

Hauts-de-France Une attractivité
qui ne se dément pas ➔ P.4 et 5



LP/OLIVIER CORSAN

Reconversion Pour Muriel Pénicaud,
les carrières linéaires, c'est fini ➔ P.8

Mardi 20 janvier 2026

Économie

Le Parisien

Travail, cadre de vie

Ces villes où s'installer en 2026

En partenariat avec **RTL**



OLIVIER MARTY

Commission paritaire N° 0130 C 85979 - Ne peut être vendu séparément

**Le tableau
de bord**

Smic horaire
↑ Brut : 12,02 €
↑ Net : 9,52 €

Smic mensuel
↑ Brut : 1 823,03 €
↑ Net : 1 443,11 €

Taux de chômage
T3 2025
→ 7,7 %

Taux d'inflation
Décembre 2025
↑ + 0,8 %

CAC 40
↓ 8 112,02 pts
- 3 % sur 5 jours

20 % des parents ont fait du meilleur équilibre entre vie pro et perso l'une de leurs principales résolutions pour 2026, selon un sondage OpinionWay pour Tonies.

Le baromètre Arthur Loyd des villes de province les plus dynamiques

Catégories :

- Vitalité économique
- Accueil des entreprises et immobilier professionnel
- Connectivité, capital humain et transitions
- Indice de qualité de vie

Très grandes métropoles

Rang	Ville	Classement par cat.	Score (de 0 à 1)
1	Toulouse	2 ^e 5 ^e 1 ^{re} 1 ^{re}	0,576
2	Lyon	1 ^{re} 3 ^e 2 ^e 3 ^e	0,55
3	Bordeaux	4 ^e 4 ^e 4 ^e 2 ^e	0,481

Grandes métropoles

Rang	Ville	Classement par cat.	Score (de 0 à 1)
1	Montpellier	1 ^{re} 1 ^{re} 1 ^{re} 8 ^e	0,576
2	Rennes	2 ^e 2 ^e 3 ^e 5 ^e	0,534
3	Grenoble	5 ^e 5 ^e 4 ^e 4 ^e	0,512

Métropoles intermédiaires

Rang	Ville	Classement par cat.	Score (de 0 à 1)
1	Angers	3 ^e 1 ^{re} 4 ^e 6 ^e	0,551
2	Dijon	6 ^e 4 ^e 3 ^e 3 ^e	0,512
3	Reims	7 ^e 3 ^e 8 ^e 2 ^e	0,502

Agglomérations de taille moyenne

Rang	Ville	Classement par cat.	Score (de 0 à 1)
1	Bayonne	11 ^e 8 ^e 1 ^{re} 1 ^{re}	0,461
2	Poitiers	7 ^e 4 ^e 3 ^e 3 ^e	0,455
3	La Rochelle	8 ^e 6 ^e 2 ^e 14 ^e	0,439



Attractivité

Ces villes où il fait bon travailler

Exclusif Le réseau immobilier Arthur Loyd révèle son classement des 50 villes les plus en vogue. Les changements sont du côté des métropoles intermédiaires et des agglomérations moyennes.

Virginie de Kerautem

À DEUX MOIS des élections municipales, les citoyens Français considèrent la sécurité et le cadre de vie comme les deux enjeux principaux qui motiveront le plus leur vote lors du premier tour, rapporte une étude OpinionWay pour « Les Échos » et « Radio Classique ». Ces préoccupations sont également au cœur du 9^e palmarès des 50 métropoles et agglomérations françaises les plus attractives en 2025, réalisé par Arthur Loyd, spécialiste de l'immobilier d'entreprise que nous révélons en exclusivité. À la thé-

matique qualité de vie (qui regroupe entre autres la sécurité et le cadre de vie), s'ajoutent trois autres thématiques : vitalité économique, accueil des entreprises et connectivité.

À Toulouse, des filières d'avenir prometteuses

Toutes pertinentes pour établir le dynamisme d'une ville, c'est pourtant la qualité de vie que recherchent d'abord les 34 % de Français en 2025, volontaires pour changer de ville ou de région selon Meilleurs Agents. Le Salon du travail et mobilité professionnelle, qui se tient les 22 et 23 janvier à la Grande Halle

de la Villette à Paris (XIX^e), offre d'ailleurs des opportunités pour concrétiser ces projets.

Pour une comparaison judicieuse, le classement distingue les villes selon leur taille. Comme l'année dernière, Toulouse (Haute-Garonne) conserve sa première place pour les très grandes métropoles (plus d'un million d'habitants) les plus attractives, y compris pour la qualité de vie, suivie de Lyon (Rhône) et Bordeaux (Gironde). Les experts d'Arthur Loyd soulignent « un fort rayonnement international, des ambitions locales pour les filières d'innovation et de transition

écologique, et un réseau de transport dense » comme atouts majeurs de la Ville Rose. Sa vitalité économique est également remarquée, stimulée par un fort niveau de diplômés et une offre d'enseignement supérieur variée. Cependant, Toulouse présente un point faible concernant « l'accueil des entreprises et l'immobilier professionnel », se classant avant-dernière en raison d'un « faible niveau de futurs projets tertiaires et logistiques structurants » et d'espaces de coworking jugés insuffisants.

Dans la catégorie des grandes métropoles (500 000 à 1 million d'habitants), Montpellier (Hérault) monte sur la première marche du podium (*lire reportage p. 7*), grâce à un bassin d'emploi dynamique et une ambition forte : devenir un pôle de référence en matière de médecine du futur. En revanche, la ville affiche une qualité de vie moindre, plombée par un coût du logement relativement élevé.

Angers porté par le renouvellement urbain

C'est aussi l'un des points faibles d'Angers (Maine-et-Loire), pourtant numéro une des villes intermédiaires et gagnant deux places par rapport à l'année dernière. Ses



La ville d'Angers et la Maine.

Méthodologie : le palmarès des métropoles et agglomérations les plus attractives et résilientes est basé sur l'indice du baromètre Arthur Loyd, qui correspond à l'analyse de 75 indicateurs statistiques, issus de sources officielles et de données publiques (Acosse/Ursaff, Insee, Banque de France, Inpi, Observatoire des territoires, Eurostat, Drias...) ou de professionnels à la fiabilité reconnue (notaires, Yanport, UTP, Trendeo, bases Arthur Loyd...). Des villes peuvent être ex æquo dans une catégorie.

9^e baromètre Arthur Loyd • Photo : LP/A. Audureau • Le Parisien-Infographie.



FRANÇOIS STÉPHANE/ONLY FRANCE/ABACA

Toulouse conserve son titre de très grande métropole la plus attirante. Ses points forts ? Vitalité économique, réseau de transport dense et richesse de son offre d'enseignement supérieur.

performances en matière d'accueil des entreprises et d'immobilier professionnel y contribuent nettement. L'étude souligne « la solidité de son marché de l'immobilier tertiaire », illustrée par la rénovation de deux quartiers centraux mixtes : Cours Saint-Laud et Quai Saint-Serge. Ce dernier, transformé par le projet « Métamorphoses » du groupe Giboire, inauguré en juin, propose sur 25 000 m² des entreprises, des espaces de coworking et des appartements en coliving, notamment pour étudiants et jeunes actifs. Geoffroy Petit, directeur régional de Giboire pour les Pays de la Loire, voit dans cet immeuble le résultat d'un « travail de fond entrepris depuis plusieurs années à Angers en matière de planification urbaine et d'accueil des entreprises ». Son statut de ville moyenne, à 1 h 30 de Paris en TGV, constitue pour la Chambre de commerce et d'industrie locale, un atout pour l'implantation d'entreprises, dont le nombre de créations y a bondi de 14 % en 2024.

Arthur Loyd met également en avant « une offre d'enseignement supérieur plutôt complète et un indice de sécurité satisfaisant » contribuant à la qualité de vie d'Angers. Avec 46 000 étudiants pour 157 000 habi-

34 %
des Français étaient volontaires pour changer de ville ou de région en 2025 selon Meilleurs Agents

tants, Angers est « la troisième ville la plus étudiante de France », selon l'agence de développement économique d'Angers Loire Métropole. La ville compte dix-neuf établissements d'enseignement supérieur, dont huit écoles d'ingénieurs et une grande école de commerce (ESSCA). De plus, précise l'agence, « l'écosystème angevin de recherche se distingue notamment dans ses filières et secteurs d'excellence parmi lesquels le végétal, l'électronique/numérique, les matériaux organiques ou la santé. »

Bayonne couronné pour sa qualité de vie

Enfin, pour la troisième année consécutive, Bayonne (Pyrénées-Atlantiques) remporte la médaille d'or des villes intermédiaires, devant Poitiers (Vienne) et La Rochelle (Charente-Maritime), grâce à sa qualité de vie - entre océan et montagne - et, selon Arthur Loyd, « son offre d'enseignement supérieur et de soins adaptée ».

Le spécialiste en immobilier professionnel note toutefois une marge de progression pour l'accueil des entreprises, un domaine où Blois (lire reportage p. 6), Valence (Drôme) et Compiègne (Oise) excellent.



DR/ARTHUR LOYD

Pour Cevan Torossian, les territoires ont compris qu'il fallait aussi aider le conjoint à trouver un emploi.

L'AVIS DE L'EXPERT | « Si on ne pense pas au logement, on se coupe d'une partie des talents »

Cevan Torossian, directeur recherche et études chez Arthur Loyd

Propos recueillis par Florence Hubin

LA 9^E ÉDITION du baromètre annuel d'Arthur Loyd, réseau d'agences spécialisées en immobilier d'entreprise, offre un panorama national des grandes tendances actuelles de la mobilité professionnelle. Cevan Torossian, directeur recherche et études du groupement, nous explique ce qui distingue les villes en tête de classement.

Post-covid, le logement et le cadre de vie étaient des critères de choix essentiels pour les actifs en quête de mobilité, le sont-ils toujours ?

Le logement est le premier poste de dépense des foyers donc bien sûr, il reste un sujet de préoccupation majeur en cas de mobilité professionnelle, à la fois en termes de disponibilité et de coût. Certains élus y sont plus sensibles et agissent pour libérer du foncier. Quand on veut développer un territoire, si on ne pense pas au logement, on se coupe d'une partie du vivier de talents. Un autre critère d'attractivité économique est le fait de disposer d'un marché tertiaire actif. Huit des douze métropoles médaillées par notre baromètre sont ainsi bien placées sur l'item de l'immobilier d'entreprise. On le voit notamment dans les agglomérations de Montpellier (Hérault), avec le développement du quartier Cambacérès (futur poumon économique tertiaire sorti de terre entre l'A709 et l'A9), mais aussi celles de Rouen (Seine-Maritime) et de Reims (Marne). La présence d'établissements d'enseignement supérieur est également importante, mais toutes les villes n'ont pas les universités

de Lyon (Rhône) ou Montpellier... Certes, mais des villes ont vu l'ouverture d'une antenne de Sciences-po. Et certains territoires ont su capter des business schools, ou contribué à la création de nouveaux campus universitaires. C'est le cas notamment à Rouen (35 000 étudiants ont fait leur rentrée universitaire sur les quatre campus de la Métropole Rouen Normandie en septembre dernier). Cette offre de formation est un bon signal envoyé aux entreprises, qui y trouveront un réservoir de candidats diplômés, et un signal aux familles qui envisagent de s'y installer.

Comment se créent les filières d'excellence ?

C'est une œuvre à long terme, au moins vingt ans, liée à l'histoire locale, aux politiques étatiques (qui incluent les tracés de lignes TGV) et à la présence de grands donneurs d'ordre, publics ou privés. Il faut une vue d'ensemble, un pôle d'enseignement supérieur, des laboratoires de recherche et des débouchés industriels. On peut citer Toulouse (aéronautique, Haute-Garonne), Grenoble (énergie et biotechnologie, Isère), Brest (industrie navale, Finistère), Lille (grande distribution, Nord) ou Nice (Alpes-Maritimes) avec Sophia Antipolis, la Silicon Valley de la Côte d'Azur. Mais il est possible de développer des filières comme la cosmetic valley à Orléans (Loiret) ou le pôle d'excellence cyber à Rennes (Ille-et-Vilaine). L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information y a installé une antenne (en 2023), Orange Cyberdefense est présent (avec son plus important centre d'Europe), l'offre de formation aussi à la CyberSchool de l'université

rennaise. Plus récemment, Amiens (Somme) a développé un hub de l'énergie. La collectivité a misé sur le secteur de l'autonomie énergétique il y a près de dix ans, avec la start-up amiénoise Tiamat (qui a conçu des batteries sodium-ion) créée en 2017. L'agglomération en collecte aujourd'hui les fruits avec l'accueil d'une gigafactory dans sa « vallée de la batterie ».

Comment expliquer que le taux de chômage d'une ville comme Montpellier (Hérault) ne pénalise pas son attractivité ?

Il est effectivement proche des 10 %. Mais si la ville gagne 11 000 habitants chaque année (elle a doublé sa population en quarante ans), elle crée également 5 500 à 6 000 emplois par an. Ce taux de chômage, paradoxalement, n'est pas un mauvais signe, car il est en partie lié aux mobilités professionnelles et au fait que le conjoint, au moment de l'installation du couple ou de la famille, n'a souvent pas d'emploi.

Quels peuvent être les autres freins à la mobilité ?

Les territoires, à travers leurs agences d'attractivité, ont compris qu'il fallait aider le conjoint à trouver lui aussi un emploi. Elles sont ainsi de plus en plus nombreuses à l'accompagner dans sa recherche, mais plus largement à aider les familles à s'installer, à choisir un mode de garde et à trouver une offre de loisirs. Les mobilités douces sont aussi un facteur d'attractivité pour les actifs et les familles. Lyon, Toulouse, Grenoble ou encore Montpellier (avec une nouvelle ligne de tramway ouverte en décembre dernier) les ont ainsi très tôt développées.

Hauts-de-France

Dans le nord, on a le vent en poupe

Amiens, Douai, Compiègne, Beauvais... Le classement Arthur Loyd 2025 met en lumière la dynamique engagée dans plusieurs agglomérations de la région, entre diversification des activités, création d'emploi et cadre de vie.

Clémence de Blasi

« **POUR QU'UNE VILLE** aille bien, il lui faut du leadership, des éléments totems qui font que les habitants se fédèrent et en sont fiers, une gouvernance partagée - comme à Dunkerque (Nord) par exemple, où le public et le privé avancent main dans la main - et des services avec des équipes à même de porter les projets », énumère Frédéric Motte, conseiller délégué à la transformation économique des Hauts-de-France et président de la mission Rev3, qui œuvre à faciliter la transition énergétique dans la région.

Arras (Pas-de-Calais), Hazebrouck (Nord), Abbeville (Somme), Béthune (Pas-de-Calais)... L'élus-entrepreneur détaille avec passion les atouts de ce territoire aux six millions d'habitants, sans éluder ses difficultés. Dans la Somme, la communauté d'agglomération d'Amiens (39 communes, 184 000 habitants) reprend des couleurs en se hissant à la 7^e place du classement des métropoles

intermédiaires. Ce qui ne surprend nullement Alain Gest, président d'Amiens Métropole. « Nous sommes en passe d'être un point d'attraction, tout le démontre. Économie, qualité de vie, tourisme : tous les voyants s'allument de manière favorable ! »

La renaissance d'Amiens, aidé par son université

Le fruit d'une démarche volontariste de longue haleine, observe-t-il. « Amiens est la ville où a vécu la plus grande partie de sa vie Jules Verne, l'un des écrivains les plus lus au monde. Il y a été conseiller municipal, il y est enterré. Nous avons beaucoup investi dans un circuit de balade dans la ville, ainsi que dans une énorme sculpture, le Nautipoulpe (inauguré fin mars 2025), juste derrière la gare. Aujourd'hui, on commence à bien identifier Amiens comme la ville de Jules Verne. »

En 2025, 120 ans après la mort de l'écrivain de « Vingt mille lieues sous les mers », l'Université de Picardie Jules-Verne a intégré pour la toute



première fois le prestigieux classement de Shanghai, qui répertorie les mille meilleures universités mondiales. « Sont nés de cette université des projets comme celui de Tiamat, la gigafactory de batteries électriques sodium-ion », souligne Alain Gest.

La première usine française de la start-up amiénoise créée en 2017 devrait être opérationnelle en 2027 sur la commune de Boves, à côté d'Amazon (1 300 employés). Tiamat espère créer 2 000 emplois d'ici 2031. « C'est le début d'une aventure exceptionnelle », se félicite le patron d'Amiens Métropole, qui cite aussi les investissements massifs du géant américain des produits ménagers et d'hygiène Procter & Gamble et du leader mondial de la fabrication d'unidoses stériles, Unither Pharmaceuticals.

Douai s'électrise

Une dynamique qui ne devrait pas se démentir dans les prochaines années, avec la mise en service de la liaison TGV Roissy-Picardie (annoncée pour décembre 2028), ou encore l'installation d'un nouveau pôle de conservation de la Bibliothèque nationale de France (BnF) à l'horizon 2029.

Dans le Nord, Douai et ses environs (35 communes, près de 150 000 habitants) font une remarquable percée. Les huit places gagnées depuis le dernier classement lui offrent

le 9^e rang parmi les agglomérations de taille moyenne. Le président de Douais Agglo, Christian Poirer, liste ses forces : proximité d'axes autoroutiers (A1 et A21 notamment) et de parcs d'activités, du foncier disponible et « un bassin d'emploi stratégique, à 360° », dans lequel vivent « 1,5 à 2 millions de personnes dans un rayon de quelque 30 km ».

« Nous avons trouvé à Douai un écosystème favorable à notre implantation », confirme Ayumi Kurose, directeur des opérations chez AESC France. Implantée sur la commune de Lambres-Lez-Douai, la gigafactory sino-japonaise inaugurée en juin 2025 produit des batteries pour véhicules électriques (dont la R5, fabriquée à l'usine Renault située juste à côté). Le site est en pleine entrée en cadence ; le cap du million de cellules a été passé en 2025. Trois cents nouvelles embauches sont prévues sur l'année 2026, de

Si Agco fait figure d'industriel majeur sur le Beauvaisis, les élus ont décidé de diversifier l'activité économique.

façon à atteindre un objectif de 1 100 salariés.

Une gageure ? « Nous sommes confiants, assure Ayumi Kurose. D'autant que Douais Agglo a mis en place un dispositif, le welcome desk, qui aide fortement les nouveaux employés à s'installer près de l'usine. » Logement, santé, démarches administratives, scolarité : ce service d'accompagnement et de conseil entend faciliter les arrivées sur le territoire. « Un quartier d'affaires, Euradouai, est en cours de réalisation juste à côté de la gare », pointe Christian Poirer. Celle-ci se trouve désormais enjambée par une passerelle piétonne de 300 m de long, entrée en service en juin dernier, de façon à relier les quartiers séparés par la voie ferrée. Plusieurs grands équipements de loisirs (patinoire, boulodrome géant...) ont également été construits ces dernières années.

« La population de Douai augmente [plus de 41 000 habitants], constate Frédéric Chéreau, maire de la ville-centre. Il y a sûrement un effet AESC, mais on attire aussi des gens de la métropole lilloise (accessible en 20 minutes de TER) qui veulent trouver de l'immobilier pas très cher tout en profitant des aménités d'une grande ville. »



Économie, qualité de vie, tourisme : tous les voyants s'allument de manière favorable

Alain Gest, président d'Amiens Métropole

Pour les 120 ans de la mort de Jules Verne, le « Nautipoulpe », une statue de plus de 12 tonnes, a été inaugurée au printemps 2025 à Amiens (Somme).



LP/CLÉMENCE DE BLASI



LP/PATRICK CAFFIN

OISE | Beauvais, la belle surprise

Simon Gourru

RETROUVER Compiègne (Oise) dans le classement des villes où il fait bon vivre et travailler n'est pas une surprise. La ville impériale, de par son cadre de vie et son activité économique, collectionne les lauriers. De l'autre côté du département, Beauvais est moins habituée aux honneurs des classements. Pourtant, ce qui est entrepris dans le Beauvaisis permet aujourd'hui de placer la ville parmi les plus actives économiquement parlant, avec 123 emplois pour 100 habitants, tout en proposant un cadre de vie attractif. Derrière une image plus discrète, la ville-préfecture est en train de remodeler ses moteurs de croissance.

En 2020, le Covid est venu servir d'avertisseur à l'économie beauvaisienne qui s'est mise à l'arrêt. « On s'est aperçu que ce n'était pas le cas de tous, comme la Brosserie Française, qui se source à proximité », expose Loïc Barbaras, vice-président de

l'agglomération du Beauvaisis en charge du développement économique. Une idée d'industrie en circuit court qui va faire son chemin.

« Plus il y a d'entreprises, plus cela attire d'autres »

Jusqu'ici, l'ADN économique du Beauvaisis s'est principalement construit autour de l'agritech, avec AGCO, leader mondial des machines agricoles, UniLaSalle, pôle d'enseignement supérieur et de recherche, ou encore Isagri, spécialiste des solutions numériques pour le monde agricole. « Si demain ces entreprises changent de stratégie, c'est 4 000 emplois direct et indirect dans la balance », prévient Loïc Barbaras. Alors, les élus ont décidé de miser sur d'autres secteurs. Comme la zone d'activités économique de Novaparc, dont l'agglomération veut faire une zone à énergie positive avec un « mix énergétique, panneaux solaires et hydrogène », détaille l'élus. Ce qui nous a valu différents labels, une renommée qui a permis à des

entrepreneurs de s'intéresser à notre territoire en conciliant économie et écologie. »

Une attractivité qui fonctionne comme un cercle vertueux pour Jérôme Lasseron, directeur général adjoint en charge de l'urbanisme à l'agglomération du Beauvaisis. « La première chose que regardent les entreprises c'est la vitalité d'un territoire... Et plus de nouvelles entreprises viennent, plus cela attire d'autres. »

Le pari de l'hydrogène

Novaparc est destinée à devenir une zone de démonstration de la filière hydrogène. « Une énergie propre mais qui coûte cher, détaille Loïc Barbaras. Nous sommes en train de chercher le modèle pour produire une à deux tonnes par jour à horizon 2030-2035. » Un produit qui serait d'abord pensé pour des usages professionnels locaux, comme les poids lourds et les autocars.

Un exemple à suivre pour Philippe Bernard, président de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de l'Oise.

« Même si, forcément, cela prend plus de temps que pour des technologies déjà implantées, détaille-t-il. Sur le long terme, c'est l'avenir. Pas seulement pour l'énergie mais aussi pour les transports. »

Côté immobilier et cadre de vie, le territoire se démarque également. « On a l'avantage d'avoir des prix, en achat comme en location, accessibles pour les classes moyennes », reprend Jérôme Lasseron. « Un confort de vie très correct, des écoles de bons niveaux et une offre culturelle en train de se développer, sans oublier l'aéroport, appuie Philippe Bernard. Et assez d'emplois pour que les conjoints des personnes recrutées puissent aussi trouver un poste. »

Et cela compte pour les entreprises. « AGCO nous a déjà dit, qu'ici, ils ont la capacité pour garder les techniciens et les cadres supérieurs car ils peuvent trouver des choses pour leurs proches, assure Jérôme Lasseron. On ne recrute plus une personne mais une famille. »

PROPOSÉ PAR

FIDUCIAL

“Digitalisation des RH, gestion des talents et accompagnement des mutations Tech en ligne de mire pour 2026”

Arrivé en septembre 2025 à la tête des **Ressources Humaines de Fiducial**, **Frédéric Bouckenhove** dessine les contours d'une politique RH ambitieuse pour l'année à venir. Entre digitalisation, gestion des talents, mutations technologiques et attachement aux valeurs familiales du groupe, il nous détaille sa feuille de route.



Quels sont les axes RH majeurs pour 2026 ?

Nos ambitions pour 2026 s'articulent autour de trois axes clés. Je souhaite fortement digitaliser nos outils RH pour structurer, harmoniser et rendre plus efficace l'action RH au quotidien de ces services dans les différentes branches du groupe. La gestion des talents et les plans de succes-

sion sont également primordiaux pour anticiper nos évolutions, le développement des carrières de nos collaborateurs mais aussi dans le cadre des départs à la retraite. Enfin, l'accompagnement des mutations technologiques, notamment la facturation électronique et l'IA, est une priorité pour développer les compétences de demain.

Comment attirer les talents sur les métiers en tension ?

Nous réalisons en moyenne 1 700 recrutements par an pour l'ensemble de nos activités. Face aux défis de recrutement sur des métiers pénuriques nous nous appuyons sur plusieurs stratégies. Notre forte implantation régio-

nale offre stabilité et carrières longues. Nous valorisons la diversité générationnelle en recrutant aussi bien des jeunes diplômés que des profils expérimentés de plus de 50 ans. De plus, la cooptation par nos collaborateurs est un levier très efficace, représentant environ 15 % de nos recrutements.

Comment accompagnez-vous la transformation des métiers ?

Nous développons activement des catalogues de formation, avec un déploiement à venir de programmes dédiés à l'IA. Pour cela, nos équipes travaillent à concevoir des contenus adaptés, dispensés via e-learning, formations présentiels ou coaching sur des situations concrètes, dans l'objec-

tif de former nos collaborateurs en 6 à 9 mois. En parallèle, nous intensifions la formation de nos équipes sur la facturation électronique afin qu'elles puissent accompagner et rassurer nos clients sur ce passage obligatoire. Ce chantier est encore en pleine effervescence, et nous sommes mobilisés pour doter nos collaborateurs des compétences nécessaires face à ces évolutions majeures.

Comment Fiducial promeut-il la diversité et l'inclusion ?

Fiducial s'engage fortement pour la diversité et l'inclusion. Notre approche est multigénérationnelle, intégrant toutes les tranches d'âge. Nous nous efforçons également de renforcer la diversité par genre, cherchant à mieux équilibrer nos effectifs sur l'ensemble de nos activités. Enfin, l'intégration des personnes en situation de handicap est une valeur clé, nous avons un taux d'emploi supérieur à 4 % – ce qui est bien mais pas encore suffisant – et avons relancé un programme dédié pour innover socialement et favoriser leur inclusion.

Quid de la mobilité géographique des collaborateurs ?

La mobilité géographique est un atout chez Fiducial grâce à nos près de 600 sites en France. Nous priorisons les candidatures internes pour les postes ouverts, permettant à nos collaborateurs d'évoluer et d'être accompagnés dans leur transition vers une nouvelle région.

Quelle est votre approche de la qualité de vie au travail ?

Pour garantir un environnement propice à l'épanouissement, nous priorisons en matière de qualité de vie au travail multiples. Nous mettons l'accent sur la qualité de nos espaces de travail, confortables et bien aménagés. Nous privilégions également le travail en équipe et le collectif, la présence sur site étant, à mes yeux, essentielle pour la vie d'équipe et la convivialité, bien que le télétravail occasionnel existe. Enfin, la qualité des relations et du management est fondamentale pour le bien-être et la performance de chacun, aspects sur lesquels nous construisons notre identité d'entreprise familiale.

À Blois, un pont vers l'économie verte

Loir-et-Cher L'agglomération se distingue pour son accueil des entreprises et son cadre de vie, de plus en plus tourné vers le vélo, qui séduit les nouveaux habitants et les touristes.

Florence Hubin

TROIS CENTS ANS après l'inauguration du pont Jacques-Gabriel au cœur de la ville royale de Blois (Loir-et-Cher), une passerelle réservée aux mobilités douces reliera les rives de la Loire d'ici l'été 2027. Resté dans les cartons pendant vingt ans, ce futur ouvrage – unique sur ce fleuve – est symbolique des mutations économiques et sociologiques d'une agglomération (Blois et 42 communes, soit 105 000 habitants) où la part de l'industrie, notamment automobile, diminue au profit d'une activité culturelle historique qui s'est développée avec le tourisme vert et les circuits de la « Loire à vélo ».

Des emplois malgré le déclin de l'automobile

Classée en quatrième position des villes (moyennes) attractives du baromètre Arthur Loyd 2025, l'agglomération bloise se place en tête des communes de sa strate pour l'accueil des entreprises et l'immobilier professionnel. L'année a notamment été marquée par le déménagement dans l'agglomération de Worldline (450 salariés), fournisseur de solutions de paiement, à La Chaussée-Saint-Victor dans les anciens bâtiments libérés par le groupe IDEC. Ce spécialiste de l'aménagement et de l'ingénierie avait, l'année précédente, accueilli ses 280 collaborateurs dans un tout nouveau campus (6 000 m² sur 10 000 m² de parc) qui se veut la vitrine de son savoir-faire sur la qualité de vie au travail et la transition énergétique.

Le premier employeur local reste l'industriel Phinia (ex-Delphi) avec un millier d'employés dont 800 permanents et 40 apprentis. Malgré une activité automobile en déclin, le centre de R&D a embauché 30 personnes et les futurs départs en retraite laissent espérer de nouvelles embauches, en plus des postes créés autour de l'hydrogène et de l'aéronautique. « Nous travaillons aussi avec du prêt de main-d'œuvre, explique le DRH, Romain Habert. Nous accueillons ainsi sur notre site six salariés d'un partenaire local en difficulté. » L'usine ouvrira ses portes aux habitants, une première depuis 2019, du 2 au 4 juillet, pour faire tomber les préjugés sur l'industrie automobile.

Mais le Blaisois est aussi le terreau de quelques success stories, comme celle de Jean-François Feuillet, aujourd'hui à la tête d'un groupe de 4 000 salariés, dont 10 % sur le territoire où il s'est lancé avec un boulanger en 2005. « J'ai racheté en 2005 à Blois, rue des Trois Marchands, la boutique de Monsieur Pain, ça ne s'invente pas », raconte l'entrepreneur, dont le réseau compte 102 boulangeries (75 % en franchise) et un restaurant, qui assure avoir toujours rencontré le soutien des acteurs locaux.

« Ils m'ont aidé financièrement pour ouvrir mon premier laboratoire, de 500 m². Je suis passé à 1 200 m², puis à 5 000 m² et ils ont su trouver les terrains, salue le dirigeant. Ils m'ont fait confiance, et mis à disposition de la réserve foncière pour que je puisse me développer. À côté de mon atelier actuel, j'ai pu acheter un terrain de 10 000 m² pour en construire un second. Quelle facilité de travail pour moi en termes logistiques ! » 2026 sera une année record. « On ouvrira 35 boulangeries et on embauche 100 à 150 personnes par mois », annonce-t-il. S'il reste à Blois, c'est aussi pour la position géographique, « à quatre heures de route de 80 % du territoire français ».

Un immobilier attractif

Si les conditions sont favorables pour les sociétés, salariés et travailleurs indépendants y trouvent aussi bien des avantages. « Dans ce département, les actifs, qu'ils soient cadres moyens, agents de maîtrise ou techniciens, peuvent se loger avec le fruit de leur travail », souligne Karine Gourault, directrice de l'Agence d'attractivité du Loir-et-Cher.

Installée dans l'espace de coworking l'Hôte Bureau, dans le cœur historique, Amandine raconte comment elle et son conjoint, indépendants, ont choisi de quitter Paris pour Blois. « On cherchait à deux heures de train maximum de la capitale, avec un Intercités, moins cher que le TGV, confie celle qui est devenue mère depuis. On a trouvé une maison avec jardin pour la moitié du loyer de notre appart parisien, des commerçants accueillants, une vie culturelle riche, des activités à des tarifs accessibles. Et on inscrit les enfants quand on veut, sans faire la queue pendant des heures à la mairie comme à Paris ! »



Blois (Loir-et-Cher), le 11 septembre 2025. La passerelle au-dessus de la Loire devrait sortir de terre d'ici à l'été 2027. Elle permettra aux piétons, vélos et cavaliers de passer d'une rive à l'autre sans croiser de voiture.

POLITIQUE | « La réindustrialisation passe par le foncier »

Christophe Degruelle, président de la communauté d'agglomération de Blois

LA COMMUNAUTÉ d'agglomération Agglopolys, 43 communes, avec la mairie de Blois pour la redynamisation du centre-ville, et avec le département du Loir-et-Cher pour la future passerelle sur la Loire, intervient afin d'accueillir entreprises, habitants et touristes. Christophe Degruelle, président d'Agglopolys, nous livre sa vision.

Quels sont les atouts de l'agglomération pour les entreprises et la politique publique foncière ?

CHRISTOPHE DEGRUELLE. La réindustrialisation passe par le foncier. L'agglomération a racheté ainsi 5 ha à l'État près de l'autoroute, pour avoir une réserve foncière d'un seul tenant. Il faut de grandes unités pour répondre aux besoins de grands opérateurs. Par ailleurs, si le foncier accordé à une entreprise n'est pas occupé dans les cinq ans, nous le récupérons. Nous avons lancé, via le cadastre mais aussi par drones, l'identification des terrains inoccupés sur les zones d'activité. Car certains propriétaires font de la rétention foncière. D'autres au contraire, comme Valeo, proposent à la

vente des allées et des locaux inutilisés. On réfléchit à la découpe du foncier mais aussi à l'énergie. Sur la zone du parc des Châteaux 3, il y a un accès possible à la géothermie. On sera en capacité de proposer aux entreprises qui voudront s'y installer une solution énergétique mutualisée.

Il y a aussi de nombreuses boutiques et logements vides au cœur de Blois. Comment agir ?

Avec la mairie de Blois, le but de l'opération de restauration immobilière est d'être plus coercitif. Des courriers ont été envoyés aux propriétaires des immeubles pour leur dire : *si vous ne faites pas de travaux, on fait jouer notre droit de préemption*. Certains ont fait des travaux. Nous avons aussi pris exemple sur d'autres villes, comme Bourges (Cher), en créant une SPL et bientôt une SEM (entreprises publiques locales) pour redynamiser le centre-ville.

Quel est le poids du tourisme ?

Blois et ses environs sont devenus une vraie destination touristique, avec une durée

moyenne de cinq jours et des hébergements dans 40 villes sur 43. Nous sommes en train d'évaluer les effets directs, difficiles à quantifier, sur l'économie locale, y compris la rénovation et la construction.

Le dynamisme économique passe aussi par l'enseignement supérieur...

Sur l'ex-site de l'usine Poulain, dans un quartier rénové qui accueille l'Institut national des sciences appliquées (Insa), l'IUT, des bureaux et des logements, l'agglomération a acheté il y a un an un bâtiment, la Cantine Poulain, qui sera transformé en tiers lieu dédié à l'innovation, pour les entreprises, les enseignants-chercheurs, les étudiants et les créateurs. Les villes moyennes doivent miser sur des stratégies de niche, et chercher des formations originales. Par exemple, il y avait à Blois une licence de droit et l'Insa formait des ingénieurs numériques. La décision a été prise d'ouvrir une 3^e année de licence en droit du numérique, très prisée des entreprises. Enfin, nous avons l'une des cinq écoles d'ingénieurs paysagistes de France. **F.H.**

Les acteurs locaux m'ont aidé financièrement et ont su trouver les terrains pour que je puisse me développer
Jean-François Feuillet, à la tête d'un réseau de boulangeries

Montpellier rafle (presque) tous les titres

Hérault La ville mise sur les nouvelles technologies, les transports doux et un nouveau quartier d'affaires pour attirer les sociétés.

Christian Goutorbe

LA COPIE 2025 « attractivité des entreprises » de Montpellier (Hérault) est excellente. L'aire urbaine trône la première place dans trois catégories sur quatre (vitalité économique ; accueil des entreprises et immobilier professionnel ; connectivité, capital humain et transition). Paradoxe absolu pour cette ville baignée du soleil du sud, bénie des dieux de la culture et du sport, elle pointe en huitième position pour la qualité de vie. Ce plongeon est notamment imputable aux difficultés d'accès au logement, au prix des loyers après un sérieux coup de frein du secteur immobilier et aux légendaires embouteillages pendulaires que les récents développements du tramway devaient réduire.

« Ici on croit aux entreprises et je me bats contre le déclin.

Ce palmarès, c'est une aide au pilotage. Nous allons continuer à nous challenger sur l'ouverture à l'international, le Maroc, la Chine, les États-Unis. Et nous attachons à développer la pratique des langues dans le secondaire et accompagner des écoles d'ingénieurs » promet Michaël Delafosse, maire (PS) de la ville et président de Montpellier Méditerranée Métropole (520 000 habitants).

« 3M » dédie 350 ha de foncier à l'accueil des entreprises. Le maire pose sur la table du grand Monopoly de l'économie d'entreprises un atout maître : « Cambacérès », le fameux quartier d'affaires tertiaire, qui prévoit 400 000 m² de plancher dans sa première tranche. Il se développe aux portes de la gare TGV Sud de France, à dix minutes de l'aéroport, 15 minutes des plages et desservi par le tramway (depuis décembre). « Avec en plus le raccorde-

ment au réseau de chaleur géothermique de la Métropole pour une énergie 10 % moins chère. C'est tout de même mieux que le gaz de Poutine » s'exclame Michaël Delafosse qui a hérité lors de son élection en 2020 d'outils très performants pour installer de nouvelles sociétés et faire grandir des pépites incubées.

Jeux vidéo et création graphique

« Nous avons été dragués par Marseille, Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône), Nice (Alpes-Maritimes), Rennes (Ille-et-Vilaine) mais c'est Montpellier que nous avons élue pour implanter nos studios d'effets spéciaux, détaille Laurens Ehrmann, président-fondateur de The Yard VFX. Pour la proximité avec des écoles de formation comme Artéfix, pour le coût contenu de l'immobilier d'entreprise et

pour la qualité de l'accompagnement de la Métropole », argumente-t-il après avoir investi dans 650 m² en 2024 (35 emplois permanents) à deux pas de la gare Saint-Roch.

Lui et ses salariés ne regrettent pas ce choix complémentaire des locaux de Vanves (Hauts-de-Seine) et de Londres (Royaume-Uni) alors que la destination Montpellier connaît un développement sans précédent dans le domaine des industries culturelles et créatives avec même une reconnaissance de niveau mondial pour les jeux vidéo et la création graphique. Les tournages se multiplient dans l'aire urbaine et au-delà, générant des activités de montage et d'effets spéciaux. Michel Peinado, directeur Occitanie d'Arthur Loyd, décrit un parc immobilier d'entreprises quasi exclusivement tertiaire, « en fort développement, très homogène



LP/CHRISTIAN GOUTORBE

Montpellier (Hérault). Le quartier tertiaire Cambacérès, adossé à la gare TGV Sud de France, est en cours de déploiement. Il doit accueillir 400 000 m² de bureaux à terme.

ne sur l'ensemble du territoire métropolitain et sans zone d'activités abandonnée. À des prix raisonnables mais avec une tradition de grands architectes depuis des années ».

Outre les industries créatives, 3M tire son épingle du jeu dans les domaines de la Santé avec Med Valley, cluster localisé au nord de la ville, les nouvelles technologies et les énergies renouvelables, secteurs d'activités porteurs pour les années à venir et capables de consolider des communautés économiques par capillarité. Voici les autres métropoles prévenues !



ESCP

Extension
School

**Boostez votre
carrière avec le No
code et les agents IA**



IT ALL STARTS HERE *

*Tout commence ici

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW

RENCONTRE AVEC MURIEL PÉNICAUD

« Certains changeront quatre, cinq ou dix fois de métier »

Le changement de carrière est l'un de ses sujets favoris. L'ancienne ministre du Travail, devenue aujourd'hui administratrice d'entreprises internationales, nous livre ses réflexions.

Propos recueillis par
Laure Girardot

LONGTEMPS associée à une rupture subie, la reconversion change de statut pour devenir une « bifurcation » choisie. Sous l'effet des mutations technologiques et écologiques, les carrières linéaires s'effacent. Ancienne ministre du Travail, Muriel Pénicaud livre son analyse sur ces nouveaux parcours et appelle à transformer notre regard sur les compétences, à tout âge de la vie.

Le mot « reconversion » vous dérange. Pourquoi ?
MURIEL PÉNICAUD. Parce qu'en France, il est historiquement chargé. Il renvoie aux grandes mutations industrielles, à des ruptures subies, souvent traumatisantes, dans des bassins d'emploi détruits par la désindustrialisation. À l'époque de l'emploi à vie, perdre son poste était un drame. Ce mot est resté associé à cette idée d'échec, alors que les transformations du travail ont profondément changé la réalité des parcours professionnels.

Changer les termes permettrait-il de faire évoluer le regard sur les parcours professionnels ?
Oui. Je parle plutôt de bifurcations multiples. Aujourd'hui, changer de métier n'est plus une anomalie, mais une composante normale d'un parcours. La trajectoire professionnelle n'est pas une ligne droite : elle est faite de transitions successives, parfois choisies, parfois contraintes, mais de plus en plus fréquentes. Changer n'est plus un accident, c'est devenu le cœur du parcours professionnel.

Peut-on dire que la carrière linéaire est dépassée ?
Oui. Selon le World Economic Forum, les deux tiers des métiers que feront nos enfants n'existent pas encore et, d'après le FMI, 50 à 70 % des emplois vont se transformer sous l'effet de l'IA, de la transition écologique et des évolutions démographiques. Ces transformations peuvent encore être vécues comme



Pour Muriel Pénicaud, le terme de « reconversion » est associé à une idée d'échec. Elle préfère parler de « bifurcations multiples ».

individus tout en accompagnant les transformations économiques. On doit prioriser l'investissement dans les compétences. C'est la clé du futur pour notre économie, notre souveraineté, et l'égalité des chances. J'appelle les parlementaires et le gouvernement à sanctuariser, dans le PLF 2026, les budgets dédiés à la formation. Sortir la VAE et le bilan de compétences du CPF serait un contresens. On ne peut pas demander aux Français de prendre leur avenir en main tout en les privant des moyens de le faire.

On demande de plus en plus aux actifs, notamment aux seniors, de « se réinventer ». N'est-ce pas une pression de plus ?
Je me méfie des injonctions culpabilisantes. Se transformer ne peut pas être une obligation extérieure, c'est d'abord un désir. Tout le monde n'a pas le même rapport à l'incertitude, ni les mêmes contraintes de vie. En revanche, accepter que les choses ne soient pas permanentes devient nécessaire dans le monde dans lequel nous vivons. L'enjeu est de donner à chacun les moyens de tracer son chemin.

Pourquoi les entreprises ont-elles intérêt à miser sur des profils en reconversion, notamment en seconde partie de carrière ?
Parce qu'elles n'auront plus le choix : dans un contexte de pénurie de talents, les entreprises ne trouveront pas toutes les compétences dont elles auront besoin. Elles ont donc intérêt à investir dans la montée en compétences et la reconversion interne. D'autant plus que l'IA va automatiser les compétences analytiques, tandis que celles émotionnelles, créatives et de conduite de projet progressent avec l'expérience professionnelle. Leur véritable défi sera de faire de la fin de carrière un nouveau chapitre d'apprentissage.

des ruptures subies, mais depuis la crise du Covid, beaucoup sont aussi devenues des choix. La quête de sens et l'équilibre de vie ont profondément modifié le rapport au travail. Nous entrons dans une phase de transformations quasi continues.

Doit-on s'attendre à plusieurs vies professionnelles, notamment après 45 ou 50 ans ?

Je n'aime pas beaucoup l'expression « seconde partie de carrière ». Je lui préfère celle de cycles ou de chapitres. Tout le monde en aura plusieurs. Certains changeront quatre, cinq ou dix fois de métier, d'autres moins. Même les professions réputées stables, comme les médecins ou les ingénieurs, évoluent profondément. Avec l'IA, de nombreux métiers garderont le même intitulé mais seront radicalement différents dans leur contenu.

Vous incarnez une trajectoire semée de bifurcations. Racontez-nous.

Mon parcours, en effet, n'a pas été linéaire, mais je n'ai jamais eu le sentiment de repartir de zéro. J'ai commencé dans les collectivités territoriales, puis le secteur associatif, l'État, l'entreprise, avant de revenir au service de l'intérêt général comme ministre. Ces bifurcations ont été guidées par une même boussole : faire converger performance économique et progrès social. J'ai aussi connu des ruptures semi-contraignées quand je me suis heurtée au plafond de verre : on m'a dit que j'étais trop jeune ou que j'étais une femme. J'ai aussi démissionné. Parfois on m'a rappelée, parfois j'ai poursuivi ailleurs. J'ai avancé grâce à des mentors informels qui ont parié sur mon potentiel plutôt que sur un parcours classique, portée par une exigence de sens et l'apprentissage dans l'action.

Bio express

1955 : naissance à Versailles (Yvelines).
2002 : directrice générale adjointe de Dassault Systèmes.
2008 : DGRH mondiale du groupe Danone et présidente du Fonds Danone Écosystème.
2014 : ambassadrice et directrice générale de Business France.
2017 : ministre du Travail
2020 : ambassadrice et représentante permanente de la France auprès de l'OCDE.
Depuis 2022 : administratrice d'entreprises internationales, présidente du fonds de dotation mécène Sakura, auteure, photographe.

Qu'est-ce qui conditionne aujourd'hui la réussite d'une reconversion ?

Savoir cultiver ses réseaux est essentiel. Mais le sujet central, ce sont les compétences. En 1990, une compétence professionnelle acquise à l'université durait en moyenne 30 ans. Aujourd'hui, sa durée de vie est de deux ans selon l'OCDE. Le vrai défi n'est donc pas de « se reconvertir », mais de les renouveler en permanence. Sans cet accès continu, les risques de fractures sociales sont majeurs.

Qu'est-ce qui manque encore pour fluidifier réellement les reconversions ?

On dispose en France de nombreux outils : le compte personnel de formation (CPF), la validation des acquis de l'expérience (VAE), le bilan de compétence, ou le CDD de reconversion. Il faut désormais inventer des parcours plus progressifs, multiples et réversibles, qui sécurisent les

Devenir comptable en un an, top chrono

Faute de candidats sur ses métiers historiques, le groupe Fiducial a créé son propre campus de formation à Lyon (Rhône) pour accompagner des reconversions professionnelles.

Élodie Chermann

ALORS QUE de nombreuses entreprises freinent leurs embauches dans un contexte économique incertain, le groupe Fiducial continue de recruter à un rythme soutenu. En 2025, le spécialiste de l'expertise comptable et des services aux entreprises, qui compte près de 17 000 salariés et 500 bureaux en France, a encore embauché environ 1 800 personnes, principalement sur ses métiers historiques : comptabilité et gestion de la paie.

Des fonctions qui garantissent un emploi pérenne et qui peinent pourtant à attirer des candidats. « Il y a une inadéquation complète entre les formations proposées et les besoins réels des entreprises, regrette ainsi Nicolas Leroy, le directeur du recrutement chez Fiducial. À côté

de filières saturées, nous manquons cruellement de profils sur des métiers techniques pourtant porteurs et stables. »

Pour répondre à ces pénuries structurelles, le groupe a lancé en 2023 le Campus Fiducial, un centre de formation basé à Lyon (Rhône). « On recrute des personnes en reconversion, sans prérequis de diplôme, et on les forme pendant un an à des métiers comme gestionnaire de paie, comptable ou, plus ponctuellement, développeur informatique », explique-t-il. Les candidats sont sélectionnés sur leurs aptitudes et leur appétence pour le métier, via des tests cognitifs et des entretiens. « On définit d'abord les qualités nécessaires pour réussir : rigueur, capacité de concentration, appétence pour les chiffres, détaille-t-il. Ensuite, on évalue si la per-

sonne a les prédispositions, indépendamment de son parcours initial. »

Chaque promotion regroupe une trentaine de personnes, pour deux à trois sessions par an. Un volume volontairement limité. « Former quelqu'un pendant un an est un investissement important, admet-il. On ne peut pas avoir trop de personnes en même temps, car nos clients ont besoin de collaborateurs opérationnels. »

Des stagiaires en CDI dès le départ

Recrutés en CDI dès le départ, les stagiaires alternent ainsi formation à Lyon et travail en agence, près de leur domicile. À l'issue, ils ne décrochent pas un diplôme d'État, mais une certification interne et, surtout, une première expérience solide. Au bout de deux ou trois ans, ce sont des professionnels confirmés.



Pendant un an, les stagiaires (30 par promotion) alternent entre travail en agence, près de leur domicile, et formation, à Lyon (Rhône).

Attention, la reconversion n'est pas toujours un parcours sans risque. Certains réussissent des virages radicaux, à l'image de cet ancien carrossier devenu développeur informatique au sein du groupe. « D'autres au contraire se rendent compte

que ce n'est pas compatible avec leur situation, par exemple des parents isolés avec plusieurs enfants, et abandonnent en cours de route », constate Nicolas Leroy. Il faut un environnement stable pour se lancer dans une reconversion.



Le salon emploi et formation des moins de 30 ans

JEUDI 19 FÉVRIER 2026
De 10h à 17h

PARIS POUR L'EMPLOI DES JEUNES



PARIS MONTREUIL EXPO

Ⓜ9 : Robespierre

Entrée libre & gratuite

PLUS D'INFOS SUR ICI-EMPLOI.FR

La transition énergétique tend la main (et forme)

Avec, d'ici à dix ans, près de 600 000 professionnels à recruter, le secteur fait face à un défi majeur. Pour y répondre, certains acteurs misent sur le changement de carrière.

Élodie Chermann

DANS UN CONTEXTE de tensions budgétaires et géopolitiques fortes, la transition énergétique semble avoir été reléguée au bas de la liste des priorités. Pourtant, en plus de son rôle clé dans la lutte contre le réchauffement climatique, elle s'affirme comme un gros gisement d'emplois. D'après un rapport publié en 2024 par l'Agence de la transition écologique (Ademe), elle représentait 421 230 postes en France en 2022, soit une progression de 24 % en seulement deux ans. Et ce n'est qu'un début.

Entre les créations nettes d'emplois et les remplacements liés aux départs à la retraite, le secteur nécessitera, selon France Stratégie, près de 600 000 professionnels supplémentaires d'ici dix ans. Un défi impossible à relever uniquement avec la formation initiale. La reconversion pro-

fessionnelle sera un maillon essentiel de l'équation. De nouveaux acteurs de la formation en ont fait le cœur de leur modèle. À La Solive, école spécialisée dans les métiers de la rénovation énergétique (sept campus en France dont un à Paris), tous les apprenants sont des adultes en reconversion ou en évolution professionnelle. « La moitié a déjà eu une expérience dans le BTP, au sens large, explique sa directrice et cofondatrice Ariane Komorn. L'autre moitié vient de secteurs extrêmement variés, comme l'industrie automobile ou chimique, la logistique ou encore la grande distribution. »

Pas besoin de prérequis

Pourquoi ont-ils choisi de se tourner vers la transition énergétique ? « Il y a des raisons très concrètes, insiste l'ancienne consultante en stratégie. Ce sont des métiers qui offrent de bonnes rémunérations, très peu de chômage, des perspectives d'évolution rapides et la possibilité, à terme, de se mettre à son compte. La majorité de nos apprenants évoquent aussi un désir d'impact positif sur la planète. Cette motivation environnementale est de plus en plus présente, aussi bien chez les techniciens que chez les cadres. »

Mais le bâtiment n'est pas fait pour tout le monde. La Solive opère donc une sélection à l'entrée qui repose sur deux critères principaux.

“
La majorité de nos apprenants évoquent un désir d'impact positif sur la planète

Ariane Komorn, directrice et cofondatrice de La Solive



En quatre ans, La Solive a formé 1 500 personnes, sur des formats intensifs d'environ quatre mois.

« D'abord, les capacités cognitives : nous voulons nous assurer que les candidats sont capables d'apprendre vite, explique la directrice. Ensuite, le projet professionnel : nous recherchons des personnes qui savent pourquoi elles s'engagent dans cette voie et qui sont motivées. Nous encourageons souvent les candidats à réaliser des immersions sur chantier avant de valider définitivement leur projet et nous dissuadons régulièrement certains de poursuivre. » En revanche, aucune connaissance préalable du bâtiment ou de l'énergie n'est requise. Les compétences techniques s'acquièrent en formation, puis en entreprise.

En quatre ans, l'école a ainsi formé 1 500 personnes, sur des formats intensifs d'environ quatre mois, répartis sur six campus en France. Idrissa Magassa, 26 ans, fait partie du lot. À l'heure où certains jeunes décrochent tout juste leur premier emploi, lui entame sa deuxième vie professionnelle. Après deux ans comme plombier-chauffagiste, il a suivi un bootcamp entre juillet et septembre 2025 pour devenir technicien de

maintenance. « J'ai souhaité changer de voie à la fois pour contribuer à la transition écologique et pour engranger de nouvelles connaissances, raconte-t-il. Plus que la partie pratique, c'est vraiment la partie théorique qu'il me manquait. À la sortie de ma formation à La Solive, je me sentais prêt et autonome à 100 %. J'avais toutes les bases pour intervenir seul. C'est ce qui m'a permis d'être embauché chez EDF Confort. »

Une cinquantaine de partenaires, dont EDF

Et Idrissa est loin d'être une exception. 90 % des apprenants de La Solive sont en poste trois mois après la formation. « Les entreprises sont en recherche de compétences dites « transverses », acquises dans d'autres secteurs », souligne Ariane Komorn. Et d'enchaîner : « Par exemple, des cadres dans la grande distribution qui se reconvertissent comme conducteurs de travaux, mobilisent leurs compétences en gestion budgétaire, relations fournisseurs, management d'équipe... Ce qui manquait selon moi, c'était des formats de formation adaptés à la reconversion pour acquérir très rapidement les compétences techniques : maintenant ça existe ! »

Une cinquantaine d'entreprises ont d'ailleurs noué des partenariats avec La Solive, parmi lesquelles EDF via EDF Pulse Ventures, combinant prise de participation et coopération opérationnelle. « La reconversion nous permet d'élargir le vivier, tout en recrutant des profils très engagés », explique Paul-Marie Dubé, directeur général des filiales IZI by EDF et EDF Confort, spécialisées dans la rénovation énergétique des logements. Sur un an, le groupe prévoit de recruter 150 à 200 collaborateurs, du technicien de maintenance au conducteur de travaux, en passant par des postes plus sédentaires.

franchise
expo PARIS

FFF Fédération Française Franchise

DU 14 AU 16 MARS 2026
PARIS - PORTE DE VERSAILLES

L'ENTREPRENEUR
DE DEMAIN,
POURQUOI
PAS
VOUS ?

Le salon international de la franchise et du commerce organisé

Demandez votre badge gratuit ICI

Ou sur www.franchiseparis.com
avec le code PAR6RW



Un événement
FFF Fédération Française Franchise

Organisé par
infoprodigital

En partenariat avec

Toute la Franchise CADREMPLOI

CHAMBRE DE COMMERCE 110/INDUSTRIE

Les Echos ENTREPRISES

Le Parisien

RTL

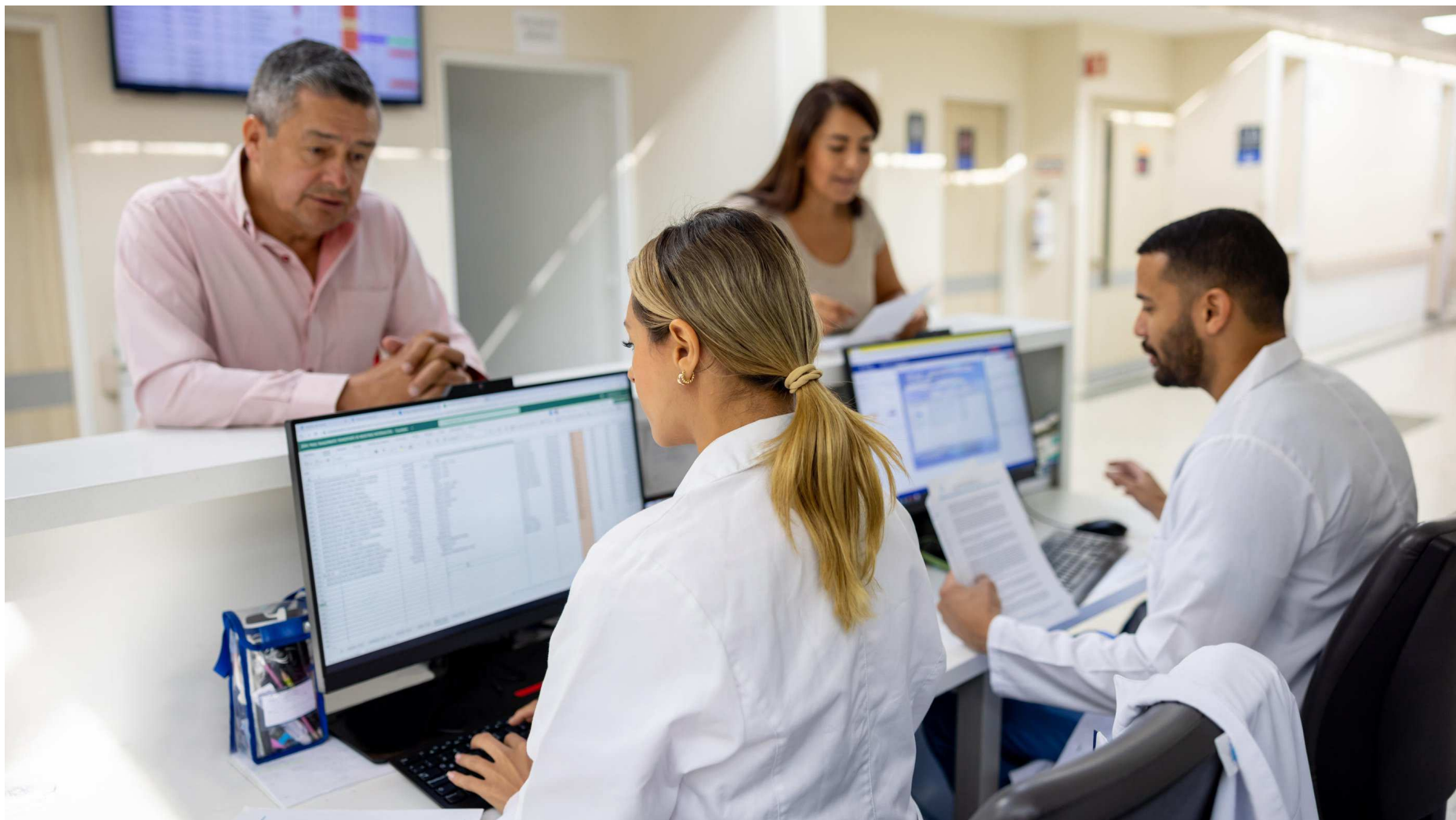
Le Parisien libéré SAS
10, boulevard de Grenelle,
CS 10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. 01.87.39.70.00.
Société par actions simplifiée.
Président et directeur de la publication :
Pierre Louette.
Direction générale :
Anne-Violette Revel de Lambert.
Principal associé : Ufipar (LVMH).
Directeur des rédactions du « Parisien »
et d'« Aujourd'hui en France » :
Nicolas Charbonneau.
Directeur délégué des rédactions
du « Parisien » et d'« Aujourd'hui en France » :
Pierre Chausse.

Commission paritaire : n° 0130 C 85979.

Rédaction en chef des suppléments :
Nicolas Maviel.
Rédaction : Virginie de Kerautem
et Florence Hubin.
Editing : Robin Lozano.
Fabrication : Amandine Charbonnel.

Directrice de la publicité RH & Emploi :
Muriel Petit. Tél. 01.87.39.82.82.
mpetit@lesechosleparisien.fr.

Abonnements « Le Parisien » :
0.811.875.656
(coût d'un appel local).



Les secrétaires médicaux font partie du top 10 des métiers les plus recherchés sur France Travail en 2025.

Les clés pour faire le bon choix

Vous avez un projet de reconversion, mais vous hésitez. France Travail a plusieurs dispositifs pour vous aider à trouver votre voie.

Nicolas Maviel

VOULOIR se reconvertir, quel que soit l'âge, est plus que légitime, voire normal. Le questionnement fait partie intégrante de la vie professionnelle. Quelque 40 % des salariés y pensent (quasiement à égalité entre les hommes et les femmes). Même si la majorité des personnes qui y songent ne vont pas au bout de leur projet, beaucoup entreprennent des démarches pour en savoir davantage. Ainsi, en 2025, les métiers sur lesquels il y a le plus de recherches, selon France Travail, sont ceux de secrétaire, secrétaire médical, conseiller en insertion professionnelle, comptable, formateur, assistant RH ou encore chargé d'accueil ou agent administratif, aide soignant ou vendeur pour ce qui est du top 10.

Si le bilan de compétences est souvent la première porte qui mène vers le changement de vie, France Travail a dans

son escarcelle de multiples dispositifs qui permettent de mieux cerner ses envies et les contours de sa future vie professionnelle. « Notre but est véritablement d'attirer, de former et de recruter, attaque Hervé Jouanneau directeur orientation et formation chez France Travail. Ainsi, nous permettons aux gens de découvrir des métiers et notamment des métiers sous tension ou plus généralement les secteurs qui recrutent. Souvent nous nous apercevons qu'il y a une méconnaissance des candidats. Il ne faut pas se restreindre dans une reconversion car on peut toujours se former et ce même quand on est senior. » Ce spécialiste nous présente chacun de ces dispositifs.

■ MétierScope, votre premier allié

« Sur cette page disponible sur notre site. Vous allez avoir accès aux 16 000 fiches métiers disponibles, 2 000 seront rajoutées fin juin,

ce qui nous permettra de tout couvrir et d'avoir des idées précises des professions non seulement au niveau national mais aussi à l'échelle régionale. Cet outil permet de trouver la branche qui vous correspond. Il y a un module *Pas besoin de repartir de zéro pour changer de métier* qui vous propose un questionnaire. Entre vos réponses, votre expérience professionnelle et extraprofessionnelle, on vous indique vers quel métier vous pourriez désormais vous orienter. Ça prend cinq minutes et tout est digital mais surtout, ce n'est pas uniquement réservé aux demandeurs d'emploi. C'est ouvert à tous. »

■ L'immersion en entreprise, un bon test

« Si vous souhaitez aller plus loin, une fois un métier choisi, l'immersion professionnelle peut être une bonne solution. Nous facilitons ce genre d'approche car nous avons un réseau d'entreprises qui sont prêtes à accueillir les

candidats au changement. Cette immersion peut aller d'une à trois journées - dans la très grande majorité des cas - à trente. Ça permet une découverte de cette profession, de son écosystème, du territoire etc. Tout cela est bien évidemment gratuit et la personne est couverte pour les accidents de travail. Tout est sécurisé. Pour ce dispositif, nous visons un million de participants d'ici 2027 car c'est l'idéal pour se projeter que l'on soit candidat ou entreprise. »

■ L'ambassadorat, pour discuter avec des pros

« Nous sommes partenaires de My Job Glasses pour l'ambassadorat. Ce sont quelque 82 000 ambassadeurs avec qui vous allez pouvoir prendre un rendez-vous pour parler du métier qu'ils exercent. C'est du concret, du pratique, car cette personne vous livre son expérience et vous explique aussi comment accéder à cette profession. »

■ La préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI), du concret avec l'entreprise

« Le but est de former spécifiquement un candidat aux besoins de l'entreprise et de le faire monter en compétences - sociocomportementales comme techniques pour accéder à un emploi. Ainsi, la personne est formée en s'appuyant sur trois modalités pédagogiques possibles (*organisme de formation, tutorat, AFEST*). Cela représente jusqu'à 600 heures de formation selon le public avec un financement en fonction des modalités pédagogiques prévues. En 2025, 130 000 personnes en ont bénéficié et nous visons les 150 000 cette année. Cette solution a été éprouvée, 85 % des candidats ont été embauchés dans les six mois. »

■ Le recrutement par simulation, pour tester

« C'est aussi un choix qui s'adapte très bien aux personnes qui souhaitent se reconvertir car le recrutement par simulation permet de voir les compétences transversales. On recrute par rapport à une habilité. Concrètement, le candidat est évalué sur un exercice créé spécifiquement pour cet emploi. Une fois le test réalisé, il est noté et peut être ainsi proposé à une entreprise qui recrute. Ce sont tout de même 90 000 personnes qui ont pu suivre cette voie en 2025. »

40 %
des salariés envisagent une reconversion, même si tous ne vont pas au bout