement et la loyauté* ». Une fois les bases maîtrisées et la confiance établie, les choses sont plus simples. Au quotidien, Florian Delmas

de robotiser les hommes, notre activité centrale reste celle de cuisiner, et ce sont des savoir-faire avant tout humains. » Malgré l'expansion sur tous les continents, Andros s'efforce de respecter les cultures locales. Certes, le siège demeure fièrement implanté dans le village de Biars-sur-Cère. « *Mais jamais nous ne*

« Être bâtisseur, c'est avoir une vision, des valeurs et être capable d'insuffler tout cela à ses équipes »

fait croître le groupe en s'appuyant sur les bonnes pratiques du passé adaptées aux exigences du présent.

... POUR MIEUX CONSTRUIRE

Plus que jamais, la stratégie met l'accent sur les relations avec les agriculteurs : « *Nous sommes en train de devenir une entreprise agri-industrielle plus qu'alimentaire* », se félicite Florian Delmas qui évoque avec passion les investissements dans l'extension des vergers ou les machines à cueillir. « *Mais attention, nous n'avons pas l'intention*

changerons la culture et les valeurs des sociétés que nous rachetons », affirme Florian Delmas qui songe notamment à une acquisition réalisée en Nouvelle-Zélande. La stratégie menée par le président porte ses fruits. Le groupe affiche un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros en 2025 et emploie 13 000 collaborateurs répartis sur 54 sites dans 28 pays. Si deux tiers du CA est désormais réalisé à l'international, Andros garde les deux pieds ancrés dans le Lot. Des racines solides au service d'une croissance mondiale.

LUCAS JAKUBOWICZ



ANNE LEITZGEN (SCHMIDT)

LES BONNES RECETTES DES CUISINES SCHMIDT

La dirigeante du groupe familial préserve les fondations alsaciennes et le cœur de métier du groupe, tout en déployant une activité de RSE ambitieuse et en diversifiant peu à peu le business model.

Depuis près d'un siècle, Schmidt est un bâtisseur au sens propre comme au figuré. Le groupe alsacien revendique l'installation d'environ 132 000 cuisines par an, son cœur de métier historique. Mais, loin de s'endormir sur ses lauriers, l'entreprise continue de se développer sous la houlette d'Anne Leitzgen. L'héritière de l'entreprise familiale poursuit la doctrine du fondateur Hubert Schmidt : innover sans relâche, même quand les résultats sont bons. C'est ainsi que le groupe est passé de la maçonnerie à la construction de maisons individuelles puis de cuisines en kit.

En 2006, forte d'une carrière chez Kenya et Publicis, Anne Leitzgen intègre Schmidt à des postes marketing, développement réseaux puis RH. En ce début de XXI^e siècle, elle est une dirigeante pionnière en matière de RSE et de management horizontal : « *Ce n'est pas simple de convaincre qu'il faut effectuer des changements quand tout va bien et qu'on n'a que 30 ans* », se remémore-t-elle. Une fois devenue « patronne », elle imprime sa marque : internationalisation, digitalisation et diversification de la gamme – salle de bains, meubles TV, dressing, offre destinée aux professionnels.

CONSTRUIRE LOCAL

Si la « maison Schmidt » est désormais solidement bâtie, elle repose sur des fondations 100 % alsaciennes. La direction y tient ; le siège, l'usine principale et la Schmidt Academy restent implantés à Lièpvre. Le faible taux de turnover laisse deviner qu'il s'agit d'une entreprise où il fait bon vivre. La phrase favorite du père d'Anne Leitzgen continue de résonner dans le for intérieur de tous les collaborateurs : « *Respecte les personnes avec qui tu bosses, c'est grâce à elles que tu manges tous les jours.* »

LUCAS JAKUBOWICZ



JEAN-THOMAS SCHMITT (HEPPNER)

SUR LA BONNE VOIE

Jean-Thomas Schmitt est un bâtisseur. Si la volonté de construire lui est naturelle, il n'a pas le choix. Dans le secteur du transport plus qu'ailleurs, il faut croître et évoluer pour survivre.

Heppner a fêté son centenaire il y a quelques mois. La raison de la longévité du groupe ? Il a patiemment développé son essor en anticipant les grands bouleversements du monde. Les Trente Glorieuses accélèrent les échanges ? L'entreprise est l'une des premières à mailler l'Hexagone. La chute du bloc communiste ouvre les frontières de l'Europe de l'Est et la mondialisation s'accélère ? Là encore, Heppner réagit rapidement et fonde son activité « Overseas » en 1990. Cette culture de bâtisseur est bien assimilée par Jean-Thomas Schmitt, représentant de la quatrième génération

à la tête du groupe familial : « *Si nous ne nous transformons pas dans les dix ans à venir, nous ne pourrions pas nous développer à long terme* », affirme-t-il.

EN TRANSITION

Arrivé aux commandes en 2015, le dirigeant a très vite identifié deux leviers de croissance : la transition environnementale et l'obligation de croître en permanence pour survivre dans « *un secteur où la consolidation amène à la constitution de mastodontes européens* ». Sur ces deux fronts, le diplômé de finance passe à l'action. Heppner s'engage dans un transport aussi propre que possible :

développement du multimodal, évolution du mix énergétique de la flotte... « *Cela nous permet de toucher des clients sensibles à ces enjeux, de remporter des appels d'offres et de nous différencier* », souligne Jean-Thomas Schmitt.

GRANDIR POUR SURVIVRE

En parallèle, le PDG se lance dans de nombreuses acquisitions externes à travers le Vieux Continent. Objectif : « *Doubler de taille tous les cinq à dix ans.* » Heppner affiche aujourd'hui un milliard d'euros de chiffre d'affaires et s'appuie sur 3 570 collaborateurs pour livrer 72 millions de colis et 21 500 containers par an.

LUCAS JAKUBOWICZ

LES CONQUÉRANTS

Ces dirigeants sont partis à la conquête de marchés qui n'existaient pas ou à la reconquête de marchés en zone de turbulence.



Malik Benrejdal, Iad

Parti de rien, il a lancé Iad, un réseau d'agents immobiliers qui fédère 18 000 professionnels.



Sylvie Bernard-Grandjean, Redex

Diplômée de Stanford, dirigeante de Redex, elle est également vice-présidente du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire, le Meti.



Christian Bouigeon, Humens

Ex-Saint-Gobain, il dirige désormais Humens, producteur de carbonate et de bicarbonate de soude.



Michel Bouskila, Luxéol

En 2016, il fonde avec son frère Luxéol, marque de shampoing et de compléments alimentaires destinés aux cheveux. Un marché prometteur et inexploré.



Olivier Colleau, Kiloutou

PORTRAIT P.31



Georges Gaspard, Lyreco

Le groupe spécialisé dans la distribution de fournitures de bureau fête son siècle d'existence. Depuis 1979, Georges Gaspard a transformé le groupe en multinationale avant de prendre de la hauteur.



Louis Le Duff, Groupe Le Duff

Ce fils de maraîcher breton a conquis les palais de la planète avec ses enseignes telles que Brioche dorée ou Del Arte.



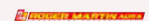
Christelle Le Hir, La Vie Claire

PORTRAIT P.30



Vincent Martin, Groupe Roger Martin

Il a repris l'entreprise familiale dijonnaise de BTP. Sous son égide, le groupe se diversifie et étend sa toile sur tout le territoire.



Sabine Matheson, Sarrut

Sa spécialité ? Un marché de niche : l'édition juridique et fiscale dont elle prend des parts de marchés croissantes.



Charles Robinet-Duffo, Groupe Henner

Depuis 2012, il dirige l'assureur qui connaît un développement fulgurant.





CHRISTELLE LE HIR (LA VIE CLAIRE)

LA RECONQUÉRANTE

En pleine crise du bio, Christelle Le Hir a pris la direction de La Vie Claire. Sa Mission ? Limiter les dégâts et reprendre le terrain perdu. Les objectifs sont atteints.

L Histoire nous l'enseigne, les conquérants peuvent aussi être des reconquérants. Le cas le plus emblématique étant le Byzantin Justinien, qui a remis la main sur une partie de l'ancien Empire romain d'Occident. À son échelle, Christelle Le Hir fait elle aussi partie des spécialistes de la prise de contrôle de positions perdues.

CRISE DU BIO

En 2022, le bio est en crise : le nombre de points de vente est trop élevé, le coût de cette alimentation est perçu comme trop cher, la multiplication des labels déboussole les consommateurs. Toutes les enseignes sont touchées, notamment La Vie Claire, la plus ancienne de France. Régis Pelen, figure du bio dans l'Hexagone et actionnaire majoritaire de la chaîne,

REPRENDRE LES POSITIONS

Puis commence le plus dur : le redressement. Très vite, elle se met au travail. Passionnée de gestion d'entreprise et considérant le secteur de l'alimentation

Dans les magasins, le vrac se développe et la gamme « Les petits prix bio » est renforcée, notamment pour des produits dits « fonds de placard », comme la farine, les œufs ou le lait. Depuis 2025, le groupe, fort de

« L'idée n'était pas de faire le dos rond ou de se replier sur certaines zones de force »

comme son « graal », elle lance un plan stratégique baptisé Cap Clair. La communication est sanctuarisée. « *L'idée n'était pas de faire le dos rond ou de se replier sur certaines zones de force, il fallait montrer que nous étions toujours là !* », se souvient-elle.

1 070 collaborateurs, est devenue une entreprise à mission avec une ambition affichée : « *Donner à chacun le goût de mieux consommer pour prendre soin des hommes et de la Terre.* » Une évolution importante pour Christelle Le Hir, fille d'éleveurs des Côtes d'Armor qui a toujours été attachée à l'alimentation de qualité.

MISSION ACCOMPLIE

Après une période d'incertitude, Christelle Le Hir a relevé le défi : « *Tout va mieux, il n'y a pas un point rouge dans la stratégie* », se félicite-t-elle. *Nous sommes à nouveau rentables, le chiffre d'affaires se développe grâce au retour d'anciens clients ou le montant en hausse du panier moyen.* »

Si les mesures du plan stratégique ont naturellement contribué au redressement, la dirigeante reconnaît que la conjoncture lui a aussi été bénéfique. L'inflation a davantage touché l'alimentation traditionnelle que le bio, devenu plus abordable qu'il y a quelques années.

« Tout va mieux, nous sommes à nouveau rentables »

cherche la parade. Le monde étant petit, il prend contact avec Christelle Le Hir, alors PDG de la branche épicerie de Grand Frais. Le courant passe, la dirigeante est recrutée : « *Pendant deux mois, Régis Pelen a joué son rôle de mentor et m'a transmis son savoir* », confie-t-elle.

Parmi les principales mesures, quinze magasins en marque propre sont fermés. Le discours adressé aux consommateurs évolue : « *Nous avons cherché à rompre avec l'aspect moralisateur parfois reproché au bio pour mettre l'accent sur le goût et le plaisir* », explique-t-elle.

LUCAS JAKUBOWICZ



DR

OLIVIER COLLEAU (KILOUTOU) À L'ABORDAGE !

Le Breton passé par HEC, Bain & Company et Zodiac tient fermement la barre de Kiloutou. Les résultats de la société spécialisée dans la location de matériel de chantier parlent pour lui.

La quintessence de l'audace pour un marin ? Ce n'est pas braver les éléments ou découvrir des territoires inexplorés. C'est plutôt mettre pied à terre, sortir de sa zone de prédilection et réussir. L'exemple d'Olivier Colleau en est l'illustration.

LE MARIN

À 54 ans, il se définit comme un homme de l'Océan, attaché à son Finistère natal, fier de ses années au sein de la Marine nationale. Diplôme de HEC en poche, il débute dans le conseil chez Bain & Company avant de rejoindre Zodiac, le célèbre fabricant de bateaux. Il applique au management le même sens de l'audace que le commandant d'un navire : « *Casser les codes, aller de l'avant même quand les vents sont contraires. Plus largement, se préparer à toute éventualité et rester en alerte* ».

En 2009, alors qu'il s'épanouit dans le secteur naval, il reçoit un appel étrange d'une chasseuse de têtes qu'il connaît bien. « *Elle m'a dit : "J'ai une opportunité pour vous. Vous ne correspondez pas à la fiche de poste, mais vos valeurs sont en parfaite adéquation avec celles de la société qui m'a mandatée"* ». Le mystérieux employeur n'est autre que Kiloutou, spécialiste de la location d'outils et de matériel de chantier. Après une rencontre avec le PDG de l'époque et le fondateur Franky Mulliez, il est séduit par le projet. Le voilà propulsé responsable de la stratégie et des acquisitions.

JETER L'ANCRE

Olivier Colleau y découvre une culture d'entreprise en phase avec sa personnalité, s'y épanouit et gravit progressivement les échelons : directeur des opérations, DG France puis PDG en février 2018. Très vite, cet homme venu du BtoC se passionne pour ce fleuron du BtoB : « *C'est un secteur porteur qui illustre parfaitement le passage d'une économie de la propriété à une économie d'usage* », explique-t-il. Il se réjouit au quotidien d'accompagner au mieux ses clients : « *Grâce à nous, ils sont*

de 250 millions à 1,3 milliard d'euros depuis son arrivée à la tête du groupe, une internationalisation croissante avec 40 % de son chiffre d'affaires réalisé hors de France, et quelque 60 acquisitions d'entreprises à son actif...

Mais la principale fierté de ce père de trois enfants demeure la satisfaction des clients et l'attachement des salariés au groupe. En témoignent un faible taux de turnover et des effectifs en forte progression : 1 800 collaborateurs en 2009, 4 500 en 2018 et 7 000 aujourd'hui.

Son leitmotiv ? « Aller de l'avant même quand les vents sont contraires, se préparer à toute éventualité et rester en alerte »

flexibles, n'ont pas à investir à perte ni à louer des espaces de stockage ou à recourir à des mécaniciens.

IMPOSER SA PATTE

Si certains dirigeants apprécient de parler théorie, science du management et autres termes abscons, Olivier Colleau préfère le concret : un chiffre d'affaires passé

Pour autant, Olivier Colleau ne se résume pas à un dirigeant terre-à-terre focalisé sur les performances de son entreprise. Durant l'entretien accordé à *Décideurs Magazine*, le Breton ne s'est pas fait prier pour aborder la politique, la randonnée ou la voile... « *Cela fera plaisir à mes communicants de voir que je parle un peu de moi* », s'esclaffe-t-il.

LUCAS JAKUBOWICZ

LES ENGAGÉS

Ils placent l'ESG, la décarbonation, la responsabilité et la conformité (dont la CSRD) au cœur de leur compétitivité. Leur engagement transforme la contrainte réglementaire en levier de performance, d'attractivité et de différenciation.



Christophe Barnouin, Ecotone

Il dirige Ecotone, poids lourd du bio français derrière lequel se cachent des marques bien connues comme Bjorg, Bonnetterre ou AlterEco.



Céline Bourdin, Manufacture de l'éphémère

Serviettes, nappes, sets... La société sarthoise fabrique une large gamme de produits jetables mais surtout recyclables.



Guillaume David, Groupe Solstyc

Le groupe installateur de solutions d'énergie solaire à destination des entreprises connaît une croissance fulgurante.



Jean Fixot, Chimirec

Héritier du fondateur Pierre Fixot, il développe un groupe qui, depuis 1958, collecte, trie, traite et valorise les déchets industriels.



Michaël Fribourg, Compagnie Chargeurs Invest

Normalien, énarque, inspecteur des finances, il contribue depuis plus de dix ans à transformer le vénérable groupe en multinationale.



Erwan Guyot, Guyot Environnement

Depuis 1983, la société familiale bretonne propose une activité de collecte, tri et valorisation des déchets.



Alain Keravec, Nature et Découvertes

En octobre 2024, le groupe Fnac Darty l'a nommé à la tête de cette célèbre enseigne.



Charles Kloboukoff, Léa Nature

Fondateur, en 1993, de Léa Nature qui fabrique et distribue des produits biologiques.



Christelle Kocher, Koché

La styliste met l'accent sur les matières nobles, écologiques et l'artisanat d'exception.



Dominique Louis, Assystem

À la tête d'un groupe d'ingénierie positionné, notamment, sur le nucléaire et les énergies propres.



Jean-Christophe Machet, FM Logistic

Le dirigeant de l'entreprise familiale met tout en œuvre pour faire émerger un groupe de logistique le plus propre possible. Un travail de long terme.



Sébastien Petithuguenin, Paprec

PORTRAIT P.33



Caroline Poissonnier, Baudalet Environnement

PORTRAIT P.34



Christine Riou Feron, Riou Glass

Elle a succédé à ses parents à la tête de l'ETI normande spécialisée dans la conception de solutions et produits verriers.



Edouard Sauer, KS Groupe

Apôtre du « capitalisme autrement », il espère léguer son entreprise à une fondation humanitaire.



Maxime Séché, Séché Environnement

PORTRAIT P.34





SÉBASTIEN PETITHUGUENIN (PAPREC ÉNERGIES) MONSIEUR PROPRE

Président de Paprec Énergies, Sébastien Petithuguenin pilote la division valorisation énergétique du leader français du recyclage. Entre contrats records et innovations de rupture, il incarne une vision stratégique de la souveraineté environnementale.

A 48 ans, Sébastien Petithuguenin préside Paprec Energies, la division valorisation énergétique du groupe fondé par son père en 1994. Mathématicien de formation, il rejoint l'entreprise familiale en 2003 avant d'en devenir directeur général en 2012. Tandis que son frère Mathieu assume la présidence de Paprec, Sébastien pilote une division stratégique qui enchaîne les succès. Avec 18 000 salariés répartis sur 400 sites dans dix pays et un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros en 2024, le groupe affiche une ambition : dépasser les 4 milliards d'euros d'ici à fin 2026. En septembre dernier, Jean-Luc Petithuguenin a annoncé son départ à la retraite. Une passation familiale longuement préparée : Sébastien et Mathieu, présents dans l'entreprise de longue date, en avaient la responsabilité opérationnelle depuis plusieurs années.

SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET MADE IN FRANCE

Depuis sa création, l'entreprise familiale a investi 3,5 milliards d'euros en France dans ses outils industriels et technologiques. « Travailler sur le recyclage et l'économie circulaire des déchets, c'est travailler à la souveraineté du pays, notamment énergétique », résume Sébastien Petithuguenin.

Le rachat en 2022 de CNIM Environnement à la barre du tribunal illustre cette stratégie. « Nous avons fait un pari industriel important en nous portant acquéreurs de cette entreprise qui avait perdu beaucoup d'argent mais restait le dernier concepteur français d'usines de valorisation énergétique », explique le dirigeant.

INNOVATIONS À LA CHAÎNE

Rebaptisée Paprec Engineering, cette filiale de 230 personnes basée à La Seyne-sur-Mer développe des technologies 100 % françaises et compte 28 brevets déposés. L'innovation technologique reste au cœur de la stratégie. En mars 2025, Paprec Energies a annoncé une première française : l'installation d'un système de captation de CO₂ sur l'usine de valorisation énergétique de Pontivy (Morbihan). Le dispositif permettra de capter 10 000 tonnes de CO₂ fossile

par an, soit l'équivalent des émissions annuelles de 1 450 personnes.

UN CONTRAT HISTORIQUE

Cette stratégie porte ses fruits. En novembre 2025, Paprec Energies a décroché le plus important contrat de l'histoire du groupe : 1,3 milliard d'euros sur 26 ans pour concevoir,

« Avec 18 000 salariés répartis sur 400 sites dans dix pays et un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros en 2024, le groupe affiche une ambition : dépasser les 4 milliards d'euros d'ici fin 2026 »

construire et exploiter en Seine-et-Marne l'usine de valorisation énergétique du SIETREM, un syndicat mixte chargé de la collecte, du traitement et de la valorisation des déchets ménagers de 31 communes. Cette installation nouvelle génération traitera 215 000 tonnes de déchets par an et produira annuellement 146 GWh d'électricité et 57 GWh de chaleur. Le carnet de commandes comprend des projets à Nantes, Maubeuge, Noyelles-sous-Lens, Sète, Vitré, La Réunion et Paillé mais aussi Gennevilliers.



MAXIME SÉCHÉ (SÉCHÉ ENVIRONNEMENT)

RECYCLER, C'EST GAGNER

Le patron de l'entreprise mayennaise a été contraint de faire ses preuves avant de reprendre la société familiale qu'il développe tout en gardant un fort ancrage local.

Le dilemme se pose à tous les «héritiers» d'une entreprise familiale : «Dois-je voler de mes propres ailes ou reprendre la société développée par la ou les générations précédentes?» Pendant longtemps, Maxime Séché s'est posé la question. Son père, Joël, était à la tête de Séché Environnement. Cette entreprise mayennaise, initialement spécialisée dans le terrassement, a changé de business model dans les années 1980. Elle est aujourd'hui active dans la collecte, le tri, la valorisation et le traitement des déchets dangereux et non dangereux, mais aussi dans le traitement des gaz industriels, la dépollution, la réhabilitation de sites ou encore la purification de solvants.

S'ENVOLER...

Chez les Séché, la règle était simple : la transmission est possible, mais ce sont la motivation et les compétences qui priment. Message reçu cinq sur cinq par Maxime Séché : études à l'Edhec, premières armes dans le M&A à la Société générale puis chez Rothschild, création d'un fonds dans les énergies renouvelables avant une expatriation aux États-Unis pour lancer une entreprise de software et de monitoring, toujours dans ce secteur.

... POUR MIEUX S'ANCER

En 2013, Séché Environnement fait face à une vague de départs à la retraite. Il faut reconstituer la gouvernance. Le père contacte alors le fils qui a fait ses preuves.

À 29 ans, il intègre la société, devient DGA en 2015 puis DG en 2019. Il poursuit le développement de l'entreprise en mettant l'accent sur la proximité et l'ancrage local. «Je développe en m'appuyant sur les valeurs locales qui me sont chères : l'humilité, la solidarité et l'importance accordée à la valeur travail et à la parole donnée. Les gens du coin ont toujours été des bosseurs», souligne Maxime Séché. La bonne santé de l'entreprise est telle que ses salariés viennent de toute la France, voire de l'étranger. Qu'ils soient cadres ou en réinsertion, «ma tâche est de leur transmettre la valeur du travail de qualité qui fait notre force». Le groupe se prépare à inaugurer un siège social flambant neuf à proximité de la gare de Laval. Enracinement et ouverture au monde : la recette de nombreux groupes familiaux qui réussissent.

LUCAS JAKUBOWICZ



CAROLINE POISSONNIER (BAUDELET ENVIRONNEMENT)

LA THÉORIE DE L'ARBRE

Protéger l'environnement, diversifier les activités et transmettre aux futures générations. Telles sont les valeurs qui guident au quotidien Caroline Poissonnier.

Le logo de Baudalet Environnement représente un arbre. Selon Caroline Poissonnier, il illustre parfaitement l'âme de la société : «Les racines, c'est la famille, l'arbre, l'écologie et les branches, nos différents métiers.» Des métiers qui ont évolué au fil du temps. À l'origine, Jean Baudalet avait créé une entreprise spécialisée dans le domaine des ferrailles et des métaux – des matières sujettes aux fluctuations de cours. Progressivement, il s'est tourné vers «une activité plus stable» : la collecte et le traitement des déchets

industriels et des ordures ménagères. Au fur et à mesure, la liste des déchets que le groupe peut valoriser s'allonge – déchets ultimes, inertes, dangereux – tandis que l'entreprise s'est également lancée dans leur transport et la maintenance.

La diversification se poursuit. Car, pour Caroline Poissonnier, c'est quand une entreprise va bien qu'il faut la faire évoluer. «Les déchets sont des ressources. Si l'on ne peut pas en faire de la matière, on les transforme en énergie.» Baudalet Environnement a aussi acquis une société qui revend

du carton recyclé aux industriels et aux commerçants, et investi dans une autre spécialisée dans le photovoltaïque. Par ailleurs, le groupe développe une branche à partir des magasins de fournitures industrielles créés par le frère de Jean Baudalet puis rachetés par le groupe. Et pour la suite ? «Nos enfants choisiront leur voie, mais s'ils sont intéressés par l'entreprise familiale, celle-ci disposera de suffisamment de branches d'activité pour que chacun puisse s'y épanouir.» Avis aux quatre jeunes cousins.

LUCAS JAKUBOWICZ

LES EXPLORATEURS

Toujours en mouvement, ils testent, expérimentent et repoussent les frontières de leur secteur. POC, corporate venture, intrapreneuriat, nouvelles pistes business : ils ouvrent des chemins nouveaux, créant les futurs relais de croissance de leur organisation.



Simon Barbeau, Robot-Coupe

Passé par Brandt et Seb, il dirige le groupe bourguignon depuis cet été.



Pauline Boucon Duval, Groupe Duval

Gestion de golfs, de résidences gérées, de retail parks low cost... La dirigeante ne cesse d'explorer avec succès de nouveaux marchés.



Jean-Frédéric Chibret, Laboratoires Théa

La société clermontoise est leader européen sur le marché de l'ophtalmologie.



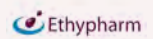
Véronique Degottex, Groupe Cheval

Elle copréside également le club ETI de la région Aura.



Denis Delval, Ethypharm

Le groupe pharmaceutique analyse en permanence le corps humain et fournit des solutions, notamment contre les douleurs et les addictions.



Hélène Huby, The Exploration Company

L'entreprise qu'elle dirige construit des vaisseaux spatiaux. Exploratrice dans tous les sens du terme !



Amir Reza-Tofighi, Heetch

En plus de son statut d'entrepreneur, il préside la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME).



Marc Watrin, Enocé

Il préside Enocé, spécialisé dans la production d'énergie verte.



LES STRATÈGES

Architectes de la croissance, ils orchestrent opérations capitalistiques, M&A et financements structurants pour donner à leur entreprise les moyens de ses ambitions. Leur sens du timing et de la consolidation crée un avantage durable dans un marché en mouvement.



Catherine Barthelemy, Manuloc

Sous son égide, le groupe messin croît et se diversifie. S'il n'abandonne pas la location de matériel industriel, il se place sur le secteur de la décarbonation - panneaux solaires, pompes à chaleur...



Patrice Bondy, Groupe Liébot

Il préside le groupe vendéen qui existe depuis dix générations. La société est leader français des façades et fenêtres.



Matthieu Calès, Cap Ingelec

Grâce à son dirigeant, l'entreprise spécialisée dans la conception et la réalisation d'ouvrages industriels complexes est passée en deux ans de 200 à 700 millions d'euros de CA.



Frédéric Coirier, Poujoulat

Il dirige le leader européen des conduits de cheminées et autres sorties de toit.



Boris Derichebourg, Derichebourg

Il diversifie et fait croître le groupe familial qui contrôle notamment Elior.



Elizabeth Ducottet, Thuasne

Depuis 1847, le groupe fabrique prothèses, genouillères, ceintures lombaires et autres manchons de compression.



Julien Einaudi, Ortec

Ancien startupier et cofondateur de PeopleDoc, il dirige Ortec, spécialisé dans les services industriels et l'ingénierie.



Mathieu Grodner, Simone Pérèle

Sous sa direction, le groupe de lingerie reste présent dans les points de vente physiques mais se digitalise.



Xavier Guichard, Manutan

Sous la houlette de son dirigeant, le groupe commercialisant du matériel et des fournitures de bureau a dépassé le milliard d'euros de chiffre d'affaires.



Aliza Jabès, Nuxe

À la tête de Nuxe, elle est l'une des premières entreprises à avoir pris le virage de la cosmétologie naturelle.



Samantha Mane, Mane

La représentante de la cinquième génération a récemment pris la tête du numéro 5 mondial dans la fabrication de parfums et d'arômes.



Alexandra Mathiolon, Serfim

PORTRAIT P.36



Romain Moulin, Exotec

Il a fondé un groupe spécialisé dans les solutions robotisées pour les entrepôts.



Marc Prikazsky, Ceva Santé animale

L'ancienne filiale de Sanofi est un champion de la santé animale qui réalise 90 % de son CA à l'international.



Frédéric Sanchez, Fives

Le groupe d'ingénierie industrielle est champion de l'export. Son dirigeant est un pilier du Medef International.





ALEXANDRA MATHIOLON (SERFIM)

BÂTIR UN MONDE DURABLE

Troquer l'image d'un groupe industriel traditionnel pour celle d'une entreprise au service de la préservation et du respect des territoires : telle est la stratégie déployée depuis huit ans par la jeune dirigeante à la tête de Serfim.

Le parcours d'Alexandra Mathiolon débute à l'École nationale supérieure des Mines de Saint-Étienne, où elle se spécialise en ingénierie civile. Très tôt, elle s'intéresse aux enjeux énergétiques et environnementaux. Une première expérience professionnelle à Singapour l'amène à travailler sur l'efficacité énergétique des bâtiments. Elle approfondit ensuite ces questions à l'Imperial College de Londres, où elle obtient en 2013 un Master of Sciences Sustainable Energies Futures.

Avant de rejoindre l'entreprise familiale, Alexandra Mathiolon choisit de faire ses armes ailleurs. Elle intègre donc le cabinet McKinsey & Company, où elle exerce pendant quatre ans comme consultante en stratégie. Une expérience

REPRENDRE LE FLEURON FAMILIAL

L'arrivée dans une entreprise familiale n'est jamais un simple passage de relais, surtout lorsqu'il s'agit de prendre la tête du grand groupe industriel français Serfim, pré-

contemporaines. Convaincue que les indicateurs financiers ne suffisent plus à mesurer la réussite d'une organisation, elle place les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux au cœur de la stratégie de Serfim.

McKinsey & Company lui permet d'acquérir une vision globale de l'entreprise, de ses transformations aux stratégies de croissance

sidé par son père depuis 1985. En 2018, Alexandra Mathiolon rejoint pourtant le groupe en tant que directrice adjointe de la branche Serfim Énergie. En 2020, elle devient directrice générale du groupe, puis en prend la présidence en 2023. Une

RESPECTER LE VIVANT

Après huit ans dans l'entreprise, l'ambition de la jeune trentenaire mère de famille s'est traduite par des projets structurants. Parmi eux, un plan déployé à tous les niveaux de l'entreprise, PREVENT'IM, pour ancrer durablement la culture de la prévention et viser le «zéro accident». Plus généralement, tracer une nouvelle feuille avec CAP 2030 pour accélérer entre autres sur la transition énergétique, la préservation des ressources et la résilience des infrastructures.

La stratégie de faire de Serfim non seulement un acteur industriel solide mais aussi un bâtisseur de solutions pour un monde plus durable semble avoir fait ses preuves. Le groupe compte aujourd'hui plus de 3000 collaborateurs et a dépassé les 620 millions d'euros de chiffre d'affaires.

L'arrivée dans une entreprise familiale n'est jamais un simple passage de relais, surtout lorsqu'il s'agit de prendre la tête du grand groupe industriel français Serfim

structurante qui lui permet d'acquérir une vision globale de l'entreprise, de ses transformations aux stratégies de croissance – marketing, développement de produit, innovation, etc.

progression rapide qui s'accompagne de nombreux changements. Sa vision de l'entreprise dépasse largement la seule performance économique : l'industrie doit être un moteur des grandes transitions

LES VISIONNAIRES

Précurseurs de la transformation, ils redéfinissent les modèles économiques de leurs secteurs. Leur capacité à repenser l'organisation, les produits et les usages fait d'eux de véritables éclaireurs de la compétitivité de demain.



Virginie Courtin, Clarins

L'entreprise revoit la composition de ses produits pour rester une référence sur les années à venir.



Joy Desseigne-Barrière, Groupe Barrière

Montée en gamme et diversification à l'étranger : telles sont les clés pour que la chaîne de casinos « reste dans le jeu » encore longtemps.



Chrysoline de Gastines, Balzac Paris

Production raisonnée, pièces intemporelles, écoresponsabilité. Depuis 2014, Balzac va à l'encontre de la fast-fashion. Et ça marche !



Terry de Gunzburg, By Terry

En jouant la carte du maquillage sur mesure, Terry de Gunzburg a su se frayer une place entre les mastodontes du secteur.



Daniel Harari, Lectra

INTERVIEW P.41



Francis Holder, Holder

Une boulangerie de qualité ne peut pas se transformer en chaîne ? Faux. La preuve avec Francis Holder et ses réussites que sont Paul et Ladurée. Son fils Maxime a pris sa succession.



Sophie Lacoste-Dournel, Fusalp

INTERVIEW P.40



Alexis de L'Espinay, Artus

Il est à la tête d'une société d'intérim en pleine croissance.



Vincent Legendre, Groupe Legendre

Le dirigeant internationalise le groupe immobilier afin de continuer sa croissance forte sur le temps long.



Jeanne Lemoine, Groupe Lemoine

Le produit de soins et d'hygiène à base de coton est très concurrentiel. Mais la vision de sa dirigeante permet à la société d'être leader européen du secteur.



Bernard Reybier, Fermob

Entrepreneur dans l'âme, il a rendu *fashionable* la marque de mobilier d'extérieur née en 1889.



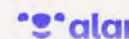
Sophie Robert-Velut, Laboratoires Expanscience

Elle est l'une des seules dirigeantes à assumer la décroissance. Suicidaire ou visionnaire ?



Jean-Charles Samuelian-Werve, Alan

Il fallait oser digitaliser l'assurance santé ! Jean-Charles Samuelian l'a fait en 2016 avec Alan, qui est désormais une licorne.



Morgane Sézalory, Sézane

L'habillement est en crise ? Les enseignes Sézane et Octobre sont toujours remplies. Un exploit qui n'empêche pas l'entreprise d'être une référence dans la vente en ligne.



Samuel Tual, Actual

Cet apôtre de l'innovation est aussi vice-président et trésorier du Medef.



Alexandre Yazdi, Voodoo

PORTRAIT P.39





DF

ALEXANDRE YAZDI (VOODOO)

LE PARI PERMANENT

Entre intuition entrepreneuriale et culture du risque, Alexandre Yazdi a fait de l'expérimentation rapide la signature de Voodoo, licorne française du jeu vidéo.

Chez Alexandre Yazdi, l'entrepreneuriat relève moins d'une vocation que d'une nécessité. Ingénieur de formation, le fondateur de Voodoo commence pourtant sa carrière comme chef de projet dans une société qui développe des logiciels pour de grandes entreprises. Une expérience formatrice, mais qui fait rapidement naître chez lui une forme de frustration. «*Mon rêve était de créer des produits qui fassent partie du quotidien des gens.*»

COUP DE POKER

Après une première aventure entrepreneuriale dans les outils numériques pour PME, il décide de tout quitter pour se consacrer pleinement au poker de façon professionnelle. Cette parenthèse s'avère décisive pour le dirigeant en devenir. «*Le poker apprend à gérer le risque et l'incertitude. Même quand tu prends les bonnes décisions, tu peux perdre.*» Une école informelle de la décision qui lui apprend aussi à accepter l'aléa, à gérer les phases de réussite comme les périodes plus difficiles. Autant d'enseignements qui irriguent encore aujourd'hui sa manière d'entreprendre. Lorsqu'il lance Voodoo en 2013, l'industrie du jeu mobile repose encore sur des cycles de création particulièrement longs et coûteux. Alexandre et ses associés choisissent une autre voie, avec une idée simple : produire et tester très vite. Des prototypes de jeux sont développés en quelques jours et proposés immédiatement aux utilisateurs. Selon les résultats, ils sont

ensuite abandonnés ou approfondis pour être mis à disposition du marché. Cette approche expérimentale bouleverse les pratiques du secteur et permet à Voodoo de multiplier les succès sur les stores mobiles. En misant sur la rapidité d'exécution et l'analyse des données plutôt que sur des paris créatifs isolés, l'entreprise parvient à identifier rapidement les concepts capables de rencontrer un large public.

TOUTES LES CARTES EN MAIN

Malgré les bons résultats, l'entrepreneuriat reste un exercice permanent d'incertitude. «*Le plus difficile est de décider quand on doute. Il faut choisir entre persévérer et renoncer, sans jamais avoir toutes les informations.*» La méthode d'Alexandre Yazdi consiste à

« Mon rôle est surtout de pousser les équipes à se dépasser. L'exigence ne fait pas fuir les bons talents »

confronter régulièrement ses intuitions à celles de son équipe. Une question revient souvent dans ces échanges : «*Pour m'assurer de prendre la bonne décision dans des projets à fort enjeu, je me demande régulièrement : "Est-ce que je suis fou ou pas ?" Si la vision tient, qu'il y a du rationnel, qu'il n'y a pas d'ego, et que quelques personnes sensées me suivent, alors je continue.*» Cette capacité à accepter le doute sans s'y laisser enfermer constitue l'un des fondements de sa réussite. Cette persévérance a notamment été mise à l'épreuve lors de la transformation du modèle de Voodoo, passé des jeux

«*hypercasual*», financés par la publicité, à des jeux «*casual*», des productions plus ambitieuses, capables de fidéliser les joueurs sur la durée. Une transition relativement longue et risquée qui a profondément transformé l'entreprise et son fondateur, tant en matière d'organisation que d'ambitions créatives. Il se lance dans un autre défi en rachetant BeReal, alors en perte de vitesse malgré ses millions d'utilisateurs. Aujourd'hui, Voodoo compte plus d'un millier de collaborateurs et figure parmi les acteurs mondiaux du jeu mobile. Un succès qui n'a pas atténué l'exigence de son fondateur. «*Mon rôle est surtout de pousser les équipes à se dépasser. L'exigence ne fait pas fuir les bons talents.*» Pour lui, performance et loyauté ne s'opposent pas, tant qu'elles

se nourrissent d'une culture commune et d'une ambition partagée. Un pari gagnant : avec son chiffre d'affaires de 778 millions de dollars et sa croissance de 16 % sur un an, Voodoo est devenue la plus importante scale-up française en matière de revenus. Dans un secteur où les cycles technologiques sont rapides, Alexandre Yazdi ne s'en contente pas et s'efforce désormais de penser sur un horizon toujours plus long et ambitieux, en imaginant les prochaines transformations du divertissement mobile pour continuer de rayonner à l'échelle mondiale.

CEM ALGUL

« Il y avait un créneau à prendre sur le segment du style croisé à la technicité »



Entretien avec

Sophie Lacoste-Dournel

Coprésidente de Fusalp

350 collaborateurs, 70 millions de chiffre d'affaires, une soixantaine de boutiques dans le monde : Fusalp incarne avec succès le savoir-faire français dans le domaine de la mode.

DÉCIDEURS. Pouvez-vous présenter votre parcours ?

Sophie Lacoste-Dournel. Après l'obtention de mon master en sciences de gestion, j'ai d'abord intégré une banque londonienne. Très vite pourtant, j'ai quitté l'univers feutré des institutions financières pour les planches. Parallèlement, j'ai fait mes premiers pas sur scène et dans l'entreprise familiale Lacoste. J'ai eu la chance de siéger à différents boards jusqu'en 2012, année de

élégance. L'identité différenciante de la marque nous a séduits, et ses racines savoyardes, proches de celles de notre famille, ont achevé de nous convaincre. C'était une évidence.

Comment vous démarquez-vous sur un terrain si compétitif ?

Notre positionnement nous expose naturellement à être copiés, alors le meilleur moyen de nous protéger est d'innover.

plaisir, mais c'est aussi une manière de se projeter à moyen terme, de garder la tête froide et de penser collectif. C'est une grande chance d'entreprendre à plusieurs, surtout s'il y a des coups durs à surmonter. Notre capital compte également des personnes extérieures à la famille, dont un fonds d'investissement. Cela nous challenge autant que nous soutient dans notre développement, notamment aux États-Unis.

« Notre positionnement nous expose naturellement à être copiés. Le meilleur moyen de nous protéger est d'innover »

vente de la société. Deux ans plus tard, mon frère, ma belle-sœur et moi-même rachetions la marque Fusalp.

Quelle était la stratégie derrière cette opération ?

En découvrant la marque, nous avons tout de suite perçu l'immense potentiel encore inexploité. Il y avait un créneau à prendre sur le segment du style croisé à la technicité, alliant confort et

Ma belle-sœur, Mathilde Lacoste, est la directrice artistique. Elle est la garante de l'esprit Fusalp en matière de style. Notre laboratoire de recherche & développement réalise plus de 10 000 tests par an afin de tenir la promesse de qualité de la marque tout en renouvelant les modèles.

Être une entreprise familiale est-il un atout face à la concurrence ?

Travailler en famille est avant tout un

Vous avez ouvert trois boutiques il y a deux ans aux États-Unis. Où s'écrit la suite de l'histoire de Fusalp ?

Nous concentrons aujourd'hui nos efforts sur le marché américain, où nous venons de signer avec un agent de premier plan pour développer notre présence dans tous les grands magasins. Parallèlement, nous travaillons sur l'Asie, plus précisément le Japon et la Corée du Sud, en misant sur le soft power, en nous faisant connaître et en étant présents dans les enseignes multimarques. 50 % de notre chiffre d'affaires est réalisé sur notre collection de mode urbaine, mais l'activité reste très hivernale ; 75 % de notre CA se fait sur quatre mois. L'enjeu est également de développer des intersaisons beaucoup plus étoffées.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY

« Nous avons commencé à utiliser l'IA il y a quarante ans »



Entretien avec

Daniel Harari

Président-Directeur général de Lectra

Si l'IA générative n'a que trois ans, des entreprises utilisent l'IA depuis plus de quarante ans. C'est le cas de Lectra, société à l'origine de solutions SaaS pour l'habillement. Daniel Harari, son président-directeur général, explique ce positionnement pionnier dans la smart industrie, qui repose sur l'intégration de l'IA aux décisions de production.

DÉCIDEURS. À ses débuts, Lectra proposait un logiciel dans la production de vêtements. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre évolution ?

Daniel Harari. Grâce à l'IA, mais aussi au cloud, à l'IoT et au big data, notre activité s'est diversifiée vers des équipements de découpe de plus en plus précis. Aujourd'hui, nous intervenons sur trois marchés : la mode, toujours, mais aussi l'automobile et l'ameublement. Notre présence s'étend à près de 100 pays. En plus d'une compétence SaaS, Lectra revendique une vraie compétence industrielle.

Comment l'IA progresse-t-elle au sein de Lectra ?

Nous avons commencé à l'utiliser pour développer nos logiciels il y a quarante ans. Aujourd'hui, à peu près 20 % de nos codes sont générés automatiquement ou de façon fortement assistée par l'IA. Nous pensons que ce pourcentage pourrait atteindre 80 à 90 % d'ici trois ans. L'IA intégrée à nos offres SaaS correspond à 100 millions d'euros d'ARR [Revenu récurrent annuel, ndlr]. Un seuil de revenu équivalent, voire supérieur, à celui de notre activité industrielle. L'IA générative a eu un impact plus modéré sur nos offres. En revanche, l'IA agentique,

développée depuis maintenant environ trois ans, constitue la plus grande évolution pour nos clients.

Dès 2015, Lectra a cherché à se positionner en tant que pionniers de l'industrie 4.0. Quel constat a motivé ce changement ?

Même avec d'excellents outils digitaux, trop de logiciels désynchronisés sont utilisés tout au long de la chaîne de production. Un donneur d'ordres peut avoir des milliers de sous-traitants, et chacun d'entre eux se comporte différemment. Au sein des entreprises, il n'y a pas assez d'experts pour prendre toutes les décisions qui permettront d'optimiser le cycle de création et de production. Et c'est d'autant plus délicat en temps réel.

« Notre présence s'étend à près de 100 pays »

Sur près de dix ans, nous avons élaboré une plateforme SaaS, Valia, qui déploie des agents déterministes pour soutenir les décisions industrielles. En amont, l'entreprise identifie les décisions critiques qui continueront d'incomber aux experts internes. Le reste des décisions sont prises

en temps réel par l'IA, depuis la prise de commandes auprès des consommateurs jusqu'à la production. À ce jour, 700 entreprises utilisent un morceau de Valia à un endroit de leur production, et plus de 70 entreprises ont déployé la plateforme sur la totalité de leur chaîne.

En plus de l'utilisation de jumeaux numériques, qui réduit le gaspillage de matière, quel cas d'usage a été le plus transformatif ?

Dans la mode, on lance un produit, mais on ne sait jamais comment il va marcher, quelle taille va se vendre le mieux, ni pourquoi. Nos outils d'IA « screenent » les sites de e-commerce des différents vendeurs. Ils comparent les positions des produits et les promotions des concurrents.

En réponse, ils poussent en première page des sites clients, voire proposent de remettre en production les produits les plus demandés. Cela, combiné à des décisions de production assistées par IA, permet de réduire les invendus et donc la pollution occasionnée par le secteur de la mode.

PROPOS RECUEILLIS PAR ALEXANDRA BUI