

# SUPPLÉMENT PARTENAIRE

## Les Echos



Marketing et communication digitale P.2



La reprise d’une PME engagée avec l’aide d’un fonds de capital-investissement

Mécanique de précision P.2



Un actionnaire professionnel qui nous challenge et nous permet d’évoluer

Économie circulaire et IA P.2



Des partenaires financiers et stratégiques qui partagent nos enjeux de durabilité et une vision à long terme

Luxe et durabilité P.2



Des fonds à nos côtés pour accélérer la décarbonation et la création de valeur

Medtech P.3



Des fonds de capital-innovation spécialisés qui nous stimulent pour conserver une longueur d’avance

Ingénierie industrielle et IA P.3



Les fonds nous apportent une vision précieuse des enjeux de notre secteur

# INVESTIR POUR CONSTRUIRE L’AVENIR

## NOTRE PUISSANTE INDUSTRIE FRANÇAISE DU NON COTÉ A LE DEVOIR ET LA RESPONSABILITÉ DE FAIRE BOUGER LES LIGNES

Le rapport Draghi a mis des mots précis sur une réalité que les entreprises françaises perçoivent depuis plusieurs années : l’Europe a accumulé un retard préoccupant de compétitivité face aux États-Unis et à la Chine. La croissance ralentit, la visibilité se réduit, les investissements s’essouffent, alors même que les défis géopolitiques, climatiques et technologiques deviennent plus pressants. La France ne manque ni de talents ni d’entreprises innovantes, mais elle doit aujourd’hui mener une transformation profonde de son modèle économique. Ce diagnostic ne doit pas nourrir le pessimisme mais appeler à un sursaut collectif. Les défis sont nombreux : innovation, souveraineté, réindustrialisation, transition écologique... L’enjeu consiste désormais à mobiliser massivement les capitaux nécessaires pour conduire cette transformation. C’est dans ce moment charnière que France Invest et toute l’industrie du non coté peuvent jouer pleinement leur rôle.

**Le capital-investissement : une force stratégique pour la France**  
Le capital-investissement n’est pas un financement parmi d’autres. C’est un levier stratégique au service des entreprises et entrepreneurs, fondé sur une logique d’accompagnement dans la durée. Les fonds interviennent à des moments décisifs du développement d’une entreprise : modernisation d’un outil industriel, internationalisation, investissement en R&D, reprise ou transmission. En 2024, la profession a levé près de 50 milliards d’euros auprès d’investisseurs institutionnels et privés. Ce sont autant de ressources orientées vers les entreprises qui innoveront, produiront, formeront, recrutent et dynamisent toutes les régions de France. Notre industrie du non coté est aujourd’hui la première en Europe continentale et la troisième mondiale ; nous devons utiliser cette force de frappe pour répondre aux enjeux de compétitivité et de souveraineté. Le capital-investissement, c’est investir pour croître et transformer la capacité productive du pays, c’est soutenir la croissance des PME et ETI, c’est renforcer notre autonomie économique, en d’autres termes, c’est faire en sorte que nos entreprises puissent affronter, voire même devancer la concurrence internationale.

**Accélérer innovation et compétitivité françaises**  
La France accuse un retard significatif en matière de R&D, investissant beaucoup moins que l’Allemagne ou les États-Unis dans la recherche. Cette faiblesse fragilise notre capacité d’innovation et, in fine, notre position dans la compétition mondiale. Relancer l’effort national d’innovation est une priorité absolue. Cela implique de soutenir un écosystème de la French Tech aujourd’hui fragilisé, notamment en réactivant les mécanismes de sortie et en facilitant les transmissions. Les startups et scaleups françaises doivent pouvoir accéder, en France, aux financements nécessaires pour franchir leurs étapes de croissance. Il est également indispensable de pérenniser le dispositif IR-PME, qui favorise l’investissement dans les entreprises innovantes, et de renforcer les outils de financement des secteurs stratégiques liés à notre souveraineté, tels que la défense et l’énergie. Le capital-investissement apporte déjà une réponse concrète à ces enjeux. Mais pour démultiplier son impact, il faut

un environnement qui facilite et sécurise l’investissement de long terme.

**Mobiliser l’épargne pour soutenir l’innovation et la croissance**  
Pour soutenir l’innovation, les transformations et la croissance, la France doit mobiliser davantage les ressources disponibles. Cela passe d’abord par un assouplissement des règles prudentielles, afin de permettre aux banques, assurances et caisses de retraite d’allouer plus de capitaux au non coté. Nous devons également accroître notre communication de manière pédagogique, faire connaître nos stratégies et rendre nos véhicules d’investissement plus compétitifs au niveau européen. L’autre levier majeur est l’épargne considérable des Français, mais encore insuffisamment orientée vers le financement de l’économie réelle. Notre ambition : que la part des capitaux levés auprès des particuliers, entrepreneurs et family offices augmente significativement. Pour y parvenir, trois conditions sont essentielles : un cadre stable et lisible, sans à-coups fiscaux ou réglementaires ; des dispositifs simples et accessibles, notamment via l’assurance-vie et le PER, dont l’ouverture au non coté constitue un progrès majeur ; le développement d’une culture de l’investissement utile, qui rapproche l’épargnant de l’entreprise et de son impact économique. Cela suppose un effort de pédagogie et une véritable éducation financière, dès le lycée, afin d’aider chacun à comprendre comment son épargne peut contribuer à la prospérité collective.

**La transition écologique, levier de compétitivité et d’innovation**  
La transition écologique n’est plus seulement un impératif environnemental : c’est une condition de compétitivité et de souveraineté. Les entreprises doivent réduire leur empreinte carbone, transformer leur modèle, investir dans des technologies propres. Or, cette mutation requiert des capitaux massifs. Le capital-investissement est le premier financeur privé de la transition verte. Sur le premier semestre 2025, 1,3 milliard d’euros ont été investis dans la transition écologique et énergétique, soit 26 % de plus qu’au second semestre 2024. Ce dynamisme doit s’amplifier pour faire de la transition un levier de croissance, d’innovation et d’attractivité. Cette transformation implique aussi d’accélérer la convergence entre transitions numérique et énergétique : data centers sobres, infrastructures critiques à faible impact, cybersécurité, intelligence artificielle. France Invest accompagne cette mutation en diffusant les bonnes pratiques, en soutenant ses membres sur les enjeux technologiques et en contribuant à la structuration de filières robustes et durables.

**Parité et partage de la valeur : des engagements concrets pour l’avenir**  
Ces initiatives s’inscrivent dans une démarche plus large d’engagement sociétal et humain. Chez France Invest, la parité n’est pas qu’un engagement



de principe, c’est une réalité en constante progression. Pendant plus de 15 ans, nous nous sommes saisis de ce sujet crucial, et la Charte Parité lancée en mars 2020 en est la concrétisation. En 2024, nous avons atteint 25 % de femmes au sein des comités d’investissement avec 5 ans d’avance par rapport à l’objectif que nous nous étions fixé, et nous comptons 30 % de femmes dans les équipes d’investissement. Pour les entreprises accompagnées de plus de 500 salariés, l’objectif est d’atteindre au moins 30 % de femmes aux Comités Exécutifs en 2030. Le partage de la valeur est un autre levier stratégique pour le succès de nos entreprises. Les entreprises performantes sont celles qui associent leurs salariés dans la réussite collective. C’est du gagnant-gagnant. Intéressement, participation, prime de partage de la valeur, actionnariat salarié, sont autant d’outils que nous encourageons.

**Mobiliser toutes les forces pour bâtir l’avenir**  
La France a les ressources pour réussir : des entrepreneurs talentueux, un tissu industriel dense, une épargne abondante et une industrie du non coté parmi les plus performantes au monde. Pour transformer ces atouts en puissance collective, nous devons mobiliser toutes les forces : acteurs publics, entreprises, investisseurs, épargnants. Le capital-investissement est un pilier de souveraineté, d’innovation et de prospérité. Investir, c’est construire l’avenir. Ensemble, nous construirons celui que notre pays mérite.

Sophie Paturle,  
Présidente de France Invest



INTERVIEW

« Sans le fonds qui m’a accompagnée, je n’aurais pas pu reprendre et faire grandir une PME engagée »

*Avec l’aide d’un fonds de transmission, Déborah Berger a repris l’agence Adfinitas au terme d’un MBI\*.*



Déborah Berger, CEO, Bonum Group

l’analyse de la société et son suivi.

**Depuis début 2022, comment avez-vous développé la société ?**

Nous sommes passés de 70 personnes, pour un chiffre d’affaires de 22 M€, à 250 personnes avec 58 M€ de revenus. Dès le début, notre objectif était de constituer un groupe indépendant de communication et de marketing dédié à tous les sujets d’intérêt général et d’engagement. Via Bonum, la holding que nous avons créée pour détenir Adfinitas, nous avons repris d’autres agences pour élargir notre palette : une structure dédiée au secteur public, une agence de communication RSE, une autre spécialisée dans le marketing associatif en Autriche. Car notre ambition est européenne. Pour ces opérations, le fonds a joué le rôle d’une véritable équipe M&A (fusions-acquisitions) interne, en m’apportant toute l’expertise que je n’ai pas en matière de valorisation, de montages financiers, de négociation…

**Quel regard portez-vous sur l’ensemble de cette expérience ?**

Le fonds a revendu sa part à un family office fin 2024 pour garder 10 % du capital. Le management et moi en avons profité pour monter au capital du groupe. Sans le fonds, je n’aurais pas pu réaliser mon objectif : diriger une PME. Ils ont agi comme de véritables associés.

**Quelle était votre motivation lorsque vous vous êtes lancée dans cette reprise ?**

J’ai toujours voulu diriger une entreprise. L’idée d’en reprendre une s’est imposée. Faute de capital pour réaliser une acquisition de taille intéressante, je me suis tournée vers un fonds spécialisé dans ce type d’opération. J’ai eu la chance d’être intégrée dans leur pool de repreneurs potentiels. On est allés ensemble rencontrer des PME que les dirigeants souhaitaient céder tout en quittant la direction opérationnelle.

**Quels étaient vos critères de sélection ?**

L’important pour moi était de reprendre une entreprise à impact positif pour la société. C’est ainsi que nous avons regardé le dossier d’Adfinitas, une agence de marketing relationnel dédiée aux ONG. En janvier 2022, le fonds a repris la majorité du capital et moi, avec un peu moins de 5 % des parts, j’étais associée à leurs côtés et dirigeante opérationnelle du groupe. Des salariés et des managers ont également participé au tour de table.

**Comment le fonds vous a-t-il accompagnée dans cette reprise ?**

Au-delà de l’apport en capital, leur présence a été très précieuse à toutes les étapes. En amont, pour identifier la société et financer son acquisition. Puis, ils m’ont apporté leur expertise, leurs conseils en matière de transmission. Ils ont également introduit une grande rigueur dans le pilotage financier, dans

\*Management buy-In, un rachat par une équipe de direction externe.

INTERVIEW

« Notre actionnaire professionnel nous accompagne en nous challengeant, ce qui nous permet d’évoluer »

*Le duo David Rémongin et Amélie Pichol, qui a repris le groupe Chesneau Serret en 2019, s’appuie sur un fonds d’investissement national.*



David Rémongin, CEO, groupe Chesneau Serret

**Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?**

Chesneau Serret réunit des savoir-faire rares de mécanique de précision, de l’usinage aux opérations de finition de haute exigence pour l’aéronautique civile et la défense, le médical et plus généralement l’industrie de pointe. Le marché est dominé par de très grands donneurs d’ordres français qui attendent de nous une qualité et une réactivité irréprochables.

**Dans quelles circonstances avez-vous envisagé de faire appel à des fonds d’investissement ?**

J’ai intégré l’entreprise en 2014 alors que son fondateur préparait sa transmission. Amélie m’a rejoint en 2017 et nous la codirigeons depuis. En 2019, nous avons fait appel à deux fonds d’investissement, dont l’un était déjà au capital depuis 2011, pour structurer notre croissance et envisager des opérations de croissance externe. Puis, en 2025, nous avons remodelé notre capital avec l’arrivée d’un fonds d’envergure nationale afin de changer d’échelle, tout en renforçant notre propre position au capital. Notre objectif était clair : disposer de moyens financiers et méthodologiques pour accélérer notre développement, tout en restant maîtres du projet. Notre parte-

naire connaît parfaitement les marchés de la défense et de l’industrie de pointe et facilite les mises en relation avec les directions des grands donneurs d’ordres.

**Quelles transformations avez-vous opérées avec vos actionnaires professionnels ?**

La plus visible est l’acquisition en 2021 de Serret Mécanique. Cette intégration nous a permis de couvrir l’ensemble de la chaîne de valeur et d’élargir notre gamme de services. En 2025, l’arrivée d’un nouveau fonds nous a permis d’envisager une deuxième acquisition structurante pour le groupe. Les investisseurs professionnels ont également renforcé la structuration..

**Quel bilan tirez-vous de ces accompagnements ?**

Il faut savoir bien s’entourer pour mener à bien un projet industriel comme le nôtre, qui vise un renforcement de notre position auprès des grands donneurs d’ordres français et un doublement de notre chiffre d’affaires en alliant croissances externe et organique. Notre partenaire nous accompagne en nous challengeant, ce qui nous permet d’évoluer.

INTERVIEW

« Nos actionnaires professionnels partagent nos enjeux de durabilité et une vision à long terme »

*Engagée dans l’économie circulaire, Lixo caractérise les déchets collectés grâce à l’intelligence artificielle. Marjorie Darcet, sa cofondatrice et directrice générale, évoque le soutien par des investisseurs spécialisés qui a permis à cette jeune pousse de se déployer dans 10 pays en 3 ans.*



Marjorie Darcet, cofondatrice et directrice générale, Lixo

**Pouvez-vous nous présenter Lixo ?**

Lixo est une startup française spécialisée dans l’intelligence artificielle appliquée à la reconnaissance d’images pour la gestion des déchets. Notre cœur de métier, c’est l’analyse automatisée des flux afin d’améliorer le tri et d’optimiser leur valorisation. Nous avons créé l’entreprise pendant le Covid, avec la volonté de mettre la technologie au service d’enjeux environnementaux concrets. Le traitement des déchets, historiquement public et peu digitalisé, restait un angle mort de l’innovation. Aujourd’hui, nos capteurs embarqués dans les camions de collecte offrent une vision en temps réel de la composition des déchets à l’échelle d’un territoire. Ces données sont ensuite analysées et restituées sous forme de tableaux de bord, permettant aux collectivités et aux opérateurs d’ajuster leurs tournées, de détecter les anomalies et d’améliorer la qualité du tri.

**À quel moment avez-vous fait appel à des fonds d’investissement ?**

Les 2 premières années, nous avons avancé en quasi-autofinancement, avec le soutien d’un

incubateur et d’un prêt d’amorçage qui nous ont permis de lancer l’activité. Cette phase nous a donné le temps de valider notre technologie et notre modèle économique. Nous avons ensuite ouvert notre capital pour structurer le développement et industrialiser nos solutions. Le choix de nos partenaires s’est fait sur des critères précis : la compréhension des enjeux de durabilité et une vision à long terme.

**En quoi l’association de plusieurs fonds d’investissement vous aide-t-elle ?**

Nous avons choisi de réunir plusieurs fonds d’investissement et un business angel spécialisés dans les métiers de l’environnement et des déchets, aux profils complémentaires. Certains apportent une solide culture industrielle et une connaissance fine des métiers de l’environnement, d’autres disposent d’équipes opérationnelles capables de nous accompagner au quotidien sur les sujets RH, de structuration ou de stratégie produit. L’un des investisseurs anime également des échanges entre pairs, où dirigeants et experts partagent leurs bonnes pratiques. C’est une source d’inspiration et un levier concret de progrès.

**Quels sont les résultats et les perspectives à court terme ?**

Lixo poursuit sa trajectoire vers l’équilibre financier, attendu dès l’an prochain. Nous voulons devenir un acteur européen de référence de la valorisation intelligente des déchets et développer notre présence au-delà de l’Europe. Nous avons déjà conclu un partenariat avec un industriel en Amérique du Nord, qui nous permettra d’y arriver.

INTERVIEW

« Les fonds ont toujours été à nos côtés pour faire de la décarbonation un levier de création de valeur durable »

*Créé en 2006, le groupe Ora conçoit des espaces, des mobiliers et des expériences de vente pour les maisons de luxe. À sa tête, Thibaut de Malézieux et Clémence Dehaene mènent une transformation de grande ampleur.*

**Pouvez-vous nous présenter votre entreprise et votre vision à long terme ?**

Ora imagine et produit des expériences de vente pour des marques de luxe : beauté, vins et spiritueux, horlogerie, mode… En 20 ans, nous sommes devenus un acteur de référence avec un chiffre d’affaires d’environ 80 M€ et l’ambition de dépasser les 100 M€ d’ici 2 ou 3 ans. Nous voulons faire de la décarbonation un levier de création de valeur et de croissance durable pour notre entreprise. Les marques du luxe se sont approprié les enjeux de durabilité et exigent de la traçabilité, la cohérence environnementale étant devenue une priorité.

**Pour quelles raisons avez-vous fait appel à des fonds d’investissement ?**

Nous avons toujours été accompagnés par des fonds, principalement des fonds régionaux et publics. En octobre 2024 nous avons franchi une nouvelle étape avec l’arrivée d’un fonds national à notre capital, aligné sur nos convictions. Nous recherchions un partenaire capable de soutenir une croissance internationale rapide et responsable avec une forte expertise industrielle et environnementale.

**Quelles transformations avez-vous engagées ?**

C’est une transformation globale à la fois industrielle, environnementale et géographique. Nous avons profondément repensé nos process : digitalisation de nos usines, suivi en temps réel des consommations et des indicateurs d’impact, pilotage automatisé des flux et interconnexion des sites. Nous avons adapté nos infrastructures et supprimé l’usage du gaz au profit de pompes à chaleur, installé des parcs photovoltaïques. Ces évolutions se traduisent déjà par une baisse d’environ 20 % de notre consommation de matières premières et de 30 % de nos non-conformités. Nous



Thibaut de Malézieux, président et fondateur, et Clémence Dehaene, directrice générale du pôle conseil et RSE, groupe Ora



renforçons aussi la traçabilité : chaque matériau doit être certifié et identifiable tout au long de la chaîne. L’intelligence artificielle joue également un rôle majeur : elle nous permet d’optimiser les découpes, de réduire les déchets et d’anticiper les anomalies de production. Le fonds nous accompagne étroitement dans cette mutation. Ses équipes apportent méthodes, outils et expertises à la fois industrielles, digitales et RSE, mais aussi un véritable effet de réseau : elles nous mettent en relation avec d’autres entreprises du portefeuille ou de leur écosystème, ce qui favorise le partage de bonnes pratiques, la recherche de nouvelles idées et parfois même de nouveaux clients.

**Quelles sont les prochaines étapes ?**

Nous préparons de nouvelles acquisitions à l’étranger pour produire localement dans chaque zone de marché que nous cherchons à conquérir. Nous développons aussi une activité de conseil en stratégie durable pour aider nos clients à repenser en profondeur leurs modèles de distribution et à prolonger la vie des matériaux par la location ou le réemploi.



INTERVIEW

« Les fonds nous stimulent pour créer de la valeur à chaque étape »

Soutenue par des fonds innovation spécialisés en medtech et des fonds d'amorçage régionaux, AcuSurgical vise un marché mondial de plus de 2 Md € avec la plate-forme Luca™. Explications de Didier Deltort, président du conseil d'administration.



Didier Deltort, président du conseil d'administration, AcuSurgical

Quel est l'apport de la plate-forme Luca™ dans la chirurgie ophtalmique de la rétine ?

La complexité de la chirurgie rétinienne exige une précision extrême dans un espace délicat. Chaque micron compte. La plate-forme robotique Luca™ vient en soutien des chirurgiens ophtalmologues en renforçant la stabilité et la précision de leurs interventions. Elle permet en outre des gestes micro-métriques très compliqués à réaliser avec la main. Ce marché connaît une très forte croissance liée au vieillissement de la population, à l'augmentation des pathologies oculaires et à l'essor des thérapies géniques rétinienne.

Comment AcuSurgical a-t-elle eu les moyens de se développer depuis sa création à Montpellier en 2020 ?

La startup a été fondée par Christoph Spuhler, docteur ingénieur en imagerie et robotique, initiateur du projet dès 2017, avec 4 associés, spécialistes de la robotique ou chirurgiens ophtalmologues. Après avoir dirigé la société jusqu'à mi-2024, il conduit désormais la R&D. En février 2021, après une 1<sup>re</sup> levée de fonds, 3 fonds sont entrés au capital, aux côtés des fondateurs. Lors d'une 2<sup>e</sup> levée, en 2024, 2 nouveaux fonds nous ont rejoints. Il s'agit d'aller vite car nous voulons vraiment conserver notre avance pour être les premiers, en 2028, à lancer une telle plate-forme. Pour financer les procédures réglementaires d'obtention de la mise sur le marché et la fabrication, nous organisons actuellement une 3<sup>e</sup> levée, qui vise 20 M€, soit

autant que le financement, privé et public, dont nous avons disposé depuis le début.

Comment ces fonds vous accompagnent-ils ?

Ce ne sont pas de simples investisseurs financiers. Certains, français avec une dimension internationale, sont des fonds spécialisés dans la medtech avec, en portefeuille, des sociétés qui développent des systèmes complexes. Leurs représentants au conseil d'administration sont des scientifiques, ingénieurs, pharmaciens. Les autres, des fonds régionaux, nous fournissent un support local. Nous bénéficions ainsi du meilleur des deux mondes.

Quelles transformations de la société vous ont-ils aidés à opérer ?

Leur apport est majeur. Ils ont impulsé la professionnalisation et la structuration d'AcuSurgical. Un nouveau CEO, Ronen Castro, fin connaisseur de l'ophtalmologie et de la robotique, nous a rejoints. Nous avons recruté de nombreux talents (28 collaborateurs aujourd'hui), structuré les RH, la finance, la R&D, la clinique et le réglementaire. Ils nous apportent en outre une réflexion stratégique et tactique très précieuse. Ils nous guident dans la création de valeur à chaque étape : une stimulation indispensable. Avec les dirigeants, les échanges sont fructueux. Il est très utile à un fondateur de faire rentrer un actionnaire professionnel dans son capital.

INTERVIEW

« L 'apport des fonds ? Une vision très précieuse sur les enjeux de notre secteur »

Créée en 2017, la startup Dessia Technologies vient d'être sélectionnée dans la 2<sup>e</sup> promotion du programme French Tech 2030, parmi « 80 entreprises émergentes qui développent des technologies hautement stratégiques pour la souveraineté numérique française ». Son PDG Jean-Pierre Roux évoque comment plusieurs fonds d'investissement ont accompagné ses transformations depuis 2021.



Jean-Pierre Roux, CEO, Dessia

Quand Dessia a-t-elle vu le jour et autour de quelle idée ?

La startup a été créée en 2017 par Pierre-Emmanuel Dumouchel qui est notre directeur technique et directeur général. Nous avons développé une solution logicielle qui utilise l'IA pour accélérer les processus d'ingénierie de la conception comme de la fabrication. Destinée aux domaines de la mobilité, de l'aéronautique, de la défense et de l'énergie, elle permet d'automatiser certaines tâches manuelles, comme la vérification des plans techniques. Nous avons intégré des algorithmes qui permettent d'« augmenter » le travail humain.

Quand avez-vous été en mesure de renforcer vos moyens financiers ?

Nous avons pu réaliser une première campagne de levée de fonds en 2021, lorsque, après plusieurs démonstrations de faisabilité (POC, proof of concept) avec des industriels, ces derniers ont manifesté leur intérêt. Cela a motivé 3 fonds de capital-innovation, 2 français et un allemand, à investir dans le capital de Dessia aux côtés du fondateur et du management. J'ai rejoint la société à ce moment-là. Nous étions une quinzaine à l'époque.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Après une 2<sup>e</sup> levée de fonds à l'été 2024, qui a permis à un 4<sup>e</sup> fonds de nous rejoindre, nous comptons 35 collaborateurs. Notre plate-forme logicielle est opérationnelle chez plusieurs clients industriels, et en test chez d'autres, avec un modèle d'affaires fondé dorénavant sur la licence

annuelle. Nous sommes en train de nous développer à l'international.

Comment vos actionnaires professionnels vous ont-ils accompagnés ?

Tout d'abord, ils nous ont permis de nous développer. Ces moyens ont été décisifs pour une startup comme la nôtre, confrontée aux longs cycles de vente de l'industrie. Quelque 70 % de l'apport en capital de la première levée de fonds ont été affectés à la poursuite du développement de notre solution. Dans notre secteur d'activité, avancer, faire progresser notre niveau de maturité technologique (TRL, technology readiness level) est un enjeu majeur. Notre sélection par French Tech 2030 vient distinguer ces efforts.

Au-delà, les fonds d'investissement qui composent notre tour de table nous ont aidés à structurer la société. Dès 2021, notre directeur financier a été recruté pour favoriser la maîtrise et le pilotage analytique de notre société et un « consultant advisor » dédié nous a permis de nous poser les bonnes questions en matière de gestion et de croissance. Dans les 2 années qui ont suivi, des comités stratégiques fréquents ont été mis en place pour nous guider et suivre notre activité.

Aujourd'hui, quel est l'apport principal de ces fonds d'investissement ?

Une vision, très précieuse, de notre secteur, en permanente évolution. Comme ils détiennent, pour la plupart, d'autres sociétés technologiques dans leurs portefeuilles, ils ont une connaissance fine de ce secteur, de ses innovations, de ses tendances et de ses attentes. Un dialogue permanent nous permet de nous projeter sur la durée et de bâtir une trajectoire.

ARTICLE

10 étapes-clés pour réussir sa transmission

Au-delà de sa portée humaine et patrimoniale, la transmission est une étape décisive, qui engage l'avenir de l'entreprise, de ses équipes et de son ancrage territorial. Parce qu'elle n'a rien d'une transaction ordinaire, voici 10 conseils pour bien la préparer et la sécuriser.

➤ 1. Anticipez, dès que la question se pose

Une transmission réussie se prépare au moins 5 ans avant l'échéance, afin de repenser l'organisation et d'ajuster la stratégie, si besoin, pour renforcer sa performance. Anticiper, c'est aussi se donner le temps d'identifier les bons partenaires et de choisir le modèle le plus adapté : cession partielle ou totale, leverage buy-out (LBO), family buy-out ou reprise par les salariés, selon les enjeux de continuité et de pérennité. C'est aussi l'occasion, pour le dirigeant, de sécuriser la liquidité et d'équilibrer son patrimoine. Les fonds d'investissement offrent des solutions sur mesure qui permettent de conserver un intérêt au capital tout en permettant une solution de liquidité maîtrisée.

➤ 2. La transmission est un métier... Faites-vous conseiller par des experts

Opération complexe, la transmission d'une entreprise repose sur des enjeux financiers, fiscaux, juridiques et stratégiques spécifiques. Chaque décision aura des conséquences durables sur le patrimoine du cédant et sur la pérennité de l'entreprise. Faire appel à un intermédiaire (banque privée, cabinet de fusions-acquisitions...) permet d'apporter la méthode et l'objectivité nécessaires. Comme un chef d'orchestre, elle coordonne les experts, s'appuie sur

son réseau d'investisseurs pour rechercher un partenaire et permet la négociation de meilleures conditions.

➤ 3. Auditez et valorisez votre entreprise objectivement

Avant d'envisager toute opération, il faut challenger la valeur réelle de son entreprise : performance, rentabilité, perspectives de marché, dépendances, gouvernance, risques sociaux ou environnementaux pour identifier les leviers d'amélioration de cette valeur. Un audit financier et stratégique peut permettre de révéler les forces, les faiblesses et les leviers de création de valeur à activer avant la cession. N'oubliez pas de recenser le capital immatériel de votre entreprise : sa réputation, la force de sa marque, la fidélité des clients, ses brevets, l'engagement des salariés...

➤ 4. Structurez vos comptes et votre dette

Une entreprise bien structurée inspire la confiance. Assurez-vous que votre bilan soit clair, la dette maîtrisée et la trésorerie lisible. Simplifiez les participations croisées, régularisez les flux entre activités, formalisez les contrats-clés. Un fonds d'investissement valorisera une entreprise bien préparée, capable de soutenir un LBO sans fragiliser sa rentabilité.

➤ 5. Optimisez la fiscalité et le cadre juridique

Les outils existent, encore faut-il les maîtriser. Parmi eux, l'apport-cession peut constituer un outil stratégique pour les entrepreneurs qui souhaitent préparer leur succession, diversifier leur patrimoine ou accompagner le développement d'autres entreprises, tout en bénéficiant d'un cadre fiscal favorable encadré et transparent.

➤ 6. Installez une gouvernance solide et indépendante

Une bonne gouvernance crée la confiance des investisseurs et des équipes. La présence d'un comité stratégique ou d'un conseil d'administration avec des administrateurs indépendants peut être un plus. Dans les entreprises familiales, mettez en place des outils de gouvernance spécifiques (charte familiale, holding, conseil de famille). Pour clarifier les rôles et éviter les tensions intergénérationnelles, n'hésitez pas à vous faire accompagner par des consultants spécialisés.

➤ 7. Intégrez les dimensions ESG dans votre projet de transmission

Les critères ESG sont désormais incontournables pour tout investisseur. Ces exigences peuvent être

parfois anticipées : plan de décarbonation, parité dans les instances de direction, partage de la valeur, transparence sociale. Ces engagements renforcent la valorisation et attirent les investisseurs à long terme.

➤ 8. Choisissez un fonds partenaire, pas un simple financeur

La réussite d'une transmission repose sur la qualité de la relation entre le dirigeant et le fonds. Cherchez un partenaire qui partage vos valeurs, comprend l'histoire de l'entreprise et s'inscrit dans le temps. Un bon fonds apporte du capital, certes, mais aussi du réseau, de l'expérience sectorielle, du conseil stratégique et de la sérénité ! Son rôle consiste souvent à accélérer la transformation de l'entreprise, en finançant des projets de diversification, de croissance externe, de digitalisation ou de transition énergétique. La transmission offre alors une opportunité stratégique.

➤ 9. Organisez le passage de relais

Pour assurer la reprise, un accompagnement du repreneur par le cédant s'avère très précieux. Il peut prendre différentes formes (convention de tutorat, rémunérée ou non, contrat d'accompagnement, mission de conseil...) sur une durée de 2 à 12 mois en général.

➤ 10. Préparez l'après-cession

Que faire après la vente de votre entreprise ? Pensez à cette étape dès que la question autour de la cession se pose. Elle se prépare soigneusement, dans tous ses aspects : personnels, professionnels et financiers. Reconversion, retraite, nouvelle aventure entrepreneuriale... Faire ces choix est essentiel pour tourner la page sereinement.

# Le capital-investissement, moteur discret et levier stratégique de la croissance française

En France, les acteurs du capital-investissement irriguent l'ensemble du tissu productif, des startups aux PME jusqu'aux ETI et projets d'infrastructure. Sur les 50 milliards d'euros qu'ils ont injectés en 2024 dans l'économie, près de 20 milliards sont dédiés au renforcement des fonds propres des entreprises françaises, tandis que le solde finance des projets d'infrastructures - en capital comme en dette - ainsi que des prêts aux entreprises. Le capital-investissement s'affirme ainsi comme un levier majeur de croissance, d'emploi et de transformation des secteurs-clés de l'économie.

Le capital-investissement (ou private equity) est une solution de financement long terme. À la différence du crédit bancaire, il apporte des fonds propres ou quasi-fonds propres à des entreprises non cotées en Bourse. Les sociétés de gestion – 460 en France – lèvent des capitaux auprès de souscripteurs institutionnels et privés, puis les investissent dans des entreprises qu'elles sélectionnent. Ce capital patient, généralement mobilisé pour 4 à 7 ans, voire au-delà, permet de financer une jeune pousse, une nouvelle usine, un programme de R&D, une acquisition ou encore une transmission familiale.

**Près de 11 000 entreprises accompagnées**  
Au total, près de 11 000 entreprises sont aujourd'hui accompagnées dont 8 450 basées en France. En 2024, les fonds d'investissement français ont investi quelque 18,9 Md€ dans l'économie française, auprès de 2 109 entreprises. Ces montants ont permis d'accompagner des entreprises quel que soit leur niveau de maturité (startups, PME, ETI). Le capital-innovation ou venture capital (1,8 Md€ et 866 entreprises accompagnées) finance la création et les premiers développements de jeunes pousses technologiques ou industrielles.

Le growth (1,2 Md€ et 75 entreprises) accompagne les sociétés innovantes dans leur changement d'échelle, en France comme à l'international. Le capital-développement (3 Md€ et 584 entreprises) intervient ensuite pour accélérer la croissance d'entreprises déjà rentables : lancement de nouvelles offres, implantation à l'étranger, digitalisation des processus... Enfin, le capital-transmission concentre l'essentiel des montants (12,9 Md€ et 584 opérations l'an dernier) et finance les reprises d'entreprises, qu'il s'agisse de transmissions familiales, de LBO (leverage buy-out, reprise avec effet de levier) menées par les équipes de management ou par des investisseurs extérieurs.

**2,4 millions d'emplois dans les entreprises accompagnées**  
Loin de l'image d'une finance hors sol, ces investissements se traduisent directement dans l'économie réelle avec une présence des entreprises accompagnées sur l'ensemble du territoire. Elles emploient au total 2,4 millions de personnes, pour la plupart, basées en France. Selon la dernière étude d'activité de France Invest et Grant Thornton, un

peu plus de la moitié des entreprises ayant fait l'objet d'investissement ont leur siège en région : 54 % des entreprises ayant fait l'objet d'investissement au 1<sup>er</sup> semestre 2025 sont basées hors de l'Île-de-France, un niveau conforme à la moyenne des dernières années. Les fonds interviennent dans des secteurs variés qui reflètent les grandes priorités de l'économie française : industrie, innovation numérique, santé, transition énergétique et services du quotidien. Les biens et services industriels concentrent 5,9 Md€ d'investissements en 2024 et 568 entreprises accompagnées, soit près d'un tiers des montants. Ils soutiennent ainsi la modernisation d'outils de production, l'automatisation ou encore la relocalisation de certaines activités. Autre grand bénéficiaire : le numérique capte 3,6 Md€ pour 473 entreprises. Les biens et services de consommation représentent quant à eux 3,4 Md€ et 474 entreprises, qu'il s'agisse de fabrication de biens de consommation, de marques de distribution, de services aux particuliers ou de loisirs. La santé attire aussi : les secteurs médical, pharma et biotech ont attiré 2,9 Md€ répartis entre 262 entreprises, pour développer de nouveaux traitements, équipements ou solutions d'e-santé. D'autres secteurs complètent

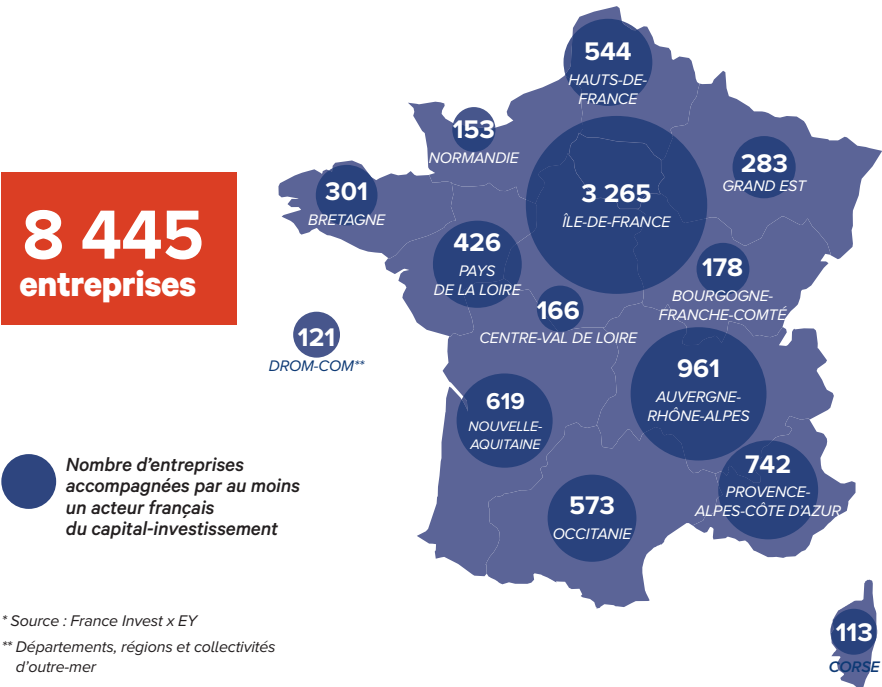
le tableau : 1,4 Md€ pour les services financiers, 1 Md€ pour les télécoms, un peu plus de 620 M€ pour la construction, le BTP et l'énergie.

**Accompagner la transformation des entreprises**  
Le capital-investissement ne se résume pas à une injection de capitaux. En entrant au capital, les équipes de gestion s'engagent aux côtés des dirigeants pour :

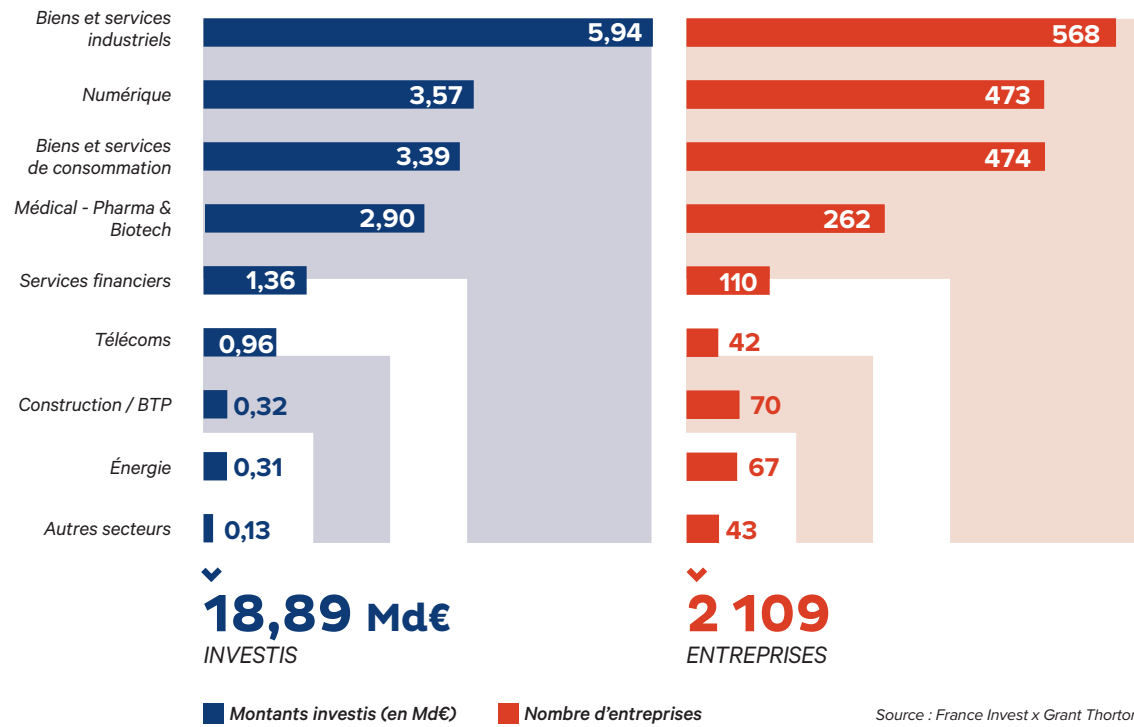
- structurer la gouvernance ;
- professionnaliser les fonctions-clés ;
- accélérer la digitalisation ;
- préparer une transmission ou une ouverture du capital plus large.

Elles accompagnent les projets de croissance externe, aident à l'internationalisation et, de plus en plus, intègrent des objectifs de décarbonation et de responsabilité sociale, tout en étant attentives au partage de la valeur. Cette logique de partenariat est au cœur du modèle du capital-investissement. Les sociétés de gestion ne réalisent une plus-value qu'au moment de la sortie, lorsque la valeur de l'entreprise a été durablement augmentée. Une fois la participation cédée – à un industriel, à un autre fonds, via une introduction en Bourse, ou aux dirigeants – le capital et les gains sont redistribués aux souscripteurs et peuvent être réinvestis dans de nouveaux fonds. L'épargne à long terme, qu'elle soit détenue par des assureurs, des caisses de retraite, des banques, des fonds souverains, des family offices ou des particuliers, se transforme ainsi en levier de croissance et de transformation pour les entreprises non cotées.

## Répartition géographique des entreprises accompagnées par les acteurs du capital-investissement français à fin 2024\*



## Répartition sectorielle des investissements réalisés en France en 2024



## Investissements 2024 par segments en France

Les sociétés de gestion financent les entreprises et s'engagent à leurs côtés lors de leur démarrage, dans leur croissance et leur développement, et lors de leur transmission.

**Capital-innovation**  
Financement de jeunes entreprises innovantes.

1,8 Md€  
866 entreprises

**Growth**  
Financement d'entreprises innovantes en très forte croissance et aux besoins de financement importants.

1,2 Md€  
75 entreprises

**Capital-développement**  
Investissement, généralement minoritaire, dans des entreprises relativement matures, pour financer des augmentations de capital.

3 Md€  
584 entreprises

**Capital-transmission**  
Investissement dans des entreprises matures, en minoritaire ou majoritaire, pour financer en partie avec de la dette, des transmissions de capital.

12,9 Md€  
584 entreprises

Montants investis (en Md€)  
Nombre d'entreprises

