



DR

Un effet papillon de l'action et de la pensée

Editorial

OUBLIEZ LE TEMPS d'une respiration la dissolution et son poison lent. Zappez les discours misérabilistes et leurs chevaux de l'apocalypse, assistance et dépendance, repli et déni, égalitarisme et infantilisme. Ouvrez les yeux sur cette société civile, si dynamique, avec ses héros de la créativité et de la responsabilité. Une autre réalité apparaît : la France a d'incroyables talents.

Depuis 2022, la mission des Trophées de l'impact organisés par l'Opinion n'a pas changé : célébrer des femmes et des hommes de tous horizons dont les idées, l'action, l'invention ou l'alerte ont un peu ou beaucoup transformé la société française. Ces talents sont la solution, un pari positif sur l'avenir. L'accès aux terres rares est devenu une préoccupation majeure de l'industrie européenne, menacée dans son

indépendance ? Chimiste et co-fondatrice de la start-up REEcover, Marie Perrin a mis au point un procédé pour extraire l'Europlum des tubes de néons usagés. Elle méritait le trophée de l'inventrice de l'année !

Malgré la lourdeur du cadre fiscal-social, la France, et autour d'elle l'Europe, dispose de beaucoup plus d'atouts que ne le disent les grandes puissances hégémoniques, persuadées de son prochain « effacement civilisationnel ». Parce que les idées, les valeurs peuvent soulever des montagnes. Les cofondateurs de la medtech Dessintey développent des dispositifs de rééducation neurologique et orthopédique. Ils sont les engagés de l'année pour avoir, entre autres, équipé 45 hôpitaux civils et militaires en Ukraine.

Et le géant Vallourec, leader mondial des tubes sans soudure, avait beaucoup d'arguments pour décrocher le Grand prix. Au bord

de la faillite en 2021, son PDG Philippe Guillemot déclare à l'Opinion : « A mon arrivée, on parlait de découper Vallourec ; à présent, on pourrait être l'agent consolidateur ». Impossible n'est pas français...

Culot. Il faut du culot pour décerner un trophée du visionnaire ! L'Opinion en a. Et n'a pas hésité à mettre dans la lumière le fondateur des Fermes Debout, qui installe et opère des fermes maraîchères automatisées en utilisant les pratiques de l'agroécologie. En ouverture de la cérémonie des Trophées, les 350 invités ont pu voir un petit film. Son titre : *Résonnance différée*. C'est un hommage à toutes ces personnalités qui ont initié un changement radical sans en mesurer l'ampleur, « un effet papillon de l'action et de la pensée », comme dit un des héros de ce court-métrage réalisé 100% par IA avec la start-up Polaria.

Etaient-ils dans l'auditorium du Musée Guimet, où s'est tenu le quatrième rendez-vous des Trophées, ces transformateurs d'avenir ? Comme nous, nos partenaires - Axa, BNP Paribas, Saint-Gobain, SFIL, Suez et Moët Hennessy - veulent le croire. Et pour quoi pas, avec l'influenceur planète ? Prix attribué à Sailcoop, première coopérative de transport de passagers à la voile. Ou avec le créateur de cohésion ? Prix attribué à Glaaster, dont l'objectif est de rendre plus inclusif l'enseignement, grâce à une solution destinée aux étudiants atteints de troubles neurodéveloppementaux. Ou avec l'acteur de la transition ? Prix attribué à Armor Group, pour ses membranes essentielles au fonctionnement des Batteries lithium-ion... Et vous, quel pourrait être votre « effet papillon » ?

Rémi Godeau
@remigodeau

Et les gagnants des Trophées de l'impact 2025 sont...

DANS CE SUPPLÉMENT, découvrez les dix lauréats de la quatrième édition des Trophées de l'impact, organisée ce mardi au Musée Guimet, à Paris, par l'Opinion.

Le trophée du Visionnaire de l'année est revenu à **Thibaut Millet-Taunay** (voir photos ci-dessous de gauche à droite), dirigeant de l'entreprise Les Fermes Debout (ex Neofarm), qui développe un modèle de fermes modulaires de « bio-intensif », en osmose avec les éco-

systèmes. Le trophée de l'Engagé de l'année a été remporté par **Pascal Giraux, Nicolas Fournier et Davy Luneau**, les trois co-fondateurs, en 2017, de Dessintey, une medtech qui fabrique des machines permettant, entre autres, de mieux récupérer après un accident neurologique. C'est l'entrepreneur et écologiste **Maxime de Rostolan** qui a remporté le trophée de l'Influenceur planète 2025, en tant que dirigeant de l'entreprise Sail-

coop, qui a pour ambition de décarboner le transport maritime de passagers sur les courtes, moyennes et longues distances. Le trophée de l'Acteur de la transition 2025 a été remporté par le PDG d'Armor Group, **Hubert de Boisredon**, résolument engagé dans des projets industriels utiles à la planète, en direct ou en soutien de start-up. La jeune chercheuse **Marie Perrin** a décroché le trophée de l'Inventeur de l'année pour ses travaux sur le recyclage

des terres rares, avec son entreprise REEcover. **Antoine Auzimour et Baptiste Brejon**, cofondateurs de Glaaster, se sont vu remettre le trophée du Créateur de cohésion, pour leurs solutions éducatives sur mesure, développées grâce à l'IA. Enfin, le Grand prix de l'impact a été décerné à **Philippe Guillemot**, président-directeur général du groupe Vallourec, pour l'extraordinaire parcours réalisé par le groupe depuis son arrivée en 2022.

Tous sont repartis avec un trophée créé par l'artiste plasticien Nicolas Delay. Autodidacte, il travaille sur l'impact de l'homme sur son environnement. Chacune de ses sculptures, unique, est réalisée à partir de déchets, souvent informatiques, que l'artiste récupère, façonne et transforme. Une partie des pièces utilisées pour les Trophées 2025 provient d'anciennes imprimantes récupérées à la rédaction de l'Opinion.



DR

DR

DR

DR

DR

THOMAS RAFFOUL

KILIAN KESSLER-ETH ZÜRICH

GLAASTER/DAILY CORPO

PHILIPPE ZAMORA VLR

Une quatrième édition plus impactante que jamais

Fidèles à l'ambition d'origine, **les Trophées de l'impact 2025 mettent à l'honneur des personnalités qui ont, chacune à leur manière, changé la France.**

C'EST UN PEU le « Noël de l'Opinion ». Rendez-vous une nouvelle fois, une quatrième fois, ce 9 décembre, dans le cadre magnifique du Musée national des arts asiatiques - Guimet pour une soirée magique, belle et émouvante. Un moment pour oublier les tumultes du monde, les crises économiques et les blocages politiques... Une respiration positive pour célébrer des hommes et des femmes qui auront marqué l'année 2025. Les Trophées de l'impact 2025 sont fidèles à l'ambition d'origine : mettre à l'honneur des personnalités qui ont, chacune à leur manière, changé la France, mais aussi permettre à tous de croiser les regards, mêler sens et sensations, créer des passerelles afin d'imaginer de nouvelles solutions.

L'année dernière, lorsque Tony Estanguet, président du Comité d'organisation des Jeux olympiques, s'est vu remettre un Trophée exceptionnel, il nous a encouragés à « oser », toujours et encore : « Continuons de faire, continuons d'y croire. Et surtout, continuons d'oser », pour reprendre ses mots exacts. C'est bien dans cet esprit que l'équipe des Trophées de l'impact de l'Opinion a travaillé, tout au long de l'année.

Ainsi, dès le mois de janvier, nous avons constitué le jury des dix personnalités qui allaient élire les gagnants des trophées 2025 : un jury indépendant, paritaire et engagé, en partie renouvelé par rapport aux éditions précédentes. Aux côtés de Nicolas Beytout, président-fondateur de l'Opinion et président de Beymedias, ce sont neuf passionnés d'innovation, d'entrepreneuriat, de management et de prise de risque qui ont accepté la lourde responsabilité qui leur était proposée : Paola Fabiani, présidente et fondatrice de Wisecom, également vice-présidente du Medef en charge de l'entrepreneuriat, Sophie Flak, membre du comité exécutif et managing partner « sustainability & impact » d'Eura-

zeo, mais aussi Thibault Lamarque, président fondateur de Castalie, qui avait été lauréat du Trophée de l'acteur de la transition 2024, Alexandre Lourié, directeur général international et membre du Comité exécutif du groupe SOS, Catherine Malaval, ancienne présidente - Femmes Business Angels, Sébastien Mandron, directeur durabilité de Worldline et administrateur du C3D (Collège des directeurs du développement durable), Aurélie Picart, déléguée générale des Nouveaux Systèmes énergétiques, Caroline Renoux, présidente de Birdeo et directrice générale de People4Impact et enfin Sylvain Reymond, directeur général du GIP « Les entreprises s'engagent ».

Critères. Ensuite, les rédactions de l'Opinion et de L'Agefi ont effectué une présélection de personnalités rencontrées au cours de leurs échanges, interviews et rencontres de l'année. Des chercheurs et chercheuses, des ingénieurs, des entrepreneurs, des dirigeants d'entreprise ou des leaders du monde associatif, qui, tous, s'étaient distingués au cours de l'année 2025 par leur impact sur la société française.

Grâce à une idée, une innovation, une invention ou une découverte extraordinaire, mais aussi parfois par la mise en œuvre d'une politique, par un comportement inspirant, ou parce qu'ils sont tout simplement hors normes, ces personnes d'exception pouvaient prétendre à l'un des sept Trophées 2025.

Parmi eux, l'Inventeur de l'année qui, comme le nom l'indique, a eu un impact par son innovation, ses découvertes ou ses créations, le Visionnaire de l'année, qui parvient à nous emmener dans le futur, l'Engagé, qui a su mobiliser et orchestrer des initiatives impactantes, l'Acteur de la transition, qui a accompagné le changement environnemental ou social, le Créateur de cohésion, qui a porté des projets générateurs de liens, et l'Influenceur planète, qui a su inspirer dans le domaine environnemental. Enfin, ce sont aussi nos journalistes qui ont proposé des personnalités pouvant prétendre au Grand prix de l'impact, « Palme d'or » de ces trophées,

L'inventeur de l'année Impact par l'innovation, la découverte, la création	 Marie PERRIN	 Matthieu MASSELIN	 Raphaël ZAKINE Michael UZZAN
Le visionnaire de l'année Impact par une vision avant-gardiste	 Clément DELANGUE Thomas WOLF	 Pierre-Damien VAUJOUR	 Thibaut MILLET-TAUNAY
L'engagé de l'année Impact par la mobilisation et l'orchestration d'initiatives	 Nicolas FOURNIER Davy LUNEAU Pr Pascal GIRAUX	 Eléonore LALOUX	 Eric BLONDET
L'acteur de la transition Impact par l'accompagnement du changement écologique ou social	 Alice VIEILLEFOSSE José NOLDIN	 Hubert DE BOISREDON	 Julie NEUVILLE
Le créateur de cohésion Impact par des projets générateurs de lien	 Antoine AUZIMOUR Baptiste BREJON	 Eric LEMOINE	 Olivier TRAN
L'influenceur Planète Inspiration en matière d'environnement	 Zelba Isabelle AUTISSIER	 Mamadou DEMBELE	 Maxime DE ROSTOLAN

à la suite de Cécile Beliot, directrice générale du groupe Bel, lauréate 2024, Christopher Guérin, directeur général de Nexans, lauréat 2023, et Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia, qui avait remporté le Grand prix 2022.

21 nommés... 7 lauréats. Une présélection assez large, puisqu'elle comprenait quelques dizaines de candidats, a été soumise au jury au cours d'une première réunion, sous format petit-déjeuner, dès le mois de juin. Chacun, avec son expérience et ses critères, mais aussi avec une grande curiosité et un farouche esprit d'indépendance, ont jaugé les parcours, évalué les impacts, estimé les actions, contrôlé que les lauréats potentiels s'étaient bien distingués dans l'année en cours.

Discutée, enrichie, mise à jour, cette sélection a été représentée au jury, au cours d'une nouvelle réunion courant septembre. Il s'agissait cette fois-là de désigner, pour chaque Trophée, les trois personnalités (ou groupe de personnalités, pour certains projets co-fondés ou portés à plusieurs) les plus impactantes.

Enfin, au cours d'un ultime rendez-vous, qui s'est tenu en octobre, il a fallu choisir parmi ces nommés de très grande qualité, ceux qui seraient finalement lauréats. Un process qui a donné lieu à de vrais débats et à des discussions très engagées de la part des membres du jury, aussi avertis que conscients de leur responsabilité.

Un an de travail, en somme, pour aboutir à cette soirée exceptionnelle des Trophées de l'Impact 2025. Avec, comme toujours, la présence et l'humour de notre dessinateur, Kak. Et, pour parachever la magie du moment, plusieurs invités d'honneur : la violoniste et compositrice de grand talent Esther Abrami, l'humoriste et chroniqueuse Sophia Aram et le chef étoilé Yannick Alléno, pour témoigner de son combat pour la reconnaissance des co-victimes, avec l'association qu'il a créée en hommage à son fils, Antoine Alléno.

Enfin, le multi-champion du monde d'apnée, Arthur Guérin-Boëri, a accepté de monter sur scène pour rappeler à tous l'importance de sortir de sa zone de confort... Car c'est cela, aussi, les Trophées de l'impact : parvenir à émouvoir et à faire bouger chacun de nous.

Cécile Desjardins
@DesjardinsCecil



LIONEL GUERICOLAS

Présélection, rencontres, vifs débats... Il a fallu près d'un an pour choisir les lauréats et aboutir à **cette soirée exceptionnelle** - ici lors de l'édition 2024.

Les dix jurés des Trophées 2025

 Nicolas BEYTOUT Président fondateur L'OPINION	 Paola FABIANI Présidente fondatrice, WISECOM Vice-présidente, MEDEF NATIONAL EN CHARGE DE L'ENTREPRENEURIAT	 Sophie FLAK Membre du comité de direction et managing partner - Développement durable et impact EURAZEO	 Thibault LAMARQUE Président fondateur, CASTALIE Lauréat des Trophées de l'Impact en 2024	 Alexandre LOURIÉ Directeur général international, membre du Comité exécutif, GROUPE SOS
 Catherine MALAVAL Ancienne présidente FEMMES BUSINESS ANGELS	 Sébastien MANDRON Directeur Durabilité, WORLDLINE Administrateur, COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (C3D)	 Aurélie PICART Déléguée générale NOUVEAUX SYSTEMES ENERGETIQUES	 Caroline RENOUX Présidente, BIRDEO Directrice générale, PEOPLE4IMPACT	 Sylvain REYMOND Directeur général GIP "LES ENTREPRISES S'ENGAGENT"

Les Trophées de l'impact 2025

« A mon arrivée, on parlait de découper Vallourec. A présent, on pourrait être l'agent consolidateur »

Le 9 décembre, des mains de Thierry Bernard, DG de la région Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique de Saint-Gobain, **Philippe Guillemot, PDG de Vallourec, a reçu le Grand prix de l'impact 2025.**

Le Grand prix de l'impact

AU BORD DE LA FAILLITE en 2021 lorsqu'il fit l'objet d'une profonde restructuration, le groupe spécialisé dans la production de tubes sans soudure pour le secteur pétrolier et gazier renaît. Après Fitch en avril, Moody's et S&P Global viennent de relever sa note à « Investment Grade ». Son PDG, Philippe Guillemot, décrit la montée en gamme qui a permis à Vallourec de sortir de l'ornière et de redevenir un acteur rentable, à la pointe de l'innovation.

Que signifie pour vous l'impact ?

L'impact, à mon arrivée dans une entreprise qui a déjà une longue histoire et qui en l'occurrence, est en très grandes difficultés, a été de créer les conditions pour permettre aux équipes de réaliser des choses qu'elles pensaient jusque-là impossibles. Dans le cas de Vallourec, c'était le redressement impossible. J'ai fixé deux objectifs à mon arrivée : désendetter totalement le groupe à l'horizon 2025, ce qui a été fait dès fin 2024 ; et combler l'écart de performance avec notre principal concurrent - deux fois et demi plus gros que nous -, ce qui a été réalisé au troisième trimestre de cette année. Personne ne pensait que c'était faisable. Il a fallu embarquer les équipes dans une aventure qui leur a permis de gagner des matchs qu'elles n'auraient jamais imaginé pouvoir remporter.

Le redressement de Vallourec a-t-il impliqué beaucoup de suppressions de postes, de requalifications et d'adaptations ?

Ce qui accroche toujours l'attention, et c'est bien normal, ce sont les fermetures d'usines. Mais ce qui a redressé le groupe, c'est le changement de stratégie qui a consisté à ne vendre que des produits à très forte valeur ajoutée, au prix d'une réduction des volumes. Vallourec produisait un peu plus de 1,8 million de tonnes quand je suis arrivé, contre 1,3 million l'an dernier, soit quasiment 30 % de moins. En revanche, la marge opérationnelle qui était alors de 4 % a grimpé à 23 % lors du dernier trimestre clôturé. Cela s'est fait par une baisse de capacité et donc des fermetures d'usines en Europe, qui ont été accompagnées. Mon rôle est avant tout de faire des choix - traduits dans les décisions opérationnelles - et de m'assurer que ces décisions sont bien mises en œuvre.

Pourquoi l'Europe ?

Parce que plus de 80 % du chiffre d'affaires du groupe est réalisé dans le pétrole et gaz, un marché qui se limite en Europe à la mer du Nord : au Royaume-Uni et en Norvège. Cela n'avait donc pas de sens d'y conserver une base industrielle importante. Nous avons donc produit le dernier tube en Allemagne fin 2023. Vallourec génère aujourd'hui un excédent de trésorerie, ce qui nous a permis cette année de rémunérer nos actionnaires, en leur versant un dividende pour la première fois depuis dix ans.

Produire moins et mieux, est-ce une forme de sobriété ?

C'est un choix possible grâce à notre centre de R&D d'Aulnoye-Aymerie, la référence mondiale dans notre métier qui consiste à formuler des aciers complexes et des connexions capables de résister à des conditions de pression, de température et de corrosion extrêmes. Nous avons choisi d'arrêter les produits de commodité, dont le seul critère d'achat du client est le prix. Il y aura toujours quelqu'un capable de faire moins cher, en particulier en dehors d'Europe. Nous, nous misons sur la valeur ajoutée.

Le groupe est redressé. Quelle est votre stratégie de développement aujourd'hui ?

Nous appliquons nos savoir-faire en dehors des énergies fossiles, ce qui se traduit notamment par des développements dans le transport ou la séquestration du CO₂. Mais aussi dans la géothermie avancée qui permet d'alimenter en électricité des data centers très énergivores, par exemple. Et nous avons également développé une solution unique au monde de stockage d'hydrogène pour des sites de production d'hydrogène vert. Un autre axe est de développer de nouveaux marchés. A chaque fois que l'on peut remplacer une



PHILIPPE ZAMORA

« L'Europe est aujourd'hui le continent sur lequel produire coûte le plus cher (...). C'est aussi là qu'on a le moins de flexibilité pour s'adapter à des fluctuations importantes de volume, une rigidité qui n'existe pas ailleurs », regrette **Philippe Guillemot**.

barre par un tube, on fait faire des économies au client. Dans le ferroviaire, un axe d'essieu est traditionnellement une barre pleine. Nous démontrons que c'est possible avec un tube de forme. Ce type de développement apporte un nouveau débouché à notre forge basée dans le nord de la France, qui était condamnée avant mon arrivée. J'ai décidé de ne pas la fermer, misant sur le fait que cet outil unique en Europe serait capable de trouver des débouchés pour sa spécialité. Pour remplacer des essieux pleins dans le ferroviaire, les tubes de forme sont moins lourds, ils nécessitent moins d'usinage et génèrent moins de pertes de matière. On revient à la sobriété : au final, le bilan CO₂ est meilleur.

Le dernier point, ce sont les acquisitions. L'an dernier, nous avons réalisé notre première opération depuis neuf ans. L'achat de Thermotite do Brasil nous permet d'isoler thermiquement les tubes que nous produisons pour relier les plateformes offshore à la terre. C'est une nouvelle spécialité qui nous permet d'avoir une offre plus complète, à très forte valeur ajoutée.

L'IA peut-elle transformer le groupe ?

Dans tous les domaines, méfions-nous des emballements liés à des effets de mode. En l'occurrence, nous avons plusieurs projets d'IA très concrets en cours. Nous avons même organisé un hackathon qui a été une vraie réussite. Cela va nous aider à donner vie à des projets qui vont nous permettre d'être plus efficaces. Par exemple, les appels d'offres dans notre métier peuvent compter 1000 pages. En réalité, il n'y a que l'équivalent de quelques dizaines de pages d'informations vraiment nécessaires pour pouvoir formuler notre réponse d'un point de vue technique. L'IA peut nous permettre de mieux nous concentrer sur cette information essentielle. C'est concret, mais dire que cela va transformer le groupe, c'est un peu prématuré. Notre plan stratégique à 2030, sur lequel nous sommes engagés, vise à l'excellence dans tout ce que nous faisons, et l'IA est l'un des outils qui nous permettra d'être encore plus performants.

La base de coûts en Europe pénalise-t-elle toujours les producteurs européens ?

L'Europe est aujourd'hui le continent sur lequel produire coûte le plus cher du fait des coûts de l'énergie et de main-d'œuvre. C'est lié au modèle social européen, qui n'a pas d'équivalent dans le reste du monde. C'est aussi là qu'on a le moins de flexibilité pour s'adapter à des fluctuations importantes de volume, une rigidité qui n'existe pas ailleurs. Nous avons résolu ce problème en nous rapprochant de nos marchés. La totalité de ce que nous vendons aux Etats-Unis est produit sur place. Nous avons récemment investi dans une nouvelle ligne de filetage pour servir encore mieux ce marché. Au Brésil, 50 % de ce que nous produisons est vendu dans ce pays et en Amérique du Sud, le reste est exporté. La production en Chine est destinée à l'export vers le Moyen-Orient.

Dans l'Hexagone, puisque l'Europe ne représente plus que la France pour Vallourec, nous avons conservé deux unités industrielles, caractérisées par un fort facteur de différenciation. La forge, par exemple, est un outil unique en Europe, capable de produire ces tubes de forme

que j'évoquais à l'instant. Si vous développez un marché correspondant à cette spécialité, vous avez une chance réelle de bien performer. La France a d'ailleurs dégagé un résultat positif l'an dernier, pour la première fois depuis vingt ans.

En quoi la transition énergétique bouleverse-t-elle votre activité ?

Pour nous, c'est une opportunité car nos savoir-faire peuvent être utilisés pour des applications non fossiles : transport et séquestration du CO₂, géothermie, stockage d'hydrogène. En matière d'émissions de carbone, nos émissions par tonne d'acier produite sont les plus faibles de la profession. Et nous avons l'ambition de les réduire encore, avec un objectif de -35 % d'ici 2035.

Certes, on peut me dire, « le pétrole et gaz, c'est bientôt fini ». Je crois qu'à l'occasion de la COP30, tout le monde admet que le pic pétrolier ne sera pas pour 2030, mais sans doute entre 2040 et 2050 au mieux, parce que le monde a besoin de plus en plus d'énergie. Le moyen le plus rapide d'alimenter un data center, c'est une turbine à gaz colocalisée avec le data center, ou la géothermie avancée, comme nous le développons aujourd'hui avec Fervo aux Etats-Unis. Beaucoup de data centers envisagent ainsi de s'installer dans des zones où la géothermie est possible.

Compte tenu de l'instabilité actuelle, la réindustrialisation en France devient-elle une chimère ?

Quand on prend une décision dans une industrie lourde comme la nôtre, on la prend pour plusieurs décennies. Ce qui est délétaire aujourd'hui, c'est que tout peut changer dans n'importe quel sens, du jour au lendemain. Je prendrai un exemple dans notre secteur. Deux pays avaient accès à la même manne pétrolière et gazière : le Royaume-Uni et la Norvège. En Norvège, les règles du jeu n'ont pas changé depuis vingt ans ; les investissements sont conséquents et nourrissent le fonds souverain qui servira longtemps au pays. Au Royaume-Uni, les stop-and-go sur l'exploitation offshore ont conduit au déclin de l'activité. Pas besoin d'aller loin pour voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Quelle est votre plus grande fierté ?

C'est d'avoir fixé un objectif extrêmement ambitieux : atteindre un taux de 0,2 accident par million d'heures travaillées d'ici à 2030. En arrivant, nous étions à 3. Aujourd'hui, nous sommes un peu au-dessus de 1 et nous faisons tout pour atteindre notre cible. C'est un exemple d'objectif réputé impossible, pour lequel nous avons mis en place un plan d'action et obtenu des résultats visibles.

Quel est votre chantier inachevé ?

Plutôt qu'un chantier inachevé, je parlerais d'opportunités à saisir. Nous avons clarifié nos objectifs pour les années à venir et démontré que Vallourec sait performer quelles que soient les conditions de marché. L'étape suivante pourrait être une consolidation du secteur. A mon arrivée, on parlait de découper Vallourec. Aujourd'hui, la situation s'est inversée : nous pourrions être l'agent consolidateur.

Interview Muriel Motte
@murielmotte

« L'impact, c'est le courage de durer »



Par Benoit Bazin, PDG de Saint-Gobain

Dans le langage courant, le mot « impact » n'est pas toujours positif. Il peut évoquer un choc ponctuel et puissant, une collision qui déforme ou casse parfois irrémédiablement. Cette ambiguïté s'est parfois transposée dans nos organisations, où évolution et rupture, progrès et précipitation ont tendance à se confondre. Comme si, pour transformer profondément, il fallait nécessairement un big bang.

Et si nous faisons fausse route ? Et si avoir de l'impact, réellement, était synonyme de temps long ? Plus qu'une rupture spectaculaire entre un avant et un après, l'impact se façonne dans la durée, comme une onde qui se diffuse progressivement.

Investir, innover, inventer, faire évoluer des équipes demande du temps et de l'engagement. Du temps pour comprendre les enjeux, écouter le terrain, expérimenter et ajuster. De l'engagement pour rester fidèle à un objectif, quels que soient les aléas. Dans un monde qui privilégie les effets d'annonce et les enjeux de court terme, avoir de l'impact exige d'avoir le courage d'agir avec persévérance et détermination, en étant solidement guidé par un cap de long terme.

C'est cette philosophie que nous cultivons chez Saint-Gobain depuis 360 ans. Notre histoire est faite de tests, d'échecs parfois et de succès souvent pour arriver à de grandes premières, en étant toujours le fruit d'un travail collectif,

« Le monde de la construction durable est une opportunité puissante, au carrefour de la transition climatique et de la transformation sociale »

d'un esprit pionnier et d'une mobilisation de nos équipes sur le long terme. Récemment, nous avons entre autres réalisé la première production mondiale zéro carbone (scopes 1 et 2) de verre plat et nous avons inauguré les deux premières usines mondiales de plaques de plâtre entièrement décarbonées. Saint-Gobain s'est construit depuis sa création sur la base d'adaptations successives, d'innovations patientes, d'investissements constants et de réinvention régulière. Le groupe a ainsi traversé les époques marquées par des crises, des révolutions industrielles et des bouleversements technologiques.

Chef de file. Que pouvons-nous retenir de cet héritage ? L'importance d'avoir, comme leader mondial de la construction durable, une vision fédératrice qui a du sens pour toutes nos parties prenantes. Grâce à elle, notre impact se déploie concrètement dans la manière dont nos solutions améliorent le bien-être et le confort des habitants, l'empreinte de la construction et la résilience des villes.

Aujourd'hui, le monde de la construction durable est une formidable réponse, une opportunité puissante, au carrefour de la transition climatique et de la transformation sociale. En prenant le rôle de chef de file, Saint-Gobain s'est engagé dans une dynamique de coopération pour rassembler tous les acteurs de la construction durable, indissociable de la notion d'impact positif que le groupe porte.

La transition du secteur de la construction se construit avec Etats, collectivités, architectes, constructeurs, industriels et artisans. Elle suppose des trajectoires stables, prévisibles, partagées : un cadre de confiance et de long terme qui permette d'investir, d'innover, de former, de déployer à grande échelle. Et dans un monde qui s'agit toujours plus, c'est peut-être cela le vrai courage : mieux gérer l'immédiété, s'engager dans la durée pour transformer, en sachant se réinventer pour offrir un impact authentique.

« Valorisation des déchets: construisons des filières durables pour renforcer notre impact »



Par David Lamy, vice-président exécutif de Suez, en charge des activités recyclage & valorisation en France

L'impact, en matière de traitement des déchets, est une réalité très concrète. C'est, par la collecte des déchets, prévenir les pollutions du milieu naturel. C'est aussi contribuer à la transition écologique et énergétique en produisant, grâce à leur valorisation, de nouvelles matières premières et de l'énergie locale.

Mais développer des boucles locales de valorisation des déchets n'est pas qu'une question de volonté ou de technologie. C'est aussi, et peut-être avant tout, une question de filière. On ne peut pas développer des modèles de recyclage pérennes sans équation économique solide pour assurer leur viabilité. Construire une nouvelle filière implique nécessairement de prendre des risques. Ces risques doivent être maîtrisés pour favoriser les investissements indispensables au développement des infrastructures de recyclage.

Accélérer la transition vers une économie plus circulaire ne pourra se faire qu'en adoptant une approche stratégique qui fasse converger volonté politique, intérêts économiques et objectifs environnementaux. Cela passe par un contexte réglementaire favorisant la compétitivité du secteur de la valorisation des déchets et sa pleine intégration à la production industrielle, car l'un ne peut réussir sans l'autre. En soutenant, par exemple, l'obligation d'incorporer des matières recyclées locales dans les processus de production, en reconnaissant les externalités positives des produits recyclés, ou encore en mettant en place des incitations économiques pour stimuler la demande.

Intérêts. Il s'agit d'un sujet stratégique pour notre pays et notre continent. A l'heure où les tensions géopolitiques rebattent les cartes, où les dépendances peuvent rapidement devenir des vulnérabilités, il est essentiel de sécuriser notre accès à l'énergie et aux matières premières, notamment celles indispensables à la transition énergétique. C'est un enjeu d'autonomie et de compétitivité.

De nombreux projets menés ces dernières années montrent l'impact que peuvent avoir de telles filières lorsque tous les intérêts convergent. Je pense par exemple aux combustibles solides de récupération, des combustibles de substitution fabriqués à partir de déchets non recyclables. Chez Suez, nous avons entrepris trois projets de ce type ces derniers mois, en Normandie, dans les Hauts-de-France et le Grand Est, qui permettront à des industriels de ces territoires de réduire leur dépendance aux énergies fossiles.

Un autre exemple est le recyclage des métaux stratégiques - le cuivre par exemple. En France, seuls 39% des déchets de cuivre sont recyclés aujourd'hui. Augmenter de 25 points ce taux permettrait de diviser par deux la part des importations de la consommation industrielle. Avec notre partenaire Nexans, nous avons structuré depuis quinze ans une filière performante de recyclage des câbles, qui permet de produire plus de 15 000 tonnes de grenailles de cuivre et aluminium recyclés par an et contribue ainsi à exploiter ce gisement présent sur notre sol.

Pour nos villes, nos entreprises et nos industries, l'impact du traitement des déchets n'est plus à prouver. A nous de nous donner collectivement les moyens d'en exploiter tout le potentiel.

Construire un modèle d'agriculture locale, high-tech et résiliente

Lauréat du Trophée du visionnaire 2025, **Thibaut Millet, directeur général des Fermes Debout (ex-NeoFarm), veut prouver qu'il est possible de concilier tradition paysanne et innovation technologique**, en créant des fermes plus résilientes, moins dépendantes des intrants, et robotisées pour faciliter le métier de maraîcher.

FACE À UN CLIMAT qui s'emballe, à des coûts qui explosent et à une main-d'œuvre qui se raréfie, l'agriculture française fait face à des défis structurels majeurs. La filière maraîchère, en particulier, se trouve à un point de bascule. Elle doit réconcilier performance et écologie, tout en répondant à une demande sociétale de plus en plus forte pour des légumes bio, accessibles et produits près des territoires.

C'est cette vision qui guide les choix de Thibaut Millet, président-directeur général des Fermes Debout. A travers des fermes maraîchères technologiquement avancées, capables de produire toute l'année des légumes, cet agriculteur installé dans la Vienne, passé par les directions commerciales et marketing de plusieurs start-up agricoles, veut impulser une petite révolution dans les esprits et démontrer qu'un modèle agricole résilient, moins dépendant du climat et des importations, est possible. « Nous retrouvons aujourd'hui sur le marché de la nourriture pas chère, de mauvaise qualité, produite dans de mauvaises conditions, avec de nombreux pesticides et une dette écologique gigantesque,



Un portique robotique se déplace sur rails au-dessus des cultures des Fermes Debout, pour réaliser une partie des tâches pénibles (préparation du sol, semis, plantage de mottes, désherbage).

Le visionnaire de l'année

« Un modèle moins dépendant du climat et des importations est possible »

Thibaut Millet /Fermes Debout (ex-NeoFarm)

qui impacte l'eau et l'air. Ce modèle de production dominant n'est pas durable », assure Thibaut Millet.

La solution passe, selon cet agriculteur de 38 ans, par ce qu'il appelle « le bio intensif ». En clair : une pratique agro-écologique en osmose avec les écosystèmes et qui ne génère pas de dette environnementale, notamment en se passant des engrais utilisés massivement dans les systèmes conventionnels.

Mais, pour déployer ce modèle à grande échelle, deux obstacles majeurs subsistent : la complexité opérationnelle et des besoins importants en main-d'œuvre. « Contrairement à une monoculture, qui permet de mécaniser largement les opérations, une parcelle accueillant jusqu'à 35 cultures différentes doit être capable de gérer un enchaînement permanent et coordonné de productions », explique-t-il. Pour lever ces verrous, l'entreprise, qui compte 34 salariés, a construit son modèle autour de deux piliers : une agronomie de pointe reposant sur l'association culturale et l'intégration des espaces de biodiversité au cœur des cultures, ainsi qu'une solution brevetée combinant robotique et logiciel agricole. Un portique robotique se déplace ainsi sur rails au-dessus des cultures pour réaliser une partie des tâches pénibles (préparation du sol, semis, plantage de mottes, désherbage).

Charge mentale. Un logiciel de gestion agricole aide, quant à lui, les maraîchers à optimiser la planification des cultures et à réduire les intrants afin qu'ils puissent se concentrer sur l'entretien, la récolte, la mise en valeur des légumes et leur conditionnement. « Le logiciel de pilotage est un assistant intelligent qui soulage les agriculteurs de la charge mentale du penser à tout. Ce modèle nous permet de passer à l'échelle, de créer des serres de 10 hectares et de produire jusqu'à 1 000 tonnes de légumes par an, de quoi nourrir l'équivalent de 10 000 personnes localement. »

Depuis 2018, la société (qui s'appelait Neo-Farm jusque début 2025) construit un modèle capable d'être répliqué sur les territoires : des fermes modulaires qui peuvent alimenter cantines, restaurateurs, magasins de proximité ou plateformes de distribution régionales. Portée par une levée de fonds de 30 millions d'euros avec notamment l'Ademe et Eurazeo qui ont

« Après avoir concentré nos efforts sur la technologie, nous sommes devenus officiellement producteurs, capables de proposer des légumes moins chers grâce à nos innovations »

soutenu l'industrialisation de son modèle, l'entreprise a implanté trois fermes pilotes entre les Yvelines et l'Eure-et-Loire. Ces sites ont permis, pendant six ans, de tester la rentabilité du concept, d'éprouver les innovations et de vérifier notamment la capacité du robot à s'adapter aux conditions extrêmes d'une serre.

« Le nom de l'entreprise a évolué car notre modèle a changé. Après avoir concentré nos efforts sur la technologie, nous sommes devenus officiellement producteurs, capables de proposer des légumes moins chers grâce à nos innovations », explique le directeur-général, qui espère atteindre la rentabilité d'ici à 2028. Les Fermes Debout portent l'ambition de déployer ces cinq prochaines années une trentaine de fermes, principalement au nord de la Loire, pour des raisons d'hydrométrie, et en Europe au Benelux, au Danemark, et en Angleterre.

Mallory Lalanne

Arthur Guérin-Boëri, la nouvelle vie d'un homme dauphin

FORT DE HUIT RECORDS du monde et de cinq titres mondiaux, Arthur Guérin-Boëri est aujourd'hui le Français le plus titré de l'histoire de l'apnée. Pourtant, rien ne prédestinait ce Niçois, né en 1984, à un tel destin : il ne découvre la discipline qu'à 26 ans, après des études d'ingénieur du son... D'abord spécialiste de l'apnée dynamique, il s'aventure bientôt dans d'autres formes d'apnée et accumule les records, en petit bassin comme en grand bassin, en mer, à 10 mètres sous la surface comme en profondeur ou sous la glace.

« Zone de confort ». En 2022, il arrête la compétition. Il veut sortir de son image d'« homme dauphin », pour se concentrer sur son activité d'entrepreneur et « remettre la productivité et la créativité au centre de son quotidien ». A la fois conférencier, auteur de documentaires (*L'Odyssée salée*), un peu journaliste (une série d'interviews devrait sortir en 2026 sous le titre « Clair obscur »), il est soutenu par plusieurs partenaires et intervient auprès de nombreuses entreprises. Notamment pour enseigner sa méthode de respiration : la « méthode Boëri », un enchaînement d'exercices de respiration, de relaxation et d'apnée, qui montent progressivement en intensité. « Dans le monde de l'apnée, chacun a sa façon de se préparer. Dès 2013, j'ai développé cette méthode d'échauffement qui

me convenait parfaitement. Adaptée au grand public, elle reste assez puissante pour permettre de vivre une expérience originale et efficace. En une heure et quart d'atelier, 90% des participants parviennent déjà à rester en apnée entre 2 minutes 30 et 5 minutes ». Presque rien comparé aux sept minutes affichées par le champion, mais de quoi atteindre un degré de relaxation et de concentration avancée, pouvant être utile dans différentes situations de vie : pour s'endormir, gérer un rendez-vous stressant, augmenter son niveau



Cinq fois champion du monde d'apnée, **Arthur Guérin-Boëri** est désormais entrepreneur.

de performance sportive, avoir un meilleur bien-être ou encore calmer un pic d'anxiété...

C'est aussi une voie pour « sortir de sa zone de confort », une démarche essentielle aux yeux de l'ancien sportif. « Aujourd'hui, on prétend au confort dans toutes les situations, jour et nuit, à tout âge : un confort professionnel, personnel, alimentaire, etc. Même dans nos loisirs, on cherche le confort ! Mais, finalement, ce confort universel fait de nous des individus relativement assistés et dépendants..., explique-t-il. Sortir de sa zone de confort, c'est symboliquement retrouver une certaine indépendance, notamment par rapport à la société de consommation. C'est aussi apprendre à aller mieux, à vivre plus intensément, à être fier de ce qu'on fait, à développer sa confiance et sa conscience de soit, sa résilience et sa capacité d'adaptation ». Un choix de vie finalement, mais qui se fait étape par étape, d'abord humblement. « Puis, petit à petit, une prise de conscience s'opère. Se challenger devient de moins en moins difficile, on mesure le retour sur investissement d'accepter le risque inhérent à chaque entreprise passionnée ». Et ? « Cela vaut la peine de devenir acteur de sa propre existence », affirme-t-il.

Cécile Desjardins
@DesjardinsCecil

« Valorisation des déchets: construisons des filières durables pour renforcer notre impact »



Par David Lamy, vice-président exécutif de Suez, en charge des activités recyclage & valorisation en France

L'impact, en matière de traitement des déchets, est une réalité très concrète. C'est, par la collecte des déchets, prévenir les pollutions du milieu naturel. C'est aussi contribuer à la transition écologique et énergétique en produisant, grâce à leur valorisation, de nouvelles matières premières et de l'énergie locale.

Mais développer des boucles locales de valorisation des déchets n'est pas qu'une question de volonté ou de technologie. C'est aussi, et peut-être avant tout, une question de filière. On ne peut pas développer des modèles de recyclage pérennes sans équation économique solide pour assurer leur viabilité. Construire une nouvelle filière implique nécessairement de prendre des risques. Ces risques doivent être maîtrisés pour favoriser les investissements indispensables au développement des infrastructures de recyclage.

Accélérer la transition vers une économie plus circulaire ne pourra se faire qu'en adoptant une approche stratégique qui fasse converger volonté politique, intérêts économiques et objectifs environnementaux. Cela passe par un contexte réglementaire favorisant la compétitivité du secteur de la valorisation des déchets et sa pleine intégration à la production industrielle, car l'un ne peut réussir sans l'autre. En soutenant, par exemple, l'obligation d'incorporer des matières recyclées locales dans les processus de production, en reconnaissant les externalités positives des produits recyclés, ou encore en mettant en place des incitations économiques pour stimuler la demande.

Intérêts. Il s'agit d'un sujet stratégique pour notre pays et notre continent. A l'heure où les tensions géopolitiques rebattent les cartes, où les dépendances peuvent rapidement devenir des vulnérabilités, il est essentiel de sécuriser notre accès à l'énergie et aux matières premières, notamment celles indispensables à la transition énergétique. C'est un enjeu d'autonomie et de compétitivité.

De nombreux projets menés ces dernières années montrent l'impact que peuvent avoir de telles filières lorsque tous les intérêts convergent. Je pense par exemple aux combustibles solides de récupération, des combustibles de substitution fabriqués à partir de déchets non recyclables. Chez Suez, nous avons entrepris trois projets de ce type ces derniers mois, en Normandie, dans les Hauts-de-France et le Grand Est, qui permettront à des industriels de ces territoires de réduire leur dépendance aux énergies fossiles.

Un autre exemple est le recyclage des métaux stratégiques - le cuivre par exemple. En France, seuls 39% des déchets de cuivre sont recyclés aujourd'hui. Augmenter de 25 points ce taux permettrait de diviser par deux la part des importations de la consommation industrielle. Avec notre partenaire Nexans, nous avons structuré depuis quinze ans une filière performante de recyclage des câbles, qui permet de produire plus de 15 000 tonnes de grenailles de cuivre et aluminium recyclés par an et contribue ainsi à exploiter ce gisement présent sur notre sol.

Pour nos villes, nos entreprises et nos industries, l'impact du traitement des déchets n'est plus à prouver. A nous de nous donner collectivement les moyens d'en exploiter tout le potentiel.

Construire un modèle d'agriculture locale, high-tech et résiliente

Lauréat du Trophée du visionnaire 2025, **Thibaut Millet, directeur général des Fermes Debout (ex-NeoFarm), veut prouver qu'il est possible de concilier tradition paysanne et innovation technologique**, en créant des fermes plus résilientes, moins dépendantes des intrants, et robotisées pour faciliter le métier de maraîcher.

FACE À UN CLIMAT qui s'emballe, à des coûts qui explosent et à une main-d'œuvre qui se raréfie, l'agriculture française fait face à des défis structurels majeurs. La filière maraîchère, en particulier, se trouve à un point de bascule. Elle doit réconcilier performance et écologie, tout en répondant à une demande sociétale de plus en plus forte pour des légumes bio, accessibles et produits près des territoires.

C'est cette vision qui guide les choix de Thibaut Millet, président-directeur général des Fermes Debout. A travers des fermes maraîchères technologiquement avancées, capables de produire toute l'année des légumes, cet agriculteur installé dans la Vienne, passé par les directions commerciales et marketing de plusieurs start-up agricoles, veut impulser une petite révolution dans les esprits et démontrer qu'un modèle agricole résilient, moins dépendant du climat et des importations, est possible. « Nous retrouvons aujourd'hui sur le marché de la nourriture pas chère, de mauvaise qualité, produite dans de mauvaises conditions, avec de nombreux pesticides et une dette écologique gigantesque,



Un portique robotique se déplace sur rails au-dessus des cultures des Fermes Debout, pour réaliser une partie des tâches pénibles (préparation du sol, semis, plantage de mottes, désherbage).

Le visionnaire de l'année

« Un modèle moins dépendant du climat et des importations est possible »

Thibaut Millet /Fermes Debout (ex-NeoFarm)

qui impacte l'eau et l'air. Ce modèle de production dominant n'est pas durable », assure Thibaut Millet.

La solution passe, selon cet agriculteur de 38 ans, par ce qu'il appelle « le bio intensif ». En clair : une pratique agro-écologique en osmose avec les écosystèmes et qui ne génère pas de dette environnementale, notamment en se passant des engrais utilisés massivement dans les systèmes conventionnels.

Mais, pour déployer ce modèle à grande échelle, deux obstacles majeurs subsistent : la complexité opérationnelle et des besoins importants en main-d'œuvre. « Contrairement à une monoculture, qui permet de mécaniser largement les opérations, une parcelle accueillant jusqu'à 35 cultures différentes doit être capable de gérer un enchaînement permanent et coordonné de productions », explique-t-il. Pour lever ces verrous, l'entreprise, qui compte 34 salariés, a construit son modèle autour de deux piliers : une agronomie de pointe reposant sur l'association culturale et l'intégration des espaces de biodiversité au cœur des cultures, ainsi qu'une solution brevetée combinant robotique et logiciel agricole. Un portique robotique se déplace ainsi sur rails au-dessus des cultures pour réaliser une partie des tâches pénibles (préparation du sol, semis, plantage de mottes, désherbage).

Charge mentale. Un logiciel de gestion agricole aide, quant à lui, les maraîchers à optimiser la planification des cultures et à réduire les intrants afin qu'ils puissent se concentrer sur l'entretien, la récolte, la mise en valeur des légumes et leur conditionnement. « Le logiciel de pilotage est un assistant intelligent qui soulage les agriculteurs de la charge mentale du penser à tout. Ce modèle nous permet de passer à l'échelle, de créer des serres de 10 hectares et de produire jusqu'à 1 000 tonnes de légumes par an, de quoi nourrir l'équivalent de 10 000 personnes localement. »

Depuis 2018, la société (qui s'appelait Neo-Farm jusque début 2025) construit un modèle capable d'être répliqué sur les territoires : des fermes modulaires qui peuvent alimenter cantines, restaurateurs, magasins de proximité ou plateformes de distribution régionales. Portée par une levée de fonds de 30 millions d'euros avec notamment l'Ademe et Eurazeo qui ont

« Après avoir concentré nos efforts sur la technologie, nous sommes devenus officiellement producteurs, capables de proposer des légumes moins chers grâce à nos innovations »

soutenu l'industrialisation de son modèle, l'entreprise a implanté trois fermes pilotes entre les Yvelines et l'Eure-et-Loir. Ces sites ont permis, pendant six ans, de tester la rentabilité du concept, d'éprouver les innovations et de vérifier notamment la capacité du robot à s'adapter aux conditions extrêmes d'une serre.

« Le nom de l'entreprise a évolué car notre modèle a changé. Après avoir concentré nos efforts sur la technologie, nous sommes devenus officiellement producteurs, capables de proposer des légumes moins chers grâce à nos innovations », explique le directeur-général, qui espère atteindre la rentabilité d'ici à 2028. Les Fermes Debout portent l'ambition de déployer ces cinq prochaines années une trentaine de fermes, principalement au nord de la Loire, pour des raisons d'hydrométrie, et en Europe au Benelux, au Danemark, et en Angleterre.

Mallory Lalanne

Arthur Guérin-Boëri, la nouvelle vie d'un homme dauphin

FORT DE HUIT RECORDS du monde et de cinq titres mondiaux, Arthur Guérin-Boëri est aujourd'hui le Français le plus titré de l'histoire de l'apnée. Pourtant, rien ne prédestinait ce Niçois, né en 1984, à un tel destin : il ne découvre la discipline qu'à 26 ans, après des études d'ingénieur du son... D'abord spécialiste de l'apnée dynamique, il s'aventure bientôt dans d'autres formes d'apnée et accumule les records, en petit bassin comme en grand bassin, en mer, à 10 mètres sous la surface comme en profondeur ou sous la glace.

« Zone de confort ». En 2022, il arrête la compétition. Il veut sortir de son image d'« homme dauphin », pour se concentrer sur son activité d'entrepreneur et « remettre la productivité et la créativité au centre de son quotidien ». A la fois conférencier, auteur de documentaires (*L'Odyssée salée*), un peu journaliste (une série d'interviews devrait sortir en 2026 sous le titre « Clair obscur »), il est soutenu par plusieurs partenaires et intervient auprès de nombreuses entreprises. Notamment pour enseigner sa méthode de respiration : la « méthode Boëri », un enchaînement d'exercices de respiration, de relaxation et d'apnée, qui montent progressivement en intensité. « Dans le monde de l'apnée, chacun a sa façon de se préparer. Dès 2013, j'ai développé cette méthode d'échauffement qui

me convenait parfaitement. Adaptée au grand public, elle reste assez puissante pour permettre de vivre une expérience originale et efficace. En une heure et quart d'atelier, 90% des participants parviennent déjà à rester en apnée entre 2 minutes 30 et 5 minutes ». Presque rien comparé aux sept minutes affichées par le champion, mais de quoi atteindre un degré de relaxation et de concentration avancée, pouvant être utile dans différentes situations de vie : pour s'endormir, gérer un rendez-vous stressant, augmenter son niveau



Cinq fois champion du monde d'apnée, **Arthur Guérin-Boëri** est désormais entrepreneur.

de performance sportive, avoir un meilleur bien-être ou encore calmer un pic d'anxiété...

C'est aussi une voie pour « sortir de sa zone de confort », une démarche essentielle aux yeux de l'ancien sportif. « Aujourd'hui, on prétend au confort dans toutes les situations, jour et nuit, à tout âge : un confort professionnel, personnel, alimentaire, etc. Même dans nos loisirs, on cherche le confort ! Mais, finalement, ce confort universel fait de nous des individus relativement assistés et dépendants..., explique-t-il. Sortir de sa zone de confort, c'est symboliquement retrouver une certaine indépendance, notamment par rapport à la société de consommation. C'est aussi apprendre à aller mieux, à vivre plus intensément, à être fier de ce qu'on fait, à développer sa confiance et sa conscience de soit, sa résilience et sa capacité d'adaptation ». Un choix de vie finalement, mais qui se fait étape par étape, d'abord humblement. « Puis, petit à petit, une prise de conscience s'opère. Se challenger devient de moins en moins difficile, on mesure le retour sur investissement d'accepter le risque inhérent à chaque entreprise passionnée ». Et ? « Cela vaut la peine de devenir acteur de sa propre existence », affirme-t-il.

Cécile Desjardins
@DesjardinsCecil



**Ensemble,
faisons avancer
la transformation
de votre entreprise.**

Présente dans votre région,
BNP Paribas vous accompagne
pour mettre en œuvre **des
solutions sur mesure.**



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change

BNP Paribas, SA au capital de 2 233 569 514 € - Siège social : 16 bd des Italiens 75009 Paris - Immatriculée sous le n° 662 042 449 RCS Paris - Identifiant CE FR76662042449 - ORIAS n° 07 022 735.

« L'innovation, un impératif pour réussir la transition »



Par Anne Pointet, directrice de l'engagement chez BNP Paribas

Que le prix Nobel d'économie ait été décerné à Philippe Aghion, spécialiste de la croissance et de l'innovation, résonne avec force dans cette période de conscience aiguë des enjeux de leadership technologique. Appliqués à la transition durable, ils nous invitent plus que jamais à soutenir celles et ceux qui imaginent des solutions concrètes réinventant nos systèmes de production et de consommation. L'objectif est clair - être davantage en phase avec les limites planétaires et les attentes sociales - et les moyens, nombreux : circularité, efficacité, électrification, renaturation... Nos entrepreneurs sont aux avant-postes de cette transformation. Ils contribuent, aujourd'hui et pour demain, à notre résilience économique, à la création d'emplois et à une forme de cohésion sociale

« Si l'innovation est créée et déployée à grande échelle par les grands groupes et le secteur public, elle est aussi la richesse de nos startups et ETI »

en fédérant autour de projets porteurs de sens. Se tenir aux côtés de ceux qui innovent : c'est ce qui anime BNP Paribas.

Cela va de pair avec notre accompagnement des entreprises et des particuliers dans leur transition vers une économie bas-carbone, depuis la décarbonation des secteurs les plus émetteurs tels que le transport maritime, jusqu'à la rénovation énergétique des logements. Entre 2022 et 2024, nous y avons consacré 179 milliards d'euros, avec un objectif de 215 milliards en 2026.

Idées ambitieuses. Or, pour être mises à l'échelle, industrialisées et accessibles à tous, ces évolutions requièrent des idées ambitieuses et novatrices. Comment accroître la durée de vie et la rapidité de charge des voitures électriques ? Comment rendre moins énergivores nos données ? Comment lutter contre le gaspillage alimentaire et favoriser une agriculture régénératrice ? Si l'innovation est créée et déployée à grande échelle par les grands groupes et le secteur public, elle est aussi la richesse de nos startups et ETI. Au cours des dix dernières années, BNP Paribas n'a cessé de s'adapter et développer des solutions bancaires et extra-bancaires pour les accompagner à toutes les étapes de leur maturité. A travers WAI (We Are Innovation) by BNP Paribas, nous avons ainsi investi dans 50 fonds d'amorçage français et plus de 100 startups, soit 28 des 30 licornes françaises et 84% du French Tech 120. Objectif d'ici 2030 : être la banque de 5 000 entreprises innovantes en France. Nous apportons en outre un soutien particulier aux entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire, notamment grâce à notre dispositif Act for Impact qui a bénéficié à 22 000 entreprises, et aux 450 millions d'euros réservés à nos propres investissements dans des startups ayant des impacts forts sur le développement local, l'inclusion sociale et la biodiversité. C'est sans oublier les associations de proximité favorisant le vivre ensemble qui ont été mécénées depuis près de vingt ans par notre Projet Banlieues, dont l'un des critères d'évaluation est l'innovation sociale.

Car c'est bien la conviction que l'innovation peut et doit servir la transition, que nous portons. Et, alors que nos sociétés sont traversées par les fragmentations sociales et politiques, elle pourrait s'imposer comme un objectif collectif avec pour but de contribuer à un monde plus durable et inclusif. L'innovation devient alors progrès.

L'industrie à la conquête d'un futur durable

Hubert de Boisredon, dirigeant d'Armor Group, une ETI industrielle très dynamique, est lauréat du Trophée de l'acteur de transition 2025. Confiant dans l'existence d'un « mieux possible », il n'hésite pas à prendre des risques pour tracer une voie novatrice vers un futur durable.

LEUR CONTRIBUTION est-elle évaluée à sa juste valeur ? Entre 2022 et 2024, les quelque 6 800 ETI françaises ont été à l'origine de 25 % des ouvertures d'usines (étude DGE - Bercy). En 2025, 90 % d'entre elles ont réalisé un bilan carbone et 70 % se sont engagées dans une démarche d'économie circulaire (source : Meti). Ces données parmi d'autres l'illustrent : les ETI contribuent pleinement au dynamisme et à la transformation du tissu industriel.

Mais certaines vont plus loin encore, traçant des voies inédites et audacieuses. Exemple ? Se doter d'un plan d'action unique pour l'entreprise, articulant enjeux commerciaux et de développement durable. C'est ce qu'a fait en septembre dernier Armor Group, sous le nom d'« IMP'ACT 2030 ». L'ETI, basée à proximité de Nantes, compte parmi ses activités principales la réalisation de rubans transfert thermique, dédiés à l'impression de données sur supports souples. Son nouveau plan stratégique parachève une démarche entamée une vingtaine d'années plus tôt par son actuel PDG, Hubert de Boisredon.

« Lorsqu'on voit un village déserté, que l'on apprend que par le passé, une usine a fermé, c'est toujours un choc. L'industrie est créatrice d'emplois... A mes yeux, être implanté dans un territoire, participer à l'économie réelle, celle qui relie les gens, est essentiel »

Cet entrepreneur engagé et tenace, pour le moins iconoclaste, a développé une vision de l'entreprise qui découle de convictions catholiques et humanistes profondes. « L'entreprise peut être un formidable levier de transformation du monde et de développement des personnes. C'est cette dimension que j'ai voulu mettre en pratique avec Armor Group », explique-t-il.

En 2004, à l'âge de 40 ans, il a pris la direction de l'entreprise nantaise. Auparavant, tout jeune diplômé d'HEC, il avait été rebuté par les excès d'un capitalisme financier sans âme et prit la direction du Chili où il avait fondé Contigo, établissement de micro-crédit. Il avait ensuite mené une carrière à l'international chez l'actuel Solvay. A Nantes, le groupe dont Hubert de Boisredon prend la direction est en perte de vitesse. Fort de son expérience, l'entrepreneur passionné par la dimension « stratège » de son métier impulse une importante internationalisation du groupe, générant une forte expansion. Entre 2004 et 2024, le chiffre d'affaires d'Armor Group passe de 154 à 446 millions d'euros. La société a aussi racheté Imak, son principal concurrent, devenant leader mondial sur le marché des rubans transfert thermique.

« Management participatif ». Le quasi-triplement du chiffre d'affaires obtenu en vingt ans ne prend son sens qu'avec la transformation radicale de l'entreprise qui l'a accompagné. Et l'ensemble de cette trajectoire s'appuie sur un « management participatif » insiste Hubert de Boisredon, qui partage le capital de la société avec l'équipe de direction et près de 450 salariés actionnaires. « Lorsque tout le monde s'approprie des enjeux de l'entreprise et s'engage pour réconcilier écologie et économie, cela génère une dynamique, une énergie incroyable », ajoute l'entrepreneur. Résultat, celle qui était au départ « loin d'être l'entreprise la plus écologique qui soit » a obtenu en 2024 la médaille Gold EcoVadis, qui distingue les sociétés ayant excellé dans tous les domaines (environnement, éthique, social et droits de l'homme, achats responsables).

L'acteur de la transition

« Il faut savoir discerner ce dont le monde a besoin aujourd'hui »

Hubert de Boisredon / Armor Group

Poursuivant ces efforts, Armor Group est engagée dans plusieurs démarches, dont Le Pacte Mondial des Nations unies.

Mais c'est l'objet même de l'entreprise qu'Hubert de Boisredon ne cesse de questionner. « Il faut travailler à des produits utiles. Je dis à mes équipes : "Si vous m'amenez un projet hyper rentable pour fabriquer des chewing-gums, cela ne m'intéresse pas. Il faut savoir discerner ce dont le monde a besoin aujourd'hui et ce dont il n'a pas besoin". » Ainsi, après avoir étoffé l'offre existante du groupe en matière d'économie circulaire, portée par la société Alkin (cartouches remanufacturées...), Hubert de Boisredon a engagé le groupe dans une politique audacieuse de diversification. « Assez vite, après mon arrivée, j'ai demandé aux équipes : comment mettre les technologies que maîtrise l'entreprise au service des enjeux fondamentaux de la transition écologique ? », se souvient-il.

Des racines et des innovations. Dans les années 2010, deux projets ont germé, basés sur l'expertise du groupe en matière de formulation et induction de couches minces sur films minces. Un projet concernait des films collecteurs enduits qui améliorent la performance des batteries lithium-ion. Il est aujourd'hui porté par la société Armor Battery films (50 collaborateurs), qui vise 100 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici à dix ans. L'autre projet, dans lequel le groupe a investi 100 millions d'euros, concernait la production de films photovoltaïques souples et minces. Las, en 2023, il a fallu fermer l'usine : « nous étions peut-être trop en avance et en tout cas, trop dépendants de nos clients, de l'évolution du marché », regrette Hubert de Boisredon.

La mésaventure n'a pas stoppé l'entrepreneur. Armor Group n'a pas modifié son cap, ni réduit ses ambitions, mais la stratégie a évolué. A présent, la machine à induction d'Asca produit un film qui émet des champs piézoélectriques capables de bloquer des tumeurs du cancer. Chaque année, le groupe investit environ 40 millions d'euros en équipements industriels et R&D. Par ailleurs, « cet épisode nous a enseigné que nous ne pouvions pas tout faire, endosser toutes les technologies. En 2023, nous avons donc mis en place un plan, Armor Group Open Industry, pour soutenir des start-up qui démarrent. Notre objectif est de développer un écosystème industriel et innovant qui contribue à transformer la société sur des enjeux majeurs comme la transition écologique ou la santé », explique Hubert de Boisredon.

Six jeunes pousses sont actuellement soutenues (pompes à chaleur, panneaux photovoltaïques...). Au côté de cet écosystème par affinités, l'entrepreneur prend soin des liens tissés entre Armor Group et le territoire nantais depuis 1922, date de la création de l'entreprise. En septembre, la nouvelle usine d'Armor Battery films - un bâtiment de 8 000 m², pour un investissement de 37 millions d'euros - a été inaugurée à La Chevrolière, à côté de Nantes. Au total, quelque 800 salariés du groupe (sur 2 450) travaillent dans la région. Et plusieurs milliers de professionnels concourent à son activité (maintenance, robotisation, gardiennage, services...). Pour Hubert de Boisredon, « lorsqu'on voit un village déserté, que l'on apprend que par le passé, une usine a fermé, c'est toujours un choc. L'industrie est créatrice d'emplois... A mes yeux, être implanté dans un territoire, participer à l'économie réelle, celle qui relie les gens, est essentiel. Cela contribue à nourrir l'espoir ».

Anne Daubrée



FRANCK GALLEN/PIX MACHINE

Ligne de production des collecteurs de courant enduit d'Armor Battery Films.

Retrouvez ici l'ensemble des replays de la soirée des Trophées de l'impact 2025 (à partir de jeudi 11 décembre)





Elle est ronde.



**La science n'est pas une opinion.
C'est notre futur.**

C'est pourquoi AXA soutient la recherche scientifique
indépendante depuis 2008, contribuant à un futur plus sûr,
plus juste et plus inclusif pour le plus grand nombre.

axa.com/science

Les Trophées de l'impact 2025

« Vers une normalisation américaine ? »



Par Gilles Moëc, chef économiste du Groupe AXA

Serait-il possible que la « phase radicale » de la politique économique américaine soit derrière nous, ce qui nous laisserait entrevoir un environnement macroéconomique global plus apaisé pour 2026 ? C'est sur le terrain de la guerre commerciale que les signaux sont les plus clairs. Avec les terres rares, Pékin a trouvé un levier puissant pour amener Washington à plus de modération sur les tarifs, même si ceux qui pèsent sur les produits chinois restent lourds. Les victoires démocrates dans le New Jersey et la Virginie, après une campagne axée sur le pouvoir d'achat, semblent avoir douché l'enthousiasme de la Maison Blanche pour les tarifs. L'exemption partielle de droits de douane sur des produits de consommation courante importés d'Amérique latine comme le café en est l'aspect le plus visible mais cela fait plusieurs mois que l'administration américaine multiplie les exemptions autour des mesures les plus dures prises depuis avril. Si le verdict de la Cour Suprême sur les « tarifs réciproques » devait conduire à une nouvelle approche par des voies législatives différentes, la Maison Blanche aurait l'occasion d'une révision à la baisse plus affirmée des tarifs moyens.

Prudence. La prudence reste toutefois de mise. Même s'il y a désormais une reconnaissance implicite de certains effets défavorables des droits de douane, ces derniers restent essentiels pour résoudre l'équation budgétaire fédérale, alors que le déficit se situerait au-dessus de 6% du PIB sur la décennie à venir. Le retour au « statu quo ante » est très improbable.

Par ailleurs, le protectionnisme n'est qu'un des facteurs qui peut conduire les Etats-Unis vers la stagflation. La politique de restriction extrême de l'immigration reste populaire. Selon les données de la police des frontières américaine, un nombre très réduit

« Avec la nomination d'un successeur de Jay Powell plus “dovish” à la tête de la Fed, un facteur de volatilité pourrait apparaître en 2026, avec potentiellement une tension sur les taux longs »

de candidats à l'immigration aux Etats-Unis tentent aujourd'hui le passage : 97 000 entre février et octobre 2025, contre 1,3 million sur la même période en 2024. En tenant compte des expulsions et des départs volontaires, la population américaine née à l'étranger baisse en termes absolus. La rarefaction de l'offre de travail devrait maintenir une pression sur les coûts.

Cette pression influe sur la politique de la Fed, et c'est là un élément qui risque de ralentir la « normalisation américaine ». En effet, compte tenu des pressions inflationnistes, la Fed maintient une orientation prudente, avec une réduction mesurée des taux d'intervention et une réticence claire à signaler la volonté d'aller en territoire véritablement accommodant (en dessous de 3%). Cette approche est une source de prévisibilité pour le reste du monde, mais aussi une source de frustration pour la Maison Blanche. Avec la nomination d'un successeur de Jay Powell plus « dovish », un facteur de volatilité pourrait apparaître en 2026, avec potentiellement une tension sur les taux longs, les investisseurs intégrant une « prime d'inflation » reflétant un changement d'approche de la banque centrale.

Les robots s'imposent comme les meilleurs alliés du médecin et du patient

A l'occasion des Trophées de l'impact de l'Opinion 2025, **Pascal Giraux, de Dessintey, a reçu des mains de Clément Rouxel, délégué général du fonds AXA pour le progrès humain, le prix de l'engagé de l'année.**

DU LONG-MÉTRAGE *La Stratégie d'Ender* à la saga *Alien*, en passant le film d'animation *Big Heros 6*, les esprits féconds d'Hollywood ont exploré, chacun à leur façon, à quoi pourrait ressembler la médecine du futur. La réalité a, en partie, rattrapé la science-fiction.

Si l'intelligence artificielle s'avère extrêmement prometteuse pour la découverte de nouveaux médicaments, la détection de cancers ou encore le traitement de données médicales, la robotique opère, à bas bruit, une révolution tout aussi cruciale dans les soins de santé.

En bloc opératoire, par exemple, les hôpitaux s'équipent, depuis plusieurs années, de robots pour assister et « augmenter » les chirurgiens. Ces bras mécaniques, insensibles à la fatigue, reproduisent les gestes du praticien - qui commande, grâce à des joysticks, la machine dans la salle d'opération, voire à distance - avec une précision à l'échelle du millimètre, tout éliminant le moindre tremblement humain.

Ces procédures réduisent le temps d'hospitalisation, en faisant notamment baisser les risques de complications. Autre avantage, et non des moindres pour les établissements de santé, « leur présence permet de gagner en notoriété, d'augmenter la patientèle ainsi que l'attractivité pour les jeunes chirurgiens », comme le note un article scientifique intitulé « Etat de l'art de la chirurgie robotique » et publié en 2020.

Le marché de la robotique chirurgicale est aujourd'hui dominé par le géant américain Intuitive Surgical et son robot star, le Da Vinci, dont environ 300 exemplaires sont installés en France. Mais cette technologie de pointe a un prix : entre un et deux millions d'euros pièce, sans compter les coûts de maintenance élevés.

Coût. Ce tarif considérable freine sa généralisation dans les établissements publics tricolores, souvent contraints budgétairement. « Seulement 5% des interventions chirurgicales bénéficient d'une assistance robotique en moyenne en France », indique la Direction générale des entreprises (DGE) dans sa feuille de route de juillet 2024.

Les pouvoirs publics ont identifié le besoin de monter en puissance en la matière. Le plan France 2030 intègre ainsi un volet de financement de 400 millions d'euros dédié spécifiquement aux dispositifs médicaux et robots inno-



vants. L'objectif est double : équiper les hôpitaux et soutenir une filière industrielle nationale à l'image du franco-américain Moon Surgical et du montpelliérain Quantum Surgical.

Face au spectre du vieillissement démographique - le pays comptera plus de 24 millions de seniors en 2050 selon l'Insee, soit un tiers de la population -, ces solutions technologiques deviennent incontournables pour répondre à la hausse de la demande de soins.

De Saint-Etienne à Kiev. Les prouesses de la robotique ne s'arrêtent toutefois pas à la porte du bloc opératoire. Dans les centres de rééducation, des entreprises innovantes se distinguent également, dont le stéphanois Dessintey. Fondée en 2017, la medtech fabrique des machines qui permettent, entre autres, de mieux récupérer après un accident neurologique.

Leur cible principale : les victimes d'AVC, première cause de handicap acquis chez l'adulte. « Il y en a 140 000 par an en France, soit un toutes les quatre minutes », rappelle Nicolas Fournier, le CEO de Dessintey. Pour ces personnes qui se retrouvent souvent en perte d'autonomie du fait d'une paralysie partielle, la société a développé une technologie basée sur la « thérapie miroir digitale ».

Le principe est aussi simple qu'ingénieux. Le dispositif filme le bras valide du patient et projette son image inversée sur un écran, à l'endroit exact où se trouve le membre inerte. Le patient voit ses deux mains bouger. Son cerveau est « trompé ».

« Cette illusion visuelle va stimuler la neuroplasticité, explique le CEO de l'entreprise. En leurrant le cortex, la machine réactive des connexions neuronales endormies, permettant une récupération motrice là où la rééducation classique atteint parfois ses limites. »

Une autre catégorie de patients profite de la technologie stéphanoise : les amputés endurant des douleurs fantômes, cette sensation terrible

de souffrir d'un membre qui n'existe plus. En recréant visuellement le bras ou la jambe manquante, la machine apaise le système nerveux et soulage les maux.

Amputations. L'intérêt pour cette utilisation de la technologie stéphanoise a dépassé les frontières de l'Hexagone. Ensanglantée par la guerre, l'Ukraine en a identifié toute la pertinence. Dans un pays qui compterait près de 50 000 amputés depuis le début de l'invasion russe, le besoin est immense.

« Les hôpitaux locaux nous ont sollicités car ils reçoivent chaque jour des blessés, civils ou militaires, avec des membres atrophiés », ajoute Nicolas Fournier. Soutenu par le Fonds Ukraine, un accord bilatéral signé par les autorités françaises et ukrainiennes, Dessintey a formé des médecins ukrainiens venus spécialement à Saint-Etienne. Aujourd'hui, quatorze hôpitaux du pays sont équipés de ses machines à thérapie miroir.

La medtech stéphanoise poursuit, parallèlement, d'autres projets. Elle a récemment commercialisé le SRT Lab, des outils ludiques pour la rééducation de groupe ou l'autorééducation, et travaille également sur la « stimulation induite implicite ». L'idée est de créer des objets intelligents (des cubes, des sphères et des balles) bardés d'électronique et de capteurs pour valoriser l'utilisation du bras pathologique.

« Si le patient utilise sa main valide par facilité, l'objet ne réagit pas. Il ne s'active que si la main atteinte est sollicitée », détaille Nicolas Fournier, toujours attaché à rendre le patient acteur de sa rééducation.

Pour changer d'échelle et imposer son savoir-faire à l'international, Dessintey vient de faire rentrer le fonds Arlane à son capital comme actionnaire majoritaire. L'entreprise caresse l'espoir, grâce à ce nouvel argentier, d'aller se frotter aux géants américains, chez eux, dans les trois prochaines années.

Grégoire Arnould

« Nous luttons pour une prise de conscience de la co-victimisation »

LE 8 MAI 2022, Antoine Alléno, fils du chef triplement étoilé Yannick Alléno, disparaît brutalement, victime d'un homicide routier. A la suite de ce drame, Yannick Alléno, Isabelle Mescam-Alléno, la mère d'Antoine, et leur famille décident de créer l'Association Antoine Alléno.



L'association créée en 2022 par Yannick Alléno et ses proches est déjà venue en aide à 247 familles.

Pourquoi avoir décidé de créer l'Association Antoine Alléno ?

Le drame que nous avons subi nous a fait prendre conscience de la déficience du système : vous ne savez pas où est votre enfant, vous ne bénéficiez d'aucun accompagnement psychologique, il n'y a aucune assistance. Lorsqu'un jeune d'une vingtaine d'années meurt comme cela, la personne avec laquelle il vit n'est absolument pas considérée, elle n'existe pas pour la société. 700 personnes sont tuées sur les routes chaque année en France, c'est la première cause de mortalité des jeunes. Et pourtant rien n'est fait, ce type de drame est toujours évoqué comme un accident de la route, en d'autres termes, c'est la faute à pas de chance.

Comment agit l'association pour pallier ces défaillances ?

Le premier pilier est l'accompagnement psychologique, administratif et financier des co-victimes. Nous avons aidé 247 familles depuis la création de l'association. Nous assistons notamment les frères et sœurs des victimes. Il est très important pour ces jeunes de pouvoir se faire aider par des avocats et psychologues compétents afin de réussir leur vie, leur scolarité. Nous avons à cœur de faire reconnaître la co-victimisation. Sur le plan financier, les particuliers et les entreprises, à travers leur fondation notamment, peuvent soutenir l'association. Je crois que c'est un sujet citoyen.

Le deuxième pilier repose sur notre volonté de faire changer concrètement les choses. Nous avons créé un premier Collège des Sages afin de réfléchir ensemble et la première étape a été de changer la loi. En juillet dernier, après trois années de travail, le délit d'homicide routier a été reconnu par la loi. Auparavant, si vous preniez votre voiture sous l'emprise d'alcool ou de stupéfiants et tuiez quelqu'un, cela était considéré comme un homicide involontaire. Aujourd'hui, l'auteur des faits doit répondre de ses actes. Dans le texte, le quantum de peine n'a pas changé, notre objectif était de donner aux juges les outils nécessaires pour faire leur travail convenablement. Concrètement, si vous n'avez

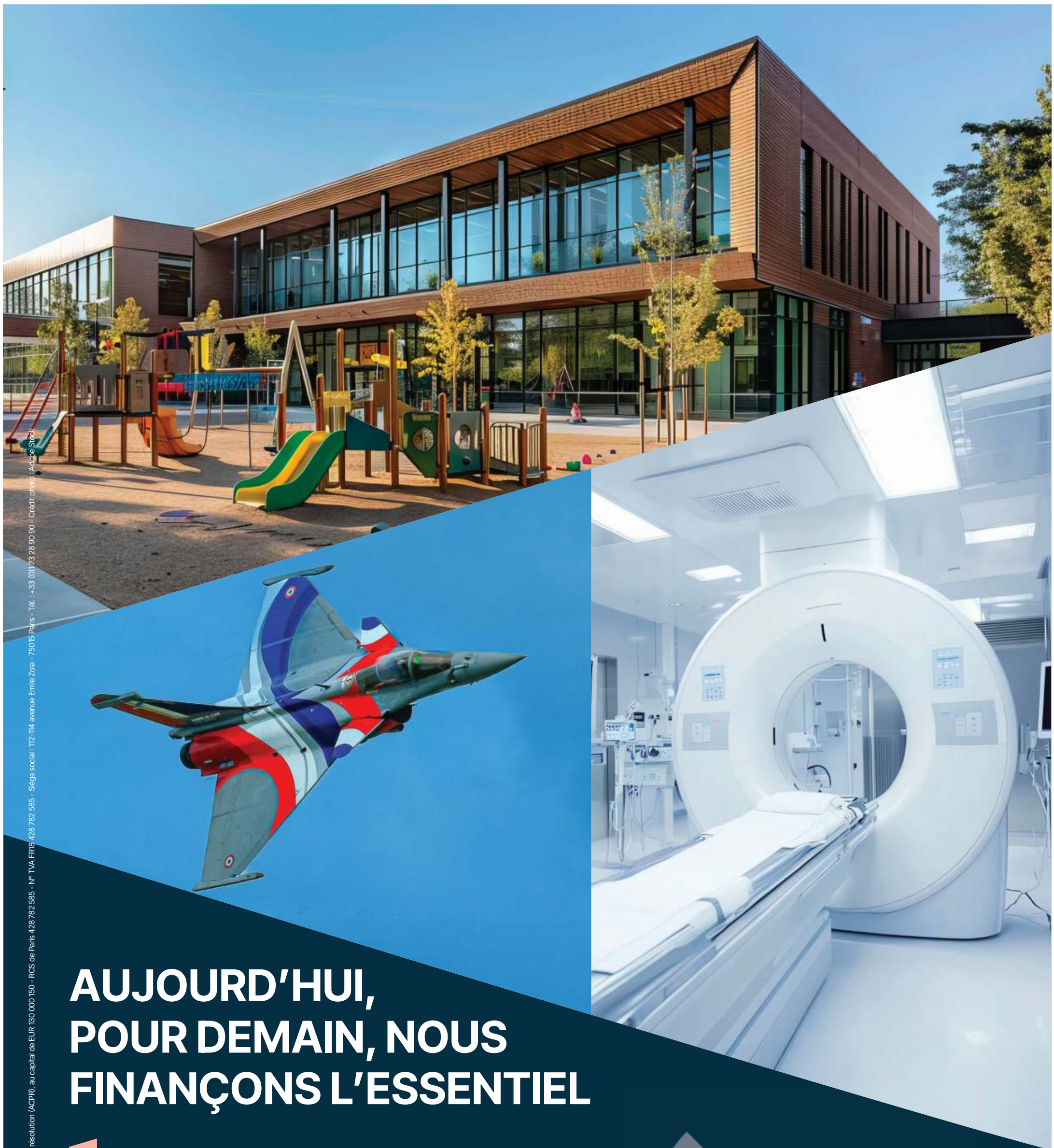
pas les bons mots, vous ne pouvez pas rendre le bon jugement. Nous constatons toutefois un allongement de la durée des peines, passée de vingt et un mois en moyenne à cinq ans. Par ailleurs, cette loi est rétroactive et donc applicable à des faits antérieurs à son vote.

Le troisième pilier est la sensibilisation. En 2024, nous avons créé un spectacle intitulé *Fragiles*, avec la participation d'artistes volontaires, pour porter un message de prévention. Nous croyons aussi fermement que l'innovation technologique peut permettre de réduire la mortalité routière. Ainsi, nous avons créé un salon au cœur de VivaTech, dédié aux innovations technologiques ciblant la sécurité routière. 130 entreprises ont répondu à notre appel à candidatures et trois ont été récompensées, dont la start-up Ethylowheel qui développe un système détectant l'alcoolémie d'un conducteur par simple contact avec le volant.

Quel sera votre prochain combat ?

Nous avons lancé un gros chantier sur les distracteurs, en l'occurrence les téléphones mobiles. Selon une étude publiée par Axa, en 2024, 80% des automobilistes confirmaient se servir de leur téléphone au volant. Pourtant aucun opérateur ne prend le sujet à bras-le-corps alors qu'ils ont une responsabilité sur ce sujet.

Interview Stéphanie Roy



AUJOURD'HUI, POUR DEMAIN, NOUS FINANÇONS L'ESSENTIEL



Depuis 2013, nous finançons l'essentiel : agir pour le climat, renforcer la santé, l'éducation, la mobilité et, enfin, soutenir l'emploi.

Nous mobilisons les investisseurs de long terme pour offrir aux acteurs publics locaux, aux établissements de santé et aux exportateurs d'excellentes conditions leur permettant de financer les investissements essentiels à la France.

Banque publique de développement et filiale du groupe Caisse des Dépôts, nous adhérons au Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact). Animés par notre vision : financer un avenir durable, nous participons activement au développement de la souveraineté nationale et européenne.



sfil



Nous finançons l'essentiel

20 Md€

de crédit export refinancés depuis 2015

◀ 9,8 Md€ pour le secteur de la défense

50 Md€

de financements aux collectivités
territoriales françaises depuis 2013

◀ Près de 11 000 collectivités territoriales
et groupements accompagnés dans leurs
projets d'investissement

6 Md€

mobilisés pour les hôpitaux publics

◀ 32 CHU financés, contribuant
à la santé de tous

L'intelligence artificielle au service de l'éducation inclusive

A l'occasion des Trophées de l'impact de l'Opinion 2025, **Antoine Auzimour, cofondateur avec Baptiste Brejon de Glaaster, a reçu des mains de Philippe Mills, DG de SFIL, le prix du créateur de cohésion de l'année.**

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE à l'école est parfois perçue sous l'angle de la triche. Pourtant, la véritable révolution éducative permise par la technologie n'est pas l'antisèche numérique, mais son champ des possibles en matière d'inclusion, notamment des personnes neuroatypiques, particulièrement exposées au risque de décrochage. Avec « plus de 75 000 jeunes qui quittent chaque année le système scolaire sans diplôme ni qualification », selon un rapport publié en mai par Apprentis d'Auteuil, l'heure est à l'urgence.

L'une des raisons majeures de ce décrochage prend sa source dans la famille des troubles Dys (dyslexie, dyspraxie, dysphasie, etc.). Entre 6% et 8% de la population française serait touchée, d'après l'Inserm, soit entre un et deux élèves par classe en moyenne.

Le pourcentage grimpe de manière spectaculaire dans les filières d'apprentissage de métiers manuels, où il peut atteindre 25%, voire 40%. Ces personnes neuroatypiques, qui ont d'énormes difficultés à lire et à déchiffrer les consignes, se retrouvent souvent en détresse,

« Mon rêve est de proposer les classiques de la littérature et les grands journaux dans un format accessible »

d'autant plus que les délais d'attente pour obtenir un rendez-vous avec un orthophoniste peuvent excéder dix-huit mois.

C'est pour répondre à ce problème social qu'Antoine Auzimour, lui-même dyslexique, a cofondé Glaaster en 2023. « J'ai beaucoup souffert de ce trouble à la fin de la primaire et au début du collège », confie celui qui, grâce à un accompagnement adapté, a réussi à poursuivre ses études jusqu'à devenir ingénieur en IA.

Goût de la lecture. A ses débuts, la start-up, labellisée Deeptech par Bpifrance, s'est rendu compte qu'il existe autant de formes de dyslexies que de dyslexiques. Or s'adapter à chacun est précisément l'un des plus grands atouts de l'IA. « Nous nous sommes associés au Centre de recherche en neurosciences de Lyon afin de pouvoir détecter les besoins individuels et apporter des solutions qui soient, elles aussi, individuelles », poursuit Antoine Auzimour.



L'autout de la plateforme développée par Glaaster : s'adapter à tous les types de dyslexie.

Le créateur de cohésion

« L'IA permet un suivi personnalisé à moindre coût, et plus efficace »

Antoine Auzimour et Baptiste Brejon / Glaaster

Le fonctionnement de la plateforme, accessible dès l'âge de 7 ans, est intuitif. A l'inscription, l'utilisateur passe une série de tests pour détecter les phonèmes et les graphèmes qui lui posent problème. L'IA propriétaire de Glaaster agrège ces données pour proposer des réponses graphiques adaptées. L'utilisateur télécharge ensuite un document de son choix (une leçon, un exercice) qui est instantanément retraité en une version avec une police d'écriture, un interlignage et un interlettrage adaptés aux spécificités de son trouble. Fini l'incompréhension des énoncés pour les devoirs ; adieu le découragement face aux révisions.

« L'IA permet un suivi personnalisé à moindre coût, et plus efficace, affirme Antoine Auzimour. Elle offre un temps d'accompagnement que le système éducatif traditionnel n'a pas les moyens de garantir. La technologie peut se muer en un assistant pour les devoirs ou un professeur avec une patience infinie. »

Sujet tabou. En France, les troubles Dys restent un sujet tabou. C'est pourquoi Glaaster propose des licences globales aux établissements. Ce modèle permet à chaque élève ou étudiant, de l'école de commerce au CFA, d'utiliser l'outil sans être pointé du doigt pour

son handicap. Si tout le monde peut s'en servir, la stigmatisation disparaît.

Cette approche participe à faire évoluer les mentalités. Certains établissements commencent même à voir la dyslexie comme un atout. « Une personne qui a ce type de trouble va être obligée de compenser avec autre chose, indique Antoine Auzimour. La difficulté d'apprendre par cœur peut pousser au développement d'un grand esprit logique ou d'une plus grande créativité. » Steve Jobs, Steven Spielberg ou encore Richard Branson, tous dyslexiques dans leur enfance, en sont les meilleurs exemples.

L'entreprise ambitionne désormais de créer une bibliothèque numérique sur sa plateforme pour redonner le goût de la lecture à ce public. « Mon rêve est de proposer les classiques de la littérature et les grands journaux dans un format accessible », conclut Antoine Auzimour.

Alors que la ministre déléguée chargée de l'Intelligence artificielle et du Numérique, Anne Le Hénanff, elle-même dyslexique, est récemment venue saluer l'entreprise sur son stand lors du salon Educatech à Paris, mi-novembre, le défi pour Glaaster est dorénavant politique : faire adopter sa plateforme au sein de l'Education nationale.

Grégoire Arnould

l'Opinion

Le meilleur moyen d'avoir la vôtre

L'ÉDITION 2026 EST ENFIN DISPONIBLE !



14,90 € TTC

Découvrez la nouvelle édition avec + de 100 dessins retraçant l'actualité française et internationale pour revivre le meilleur de l'année 2025 en humour.

POUR COMMANDER LE KAK40

Flashez le QR code ci-contre ou rendez-vous sur boutique.lopinion.fr



Les Trophées de l'impact 2025



SIPA PRESS

Depuis 2024, Sailcoop opère une liaison régulière entre Concarneau et l'archipel des Glénan, au sud du Finistère, à bord d'un catamaran de 80 places pour lequel elle a investi 1,7 million d'euros.

Le défi de la décarbonation du transport maritime de passagers

L'influenceur Planète

« *Il n'existe pas encore de grands bateaux à voile adaptés au transport de passagers* »



Maxime de Rostolan / Sailcoop

Lauréat du Trophée de l'influenceur Planète 2025, **Maxime de Rostolan veut offrir une alternative durable au transport maritime de passagers, un secteur encore ultra-carboné.**

QUELQUES INITIATIVES ont déjà émergé en matière de fret maritime à la voile. On est encore très très loin d'un transport à la voile massif, mais ça avance... La transition vers l'énergie vélique semble plus complexe encore pour le transport maritime de passagers. Les concrétisations, en France, se comptent sur les doigts d'une main. Pour Maxime de Rostolan, président du directoire de Sailcoop, les causes sont multiples. « D'abord, les bateaux de grande dimension adaptés au transport de passagers n'existent pas encore, il faut les créer. Ensuite, le marché du B2C est plus difficile à atteindre que le B2B, avec des contraintes réglementaires fortes. Et puis, il faut évidemment réussir à construire un modèle rentable. »

Ces freins, Sailcoop s'attelle à les lever, l'un après l'autre, depuis sa création en 2021 sous la forme d'une coopérative. A la manœuvre, Maxime de Rostolan donc : multi-entrepreneur de l'écologie et auteur de plusieurs ouvrages (*En avant*, en 2020 ; *On a 20 ans pour changer le monde* et *Regards croisés sur l'écologie*, en 2018, ou encore *Les Aventuriers de l'Or Bleu*, en 2007). Avant Sailcoop ? Il avait déjà fondé plusieurs start-up : Deyrolle pour l'avenir, dans l'éducation, Biomimicry, autour du biomimétisme, Blue Bees pour le financement participatif des projets à impact, le réseau Fermes d'Avenir et plus récemment Planteurs (agroforesterie).

Rentabilité. « Proposer, partout où c'est possible, une alternative décarbonée du transport de passagers grâce à la voile. Notre proposition de valeur est simple à énoncer n'est-ce pas ? Mais elle l'est beaucoup moins à mettre en œuvre », sourit Maxime de Rostolan. Il pointe trois marchés cibles, sur lesquels Sailcoop avance pas à pas : le marché des vedettes pour les petites distances, les ferrys pour les parcours moyens et le marché des paquebots pour les longues distances, aujourd'hui franchies en avion.

Depuis 2024, Sailcoop opère une liaison régulière entre Concarneau et l'archipel des Glénan à bord d'un catamaran de 80 places (61 pieds) dans lequel elle a investi 1,7 million d'euros grâce à un investisseur privé et à une levée de fonds auprès de ses sociétaires. *L'Isabelle*, c'est le nom du catamaran, a transporté cette année quelque 18 000 passagers (9 000 en 2024). En début d'année, la coopérative a levé 1,1 million d'euros pour commander un deuxième catamaran qui devrait être livré en février 2026 pour opérer une liaison entre Quiberon et Belle-Ile-en-mer, en partenariat avec l'entreprise locale Illiens, déjà positionnée sur le transport vélique de passagers.

Sur la moyenne distance, après quelques péripéties judiciaires, Sailcoop a également avancé ses pions. Elle opère depuis 2023 une traversée régulière entre Saint-Raphaël et Calvi avec un petit bateau à voile pouvant transporter 12 passagers et deux skippers. « Nous sommes encore sur une phase expérimentale, nous avons transporté 1 500 passagers l'année dernière, mais ces traversées ne sont pas rentables, il faut que nous passions à l'échelle supérieure. Nous venons donc de lancer un appel à nos sociétaires

« *Nous savons qu'une traversée de treize jours ne conviendra pas à tous les besoins, mais cela peut coller aux attentes de voyageurs qui ont décidé de ne plus prendre l'avion comme moi, à des retraités, des étudiants, ou même des familles qui veulent faire le tour du monde* »

pour développer et construire un catamaran de 80 places avec couchages. » Montant de l'investissement : 6 millions d'euros.

Pour les longues distances, Sailcoop a planté ses premiers drapeaux en remportant l'appel d'offres de Neoline pour la commercialisation des places passagers de son cargo à voile : 12 passagers par transat Saint-Nazaire/Baltimore (un aller-retour par mois). « Nous avons déjà vendu 200 billets pour l'année prochaine. Cela nous permet de tester la profondeur du marché avant d'aller plus loin. Evidemment, nous savons qu'une traversée de treize jours, cela ne conviendra pas à tous les besoins, mais cela peut coller aux attentes de voyageurs qui ont décidé de ne plus prendre l'avion comme moi, à des retraités, des étudiants, ou même des familles qui veulent faire le tour du monde ».

Maxime de Rostolan est enthousiaste mais garde les pieds sur terre. « Nous ne ferons pas de sitôt le grand soir du transport de passagers et nos chiffres sont une goutte d'eau dans la masse du transport de passagers, mais nous avançons un pas après l'autre ». Et de glisser qu'une taxation du kérosène, fléchée vers les aides à la décarbonation, permettrait l'accélération de la transition. Selon l'Agence Européenne pour l'environnement, un ferry traditionnel moyen émettrait 60 kg de CO₂ par kilomètre et par passager. Certes, trois fois moins que l'avion, mais forcément bien plus que les bateaux à voile. « Notre solution permet de décarboner à 95%. C'est radical », tranche le président de Sailcoop.

Stéphanie Gallo Triouleyre

L'inventeur de l'année

« *Il ne s'agit pas de prévoir l'avenir, mais de le rendre possible* »



Marie Perrin / REEcover

Terres rares: l'enjeu du recyclage et de la seconde vie

Lauréate du Trophée de l'inventeur de l'année, la jeune chercheuse **Marie Perrin a trouvé une méthode innovante pour distinguer et récupérer les terres rares.**

LE PROBLÈME. La solution. Le problème : celui des terres rares. Ces « vitamines de nos technologies », comme les décrit Marie Perrin. Des éléments critiques « pour la transition digitale et énergétique », détaille la docteure en chimie. Parcours international brillant : née à Houston, au Texas, de parents français, elle grandit à Toulouse, où elle intègre le lycée Pierre de Fermat pour une prépa physique-chimie. Magistère de physico-chimie moléculaire de l'Université Paris-Saclay, ENS, master international de chimie de l'Ecole polytechnique à Palaiseau, MIT à Boston... elle pose finalement ses pipettes et ses tubes à essai en Suisse, à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, l'ETHZ, où elle obtient un doctorat en chimie sur les terres rares, en 2024.

Des terres rares qu'on retrouve aujourd'hui dans tous les objets tech de notre quotidien : ampoules, écrans, ordinateurs, etc. Et dont la

« *La beauté de la recherche fondamentale, c'est qu'on ne trouve jamais vraiment ce que l'on cherche* »

demande ne cesse d'augmenter. Or elles sont principalement issues de l'extraction minière, délétère d'un point de vue environnemental, avec des taux de recyclage de moins de 1%. Des éléments qui plus est « extrêmement difficiles à séparer les uns des autres », nécessitant donc « des procédés très gourmands en énergie et en produits chimiques ». Sans oublier le sujet de la dépendance stratégique. La Chine contrôle, à elle seule, 92% du raffinage.

La solution, Marie Perrin la trouve à l'occasion de son doctorat à l'ETHZ. « Au départ, je cherchais à fabriquer des engrais verts en utilisant les terres rares », se remémore-t-elle. Et, c'est donc, de son propre aveu, « un peu par hasard » qu'elle découvre « une méthode très sélective, vraiment innovante, pour distinguer et récupérer les terres rares ». Une prouesse.

« C'est d'ailleurs la beauté de la recherche fondamentale, sourit-elle. On ne trouve jamais vraiment ce que l'on cherche. » Elle poursuit : « on s'est alors dit avec le professeur Victor Mougel (NDLR : son directeur de thèse, co-inventeur de la technologie) qu'il y avait quelque chose à exploiter. Cela nous a poussés à appliquer directement le procédé à des déchets réels ». Elle

dépose un brevet (NDLR : en hydrométallurgie) - qui lui vaut déjà plusieurs prix, dont, en juin dernier, celui de l'Office des Brevets européens -, et lance son projet de startup, REEcover, pour « Rare Earth Elements », aujourd'hui encore incubé à l'ETH Zurich. De s'essayer à la vulgarisation, filant l'analogie avec la pâtisserie « pour faire simple, c'est comme si je faisais une pâte à gâteau, je mélange tous les ingrédients, je rajoute une pincée de sel, je mélange à nouveau, puis j'essaie de récupérer seulement le sel, en distinguant les différents cristaux en fonction de leur taille ». Le but est « de développer des molécules qui vont pouvoir agir sur la pâte à gâteau et de cibler sélectivement tel ou tel grain de sel (terre rare), en fonction de sa taille. La différence entre chacun étant minime ».

Fonds non dilutifs. Priorité du moment pour la petite équipe de 5 personnes qui a récolté ses premiers financements de la part de fondations : fournir les premiers grammes de terres rares recyclés, de l'euporium, récupéré dans de la poudre de phosphore, que les recycleurs connaissent bien, mais qu'ils ne peuvent pas valoriser pour le moment car elle est contaminée au mercure. Un gisement très prometteur en tout cas, car très concentré « on y trouve 20 fois plus d'euporium que lorsqu'il est extrait du minerai, souligne Marie Perrin. Notre challenge maintenant, c'est de pouvoir produire des terres rares recyclées correspondant au cahier des charges de nos partenaires industriels, notamment en matière de pureté. On s'en approche, mais on n'y est pas encore ».

La suite ? « On se donne encore une année pour récolter le maximum de fonds non dilutif. On espère entrer sur le marché d'ici à 2030, avec de petits conteneurs modulables pour que les industriels puissent recycler directement leurs déchets sur site. » Une première levée de fonds est espérée en 2027. Marie Perrin ne ferme pas la porte non plus à d'autres terres rares ni à d'autres sources de déchets électroniques (DEEE) ou industriels, comme les néodymes contenus dans les aimants permanents, les écouteurs, les disques durs ou les moteurs de véhicules électriques.

Marie Perrin nous livre pour conclure cette pensée, qui l'accompagne et guide son action, figurant d'ailleurs en bonne place sur le site de Reecover.ch : « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible ». On la doit à Antoine de Saint-Exupéry. Toutefois, c'est une citation de Pierre Corneille qui vient en tête lorsqu'on échange, même brièvement, avec elle. « Aux âmes bien nées, la valeur n'attend point le nombre des années ». Marie Perrin n'a que... 28 ans. Et, l'avenir donc à bâtir.

Etienne Thierry-Aimé



SIPA PRESS

Les terres rares sont principalement issues de l'**extraction minière** - ici dans l'Etat Kachin, en Birmanie -, délétère pour l'environnement, avec des taux de recyclage de moins de 1%.



ON PEUT ACCÉLÉRER SUR LE CONFORT ET RALENTIR SUR LE CARBONE POUR UNE CONSTRUCTION PLUS DURABLE



Engagés pour une construction plus durable, nous concevons des matériaux et services pour la rénovation énergétique, la construction légère et la décarbonation des secteurs du bâtiment et de l'industrie (1). Grâce à notre dynamique d'innovation permanente, nous développons des solutions bas carbone et des systèmes constructifs légers, alliant performance, confort et bien-être des habitants (2).

En 2025, le Groupe célèbre ses 360 ans, reflet de son rayonnement mondial à 360° mais aussi de l'audace et de l'esprit pionnier qui animent chaque jour ses 161 000 collaborateurs dans près de 80 pays. Une dynamique portée par une mission essentielle : permettre à chacun de mieux habiter le monde.



[SAINT-GOBAIN.COM](https://www.saint-gobain.com)

1 : Nos engagements pour une construction plus durable : <https://www.saint-gobain.com/fr/entreprise-responsable/notre-responsabilite/la-rse-integree-la-strategie>.
2 : Toutes nos solutions en faveur de la décarbonation : https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/ONEPAGER_DECARB_FR.pdf