

**JEU CONCOURS**

**À GAGNER**

1000€



**YOUSTOCK S'OFFRE UNE  
PARISIENNE HISTORIQUE**

L'entreprise nigérienne poursuit sa stratégie de croissance externe avec l'acquisition de Bédaf, acteur emblématique du garde-manger. >>



**LA FOLIE PANINI AVANT  
LA COUPE DU MONDE**

Dockers, après mondiale, cartes collectibles. Paris muscle son jeu avant le Mondial. Le point avec Sébastien Tallon, DJ France. >>

# La Métropole relance l'idée d'un second port à Nice

Le projet, maintes fois évoqué, refait surface, porté cette fois par une logique de désengorgement de l'AB et d'aménagement du territoire. Prétensions avec Nicolas Plumon, président de l'Union Maritime Océ.



## Les familiales, valeurs sûres à l'honneur

À l'occasion du Global Family Business Summit, accueilli par l'IPAG à Nice, focus la stratégie du sang et sur quelques-unes des plus belles PME familiales des Alpes-Maritimes. >>>

## POUR LES 25 ANS, DES ENTREP' EN PACK SOUDÉ

Le 4 juin, à l'Alphabio Proxima de Nice, se déroulent votre des entreprises, qui vise à favoriser les recrutements entre les acteurs économiques du territoire, ancrés en 20' images pour un mot d'ordre assumé : le collectif. >>

## "FAIRE SORTIR L'ÉCONOMIE DE LA MANIPULATION POLITIQUE"

Fax de postulations, de la pure recherche académique. Maxime Minoux, docteur en économie spécialisée dans l'étude de la dette publique, ne voit pas une certaine forme de manipulation à des fins électorales. >>

## ANNONCES LÉGALES ET ENCHÈRES

Enchères judiciaires immobilières 24  
Ventes à l'égale d'effets 26  
Annonces judiciaires légales 29  
Marchés et enchères publics 27

Indice des entreprises cotées	1	Immobilier	17	Travail	33	Case Bonelli 1000	39	M&P&S	45
Accidents du 1er lot	6	Plaque	18	Chambres Maritimes	34	Services Diversité	40	Agouti	46
Media/Technologies	7	M&P&S	19	Jobline	35	Logisport	41	Logisport	47
Salaires	8	Compagnie	20	Centre de Santé-Cosmos	36	Caprice Divers	42	Wella	48

**FOCUS. THOMAS ZELLWEGER** titulaire de la chaire Entreprises familiales à l'Université de St.Gallen (Suisse)

# “Les entreprises familiales qui réussissent savent gérer à la fois l'entreprise... et la famille”

Le professeur Thomas Zellweger, éminent spécialiste du sujet, était le conférencier principal du Global Family Business Summit, ce 28 mai à l'IPAG Business School à Nice.

## Comment définissez-vous une entreprise familiale ?

Deux éléments caractérisent les entreprises familiales. D'abord, c'est assez évident, l'existence d'un contrôle dominant exercé par un groupe de personnes ayant des liens familiaux entre elles. Mais il existe un second élément : ce contrôle est-il détenu avec l'intention de le transmettre à la génération suivante ? C'est cette dimension de contrôle transgénérationnel qui caractérise les entreprises familiales.

## Quelle est part des entreprises dans le monde, sur la base de cette définition, qui sont familiales ?

Il existe des estimations qui indiquent que 70 % à 80 % des entreprises dans le monde sont contrôlées par des familles ou des individus, avec cette idée de transmission au sein de la famille. Il est difficile d'être plus précis, car les définitions varient beaucoup. Par exemple, cette proportion diminue si l'on considère uniquement les entreprises familiales de deuxième génération ou des générations suivantes...

## Le colloque international des entreprises familiales, auquel vous participez, accueille des intervenants aux profils divers, dirigeants de PME locales et managers de (très) grands groupes...

Le point commun, qu'il s'agisse de petites ou de grandes entreprises, est qu'elles sont contrôlées par

une famille avec la volonté de la transmettre au sein de cette même famille. Aujourd'hui, Danone ou Mulliez (*qui participaient au colloque niçois, ndlr*) sont contrôlées et détenues par une famille, mais ne sont pas dirigées directement par ses membres. Les petites entreprises familiales, elles, sont à la fois contrôlées et dirigées par la famille. Le degré d'implication familiale varie donc fortement selon la taille de l'entreprise. En général, plus l'entreprise est grande, moins la famille est impliquée dans les opérations quotidiennes.

## Quid des défis liés à la transmission ?

Elle prend des formes très différentes selon la taille de l'entreprise. Dans les petites structures, elle consiste non seulement à transmettre les parts, mais aussi les responsabilités de direction : il faut essentiellement trouver le prochain dirigeant. Le défi est considérable, car le successeur doit être capable de marcher dans les pas de ses parents. Il doit à la fois être un bon dirigeant et un bon actionnaire. Le défi managérial est particulièrement central lorsqu'il s'agit de choisir le bon successeur. Dans les grandes entreprises familiales, la succession est davantage dissociée. En quelque sorte, on transmet les actions, mais pas automatiquement les responsabilités de gestion. Les enjeux de la succession - et la définition même d'un “*bon successeur*” - sont donc très différents entre les petites et les grandes entreprises. Dans les

grands groupes, il s'agit avant tout d'une transmission patrimoniale, alors que, dans les petites structures, il s'agit tout autant d'une transmission managériale.

## Les PME familiales sont-elles plus résilientes ?

Plusieurs études montrent qu'elles adoptent généralement une gestion financière plus prudente que les entreprises non familiales. Par exemple, elles sont moins endettées. Elles disposent souvent d'une trésorerie plus importante, et distribuent généralement moins de dividendes. Dans l'ensemble, leur situation financière est donc plus stable que celle des entreprises non familiales. En ce sens, elles tendent à être plus résilientes. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles sont plus performantes.

## Il est très souvent question, chez les dirigeants d'entreprises familiales, de vision à long terme par opposition aux profits immédiats...

D'après mes observations, cela peut évoluer au fil des générations. Au départ, les fondateurs sont profondément engagés dans l'entreprise : c'est leur bébé. Ils y investissent énormément d'engagement personnel, et souvent leurs propres ressources financières. Dans les générations suivantes, lorsque les membres de la famille sont plus éloignés de l'activité - certains ne travaillent même pas dans l'entreprise -, ils finissent par se demander : “Qu'est-ce que cela m'apporte ?” La pression en



faveur des dividendes a donc tendance à augmenter avec les générations.

## La clé du succès pour une entreprise familiale ?

Les “grandes” entreprises familiales sont celles qui savent bien gérer à la fois l'entreprise et la famille. Elles font donc face à un double défi, managérial et relationnel. Celles qui réussissent

sur le long terme sont capables de gérer ces deux dimensions de manière harmonieuse, de sorte qu'il existe une véritable synergie entre la famille et l'entreprise. La famille devient alors une force, une source d'avantages pour l'entreprise, plutôt qu'une source de conflits ou de problèmes.

PROPOS RECUEILLIS  
PAR LIZZA PAILLIER



## L'IPAG place la Côte d'Azur au cœur des débats

● Du 25 au 29 mai, l'IPAG Business School Nice a accueilli et coorganisé le Global Family Business Summit. Pour la première fois organisé en France, cet événement a réuni 260 chercheurs, dirigeants et experts de 40 pays autour des enjeux de transmission, de résilience et d'innovation durable des entreprises familiales. Porté avec les réseaux FERC et STEP, le sommet confirme l'ancrage croissant de l'IPAG dans les grands débats internationaux. “L'objectif est de

rapprocher le monde de la recherche du monde des entreprises”, souligne Maria Giuseppina Bruna, directrice de la recherche, de la valorisation et de l'impact de l'IPAG et coprésidente du congrès. Le territoire a été pleinement associé à l'événement, avec pour partenaires principaux Malongo et Fragonard, mais aussi l'implication d'autres fleurons, Galimard, Florian, Negresco... Une manière pour l'IPAG de valoriser l'écosystème tout en renforçant les passe-

relles entre recherche académique et entreprises familiales. L'IPAG dispose de cinq chaires, dont deux mobilisées autour du sommet. La chaire *Sustainable Entrepreneurship and Family Business* étudie les enjeux de transmission, de soutenabilité et de résilience des PME familiales, avec un fort ancrage en région Sud. La chaire *Entreprise inclusive*, fondée par Maria Giuseppina Bruna, accompagne les organisations dans leurs transitions sociales, envi-

ronnementales et managériales. Soutenue par de grands groupes et institutions internationales, elle travaille sur les liens entre innovation, inclusion, agilité et performance durable. L'ambition de l'IPAG : faire de la recherche un outil opérationnel au service des entreprises et du développement territorial. “*Le campus est à disposition de tous. Nous sommes des acteurs du territoire et nous y tenons*”, insiste Maria Giuseppina Bruna. LP

## “Mon objectif, c’est que la saga Interima continue”



**À la tête d’Ima Groupe, nouvelle identité d’Interima Groupe, Marc Raiola revendique une vision fondée sur le temps long, la confiance et la transmission.**

● A la tête de l’entreprise créée par son père en 1978, qu’il a intégrée en 2000 avant d’en prendre les rênes en 2004, Marc Raiola défend une approche à rebours des logiques financières de court terme. “La force d’une entreprise familiale, c’est clairement la vision long terme. Par exemple, je n’optimise pas mes bilans pour lever des fonds”, illustre, taquin, le dirigeant. Une vision qui guide aujourd’hui le développement d’un groupe de 40 salariés et

15 M€ de chiffre d’affaires dans ses activités historiques, intérim, mais aussi formation, conseil et recrutement, une diversification amorcée en 2010 qui a récemment conduit à un changement de nom, avec la création de la marque Ima et du groupe éponyme, pour rassembler ces activités sous une dénomination moins connotée que l’originelle Interima. Sans compter les récentes prises de participation, majoritaires ou non, dans d’autres entités. “D’une société, Interima, nous avons évolué vers une notion de groupe puisque nous avons plusieurs structures. L’entrée dans le monde de l’inclusion et le rachat de T’Plus nous ont amenés à évoluer dans un univers élargi”, résume le dirigeant

qui, de fait, refuse d’opposer tradition et innovation.

### “Que le groupe perdure”

L’innovation, Marc Raiola l’a aussi intégrée dans le volet gouvernance, avec la création, début 2026, d’une SCP (société civile de portefeuille). Principal motif, la sécurisation de l’actionnariat : “étant unique actionnaire du groupe, j’avais la volonté de protéger nos équipes”. En d’autres termes, “s’il m’arrive quelque chose, je ne veux pas que des ayants droit viennent interférer, parasiter le fonctionnement du groupe. Parce que j’ai plus confiance dans mes équipes pour mener une phase difficile qu’en des gens complètement extérieurs”. Ainsi, Clélia

Cassé (DG), Annie Lepetit (directrice carrières et clients régionaux) et Virginie Viegas (directrice commerciale), plus de 50 ans de boîte à elles trois, sont désormais aux manettes opérationnelles, membre du CODIR, une manière de donner “confiance” et “considération”, et aussi de s’assurer “que le groupe perdure, sans que cela s’appuie sur une seule personne”. Quant à la transmission familiale, “mon fils est mineur, donc nous n’en sommes pas là. S’il veut rejoindre l’entreprise, il la rejoindra. Mais s’il n’y a plus de Raiola à la tête d’Interima, et bien... il n’y aura plus de Raiola. Mon objectif, c’est que la saga continue, toujours dans un état d’esprit d’entreprise familiale”. LP

## “Remettre sur le devant de la scène le caractère familial”

**Dirigeante de la Maison Galimard avec son frère Stéphane, Delphine Roux met en avant une identité familiale qu’elle considère comme une force stratégique.**

● Galimard, parfumeur historique, près de 70 salariés, six établissements et une croissance de 20 % sur les deux dernières années, une dynamique portée par une diversification progressive de ses activités. Historiquement centrée sur le tourisme et la vente en boutique, qui représentent encore 60 % du chiffre d’affaires, Galimard a fortement développé son activité de fabrication en marque blanche pour des marchés de niche. Une orientation voulue par Delphine et Stéphane Roux, fiers représentants de la 3<sup>e</sup> génération, aux commandes depuis 2020. “Cette activité existait déjà à l’époque de notre père, mais mon

frère et moi avons souhaité la développer pour réduire la dépendance de l’entreprise aux variations dont le tourisme peut être victime”, explique Delphine Roux.

Résilience et agilité, deux points forts du format familial, selon la dirigeante : “nous n’avons pas d’objectifs de dividendes ou de profit pour des personnes extérieures à l’entreprise, notre souhait, c’est de perpétuer l’héritage familial, assurer le succès de l’entreprise et prospérer avec tous nos collaborateurs et collaboratrices”. Sans pour autant trop rester sur ses acquis : le parfumeur continue d’ailleurs d’innover dans ses propres créations. “L’innovation a de tout temps fait partie de Galimard. Cette année par exemple, nous fêtons les 30 ans du Studio des Fragrances et du concept d’ateliers de création de parfums. A l’époque, c’était une grande innovation, qui a largement démontré son succès.



Et nous essayons de continuer dans cette lignée”.

### “Etre visibles et accessibles”

Au-delà de la stratégie économique, Delphine Roux insiste sur la nécessité de remettre l’histoire familiale au cœur du récit. “Les clients apprécient de plus en

plus l’héritage familial et le fait de pouvoir mettre des visages sur une entreprise”. Une évolution notable pour Galimard, qui valorisait auparavant principalement son ancrage grassois sans nécessairement mettre en avant la famille elle-même. Désormais, les dirigeants s’affichent davantage, aus-

si bien dans la communication que sur le terrain, auprès des visiteurs ou dans les réseaux économiques locaux, Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse, Grasse Expertise, Skal International Côte d’Azur... “Nous avons à cœur d’être présents, visibles et accessibles, c’est aussi la force d’une entreprise familiale, la proximité avec nos clients et nos visiteurs”. Cette proximité irrigue également le management. Grâce à une structure encore à taille humaine, les dirigeants cultivent des relations directes avec leurs équipes et revendiquent un faible turnover, synonyme selon eux d’attachement à l’entreprise et de partage de valeurs communes. “Notre plus grande volonté, c’est de continuer à faire vivre cet héritage familial”, résume Delphine Roux. Une ambition qui passe aussi par la préservation d’un capital détenu à 100 % par la famille, “pour rester maîtres à bord”. LP

## “Faire évoluer Pierotti & Léger sans perdre l’ADN de l’entreprise”



**Viviane Léger dirige depuis 2024 l’imprimerie centenaire basée à la Madeleine, à Nice. Entre histoire familiale et modernisation nécessaire face aux mutations du secteur.**

● “On ne reprend pas seulement une société : on reprend une histoire familiale, des équipes, une culture d’entreprise, et parfois même une partie de l’identité familiale”, confie Viviane Léger, aux rênes de l’imprimerie fondée en 1923 et rachetée par ses grands-parents en 1964. Une sacrée responsabilité dans une structure où certains collaborateurs ont connu plusieurs générations de dirigeants, “une richesse énorme aujourd’hui

dans le monde de l’entreprise”. Mais reprendre la PME familiale ne signifie pas simplement prolonger l’existant. “Il faut trouver sa place, apporter sa vision, tout en respectant ce qui a été construit avant nous”. Dans une telle structure, chaque changement peut être perçu comme une rupture, d’où un nécessaire dialogue pour accompagner les évolutions, dans un secteur qui a profondément changé ces dernières années. Face à l’évolution des outils, des usages et des attentes clients, Viviane Léger souhaite inscrire Pierotti & Léger dans une dynamique de modernisation. Plusieurs investissements ont ainsi été engagés, tant sur l’outil de production que sur

l’image de marque de l’entreprise, avec entre autres un nouveau site web, vitrine d’une “entreprise historique, mais tournée vers l’avenir”. La com’, un enjeu stratégique, y compris dans les métiers industriels longtemps restés discrets. “Aujourd’hui, il devient essentiel de raconter son histoire, de valoriser ses savoir-faire et de montrer ses capacités d’innovation”. Sans trahir son ADN : “l’idée n’est pas de transformer l’entreprise pour transformer l’entreprise”, insiste Viviane Léger, qui revendique une évolution “naturelle”, fidèle aux valeurs de l’entreprise, qualité de service, réactivité, engagement humain et proximité. La dirigeante évoque aussi une réalité propre aux entre-

prises familiales : “les discussions d’entreprise continuent souvent à la maison”, reconnaît-elle, soulignant la nécessité de trouver un équilibre personnel dans des structures où l’affectif occupe une place importante. Dans un contexte économique incertain, Viviane Léger reste convaincue que les entreprises familiales disposent d’atouts solides : “une vision plus long terme”, “une relation plus humaine avec les équipes” et surtout “une forte capacité d’adaptation”. Une agilité qu’elle entend mettre au service du développement de Pierotti & Léger pour préparer les prochaines décennies, sans renier un siècle d’histoire familiale. LP

# Centenaires et toujours familiales

**EXEMPLAIRES.** Elles en ont fait un argument bien au-delà du marketing. Être familiale, c'est viser la pérennité, c'est transmettre, c'est être visionnaire... Tous secteurs confondus, elles ne sont pas si nombreuses à avoir franchi le cap du siècle sans céder aux sirènes externes. Dans les Alpes-Maritimes, la palme revient au bassin grassois, avec sa filière du parfum, une niche qui a favorisé la continuité familiale semble-t-il. Et les belles réussites.



## RIEN CONTRE L'OUVERTURE, MAIS...

● Robertet a récemment innové en laissant les rênes opérationnelles à un "extérieur". Pourtant, la famille est nombreuse et la relève assurée. C'est que le leader mondial des ingrédients naturels à usage des parfumeurs, fondé à Grasse en 1850, ne veut louer aucun coche sur l'échiquier du succès, et compte sans doute sur de belles compétences et différents regards pour performer encore. La fratrie Maubert, pour autant, a l'œil sur tout, du sourcing à l'innovation. Résultat : pour ses 175 ans, un CA de 808M€.



## UN SIÈCLE DE FRAGONARD

● Il y a 35 ans, elles succédaient à leur père. Les "sœurs Costa", comme on les appelle, ont tout misé sur la complémentarité entre parfum, art de vivre, bien-être et culture. Elles ont bien fait. Fragonard ? Un hommage au peintre grassois, pas une identité familiale. Leur empreinte, c'est l'innovation : premier parfumeur à ouvrir ses ateliers au public, à créer un Musée du parfum... D'ailleurs, pour les 100 ans ouvre le Musée Capucine, à Paris, plus une collection très "grassoise" de produits parfumés.

## MANE, LA DÉMONSTRATION DE FORCE

● Le chiffre d'affaires dépassera les 2 milliards d'euros en 2025, jamais le géant barois ne s'était aussi bien porté. Avec l'arrivée à la présidence de Samantha Mane, l'année dernière, les feux sont au vert pour le 5<sup>e</sup> mondial des arômes et parfums fondé en 1871 par Victor Mane. Aurait-il pu se douter que cinq générations plus tard, son activité de distillerie du Bar-sur-Loup deviendrait un fleuron mondial dans sa filière, avec une cinquantaine de centres de R&D et une trentaine de sites de production à travers le monde ?



## MUL-GAZIGNAIRE, LA CLASSE À PÉGOMAS

● Directement dépendant de la filière des parfums, Mul-Gazignaire profite depuis 5 générations de l'attractivité grassoise dans ses activités agricoles et industrielles, enclenchées dès les années 70, en avance de phase sur un segment horticole alors en plein marasme. Cécile Mul, présidente, et Melvin Errico, DG, suivent les traces ancestrales : du durable, et du respect pour les terres comme pour les hommes. Peut-être l'une des recettes du succès, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, dans la vallée de la Siagne et ailleurs.



## FLORIAN, L'AUTRE FRAGONARD

● Y a-t-il un gène familial ? Peut-être, au vu du doublé d'Eugène Fuchs, créateur de Fragonard en 1926, mais aussi à l'origine du succès de la confiserie Florian, active depuis 1921 sur le port de Nice. Les adresses ont été dupliquées par les générations successives, jusqu'à Frédéric Fuchs, son actuel président (deux ateliers et six boutiques). La scission entre les deux maisons ne s'est faite qu'en 1995, et la marque Florian réapparaissait un an plus tard. Ses confiseries fétiches ? Les fleurs bien sûr...





## SPADA, UNE SAGA AZURÉENNE

● Elle a fêté son centenaire en 2020. Jean Spada l'avait créée pour extraire les graviers du Var, armé d'une pioche et d'un cheval. En s'associant à Paul Noiray dans les années 50, il assure à son entreprise une pérennité qui aujourd'hui encore fait foi, malgré un dépôt de bilan au début des années 2000, suite à des investissements hasardeux. Pas assez pour décourager la famille. Recentré sur le bâtiment et le génie civil, Spada a pu renaître de ses cendres, et la troisième génération de Noiray, avec Florent, est sur les rails, avec dans les tuyaux des objectifs de diversification assumés.



## L'ARTISANAT DE BOUCHE TIENT BON

● Si de belles enseignes comme Auer, Alziari ou Barale sont passées sous d'autres pavilions familiaux tout en continuant leurs bons offices, quelques familiales ont tenu le coup, c'est le cas de la chocolaterie Marcellin, qui a déménagé de Nice à Levens sans changer de sang dans ses veines. Aujourd'hui, Jérôme Igorra travaille la ganache avec son neveu, pour une clientèle fidèle aux recettes de ses arrière-grands-parents. Avec une production de 4 à 5 tonnes annuelles, trouver un point de vente sur Nice bouclerait la boucle.



## LA FAMILLE, PAR NATURE OPPORTUNE

● C'est en 1890, à Saint-Cézaire, que le destin contrarie Léon Dozol. Il voulait planter des vignes, le voilà découvreur de grotte... Dès 1900, on la visite, et toute la famille se met au diapason de cette nouvelle activité, jeunes comme aînés. Le tourisme commence à peine à se développer dans l'arrière-pays, et les bus tours organisés autour des parfums grassois et des poteries vallauriennes passent par la grotte. Aujourd'hui encore, les descendants de Léon sont aux rênes, et se diversifient en proposant d'autres alternatives axées nature et loisirs autour du site. © collection Corlay/Leloup

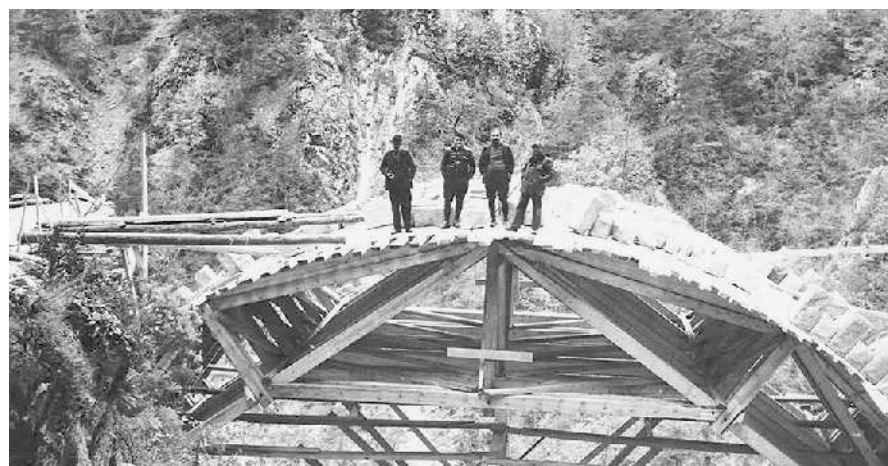
## DÉJÀ CINQ GÉNÉRATIONS BIEN BRANCHÉES

● Leur longévité a été célébrée lors des 130 ans de la FBTP06, en 2025. Dans la famille Vernassa, on est électriciens sous enseigne éponyme depuis 1917, soit quatre générations, bientôt cinq avec la récente arrivée en renfort de Thomas, neveu de Xavier Vernassa... Artisanale jusqu'au tournant des années 70/80, l'entreprise a su se diversifier sur toute la panoplie des services affiliés, du Var à Monaco, par croissances organique et externe conjuguées, pour toiser aujourd'hui les 14 M€ de chiffre d'affaires et 85 collaborateurs.



## VALTINÉE, ON Y EST PRESQUE !

● Au commencement était Ambroise Orgeas. En 1927, il crée sa petite entreprise dans les vallées niçoises. Quatre générations plus tard, Valtinée et l'actuelle fratrie Mario en ont fait une référence des travaux publics, y compris périlleux, mais surtout engagée dans une transition écologique, énergétique et culturelle au sens large. Une belle réussite, synonyme de souffle nouveau dans nos montagnes, qui valait bien une petite sélection dans notre liste de centenaires avec un an d'avance...



## UNE SURVIVANTE EN CŒUR DE NICE

● Elle fait partie de ces maisons délicatement désuètes et parfaitement tendance. La Cave Bianchi, millésime 1860, s'est construite sur une longue lignée familiale de négociants qui mariaient vins d'Afrique du Nord aux cépages bourguignons, pour leur apporter un peu de tonus (et de degrés). Pierre Bianchi a eu du nez en confiant la maison à son filleul, Franck Obadia, maître des lieux depuis les années 90. Alors oui, on peut donc parler de famille. Et de passion.

