

LE FIGARO entrepreneurs

INNOVATION
SANDRA REY
RÉINVENTE LA LUMIÈRE
AVEC GLOWEE PAGES 42 ET 43



INDUSTRIE
LES MOTOS BROUGH SUPERIOR
ET MIDUAL JOUENT LA CARTE
DU «MADE IN FRANCE» PAGES 46 ET 47

ÉDITORIAL

Faire feu de tout bois

C'est à donner le tournis. La chronique des levées de fonds de la «start-up nation», à bien des égards, est celle d'une compétition : c'est à celui qui réalisera la plus grosse. Ça peut faire rêver bien des créateurs d'entreprise, caressant l'espoir qu'ils seront, eux aussi, un jour, dans cette course sous une pluie d'euros ou de dollars. Mais ces champions de la levée de fonds constituent une minorité, c'est l'élite réunie sous la bannière de la French Tech.

Pour le commun des créateurs d'entreprise, la réalité est plus terre à terre : trouver de l'argent pour démarrer n'est pas impossible. Selon un pointage de l'Insee, neuf entrepreneurs sur dix se lancent avec moins de 160 000 euros. Les sommes en jeu ne sont pas astronomiques. D'autant qu'il y a assez d'argent en France aujourd'hui si l'on se fie à la vivacité de la natalité des entreprises.

Les entrepreneurs sont des gens audacieux. Ils savent aussi être débrouillards et faire feu de tout bois pour trouver l'argent qu'ils n'ont pas. Cercles des relations personnelles ou professionnelles, crédit bancaire, réseaux d'accompagnement d'entrepreneurs, financement participatif, aides publiques diverses et variées...

Il reste donc à prendre son bâton de pèlerin et à faire preuve de conviction face à ses interlocuteurs. L'un saura convaincre son banquier, l'autre saura tirer parti des aides existantes, un autre encore des particuliers sur une plateforme de financement participatif. Un bon entrepreneur finit toujours par convaincre que son projet est bon et qu'il mérite d'être financé.

BRUNO JACQUOT

→ Le prochain numéro du «Figaro entrepreneurs» paraîtra le 3 mai.



Trouver de l'argent pour démarrer

Du crédit bancaire au financement participatif en passant par les prêts d'honneur, les solutions sont nombreuses. Conseils et témoignages. PAGES 38 À 41

LA VIE DE BUREAU

Adieu crayons, armoires, imprimantes...

Une seule certitude : depuis la naissance de l'open space - autour de 1860 environ, selon l'ethnologue Pascal Dibie -, les espaces de travail ont bien changé...

Nous devons cette pensée pleine de sagesse à l'homme politique Maurice Schumann : « Je préfère un futur imprévisible à un futur imposteur. » Elle résume très bien les dangers de la prospective : de grandes théories vertigineuses, qui font souvent peur... Mais qui, la plupart du temps, ne se vérifient pas.

Le marché de la prospective existe bel et bien pour une raison simple : plus que jamais - à fortiori par gros temps -, l'être humain a besoin de savoir ce qu'il va lui arriver. Il en est de même pour l'entreprise et le bureau. À l'avenir, où allons-nous travailler ? Dans quel cadre ? Avec qui ? Une seule certitude : depuis la naissance de l'open space - autour de 1860 environ, selon l'ethnologue Pascal Dibie -, les espaces de travail ont bien changé...

Cloisons qui sautent, création d'espaces conviviaux, avènement du flex office, ludification de l'espace de travail... En 2012, LinkedIn se risquait à une étude prospective, agrémentée d'un sondage, qui dévoilait les objets qui auraient disparu de nos bureaux en 2017. En l'an de grâce 2022, crayons, armoires, imprimantes, photocopieuses sont censés avoir disparu depuis... cinq ans déjà. Si vous regardez autour de vous, il y a fort à parier que le compte n'y est pas !

« À quoi ressemblera le bureau en 2030 ? », « Le futur du travail : comment travaillerons-nous en 2050 ? », « Portrait-robot du salarié en 2060 », « En 2040, serons-nous tous free-lance ? »... Ces tentatives de lire l'avenir ont de quoi faire sourire. La prospective, si elle peut ef-



Des employés de bureau, en Allemagne, dans les années 1930.

fectivement dessiner certaines tendances, est souvent fautive.

Qui aurait pu prévoir qu'une crise sanitaire viderait totalement les bureaux des entreprises en 2020 et nous contraindrait à nous enfermer chez nous ? Qui avait imaginé

l'accélération de ce « travail hybride », et tous les sujets qui l'entourent ?

Si son avenir reste flou, il est évident que le bureau ne va pas disparaître, comme l'annoncent pourtant d'audacieux futurologues. Mieux : plus que jamais il sera important, puisqu'il s'agira de construire un bâtiment, tel un écran, qui incarnera l'entreprise : ses valeurs, sa singularité, son univers et ses collaborateurs, qui doivent s'y sentir à leur place et avoir envie d'y venir. Mais avant d'imaginer en grande pompe l'open space de 2050, il y a une autre réalité qui devrait davantage nous occuper. Cette réalité, c'est celle du présent, de notre bureau ici et maintenant. ■

QUENTIN PÉRINEL
@quentinperinel

91%
des
entreprises
sont créées
avec moins
de 160 000 euros
(SOURCE : INSEE)

1248
milliards
d'euros
Encours des crédits
aux entreprises
en février 2022
(SOURCE :
BANQUE DE FRANCE)

2,7
milliards
d'euros
investis en
capital-innovation
dans 1 068 jeunes
entreprises en 2021
(SOURCE : FRANCE INVEST)

1,8
milliard
d'euros
Financement
participatif collecté
en 2021 pour
170 000 projets
(SOURCE : FFP)

2 092
aides
aux entreprises
sont répertoriées
sur www.aides-entreprises.fr



SE LANCER EN FRANCHISE

Créer son entreprise dans le cadre d'un réseau de franchise est une manière de résoudre plus facilement le problème du financement initial (lire p. 40). Devenir franchisé suppose cependant d'avoir un profil particulier : celui d'un entrepreneur qui accepte le cadre que lui impose le franchiséur. Le hors-série franchise du *Figaro entrepreneurs* propose un test exclusif, préparé par TGS France, pour déterminer si vous feriez un bon franchisé, et pour quel type d'enseignement. **Le Figaro entrepreneurs, hors-série franchise, 6,50 euros, 116 pages. En kiosque et sur www.figarostore.fr**

Les financements ne manquent pas

Les créateurs d'entreprise ont intérêt à réunir d'emblée assez d'argent pour assurer le déve

ANNE BODESCOT abodescot@lefigaro.fr

« Un bon dossier trouve toujours un financement. » C'est ce qu'affirment de concert les banques, les réseaux d'accompagnement, ou encore la banque publique Bpifrance. Les capitaux ne manquent pas, en France, pour financer la création d'entreprise. Mais, pour les décrocher, la personnalité et le profil de l'entrepreneur tout autant que la façon dont il a préparé son projet, de préférence avec un réseau d'accompagnement, sont déterminants.

Le chemin est bien balisé. Première étape : le créateur doit se constituer un apport personnel le plus étoffé possible, avec ses économies, le *love money* (l'argent prêté ou investi par ses proches), mais aussi les prêts d'honneur. Puisqu'ils lui sont accordés à titre personnel, ces derniers viennent gonfler son pécule. Même si leur montant semble modeste, ces prêts d'honneur ont une autre vertu : faciliter la deuxième étape, c'est-à-dire l'obtention des crédits bancaires. Si le

projet a déjà été financé, même symboliquement, par un réseau d'accompagnement ou une fondation, il inspirera davantage confiance aux banquiers, soucieux de bien maîtriser les risques.

« Nous donnons 30 000 euros, et la banque finance dix à quinze fois plus », résume Olivier de La Chevasserie, président du Réseau Entrepreneur. Dans d'autres cas, l'effet de levier est toutefois moindre. « L'apport personnel, intégrant un prêt d'honneur du réseau Initiative France, représente souvent entre 20 et 30 % du financement, le solde étant constitué de prêts bancaires », précise Jean-Charles Minier, directeur de pépinières d'entreprises de l'agglomération de Saint-Brieuc (Côtes-d'Armor).

Inutile de se montrer frugal. « Se financer trop peu au départ, c'est prendre le risque de devoir revenir devant les banques deux ans plus tard. En effet, comme cela arrive souvent, l'entreprise est en retard sur le business plan ou doit gérer des imprévus, un problème », met en garde Marie Adeline-Peix, directrice exé-

cutive des partenariats régionaux de Bpifrance. Et là, il sera beaucoup plus difficile de plaider sa cause. « Les banques seront plus réticentes à prêter. Elles ne seront plus face à un projet qui a du potentiel mais face à un entrepreneur qui connaît des difficultés », souligne-t-elle. Elle conseille de réunir dès le départ les capitaux nécessaires pour les cinq premières années d'activité.

Le banquier a ses idées

Il ne faut pas non plus hésiter à consulter plusieurs banques (souvent partenaires des réseaux d'accompagnement). Chacune peut avoir des visions et des propositions différentes. Certaines seront plus enclines à mettre en place du crédit-ball pour l'achat de matériel, tandis que d'autres offriront de préférence un crédit classique. Certaines seront moins réticentes à s'adapter au besoin en fond de roulement (le poste le plus compliqué à financer et pour lequel le dossier doit être très solide). D'autres accorderont sans trop de crainte une facilité de caisse. « Les banques ap-

précident d'être plusieurs à financer un entrepreneur pour partager les risques. Et il est rassurant pour le créateur, de savoir que, si, par exemple, un nouveau chargé d'affaires moins conciliant arrive dans l'une d'elles, il pourra s'appuyer sur les autres », rappelle Olivier de La Chevasserie.

Mieux vaut faire ces travaux d'approche avant de démarrer l'activité. « Le banquier n'est pas seulement là pour financer. Il apporte son regard, son aide sur le projet, grâce notamment aux retours d'expérience qu'il a pu avoir sur des dossiers similaires. Il peut donner des conseils. S'il juge que telle formule de financement n'est pas possible ou n'est pas adaptée, il peut suggérer en amont un autre montage pour faire aboutir le projet », explique Bertrand Magagnin, directeur du développement de Banque populaire.

Le plan de financement dépend aussi des garanties fournies par l'emprunteur. « Nous déconseillons aux créateurs de donner une caution personnelle, insiste Olivier de La Chevasserie. Un échec du projet

En mars, Bluedigo, l'entreprise de Maxime Baffert, présentait ses meubles de seconde main dans l'atelier de la société Maximium. **SEBASTIEN SORIANO/LE FIGARO**



BRUNO JACQUOT
bjacquot@lefigaro.fr

Sur l'avenue du Colonel-Fabien, à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne), les halles Girard-Sudron, tout en briques rouges, tranchent avec le blanc et le gris du béton alentour. La partie la plus ancienne date de 1843. Des graffeurs s'en sont donné à cœur joie pour leur donner les couleurs du XXI^e siècle. Une fois passé la porte en métal, les lieux sont tout aussi animés qu'ils ont pu l'être du temps des banlieues ouvrières.

Une jeune femme en bleu de travail s'affaire devant une extrudeuse. C'est aujourd'hui le siège et l'atelier de Maximium, start-up qui fabrique des meubles à partir de pièces de rebut industriel. Son best-seller : la chaise Gravène. L'assise est moulée dans du polyéthylène de récupération (*Le Figaro entrepreneurs* du 5 juin 2019).

En mars, pendant trois jours, Maximium a accueilli une autre jeune pousse à impact, Bluedigo. Encore des meubles, de seconde main pour les entreprises : chaises, bureaux, tables de réunion, caissons, casiers... Il y a même quelques classiques comme ce fauteuil rotatif du designer américain Charles Pollock édité par Knoll. Pendant ces trois jours, le fondateur de Bluedigo, Maxime Baffert, a fait les honneurs de ses collections à des clients potentiels.

BLUEDIGO

« Pour les fonds, nous sommes encore trop petits »

La jeune entreprise récupère les meubles auprès des sociétés qui s'en débarrassent à l'occasion d'un déménagement ou d'un renouvellement. Elle les rafraîchit et les remet dans le circuit. Les premiers clients de Bluedigo, créée en 2019, ont été des PME qui appréciaient de se meubler à moindre coût, explique Maxime Baffert. Les grandes sociétés s'y mettent à leur tour. Non pas pour des raisons d'économie mais plutôt pour exercer leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). Bouygues Bâtiment, Orange Bank ou l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) ont fait des emplettes chez Bluedigo.

Maxime Baffert a fait un détour avant de devenir entrepreneur en 2019. D'abord par l'Essec et l'ENA. « Je marchais bien à l'école mais je n'avais pas une vocation particulière pour le service public », confie-t-il. Après quatre années

d'inspection des finances, il a rejoint Publicis. « J'ai rencontré Maurice Levy à l'occasion de son rapport, L'économie de l'immatériel : la croissance de demain », raconte Maxime Baffert. Le courant est passé. Il a passé douze ans chez Publicis où il a lancé et dirigé le salon Viva Technology. « Après la 5^e édition de Vivattech, j'avais besoin de passer à autre chose, précise-t-il. Il était temps de me lancer. La naissance de mon fils a aussi été une prise de conscience. L'idée de Bluedigo s'est imposée quand j'ai vu Publicis mettre son mobilier à la benne, comme tous les grands groupes à l'époque. La première opération a été la récupération du mobilier de We Love Green quand le festival a changé de locaux. »

Années d'apprentissage

Bluedigo a démarré avec quatre personnes et Maxime Baffert a investi ses économies comme capital d'amorçage et ses allocations-chômage en guise de salaire. En janvier 2020, il a organisé un premier tour de table auquel ont participé des entrepreneurs - comme Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar - qu'il a pu croiser dans le cadre de Vivattech. « Ils ont apporté 500 000 euros, ajoute Maxime Baffert. Cet argent a permis de lancer la machine : effectuer les premiers achats de meubles, louer un entrepôt à Ivry, recruter une petite équipe d'anciens de Vivattech. »

Vingt personnes s'affairent aujourd'hui dans l'entreprise. En 2021, l'entreprise a réalisé 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, quatre fois plus qu'en 2020 : 80 % avec la vente de mobilier et 20 % avec la plateforme Pass Remote. Les salariés en télétravail peuvent y choisir les éléments payés par l'employeur afin d'être mieux installés chez eux en télétravail.

« Les deux premières années ont été celles de l'apprentissage, ajoute Maxime Baffert. Maintenant, nous devons mieux structurer le processus de la récupération à la vente. C'est lors d'un vidage d'immeuble que nous avons rencontré le prestataire avec lequel nous travaillons actuellement. Il stocke les meubles, les remet en état et assure la livraison. La complexité d'approvisionnement nous conduit à proposer aussi des meubles économiques comme la chaise Gravène de Maximium. »

En février 2022, Bluedigo a levé 1 million d'euros auprès de Manutan et de deux family offices qui gère les investissements de familles fortunées. « Cela s'est fait par relation, un actionnaire en a amené un autre, explique Maxime Baffert. J'ai des actionnaires patients et souples qui nous laissent tester des idées, que je peux aussi consulter en tant que de besoin... Pour les fonds d'investissements, Bluedigo est encore trop petit. » ■

pour se lancer

lancement des cinq premières années.

serait déjà difficile à vivre. Il ne faut pas en plus perdre sa maison. »

Cette caution n'est pas obligatoire. D'ailleurs, pour financer la création d'entreprise, les banques peuvent déjà bénéficier, sur une partie (jusqu'à 80 %) du crédit, d'une garantie de Bpifrance. Cette sécurité est payante. Si elle est demandée, son coût sera répercuté sur l'emprunteur dans le tarif du prêt. Avec elle, la banque peut donc se montrer moins exigeante sur la caution.

Business angels

« D'autres solutions peuvent aussi être proposées, par exemple garantir des financements en ayant recours à des sociétés de caution mutuelle, comme les Socama », précise Bertrand Magnin. L'emprunteur souscrit à cet organisme qui, en contrepartie, se porte garant et rembourse tout ou partie du prêt à la place de l'entrepreneur, s'il est défaillant.

Il peut aussi être judicieux de parler à son banquier « transition climatique », « impact »... « Un entrepreneur qui a réfléchi au sujet,

s'en préoccupe, se projette c'est rassurant pour nous et pour son projet », souligne Bertrand Magnin. Plusieurs banques ont même lancé des gammes de prêts « verts », pour les projets intégrant cette dimension.

Si les prêts bancaires sont insuffisants, les créateurs d'entreprise se tournent en général vers les fonds d'amorçage, souvent liés aux collectivités locales ou vers les business angels. « Mais il faut casser le mythe de la levée de fonds. Elle est complexe à mettre en place et, à la création, elle ne concerne qu'une infime minorité de projets, souvent des entreprises innovantes, en hyper-croissance », indique Marie Adeline-Peix. Les montants investis en amorçage par les business angels ou les fonds sont importants, « souvent entre 150 000 et 2 millions euros », souligne Jean-Charles Minier, qui leur voit un rôle complémentaire à celui des banques. « Celles-ci, explique-t-il, sont très à l'aise avec des activités bien identifiées, pour lesquelles elles ont des références. Mais elles sont plus frileuses pour les projets de rupture technologique. » ■

Le prêt d'honneur met le pied à l'étrier mais ce n'est pas un chèque en blanc

FREDÉRIC DE MONICAULT
fdemonicault@lefigaro.fr

Au début de la crise sanitaire, Quentin Giraud, un jeune entrepreneur de 26 ans, a créé Ugo pour répondre aux besoins de numérisation des commerces de proximité. Pour un abonnement mensuel, il propose création et maintenance d'un site web et animation de comptes sur les réseaux sociaux. Il a ciblé un territoire rural et il est accompagné par l'association Initiative Loire (membre du réseau Initiative France), qui l'aide à structurer son projet et qui lui a accordé un prêt d'honneur. « Il confirme la viabilité de mon projet, explique-t-il, et m'a permis de lancer une version légère d'Ugo auprès d'une cinquantaine de premiers clients. » L'entreprise a déjà créé neuf emplois.

Le prêt d'honneur, accordé au créateur (ou à l'entreprise), sans intérêt ni garantie, est remboursable sur cinq ans. « Nous accordons des prêts d'honneur depuis toujours », souligne Olivier de La Chevasserie, président de Réseau Entreprendre. « Notre ambition est de doubler le nombre de personnes accompagnées et finan-

d'abord d'accompagner quelqu'un. » Le montant, proportionnel au nombre d'emplois créés, oscille entre 30 000 et 50 000 euros. « Le prêt d'honneur est une première marche qui permettra ensuite d'emprunter jusqu'à dix fois plus », ajoute Olivier de La Chevasserie. C'est un sésame qui inspire confiance aux banques et aux investisseurs.

Épauler les créateurs

Directrice générale du groupe Duval (immobilier), Pauline Duval accompagne une trentaine de start-up. Elle sait donc la nécessité d'épauler les créateurs le plus tôt possible. « Les initiatives de prêt à taux zéro sont très vertueuses, juge-t-elle, car elles interviennent dans une période clé : le moment où l'entrepreneur doit définir les axes de création de valeur de son projet sans céder trop de capital. Je ne dirais pas forcément que leur attribution est un critère d'investissement mais c'est un plus. Il peut constituer un levier de valorisation d'une société. »

Chez Réseau Entreprendre, le fonds de prêt réunit aussi bien des banques régionales que la banque publique Bpifrance. « Notre ambition est de doubler le nombre de personnes accompagnées et finan-

cées en trois ans, expose Hélène Formery, responsable du domaine financement et animation des réseaux chez Bpifrance. Parce qu'une entreprise épaulée va générer plus d'emplois dès ses premières années de vie, nous avons choisi de permettre aux réseaux d'accompagnement de bénéficier de moyens financiers supplémentaires pour financer la création. »

Le prêt d'honneur n'est évidemment pas un chèque en blanc. « Il est accordé par un comité d'agrément, composé d'experts bénévoles du territoire, rappelle-t-on chez Initiative France. Le comité rencontre l'entrepreneur, l'interroge sur son projet et ses perspectives, confronte les informations aux réalités économiques. » L'octroi du prêt vient donc couronner l'acceptation d'un dossier.

De son côté, Réseau Entreprendre a choisi de verser le prêt en deux fois. « Cela nous permet de vérifier si les engagements pris en amont ont été tenus », explique Olivier de La Chevasserie. D'une manière générale, les différents réseaux font des points d'étape très réguliers avec les projets parainés. Et se félicitent du taux de pérennité important des jeunes entreprises à cinq ans. ■

Deux dispositifs pour les chômeurs qui entreprennent

CHARLOTTE DE SAINTIGNON
@ChadeSainti

En 2021, Chantal Gachet a ainsi créé sa microentreprise de formation et d'ateliers liés au bien-être à la Roche-sur-Yon (Vendée) grâce aux 6 351 euros versés par Pôle emploi au titre de l'Aide à la reprise ou création d'entreprise (ARCE). En 2021, près de 48 000 chômeurs ont, comme elle, reçu de l'Unedic un capital pour les aider à devenir leur propre patron. Les demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi qui perçoivent des allocations-chômage après la perte de leur emploi peuvent ainsi profiter de l'aide financière de l'Unedic par le biais de deux dispositifs : l'Allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) et l'Arce. La navigation n'est pas des plus simples d'autant qu'une troisième aide, l'Acree (à ne pas confondre avec l'Acree) se glisse dans le tableau.

L'ALLOCATION D'AIDE AU RETOUR À L'EMPLOI (ARE)

Ce dispositif permet de cumuler ses allocations et les revenus de sa nouvelle activité professionnelle à condition de ne pas verser un salaire. Il faut aussi noter que le cumul des allocations et des rémunérations ne peut pas excéder l'ancien salaire mensuel.

En 2021, l'assurance-chômage a comptabilisé 10 987 versements dans le cadre de l'ARE. « Ces personnes étaient éligibles à l'allocation après étude de leur dossier car leur projet était estimé viable. En revanche nous n'avons pas de visibilité pour savoir s'ils sont allés au bout de leur projet », précise l'Unedic. Pour en bénéficier, il faut rester inscrit à Pôle emploi, s'actualiser chaque mois et déclarer le montant de ses revenus professionnels. En termes d'allocation, la part versée chaque mois l'est en fonction du montant des revenus déclarés et justifiés.

Enfin, si le créateur ou repreneur cesse son activité et qu'il n'a pas épuisé ses droits aux allocations-chômage, il sera possible d'en bénéficier à nouveau en cas de réinscription dès lors que ses droits ne sont pas déchu. Si le créateur d'entreprise perçoit l'ARE, il peut également

demander à bénéficier de l'aide à la reprise ou création d'entreprise (ARCE).

L'AIDE À LA REPRISE OU À LA CRÉATION D'ENTREPRISE (ARCE)

En 2021, l'assurance-chômage a comptabilisé 37 000 premiers versements de l'Arce, ce qui correspond aux entrées dans le dispositif. Pour en bénéficier, la création ou la reprise d'entreprise doit avoir lieu après la fin du contrat de travail pris en compte pour l'ouverture des droits.

Pour pouvoir ensuite bénéficier de l'Arce, il faut d'abord faire une demande... d'Acree, qui est l'Aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise, auprès du Centre de formalité des entreprises (CFE) : ce dispositif consiste en une exonération de charges sociales partielle ou totale pendant la première année d'activité. Il suffit ensuite de déclarer à Pôle emploi son projet de reprise ou de création et de remplir le formulaire de demande d'Arce, de le remettre à Pôle emploi en justifiant de la création ou reprise d'entreprise en produisant, notamment, un extrait Kbis et une copie de l'attestation d'admission à l'Acree remise par l'Urssaf.

En pratique, le montant de l'Arce s'élève à 45 % des droits qui restent dus au demandeur d'emploi à la date du début d'activité. Il faut donc multiplier le nombre de jours d'allocations restant dus par le montant de l'allocation journalière à cette date et appliquer le taux de 45 % au résultat obtenu.

Si l'allocation est affectée d'un coefficient de dégressivité à la date d'attribution de l'Arce pour les personnes gagnant plus de 4 500 euros mensuels bruts en moyenne sur les 12 derniers mois, le capital en tient compte. Le chômeur dispose ensuite librement de ce capital.

En termes de délai, l'Arce est versée en deux fois. Le premier versement intervient au démarrage de l'activité, après avoir réuni les conditions d'attribution de l'aide ; le second six mois plus tard, à condition que la personne exerce toujours son activité. En cas d'arrêt d'activité, le demandeur d'emploi a la possibilité de retrouver le reliquat de ses droits aux allocations-chômage. ■



30 ANS DE CARRIÈRE, C'EST UN BEAU DÉBUT

Et c'est surtout le moment idéal pour relever de nouveaux défis. Votre expérience et vos compétences sont vos plus grands atouts.

Pour les valoriser et travailler votre force de conviction, contactez nos consultants experts en évolution professionnelle. C'est gratuit.

Prenez rendez-vous sur [apec.fr](https://www.apec.fr)

Photographie: Gordon Probst - Creation: Jbecoming

RAF BOARDS

«Peu y croyaient mais nous sommes têtus»

HENRI DE LESTAPIS

Les voies du financement de l'entreprise prennent parfois de tortueux détours. Pour construire leur atelier de fabrication de jouets en bois, Jérémy Martinez et Florine Husband, ont eu recours à... un prêt immobilier. Tombés sous le charme d'une vieille grange en galets du Gave d'Oloron, typique de Castelnau-Camblong, paisible village du Béarn où ils sont installés depuis 2017, ils ont construit sous le même toit leur habitation et leur atelier. Ils ont frappé à bien des portes verrouillées avant qu'une conseillère du Crédit agricole leur ouvre enfin la sienne. Sensible à leurs arguments, elle a consenti à accorder un prêt de 60 000 euros, au couple, pas à son entreprise Raf Boards. «À ce moment-là, j'étais encore responsable du Musée Serbat au château de Laàs, explique Florine Husband. Jérémy a simplement présenté son projet d'entreprise. Cela a convaincu notre interlocutrice.»

Pourtant, le menuisier savait que son activité ne serait rentable qu'à partir du moment où il maîtriserait bien la technique et le rythme de fabrication de ses voitures en bois, faites à la main. D'une voiture par jour, il devait parvenir à quatre. Mais le couple avait confiance. «Pour acheter les quelques machines dont Jérémy avait besoin, nous avons vendu ses deux voitures de collection qu'il affectionnait beaucoup, souffle Florine Husband pour ne pas raviver ce mauvais souvenir. À vrai dire, peu de monde croyait en notre projet.

Mais nous sommes têtus.» Têtus et débrouillards. Leur emprunt n'a servi qu'à acheter la grange et les matériaux de construction. Durant plusieurs mois, le couple bâtisseur, a coulé du ciment et construit sa demeure.

Ancien parachutiste ayant servi sur tous les théâtres d'opérations où l'armée française crapahute, Jérémy Martinez, en quête d'un peu de sérénité, s'est converti en 2010 à la menuiserie avec l'idée de construire des planches de surf et des skateboards en bois. Un marché de niche aux débouchés trop rares, même sur la côte basque toute proche. Il a eu la révélation de construire des voitures en bois à la naissance de leur enfant, Marcelo. «Lorsque j'ai vu l'esthétique discutable et le prix des modèles existants, je me suis dit que je pouvais faire mieux, explique-t-il, Les jouets en bois de Marcelo n'étaient même pas fabriqués en France et mal finis.»

Passer à la vitesse supérieure

Passionné d'automobiles, il s'est inspiré du design élégant des voitures anciennes. Même s'il se refuse à nommer les marques, un œil averti a tôt fait de deviner sous les véhicules estampillés de la marque Rookie-roule un profil de Land Rover, de Porsche, de Jaguar ou de Citroën DS d'avant 1970. «Je trouve important qu'un enfant puisse se projeter sur des images de voitures existantes», souligne-t-il. Il se demande même si certains clients, qui sont des papas autophiles comme lui, ne gardent pas le jouet pour eux.



Florine Husband et Jérémy Martinez sont au volant des petites voitures en bois Rookie-roule.

HENRI DE LESTAPIS / LE FIGARO

Sensible à l'écologie, aux circuits courts et, surtout, aux économies de bon sens, Jérémy Martinez se fournit en bois de hêtre dans une scierie voisine. Sa peinture conforme aux normes jouets EN 71 est confectionnée en Bretagne, à partir d'algues. Pour les petits essieux de ses voitures, il utilise des clous dont il coupe la tête et la pointe. Mais il a récemment contacté la société Rivierre, la dernière clouterie française, qui devrait consentir à lui fournir en petites tiges de fer forgé sans tête.

Les clients n'affluent pas dans le village de 470 habitants, toute la production est vendue en ligne. Florine Husband est aux commandes du marketing et de la

commercialisation. Outre un site web simple et soigné, fait maison, elle assure la promotion de Rookie-roule sur les réseaux sociaux. Résultat : les petites autos et camions font leur chemin. Elles roulent dans les jardins secrets des enfants italiens, allemands, hollandais, californiens, brésiliens et même singapouriens. «Nous avons été démarchés plusieurs fois par des revendeurs, confie Florine Husband. Mais, pour l'instant, nous préférons garder notre indépendance et continuer à proposer les articles à un prix abordable.»

Le confinement a servi à faire connaître Rookie-roule. Noël en 2021 a été particulièrement stu-

dieuse pour le couple. De quoi réaliser un premier chiffre d'affaires de 20 000 euros et vérifier que la pertinence du business model. Désormais, Rookie-roule doit passer à la vitesse supérieure. Les entrepreneurs cherchent à lever des fonds. Plus possible de jouer la carte de l'emprunt immobilier. D'autant que la conseillère bienveillante n'est plus en poste. «Nous devons investir dans une machine pour dégrossir la première étape de la fabrication des voitures, avant qu'elles soient terminées à la main. C'est là que se fait leur véritable valeur ajoutée», explique Florine Husband. Une étape qui donne à chacune de ces petites créations leur charme unique. ■

Se financer plus facilement grâce à la franchise

CHARLOTTE DE SAINTIGNON

@ChadeSalnti

Il était fleuriste indépendant depuis huit ans quand il a bifurqué vers la franchise en rejoignant l'enseigne Carrément Fleur en 2016. Avec l'aide d'un expert-comptable partenaire du réseau, Julien Rabot a préparé son prévisionnel et obtenu en moins d'un mois un accord de principe de la banque partenaire du franchiseur. «Avec l'expérience acquise dans le métier et les 80 000 euros de la vente de ma première boutique, soit un apport personnel supérieur à ce qui était demandé, j'ai obtenu rapidement et facilement un prêt bancaire de 220 000 euros», raconte l'entrepreneur. En 2005, lorsqu'il s'était lancé comme fleuriste indépendant, il avait peiné plusieurs mois avant qu'une banque accepte de lui prêter 140 000 euros. «Même si, concède-t-il, j'étais plus jeune et inexpérimenté.» Selon la 17^e enquête annuelle de la franchise de la Banque populaire, 62% des franchisés estiment que leur statut de franchise a joué en leur faveur pour obtenir leur crédit.

«Les banques adorent le concept de la franchise, car elles peuvent s'assurer de la rentabilité du concept et s'appuyer sur les chiffres du réseau, analyse Benoît Fougerais, cofondateur du courtier PrêtPro.fr. Elles savent que les experts-comptables travaillent sur un modèle validé par des hommes de l'art. Les franchisés s'entourent d'experts dans différents domaines - banquiers, experts-comptables, avocats.»

Elles peuvent s'appuyer sur les bilans des franchiseurs et de leurs unités pilotes. «Il y a un peu moins d'imprévu que dans la création d'un concept indépendant qui sort des limbes, explique Jean-Pierre Gouzy, expert-comptable. Le franchisé ap-

plique un concept existant et s'associe à la réitération d'un succès.»

Le candidat, contre un droit d'entrée de 5 000 à 50 000 euros selon les réseaux et des redevances mensuelles, a le droit d'utiliser une marque et d'appliquer un modèle économique éprouvé. Les réseaux peuvent aussi référencer des sociétés d'études de marché. «C'est un élément déterminant pour faire un prévisionnel, évaluer le potentiel d'une zone de chalandise et s'assurer qu'elle sera propice à l'activité», ajoute Benoît Fougerais.

Gain de temps

Autre élément favorable : «Les dossiers des candidats sont souvent plus complets et structurés que ceux des créateurs d'entreprises en solo et permettent aux banques de gagner du temps», précise Benoît Fougerais. Les banques concèdent ainsi en moyenne des prêts d'un montant de 176 000 euros selon la 16^e enquête annuelle de la franchise. Le montant de l'apport personnel est le même que pour tout créateur d'entreprise, de l'ordre de 30% du montant de l'investissement.

Enfin, les candidats à la franchise sont des entrepreneurs qui ont été sélectionnés par un réseau. «La banque, tout comme elle sera plus sensible aux entrepreneurs lauréats d'une plateforme d'initiative locale, sera rassurée sur le fait qu'un candidat à la franchise a été retenu par un réseau», souligne Jean-Pierre Gouzy. Dernier facteur positif : le franchisé n'est pas seul. «En franchise, détaille Jean-Pierre Gouzy, il y a une équipe au siège qui assure une assistance technique, commerciale et éventuellement financière, une animation et un contrôle avec une aide au pilotage pour détecter rapidement d'éventuels problèmes et aider à pérenniser l'activité.» Grâce à cet encadrement, le franchisé reste focalisé sur le développement de son affaire. ■



Quentin de Montgolfier et Théo Boussion, fondateurs de la Distillerie du Viaduc.



ANGÉLIQUE VALLEZ-D'ERCEVILLE

@Aderceville

Cette semaine, la Distillerie du Viaduc, dans le 12^e arrondissement de Paris, attend une livraison importante. Une étiquetteuse flamibant neuve doit arriver par Chronopost. Payée près de 600 euros, la machine a été achetée grâce aux sous récoltés en mars, lors d'une campagne de financement participatif. Grâce à l'opération, menée sur la plateforme KissKissBankBank entre le 18 février et le 18 mars, l'entreprise a récolté 10 654 euros, soit plus du double de l'objectif annoncé de 5 000 euros. Quelque 135 contributeurs ont versé entre 10 et 500 euros chacun à la cagnotte, en échange de bouteilles d'alcool ou de futurs ateliers.

Une aubaine pour les fondateurs de 31 ans : Théo Boussion, diplômé de l'école de design de Nantes, et Quentin de Montgolfier, formé en management à l'Essca d'Angers. Dès le 22 mars, soit quatre jours après la clôture de la campagne, l'argent était disponible sur leur compte en banque pour acheter l'étiquetteuse et financer la première pro-

duction de gin et de pastis de la Distillerie du Viaduc, entreprise créée il y a moins de six mois... La vente des bouteilles en souscription constitue une avance de trésorerie pour acheter les matières premières - alcool, baies de genièvre, blé, gingembre... - sans puiser dans l'emprunt bancaire, signé en novembre.

Coming out entrepreneurial

«C'est essentiellement de la trésorerie et un amortisseur contre les imprévus», explique Quentin de Montgolfier. Dans le business plan présenté aux banquiers, les deux novices ont, par exemple, oublié la sécurité incendie, une dépense de 1 000 euros qui aurait pu être indigeste pour une jeune pousse. Surtout, entre la préparation du projet et sa réalisation, le prix des baies de genièvre a doublé et celui du gaz qui chauffe les alambics a grimpé en flèche. Avec cet argent, que les entrepreneurs n'auraient touché qu'en mai, au moment de la vente réelle des bouteilles, ils se paieront peut-être aussi plus tôt que prévu.

Le reste des achats et le paiement du loyer étaient financés par l'emprunt bancaire. «Nous avions déjà passé les commandes de bouteilles et de bouchons, car il y a de nombreuses ruptures de stock liées au Covid, et ces éléments s'achètent en grande quantité, donc nous avions négocié le prix sur les objectifs de vente de la première année», détaille Quentin de Montgolfier. Les deux beaux alambics en cuivre de 100 et 500 litres étaient également déjà achetés.

Comme souvent, la campagne de financement participatif aura joué un rôle de détonateur. Après des mois à imaginer le projet dans un garage, à l'évoquer auprès des amis, le lancement de la cagnotte est le premier acte officiel de la Distillerie du Viaduc, une sorte de coming out entrepreneurial. Et la

Une campagne tonique pour lancer du gin

page KissKissBankBank joue quasi le rôle d'un site internet. «C'est un média pour commencer à discuter du projet avec des personnes hors de notre cercle», assure Théo Boussion. En affichant leurs intentions sur cette page, les deux entrepreneurs eux-mêmes se projettent enfin. «Ce n'est plus possible de vendre de l'air», se réjouit Quentin de Montgolfier. Les bouteilles n'existent toujours pas, les douanes n'ont pas encore délivré le précieux sésame des autorisations à produire de l'alcool (le numéro d'assise), mais les deux jeunes hommes ont montré et vendu des bouteilles. Le projet vit.

Sur les recommandations de la plateforme de crowdfunding, la campagne a duré trente jours (aucune ne peut excéder deux mois). Elle a d'abord été relayée aux proches pendant 48 heures, avant d'être publiée sur tous les réseaux sociaux, LinkedIn, Instagram ou Facebook. «Comme ça, quand on ouvre une commue et qu'ils voient qu'il y a déjà de l'argent, ils se sentent en confiance», décrypte Théo Boussion. Il tient ce précieux conseil du coach que la plateforme leur a attribué pour maximiser la campagne, sur laquelle KissKissBankBank touche une commission de 7%. Au bout de 24 heures, en circuit fermé, La Distillerie du Viaduc avait déjà presque atteint son objectif. «D'après notre coach, il faut attendre 70% du montant en 48 heures pour bien lancer sa campagne», précise Théo.

Les 191 bouteilles vendues en précommande seront livrées mi-mai, en même temps que l'ouverture de la boutique. Sur KissKissBankBank, les entrepreneurs ont aussi vendu six bisous, à dix euros l'unité! «Maman en a acheté deux», avoue Quentin de Montgolfier. En mai, c'est par centaines qu'il lui faudra les distribuer à ses généreux soutiens, lors de la soirée de lancement. ■

DIGIMIND

« Sans levée de fonds, nous avons réussi... »

ANNE BODESCOT
abodescot@lefigaro.fr

Développer une entreprise technologique sans lever le moindre centime auprès d'un investisseur, ni même s'endetter... C'est ce qu'a réussi Paul Vivant, 47 ans, fondateur de Digimind. Sa « frugalité » n'a pas empêché la petite entreprise, fondée en 1998 dans sa chambre d'étudiant, à Grenoble, avec quatre autres « vingtennaires » aussi peu expérimentés que lui, de devenir une belle PME de quelque 20 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Grâce à ses logiciels, Digimind « écoute » les réseaux sociaux pour le compte de ses clients, de grandes entreprises, comme Lexus, Ford ou Renault, qui ont envie de savoir ce qu'il se dit d'elles. Digimind s'est implanté aussi bien aux États-Unis qu'en Asie, en Espagne qu'à Buenos Aires. Elle réalise 60 % de son chiffre d'affaires hors de France. Le tout sans avoir emprunté le chemin recommandé si souvent aux pépites de la French Tech : se financer le plus possible pour accélérer leur développement et s'imposer comme leaders sur leurs marchés... avant qu'une autre ne les prenne de vitesse.

« En 1998, le contexte était différent. J'avais encore un Minitel et on a déjà eu du mal à ouvrir un compte à la Caisse d'épargne ! », plaisante Paul Vivant. Très vite, après l'euphorie du début des années 2000, la bulle technologique a éclaté : lever des fonds devenait moins facile. « Nous avons finalement vu cette période de loin, nous n'étions

même pas encore montés à Paris », se souvient-il.

Et depuis ? « Nous n'avons jamais trouvé le bon "match". Nous n'avions pas une croissance fulgurante comme les aiment les fonds d'investissement. Et, comme nous avions déjà une histoire, nous avons assez vite été perçus comme une "vieille" entreprise technologique », résume ce PDG. Il n'était pas prêt non plus, quand les occasions se sont présentées, à accepter « n'importe quelles conditions financières ». Toutefois, la porte n'est pas fermée. Un jour peut-être, pour réaliser une acquisition par exemple...

Garder sa liberté

L'absence de capitaux extérieurs n'a pas empêché Digimind de croître, de façon plus régulière peut-être, autour de 10 % par an. Une croissance financée grâce aux clients et aux marges. « C'est assez vertueux, car cela oblige à se concentrer sur le client et, pour le garder, à innover », estime Paul Vivant. Pendant de nombreuses années, l'entreprise a réinvesti tous ses profits pour grandir... Les premières années, les associés ne se sont pas beaucoup payés. « Mais j'étais célibataire, je n'avais pas de grands besoins. »

Pas besoin non plus de capitaux pour désintéresser l'un des associés qui aurait souhaité partir vers d'autres aventures. Hormis un des premiers comparses, parti très vite après la fondation de l'entreprise, tous les autres sont encore là, et l'intégralité du capital est toujours entre les mains des fondateurs et des proches qui ont financé le démarrage.



Paul Vivant, PDG et cofondateur de Digimind.
COLLECTION PERSONNELLE

« Je ne prétends pas que ce soit le meilleur modèle. Mais, avec lui, nous avons réussi là où beaucoup d'autres ont échoué. Nous prenons moins de risques, car nous réfléchissons à long terme, pas sous la pression du court terme », analyse Paul Vivant.

Se passer d'investisseur, c'est surtout garder sa liberté. « Nous avons eu le temps d'apprendre, nous avons eu le droit de nous tromper. Ou de lancer une activité dont la rentabilité n'était pas évidente, sans la pression d'un investisseur pressé de sortir. Nous restons libres de changer de modèle et c'est important pour réussir », indique Paul Vivant. L'aventure tentée en Grande-Bretagne n'a pas été heureuse. Mais celle initiée à Singapour, parce qu'un des associés souhaitait s'embarquer pour l'Asie, est un grand succès.

Que Digimind ne soit pas devenu le poids lourd mondial du secteur n'a finalement pas été un handicap. « Notre marché est très concurrentiel, très innovant, les acteurs sont nombreux, avec régulièrement de nouveaux entrants. Nous

restons petits, c'est vrai. Mais, sur notre marché, il n'y a pas réellement de très grands acteurs, en dépit d'un mouvement de concentration récent », observe ce patron si soucieux de gérer « en bon père de famille », veillant à ne jamais endetter Digimind.

« Nous avons pris des crédits, bien sûr, car cela sécurise l'activité. Mais nous avons toujours assez de cash en trésorerie pour rembourser intégralement les prêts si besoin était », raconte-t-il. Il garde un mauvais souvenir d'un passage compliqué côté trésorerie, au début des années 2000. « Avoir du cash, c'est une façon pour moi de continuer à bien dormir », sourit-il.

Pourtant, Digimind ne cesse d'investir pour innover et suivre son marché. Sur les 170 salariés qu'elle emploie aujourd'hui, près d'un quart (40 personnes) est affecté à la R&D. Et elle ne manque pas de projets. Elle songe désormais à se spécialiser plus encore sur la détection des risques pour l'entreprise sur la toile et les réseaux sociaux. ■



ALAMY, STOCK PHOTO VIA REUTERS, CONNEX

Il faut mettre de l'argent de côté pour en avoir devant soi

TRISTAN BERNARD,
LE FARDEAU DE LA LIBERTÉ
(1897)



PEUGEOT
PROFESSIONNEL

LE TEMPS
DES PROS



OFFRES DE REPRISE
EXCEPTIONNELLES⁽¹⁾
JUSQU'AU 30 AVRIL

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL. Consommations mixtes WLTP⁽²⁾ (l/100 km) : Partner de 5,3 à 7,7 ; Expert de 6,2 à 7,8 ; Boxer de 8,4 à 10,3. Émissions de CO₂ WLTP⁽²⁾ (g/km) : Partner de 140 à 174 ; Expert de 164 à 206 ; Boxer de 221 à 271.

⁽¹⁾ Bénéficiez d'une aide à la reprise de 500 € HT pour toute commande d'un véhicule utilitaire Peugeot neuf du 1^{er} au 30 avril 2022. Offre réservée aux clients professionnels petits pars (de moins de 10 véhicules).
⁽²⁾ Ces valeurs peuvent varier en fonction des conditions réelles d'utilisation et de différents facteurs. Plus d'informations auprès de votre point de vente ou sur <https://www.peugeot.fr/marque-et-technologie/wltp.html>.
OPEn - Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles.

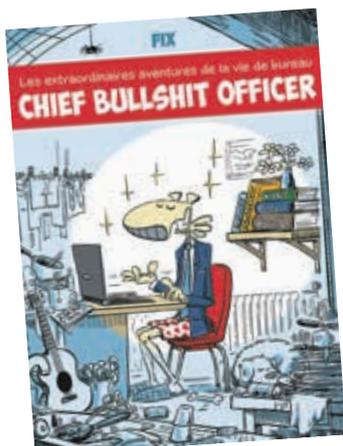


PEUGEOT PARTENAIRE MAJEUR DU
STADE TOULOUSAIN.

« Il suffit de "leverager" l'algorithme »

LECTURE Le dessinateur Fix, outre son coup de crayon, a un autre talent : celui de savoir observer finement la vie de bureau, de pointer ses tics de langage, de souligner ses travers de management. Ce n'est jamais une caricature à charge mais une vision assez juste rehaussée d'une touche d'ironie. Avec lui, l'entreprise n'est pas un enfer mais un monde animé d'une folie douce. Elle suit sa propre logique, jusqu'à l'absurde parfois.

Ancien d'HEC, Fix a été consultant. Il connaît donc bien le monde qu'il décrit dans ses bandes dessinées. Il y a deux ans, il avait publié un hilarant *Dictionnaire illustré de l'entreprise* (nos éditions du 6 janvier 2020). Il revient avec *Chief Bullshit Officer*, dont le personnage principal est Léonce, « notre héros, manager fatigué, accessoirement responsable informatique ». Le fil conducteur de ce nouvel album est la mise en place d'une intelligence artificielle dans la société où travaille Léonce. Bien sûr, elle se montrera de plus en plus menaçante et il l'affrontera dans un grand duel final.



Fix, *Chief Bullshit Officer*, Éditions Diatèino, 104 pages, 16,90 euros DIATÈINO

Au fil des pages, notre héros connaît aussi les affres du manager quadragénaire qui n'entrave rien à la jactance des petits jeunes d'aujourd'hui. Ils lui expliquent dans leur étrange idiomatique : « La question, c'est la scalability de l'agilité » ou « On n'a qu'à ubériser le sourcing du datalake » ou encore « Bref, il suffit de leverager l'algorithme de compliance RGPD... »

Léonce n'en cède pas moins aux pratiques managériales à la mode. Il annonce gravement à Lambert, le tire-au-flanc de son service : « Dans l'équipe nous allons faire moins mais mieux. » Lambert répond : « Je m'occupe de faire moins, chef ! » Léonce encore : « Nous sommes une entreprise moderne, nous savons valoriser l'échec » ; « Je vais cartonner chez vous ! », s'exclame Lambert.

Fix livre aussi quelques recettes pour une bonne gestion d'équipe. Pour s'assurer que personne ne tente de s'échapper d'une réunion, le plus simple et le plus efficace est de s'assurer que la porte de la salle, une fois fermée, ne s'ouvre que de l'extérieur.

Les fans de Fix pourraient cependant éprouver une petite déception à la lecture de *Chief Bullshit Officer* : sur les 95 planches de l'album, une bonne quinzaine a déjà été publiée dans le *Dictionnaire illustré de l'entreprise*. Ceux qui ne l'ont pas lu devraient se régaler de ce nouvel opus. ■ **B. I.**

Avec Glowee, la lumière fut

Sandra Rey a créé son entreprise pour développer un procédé d'éclairage qui utilise les propriétés d'organismes marins.

AU FÉMININ

CLARA GALTIER @GaltierClara

INNOVATION Une minute, top chrono. Le froid glacial fait frissonner Sandra Rey dans l'ascenseur de la tour Eiffel. Elle a donc 60 secondes, pas une de plus, le temps de cet Elevator Pitch, pour convaincre les investisseurs enfermés avec elle dans la cabine. C'était en janvier 2015. Guère confiante mais sûre de son projet, Glowee, elle décrochera la première place de la compétition organisée à Paris par 50 Partners, société d'accompagnement de start-up.

« On a gagné 100 000 dollars, se réjouit encore la chef d'entreprise de 31 ans. C'était improbable, mais l'avantage est qu'en une minute, personne n'a le temps de comprendre que vous n'avez rien, pas de produit ! » Elle est comme ça, Sandra Rey, toujours étonnée par son succès. Il est vrai que ce n'était pas gagné d'avance : Glowee a trouvé le moyen de faire de la lumière sans énergie mais avec des organismes marins aux propriétés naturelles bioluminescentes.

Une affaire très scientifique qui a débuté en 2013 lorsque Sandra Rey était étudiante à l'école de design Strate. Avec des camarades, elle a participé au concours

étudiant ArtScience sur le thème de la biologie. « Le design est une méthode de création qui repose sur l'humain, explique-t-elle. On a essayé de régler un problème humain. Pour moi, il était assez logique de choisir un projet à impact environnemental. » Le délice : une vidéo sur les poissons des abysses, repérables par leur organe lumineux. « S'ils sont capables de faire de la lumière, pourquoi ne pas tenter de la reproduire ? », s'était alors interrogée l'étudiante.

Le projet a remporté les concours. Une première surprise pour Sandra Rey. « C'était étonnant, dit-elle. Du jour au lendemain, je me suis retrouvée à la radio, dans les journaux... C'est là que j'ai constaté qu'il y avait un vrai besoin sur le marché. »



BIO EXPRESS

2013 Diplômée de l'école de design Strate et création de Glowee
2016 Figure parmi les lauréats de la MIT Technology Review
2021 Contrat de marché public avec la ville de Rambouillet

Une kyrielle de clients potentiels - constructeurs, collectivités, énergéticiens - s'intéressent de près à cette lumière naturelle, d'un bleu turquoise envoûtant. « Il y a quelque chose de très poétique, cela provoque un certain émerveillement à chaque fois », note Sandra Rey.

Après un master en entrepreneuriat social à l'ESCP, elle a fondé Glowee. Objectif : révolutionner l'éclairage urbain en proposant une autre solution que la lumière artificielle. Par « chance » - encore une surprise - elle intègre un laboratoire de l'Inserm avec un stagiaire en biotechnolo-



Sandra Rey obtient, avec des bactéries marines, une lumière froide et bleutée.

SEBASTIEN SORIANO/LE FIGARO ; WELOWE/GLOWEE

gie puis, pour démarrer, contracte un prêt personnel de 35 000 euros. La jeune pousse commence à développer sa technologie. En codant l'ADN des organismes vivants qui produisent de la lumière, l'équipe de Glowee injecte ces gènes dans des bactéries qui sont ensuite cultivées pour améliorer leur performance. La bioluminescence devient alors une matière première illimitée, naturelle et biodégradable.

« Il y avait un vrai besoin sur le marché, même si je n'avais pas encore le produit »

SANDRA REY, GLOWEE

« Monter une biotech, ce n'est pas simple quand on est une designer de 23 ans », assure Sandra Rey. D'autant que son projet de mobilier urbain bioluminescent est gourmand en recherche et développement. « J'ai compris que cela prendrait plus de temps que prévu. Il fallait donner aux gens des perspectives pour les embarquer dans cette aventure », analyse-t-elle.

La start-up commence par commercialiser des unités de lumières éphémères pour des installations dans l'événementiel et dans des hôtels. Entre 2014 et 2016, Glowee remporte une dizaine de concours qui sont déterminants. « C'est un projet qui se prête au concours, admet la jeune

Ils passent à la semaine de quatre jours

Deux chefs d'entreprise racontent pourquoi et comment ils ont fait leur révolution

CHARLOTTE DE SAINTIGNON @ChaddeSainti

MANAGEMENT Pour Jean-Philippe Baillaud, cela ne fait aucun doute. « Si on s'organise bien, on peut réussir à faire en 4 jours ce que l'on fait habituellement en 5, estime le dirigeant de la société de conseil et de formation Systèmes b, implantée à Carcassonne. Mieux vaut travailler 4 jours de façon efficace que 5 en dilettante. » Bien des dirigeants se posent la question. Et pour cause : la semaine de travail sur 4 jours participe au bien-être des salariés et elle séduit de plus en plus d'entreprises. Offrir une journée par semaine à ses collaborateurs pour qu'ils bénéficient d'un meilleur équilibre de vie.

L'idée de Jean-Philippe Baillaud est de ne pas avoir de grosses semaines « trop fatigantes, voire usantes » et de garder des consultants et des formateurs efficaces devant les clients. Fort de ce constat, le chef d'entreprise a mis en place il y a plus d'un an la semaine de 4 jours pour ses deux salariés suite à une décision prise de manière collective au sein de l'entreprise.

À la clé, l'augmentation de la productivité des salariés et une meilleure qualité de vie au travail. « C'est un cercle vertueux. L'équilibre des salariés qui font l'entre-

prise participe à sa rentabilité », juge le chef d'entreprise. Il a néanmoins pris soin de calculer l'impact financier au préalable pour garantir la stabilité et la croissance de la société. Autre vertu, mettre sur la table les tâches de chaque collaborateur a montré que certaines étaient transversales. Résultat, les salariés travaillent mieux ensemble.

Choisir librement

« Cela a renforcé la cohésion », assure de son côté Chrystèle Gimaret, présidente fondatrice d'Ekoklean, société de nettoyage écologique durable (72 salariés) qui a mis en place la semaine de 4 jours pour ses équipes administratives en France et au Canada. Soit 12 personnes en tout. En termes d'organisation, les salariés travaillent 32 heures par semaine sur 4 jours avec des pauses déjeuner réduites. Les dirigeants ont laissé leurs salariés choisir librement leur jour non travaillé. « La plupart ont pris le vendredi pour avoir de longs week-ends tandis que d'autres, jeunes mamans, ont préféré le mercredi », détaille Chrystèle Gimaret.

Chez Systèmes b, une salariée navigue entre les différents jours de la semaine en fonction de ses besoins et de ses envies. « Le métro n'est pas fixé de manière formelle et définitive et chacun gère son organisation », com-

mente Jean-Philippe Baillaud. La seule condition est de conserver des jours dans la semaine pour que l'équipe puisse travailler ensemble.

Au sein d'Ekoklean, Chrystèle Gimaret, maman solo, avait pris l'habitude de désertier le bureau le vendredi. « Ne me voyant pas au bureau ce jour-là, l'équipe administrative m'a demandé de pouvoir faire la même chose », raconte-t-

37,4 heures

Durée moyenne hebdomadaire de travail en 2020 pour l'ensemble des actifs (SOURCE : DARES)

elle. Ce qui s'est d'abord fait en pointillé s'est progressivement formalisé depuis un peu plus d'un an dans l'entreprise et a été étendu à l'ensemble de l'équipe administrative. Mais l'organisation ne s'est pas faite sans heurts. « Cela a été compliqué et a pris un certain temps », explique Jean-Philippe Baillaud. On a expliqué à nos clients qui ont dû s'habituer à ce nouveau mode de fonctionnement. C'est une dynamique globale qui ne peut se faire seulement en interne. Si on ne réduit pas la semaine à

4 jours, les agendas se remplissent mécaniquement. »

Après quelques balbutiements et impairs en termes de planning - un client qui s'est cassé le nez devant l'entreprise fermée et une demande urgente non traitée -, l'organisation du côté d'Ekoklean s'est également mise en place progressivement. « Comme lorsque nous sommes passés de 39 à 35 heures, cela ne peut pas se faire en une semaine, assure la chef d'entreprise. On a éduqué nos clients au fait qu'il ne se passait rien administrativement le vendredi. » Même constat du côté des salariés qui ont dû organiser leur travail pour être libéré un jour par semaine.

Prise de risque

Chrystèle Gimaret pointe les difficultés de l'exercice. « Il faut, souligne-t-elle, les accompagner pour qu'ils soient le plus efficaces et productifs possible le reste de la semaine. Il y a eu un temps de latence pour apprendre à prioriser leurs tâches, la charge de travail et les missions restant les mêmes. » Pour s'assurer de leur déconnexion, la chef d'entreprise les teste régulièrement en leur envoyant un courriel le jour où ils ne travaillent pas pour s'assurer qu'ils ne l'ouvrent pas. « Ce qui n'est pas traité le vendredi peut être le lundi matin », constate celle qui gère les éventuels im-

Bleu Libellule fête vingt-cinq ans de croissance en beauté

La société gardoise de distribution de produits pour la coiffure et l'esthétique cultive l'engagement de ses équipes pour maintenir sa performance économique.

L'ENTREPRISE DU MOIS

GUILLAUME MOLLARET @Newsdusud NIMES (GARD)

COMMERCE Ils ont démarré avec 22 000 euros... Vingt-cinq ans plus tard, Bleu Libellule emploie 950 personnes, dont 87 % de femmes et a réalisé 149 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021. Autant dire que l'entreprise s'est fait une place dans la distribution de produits professionnels pour la coiffure et l'esthétique. Installée entre Montpellier (Hérault) et Nîmes (Gard), à Gallargues-le-Montueux, elle a créé un nouveau modèle dans la distribution de produits capillaires en s'adressant à la fois aux professionnels et aux particuliers. Si, en 1997, Jean-Philippe Wincker était étudiant en droit, soucieuse de se procurer de meilleurs shampoings que ceux vendus en supermarché. « J'avais été cliente, en direct, d'un grossiste qui m'avait très mal accueillie, raconte-t-elle. Il n'y avait aucun conseil. C'est en croisant nos expériences avec Jean-Philippe qu'est née l'idée d'un concept hybride de vente à la fois aux professionnels et aux particuliers. »

Cette singularité pour l'époque est aujourd'hui structurée autour de quelque 200 magasins, parmi lesquels de nombreuses franchises, où se croisent clientèles professionnelle et particulière. Dans la coiffure, elle est encore la seule entreprise à conserver une même enseigne pour les deux. Un pari osé notamment pour l'étiquetage : Bleu Libellule propose chaque produit à trois tarifs différents selon que l'acheteur, qui est le plus souvent une acheteuse, est un professionnel, un particulier ou un étudiant en coiffure ou en esthétique. « Certains des produits que nous proposons en magasin sont également vendus dans les salons de coiffure, précise Jean-Philippe Wincker. Il ne faut donc pas que le coiffeur ait le sentiment d'une concurrence déloyale. C'est pour cela que notre prix pour le public doit s'approcher de celui pratiqué dans un salon. » Ainsi, tous les shampoings, y compris ceux de L'Oréal, mis en rayon par Bleu Libellule ne sont pas ceux de gammes vendues en grandes surfaces.

Formule gagnante

Bleu Libellule a attiré l'attention du groupe Provalliance (Franck Provost, Jean-Louis David, Saint Algue...) qui est devenu actionnaire majoritaire en 2011 pour l'accompagner dans son développement. Dix ans plus tard, à l'occasion du rachat à 54 % de Provalliance par les fonds Core Equity, les Wincker sont entrés au capital de Provalliance. « Nous détenons une part significative. En plus de notre fonction de dirigeants de Bleu Libellule, nous avons rejoint Provalliance en tant que directeurs généraux chargés de la distribution et de la logistique », précise le couple. Une belle aventure pour le couple qui avait souscrit un crédit personnel pour monter son affaire. Les banques n'avaient pas été convaincues par l'idée de s'adresser à la fois aux pros et aux particuliers avec des tarifs différents.

Son modèle économique désormais assis, Bleu Libellule se concentre sur le développement et la préservation de son capital humain. L'entreprise a été



Jean-Philippe et Caroline Wincker, fondateurs de Bleu Libellule. BLEU LIBELLULE

audité quatre fois par Great Place to Work, un classement dans lequel elle figure depuis 2020. « Il y a six ans, nous avions demandé cet audit pour mieux nous connaître et établir un plan d'amélioration managériale, détaille Jean-

Philippe Wincker. Nous n'avions alors pas été retenus dans le palmarès. L'intérêt de cet audit, qui a un coût, est de nous permettre la mise en place de correctifs. » Formule gagnante ? « Quelqu'un qui se sent mieux dans l'entreprise est

plus efficace. On a des magasins plus rentables, avec des personnels plus concernés et plus autonomes », affirme les deux chefs d'entreprise.

Étiquetée entreprise responsabilisante, Bleu Libellule n'en oublie pas son exigence de croissance rentable. « Aplanir la chaîne de décision comme nous l'avons fait ; donner plus de responsabilité à chacun n'est pas seulement un levier managérial, c'est aussi une option guidée par un objectif financier », argumente Caroline Wincker. « Le but de cette organisation mise en place il y a six ans, complète son époux, est d'avoir de meilleurs résultats avec des gens plus concernés, mieux payés et un management plus à l'écoute de leurs besoins. Nous voulions une entreprise plus profitable avec une grande qualité de vie au travail. » Dès lors, les deux dirigeants s'appliquent à eux-mêmes la règle qu'ils fixent à chaque collaborateur : « Sur le plan éthique, expliquent-ils, nous invitons chacun à se poser la question de savoir si la décision qu'il va prendre peut, ou non, être communiquée immédiatement à l'ensemble de ses collègues. » ■

VOUS VOUS SURPASSEZ POUR FAIRE ÉVOLUER VOTRE ENTREPRISE. NOUS AUSSI.

Contactez un conseiller Dell Technologies au **0801 800 001*** ou sur **Dell.fr/PartenairePME**

DELL Technologies

XPS 13

DAS (tronc et membres) : 1,69 W/Kg

Dell Technologies recommande Windows 11 Professionnel pour les entreprises.



Dell Technologies recommande Windows 11 Professionnel pour les entreprises.

TEMPS FORTS

1 Jean-Philippe et Caroline Wincker créent Bleu Libellule en 1997.

2 Entrée de Provalliance au capital de Bleu Libellule en 2012.

3 En 2021, implantation en Italie, à Milan, et ouverture du magasin de la Bastille, le quatrième à Paris.

© 2022 Dell Inc. ou ses filiales. Tous droits réservés. Dell Technologies, Dell, EMC, Dell EMC et d'autres marques sont des marques de Dell Inc. ou de ses filiales. Dell SAS Capital 1 946 545,29 €. Siège Social 1 rond-point Benjamin Franklin 34000 Montpellier, France. N° 351 528 229 RCS Montpellier - APE 4852Z. Photos non contractuelles. Dell n'est pas responsable des erreurs de typographie ou de photographie. Pour plus de renseignements, merci de bien vouloir contacter notre équipe commerciale. Les Conditions Générales de Vente et de Services de Dell s'appliquent. Vous pouvez les consulter à l'adresse www.dell.fr. *De 9h à 19h du lundi au vendredi (Numéro Vert Gratuit)



femme. Cela nous a aidés à nous structurer. À chaque fois, il fallait répondre aux questions du jury, réfléchir à notre business plan, préparer notre stratégie... » En 2016, la MIT Technology Review a sacré la jeune entreprise comme l'une des plus innovantes créée par des jeunes de moins de 35 ans. Cette visibilité a facilité les campagnes de financement participatif qui ont réuni 700 000 euros en 2016 et 650 000 euros en 2019. Mais une levée ratée puis la pandémie ont compliqué les choses : Sandra Rey a dû se séparer de 80 % de son équipe. Elle a pu redresser la barre grâce à un financement de la Commission européenne de 1,7 million d'euros.

En 2021, la dirigeante a signé un contrat pour réaliser un projet pilote de 100 000 euros avec la ville de Rambouillet (Yvelines) : tester ses éclairages sur un mobilier urbain en extérieur et à grande échelle, dès septembre 2022. Financements, réunions, rendez-vous, recherche, gestion, 50 projets en cours de discussion et... vie de famille. Sandra Rey est sur tous les fronts. « Comme tous les entrepreneurs, je me dis que si je m'absente cinq minutes, la boîte va mourir », sourit cette maman de deux petites filles. Elle a fini par apprendre que « c'est OK de ne pas répondre en 24 heures à un mail ». Aujourd'hui, si la start-up n'est pas à l'équilibre, elle prévoit d'être rentable d'ici à 2024. ■

du temps de travail.

prévus ce jour-là. Sur le papier, rien ne change, les contrats de travail des deux entreprises sont restés aux 35 heures et n'ont pas été modifiés. « Les éléments clés pour que cela marche sont l'autonomie et la confiance », constate Jean-Philippe Baillaud. « Je n'aimerais pas que l'on légifère sur le sujet, justifie Chrystèle Gimaret. La législation du travail est déjà très lourde et cela deviendrait une contrainte et non un bonus. »

Jean-Philippe Baillaud abonde lui aussi dans le même sens pour garder la souplesse de cette nouvelle organisation et laisser la possibilité aux collaborateurs de travailler le cinquième jour en plus pendant les semaines plus chargées. Même si le chef d'entreprise n'exclut pas de s'organiser de manière plus légale dans les années à venir lorsque l'entreprise grandira. « En attendant il y a une prise de risque pendant cette période transitoire, car on transgresse la règle », reconnaît-il.

Juridiquement, le salarié qui est sous la responsabilité de l'entreprise sur ses heures de travail classiques, l'est aussi le jour où il ne travaille pas. En termes de rémunération aussi, rien ne change, les collaborateurs ayant conservé les mêmes niveaux de salaires. « Tout le monde, conclut Chrystèle Gimaret, est ravi d'avoir un jour pour souffler sans que cela réduise son salaire. » ■

Bien gérer marque et nom de domaine



GITTINGS PHOTOGRAPHY

LAURA MORELLI
CABINET MCDERMOTT
WILL & EMERY

Faut-il impérativement avoir déposé une marque avant de se lancer dans la réalisation d'un site internet ? Techniquement, non. La réservation d'un nom de domaine, qui permet d'identifier de façon unique la localisation d'un site accessible partout dans le monde, peut suffire. C'est la règle du « premier arrive premier servi » qui s'applique.

■ D'un point de vue stratégique, la réponse doit, en revanche, être beaucoup plus nuancée. Elle sera fonction du nom de domaine choisi et du degré de protection souhaité, l'un des enjeux pour l'exploitant d'un site internet étant la création de valeur. Dans l'intérêt d'une bonne gestion et d'une défense efficace des intérêts en cause, la question est donc tout sauf anodine.

■ La marque est un signe distinctif dont l'objet est d'identifier et de distinguer un produit ou un service parmi d'autres. Elle génère des droits de propriété industrielle dès son dépôt, que la marque soit ou non immédiatement exploitée pour l'ensemble des produits ou services qu'elle désigne, du moins pendant une période de cinq ans.

■ Le nom de domaine, quant à lui, ne constitue pas un droit de propriété industrielle. La protection qui en résulte est conditionnée, non pas à sa réservation, mais à son exploitation, et est limitée à l'activité réellement exploitée sur le site internet.

■ En cas de conflit, une opposition à l'encontre d'une demande de marque pourra être formée sur la base d'une marque ou d'un nom de domaine antérieurs. À l'inverse, seule une marque permettra d'intenter une action en contrefaçon, un nom de domaine permettant seulement d'agir en concurrence déloyale ou en parasitisme.

■ Alors qu'une marque, pour être valide, doit être distinctive, c'est-à-dire être constituée d'une dénomination arbitraire permettant d'individualiser les produits ou services de la marque de ceux proposés par des tiers, un nom de domaine peut être constitué d'une dénomination décrivant l'activité exercée. Ces noms de domaine descriptifs ou génériques, générateurs d'importants trafics, présentent d'ailleurs une valeur économique certaine, même s'ils ne sont pas protégés par le droit des marques.

■ Hormis le cas spécifique des noms de domaine descriptifs, déposer une marque en même temps que son nom de domaine assure une meilleure protection tout de suite et pour l'avenir de son activité. Il n'est, dès lors, jamais superflu de vérifier, en amont, la disponibilité d'un nom de domaine et d'une marque.

Symétrie à la conquête de l'espace

La petite entreprise nimoise équipe le télescope James-Webb et vient de décrocher un contrat avec la Nasa.

GUILLAUME MOLLARET @Newsdusud
NIMES (GARD)

INNOVATION Avec un budget de 10 milliards de dollars pour voir jusqu'à 13,5 milliards d'années, le télescope spatial James-Webb, conçu par les agences spatiales américaine (Nasa), européenne (ESA) et canadienne (CSA), est celui de toutes les démesures. Enfin, presque ! Car ses optiques ne tolèrent aucune imprécision, contrairement à son budget, qui a décuplé depuis le démarrage du projet, en 2007. Si le remplaçant du célèbre Hubble, lancé le 22 décembre, permet de mieux faire comprendre l'univers et son histoire, c'est aussi grâce au savoir-faire d'une PME nimoise, Symétrie.

L'entreprise a conçu les hexapodes de positionnement - des robots à six pieds - ayant permis de tester dans les conditions de l'espace, et donc de froid extrême, le mode coronographique de l'imageur du télescope. Autrement dit, un mode servant à masquer la partie centrale de l'étoile afin de pouvoir observer ce qu'il se passe sur ses côtés.

Par leur faculté à positionner un objet au millième de millimètre près pour effectuer des mesures de précision, les hexapodes de Symétrie font partie de ces technologies dites « validantes » grâce auxquelles James-Webb remplit sa mission. « Nous n'avons pas inventé l'hexapode, cadre Olivier Lapiere, président de Symétrie. Nous sommes des mécanos au service de la science et de la métrologie. »

« Les équipes sont très satisfaites des hexapodes livrés, salte pour sa

part Samuel Ronayette, ingénieur opticien du CEA (Commissariat à l'énergie atomique), chargé des tests de caractérisation de l'imageur du télescope spatial. Il faut savoir que c'est la première fois que des coronographes d'une nouvelle génération sont envoyés dans l'espace. »

Trio d'entrepreneurs

Derrière Symétrie, il y a trois ingénieurs passés par l'École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam). « Avec Thierry Roux, nous avons un DUT et nous avons fait partie, à la fin des années 1990, des premiers ingénieurs formés par apprentissage, raconte Olivier Lapiere. Quant à Gilles Diolez, il est notre premier salarié. À la création de l'entreprise, en 2001, il était thésard. L'associé a été une manière, pour nous qui en avions peu de moyens, de l'intéresser à notre entreprise. » Avec 35 salariés, elle a réalisé 7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021.

« Nous évoluons dans un secteur de niche où le nombre de concurrents se compte sur les doigts de deux mains, explique Olivier Lapiere. Notre souhait initial était de créer une société qui puisse immédiatement aborder le marché mondial. Et l'hexapode, une technologie que nous avions découverte au Laboratoire national de métrologie et d'essai (LNE), où nous étions salariés, avec Thierry, nous offrait cette perspective. »

Symétrie est même la seule entreprise dans le monde à proposer à la fois des hexapodes de positionnement et des hexapodes de mouvement, notamment dédiés à des simulateurs de commande sous-marin. En 2021, c'est le fabricant de

matériel de jardin Stihl qui a aussi fait appel à Symétrie : un hexapode équipe le banc d'essai d'une tondeuse autonome.

Avec ses six pieds, la PME garquoise marche sur ses deux jambes. Pourtant, au démarrage, les financeurs ne se bouscullaient pas pour soutenir le trio d'entrepreneurs. « Il a fallu un prêt d'hommeur de 33 000 euros octroyé par l'association d'accompagnement de créateurs d'entreprise Initiative Gard pour nous lancer », se souvient le dirigeant.

Sur le plan commercial, Symétrie a toujours avancé avec une régularité de métronome, avec une croissance annuelle de l'ordre de 10% depuis ses débuts. « Notre premier hexapode a été conçu pour l'École centrale de Nantes, raconte Olivier Lapiere. Ce que nous ignorions, c'est que Gaztransport & Technigaz (GTT), société d'ingénierie pour le transport naval d'hydrocarbures,

utilisait leur banc d'essai. Cette entreprise est devenue le deuxième client de Symétrie et nous travaillons toujours avec elle. »

Repérée par la Nasa

Reconnaisables à leur couleur bleue, les hexapodes de Symétrie gagnent des marchés au fur et à mesure que de nouveaux clients découvrent la technologie chez des confrères ou bien au gré des mutations professionnelles d'anciens acheteurs. C'est le cas d'Airbus Defence & Space, de Thales, des universités de Laval au Canada et de Rochester aux États-Unis, tout comme du CEA. Celui-ci a confié à la PME nimoise le développement du système de positionnement du Laser Mégajoule, un élément majeur du programme militaire français lié à la dissuasion nucléaire.

« C'est le LIRMM, un laboratoire de l'université de Montpellier, qui a orienté le CEA vers nous. Je salue le



Comment les cadres de Leader Group ont racheté leur entreprise

Ce LMBO a été mené en deux étapes pour assurer la pérennité de la PME.

ANNE BODESCOT abodescot@lefigaro.fr

FINANCE Le chemin était déjà tracé depuis treize ans. En 2008, avant de rejoindre Leader Group à la demande du fondateur, Thierry Delerue, Miguel Ferreira avait posé deux conditions : entrer au capital de cette PME havraise (150 personnes, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020) et en prendre la tête lorsque son patron prendrait sa retraite. Nommé directeur général adjoint, Miguel Ferreira a, pendant neuf ans, rempli sa mission : transformer l'entreprise. Désormais, elle ne se contente plus de fournir des matériels de haute technicité aux professionnels de la lutte contre l'incendie et des secours. Elle les conçoit et les fabrique elle-même presque tous.

En 2017, à 62 ans, Thierry Delerue a tenu parole et entamé comme prévu le processus de transmission aux managers. C'était la seule voie pour assurer la pérennité de l'entreprise. Aucun de ses concurrents n'a en effet autant de spécialités différentes. Si cette PME avait été cédée à un autre groupe, elle aurait sans doute été démantelée.

Pour se lancer dans l'aventure, Miguel Ferreira propose à douze autres cadres de l'entreprise de se joindre à lui. Le financement s'en trouve facilité, chacun contribuant à hauteur de ses possibilités. Et cela permet de souder l'équipe de direction autour du projet. Sans supers-



Leader Group fabrique des matériels de lutte contre le feu.

SHENJU/STOCK.ADOBE

tion aucune, à l'issue de ce premier tour de table, les treize managers détiennent déjà 35% du capital (le maximum que le fondateur accepte de céder pour le moment) à travers un holding de managers.

Cette structure est traditionnellement utilisée dans les LMBO (rachat par les cadres) pour faciliter la gestion des transactions si un des associés souhaite revendre. Outre d'éventuelles économies personnelles, les repreneurs souscrivent des crédits en fine (la négociation est menée globalement pour tous avec les banques) pour acheter les titres. La valorisation de l'entreprise, établie par Mazars, est agréée par toutes les parties.

Fin 2019, les discussions reprennent avec le fondateur, pour finaliser la transmission, sur le même schéma. Hormis l'un des cadres de la première vague, parti à la retrai-

te, tous les autres sont prêts à poursuivre l'opération, au sein du holding des managers. Celle-ci s'élargit à trois nouveaux venus, en attendant que trois autres encore la rejoignent, lorsqu'ils auront les liquidités nécessaires.

Discussions de dernière minute

Certains de ces nouveaux acheteurs viennent même des équipes basées à l'étranger. Mais l'opération prend du retard car la valorisation de l'entreprise, réalisée par le cabinet Mazars, fait l'objet de discussions de dernière minute. Le cédant souhaite optimiser le prix et les repreneurs garder des marges de manœuvre pour assurer le développement de la PME.

Ces retards, même s'ils sont fréquents dans ces opérations, rappellent la nécessité de finaliser dès le

départ tous les détails quand bien même, sur le principe, le cédant et les repreneurs semblent bien sur la même longueur d'onde.

Comme les aspects financiers et juridiques sont chronophages pour les équipes, la rapidité d'exécution est un atout pour l'entreprise et prolonger les débats trop longtemps n'est pas souhaitable. Initialement, un seul cabinet de conseil accompagnait l'opération. Mais pour faire avancer les discussions, il s'est avéré préférable que chacune des parties ait le sien. Entre avocats, les questions se sont réglées plus rapidement.

Mais les managers ne pouvaient pas financer seuls, l'intégralité du rachat. Mazars leur a donc présenté plusieurs investisseurs, dont le fonds Geno Capital Entrepreneur. Il a été retenu, car son intention est d'accompagner l'entreprise dans la durée. Il a pris 25% du capital. « L'engagement opérationnel et financier du management, l'expérience de l'équipe, qui est dans l'entreprise depuis longtemps, sont très rassurants pour un actionnaire minoritaire comme nous », souligne Marie Kirch, chargée d'investissement chez Geno Capital Entrepreneur. Il reste désormais à patienter entre quatre et sept ans pour que l'opération soit débloquée et les financements remboursés. D'ici là, l'accord est clair : l'entreprise ne distribuera pas de dividendes car elle consacra ses liquidités à son développement. ■

Axe-environnement, entreprise humaniste au jour le jour

Émeric Oudin, président du Centre des jeunes dirigeants, gère aussi sa PME avec ses convictions.

CHARLOTTE DE SAINTIGNON
@ChadeSainti

MANAGEMENT Pour lui, c'est, au fond, assez simple. « Je pars d'un principe éthique que l'entreprise doit être au service des hommes et des femmes qui la composent, explique Émeric Oudin, dirigeant d'Axe-environnement. L'entreprise n'existe pas simplement pour gagner de l'argent. Ce n'est pas être un patron de gauche que de prendre soin des hommes et des femmes qui nous entourent, c'est simplement être humain. » Également président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), il a repris Axe-environnement en 2008. La société, qui emploie 18 salariés à Romilly-sur-Seine (Aube), distribue des produits et services pour l'agriculture (équipements de protection et de stockage, outils numériques).

Parmi les objectifs d'Émeric Oudin : l'épanouissement des collaborateurs. Et, pour lui, les petites entreprises constituent le meilleur terrain de jeu. « Les PME ont beaucoup d'avenir par rapport aux grands groupes qui n'ont pas l'agilité et la souplesse suffisantes pour s'adapter, estime-t-il. Les grandes entreprises essaient de théoriser et de cadrer le dialogue social. Mais on ne peut pas théoriser sur de l'humain. Cela sévère les organisations et conduit à des excès de mal-être et des burn-out. »

Émeric Oudin veille au jour le jour à ce que son entreprise soit « humaniste ». Par exemple, c'était l'accompagnement de la standardiste, Marie-Pierre, lors-

qu'elle a appris qu'elle était atteinte d'un cancer. « Elle était dans tous ses états. Nous nous sommes mobilisés autour d'elle, raconte Émeric Oudin. Ma priorité était de faire en sorte qu'elle aille bien et de déployer toutes nos énergies pour l'accompagner dans cette épreuve. » Ses collègues l'ont accompagnée à l'hôpital et à ses rendez-vous médicaux. Ce temps n'a pas été décompté de leurs heures. L'entreprise a aussi maintenu la rémunération de

faire son deuil. « Je n'ai pas regardé ce que la loi m'autorisait et ce que prévoyait la convention collective sur la question, précise le chef d'entreprise. Je ne vais pas imposer à un salarié endeuillé de revenir dans l'entreprise s'il ne s'en sent pas capable. Il n'était pas question qu'il revienne dans la foulée parce que la convention collective ne prévoit que trois jours de congé en cas de décès. »

Émeric Oudin a aménagé le temps de travail des trois magasiniers dont la charge de travail est soumise à de fortes variations sur l'année. « En collaboration avec eux, explique Émeric Oudin, nous avons annualisé leur temps de travail de manière qu'ils puissent arriver plus tard et repartir plus tôt pendant les saisons creuses. » Il a aussi réaménagé le temps de travail de deux de ses collaboratrices investies dans des associations sportives afin qu'elle puisse se libérer plus tôt certains jours.

Émeric Oudin prévoit enfin d'expérimenter la semaine de quatre jours. « Ceux qui font 30 km le matin pour venir travailler feront l'économie d'un déplacement, justifie-t-il. L'objectif est que les collaborateurs récupèrent du temps pour eux ou pour s'investir dans une association. » Et de rendre l'entreprise attrayante afin qu'elle puisse recruter les compétences de demain. Mais Émeric Oudin reconnaît qu'il est plus facile de mettre cela en place dans une petite entreprise - « C'est moi qui décide et qui en assume la responsabilité », que dans une grande, où prendre en compte les cas particuliers est plus compliqué. ■

« L'entreprise n'existe pas simplement pour gagner de l'argent. Ce n'est pas être un patron de gauche que de prendre soin des hommes et des femmes qui nous entourent, c'est simplement être humain »

EMERIC OUDIN, DIRIGEANT D'AXE-ENVIRONNEMENT

Marie-Pierre et compensé les jours de carence des arrêts de travail « afin de ne pas ajouter des contraintes financières à ses contraintes de santé », précise Émeric Oudin. À son retour, son temps de travail a été aménagé pour qu'elle puisse reprendre en douceur, un jour sur deux.

Plus récemment, Robin, 56 ans, comptable dans l'entreprise, a perdu sa mère. Après s'être associé à sa peine, Émeric Oudin l'a invité à prendre le temps dont il aurait besoin pour



courage des personnes qui nous ont fait confiance : à l'époque, nous n'avions pas encore de référence dans le secteur du secret-défense», sourit Olivier Lapière.

De projets en réalisations, le CEA a embarqué Symétrie dans l'aventure du télescope James-Webb. C'est à cette occasion que la petite boîte nimoise a été repérée par la Nasa. À son tour, en 2021, l'agence spatiale américaine a fait appel à elle pour concevoir un hexapode à sa mesure. « On sait qu'il sera installé à l'Armstrong Flight Research Center mais pas à quoi il servira », sourit Olivier Lapière.

La société s'est autofinancée dès l'origine et dispose des moyens fi-

nanciers de son développement avec le souci de préserver son indépendance. « Nous voulons maîtriser notre technologie en interne », précise Olivier Lapière. Curieusement, le marché est mal connu de ses acteurs eux-mêmes. En tout cas, Symétrie affirme ignorer la taille exacte de ses concurrents. « Nous ne fournissons pas les plus grands en volume », estime le dirigeant. En fait, il ne sait pas si son concurrent allemand, Physik Instrumente, est trois fois ou dix fois plus gros que Symétrie car il ne conçoit pas que des hexapodes. Dans deux ans, la PME s'installera dans de nouveaux locaux plus grands, toujours dans l'agglomération nimoise. ■

« Nous sommes des mécanos au service de la science et de la métrologie », résume Olivier Lapière, président de Symétrie, qui pose ici avec les deux modèles d'hexapodes fabriqués par l'entreprise.

G. MOLLARET/LE FIGARO

LE FIGARO partner

en collaboration avec

DS AUTOMOBILES

<< Ravie d'être passée à l'électrique >>

Alors que l'augmentation des prix des carburants atteint des records, Alexandra, avocate, a décidé de rouler en DS 3 CROSSBACK E-TENSE 100 % électrique. Elle évoque les caractéristiques de cette voiture qui l'ont séduite entre confort, élégance et souplesse de conduite.



À 36 ans, Alexandra est une femme engagée. Dans son métier, d'abord, en tant qu'avocate en droit de la famille, et dans son quotidien également, où elle tente de trouver du sens dans toute ce qu'elle entreprend. Cela passe aussi bien par une décoration minimaliste dans son bureau que par des choix raisonnés en ce qui concerne son alimentation, ou encore un mode de déplacement durable. Alexandra a choisi le DS 3 CROSSBACK E-TENSE 100 % électrique, pour ses trajets quotidiens, aller

à la rencontre de ses clients ou se rendre au tribunal afin de plaider : « Au-delà de l'aspect plus écologique, précise-t-elle, j'apprécie grandement son silence. Cela me permet de vivre ma journée de travail sereinement, d'opérer une vraie transition entre mes rendez-vous. »

Elle qui privilégie le made in France pour sa consommation en général se retrouve parfaitement dans l'identité de DS AUTOMOBILES, qui privilégie l'excellence et le savoir-faire français. Si le constructeur recherche l'innovation à travers des technologies ou matériaux nouveaux, il affiche un équilibre permanent entre procédés novateurs et respect de l'héritage de la maîtrise issue d'autres domaines du luxe. « Ma voiture incarne une certaine idée de l'élégance discrète, continue Alexandra. À l'image du raffinement français. »

CONDUITE SOUPLE ET CHAUFFAGE PROGRAMMÉ

Outre une conduite souple appréciable, la voiture offre aussi à la jeune femme un espace précieux avec ses nombreux rangements et son coffre spacieux. Idéal pour en faire un mini-bureau nomade : « J'emporte toujours des tas de dossiers et des documents pour mes procès en cours. Et je me sens bien dans ma voiture. »

Dans un contexte tendu lié à l'inflation du carburant, Alexandra est par ailleurs soulagée d'avoir opté pour l'électrique : « Les trajets me coûtent six fois moins cher que si je roulais avec le modèle essence », reconnaît-elle.

Avec son téléphone toujours à portée de main, Alexandra est connectée à son DS 3 CROSSBACK avant même d'entrer dans l'habitacle, via l'application MyDS. Elle lui permet notamment de programmer le chauffage ou la clim pour avoir la température souhaitée dès qu'elle se met au volant : « Ce sont ces détails innovants qui font le caractère moderne de ma voiture. Cela me permet de gagner du temps, de l'argent, et de conduire un modèle qui me correspond. »



A 0 gCO₂/km
B
C
D
E
F
G

Consommation de DS 3 CROSSBACK E-TENSE : 0 L/100 KM
Pensez à covoiter.
#SeDéplacerMoinsPolluer

INTERVIEW DS AUTOMOBILES

JEAN-PIERRE MESIC

VICE-PRÉSIDENT DES VENTES B2B DE STELLANTIS FRANCE

1/ Pour quelles raisons recommanderiez-vous à un professionnel de rouler en DS ?
J.-P.M. - Rouler en DS, c'est choisir une marque française novatrice, afficher une image statutaire sans être ostentatoire et bien sûr, se faire plaisir ou valoriser ses collaborateurs.

2/ Quelles réponses apporte DS AUTOMOBILES aux professionnels qui souhaitent s'orienter vers un véhicule électrifié ?

J.-P.M. - Les 4 modèles proposés par DS AUTOMOBILES existent en version électrifiée E-TENSE. Les modèles hybrides rechargeables DS 4, DS 7 CROSSBACK et DS 9 assurent performance et efficacité pour profiter d'une souplesse de conduite remarquable. DS 3 CROSSBACK E-TENSE 100 % électrique se distingue par des accélérations immédiates et un silence apaisant pour un confort d'usage incomparable.

3/ Le DS 3 CROSSBACK E-TENSE offre une expérience de conduite unique. À quoi attribuez-vous cette réussite ?

J.-P.M. - Le DS 3 CROSSBACK véhicule le savoir-faire à la française, l'élégance, le raffinement et le confort. Notre version électrique E-TENSE offre un parfait silence de fonctionnement, une totale absence de vibrations. L'autonomie peut aller jusqu'à 340 km, ce qui suffit amplement pour de nombreux clients ayant la possibilité de recharger leur véhicule à domicile ou sur le lieu de travail.

4/ Quels avantages procure la motorisation électrique à ce modèle ?

J.-P.M. - Les professionnels apprécient le coût d'utilisation très maîtrisé de ce véhicule. Et les avantages administratifs donnent droit à un bonus à l'achat de 4 000 € (jusqu'au 30 juin 2022), à la gratuité de la carte grise ou encore à l'exonération de la TVS...

46 LA VIE DES ENTREPRISES

Midual ou Brough Superior ? L'un est le fruit d'années de travail d'un ingénieur acharné. L'autre, la réincarnation d'une mythique moto anglaise.

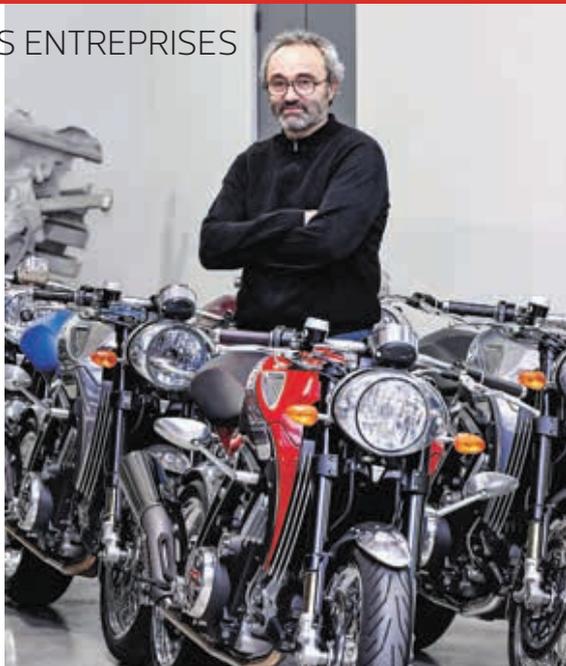
REPORTAGE

HENRI DE LESTAPI
ENVOYÉ SPÉCIAL À ANGERS ET À TOULOUSE

INDUSTRIE Cuir de haute couture, aluminium ouvré, horlogerie de précision... Voilà des raffinements que l'on s'attendrait à retrouver davantage sur le podium d'un défilé de mode que dans un atelier de construction de motos. Ils composent pourtant la robe de la Midual. Une moto de luxe qui renvoie au rang de moyenne gamme les deux-roues de série les mieux finis. Olivier Midy est à l'origine de ce condensé d'artisanat d'art et de technique. Il appartient à cette aristocratie d'ingénieurs tout aussi à l'aise pour dessiner un plan en 3D ponctué de cotes compliquées, que pour plonger les mains dans les rouages d'un moteur à cœur ouvert. Lorsqu'il se met à parler de mécanique, il a l'œil qui scintille et le verbe abondant. Cela fait près de trente ans que cet incorrigible optimiste travaille pour que la Midual, qu'il a entièrement imaginée et fabriquée, trouve sa place sur les routes.

L'idée de créer sa propre moto lui est venue après le décès de l'un de ses frères avec qui il partageait l'attrait du guidon et de la mécanique. « C'est un projet qui représente plus de 240 000 heures de R&D, explique-t-il. Cela m'a pris la moitié de ma vie. » Le Géo Trouvetout a conçu, fabriqué et breveté son propre moteur : un bicylindre en ligne placé dans le sens de la route, petit bijou de simplicité et de fiabilité que l'on ne retrouve sur aucune moto actuelle. Il y a un peu plus d'un an, l'entrepreneur a enfin ouvert les portes d'un atelier à Juigné-sur-Loire, près d'Angers (Maine-et-Loire).

Jusqu'alors, pour vivre et financer son projet, Olivier Midy menait en bon chef d'entreprise sa PME d'ingénierie automobile à Boulo-



Le pari fou de la moto « made in Fran

gne-Billancourt (Hauts-de-Seine). Il collaborait avec les grands constructeurs pour lesquels ses salariés et lui ont réalisé 25 inventions, toutes brevetées. Mais, à la fin du jour, son travail accompli, il revenait toujours vers sa tendre folie. Il a déposé le premier brevet de la Midual en 1994. Il y en a sept aujourd'hui.

Une prouesse technique

Pour affiner son approche, le dirigeant a suivi la formation de HEC, Challenge Plus. « J'étais très technique. Il me manquait cette dimension commerciale », convient-il. À mi-course, il a fait le choix de se recentrer sur le marché du luxe. Car, à l'origine, il souhaitait créer une moto pour un large public. Mais, avec l'échec d'une autre moto française contemporaine, la Voxan, les investisseurs étaient refroidis par ce type d'initiative.

Olivier Midy a eu bien des occasions de racrocher la clé plate. Il ne compte plus les fois où ses interlocuteurs lui ont déclaré que l'industrie française était finie. « La Midual, c'est une histoire de portes qui ne cessent de se refermer. Si vous n'arrivez pas avec un projet 3.0, on vous rit au nez », déplore-t-il. Il a reçu une aide publique à l'in-

novation en 1997. En 2010, une trentaine de dirigeants se sont associés au capital. Pour fabriquer sa moto vendue 155 000 euros, Olivier Midy a déniché près de 140 fournisseurs de pièces dont plus de 80 % français (en valeur). Attaché à l'idée de posséder son outil de production, et fatigué d'endurer les lenteurs des fournisseurs qui le considéraient comme un client trop petit, il montre une machine de fraisage dernier cri, fraîchement installée dans son atelier : « Nous comptons ramener au maximum la fabrication des pièces dans l'entreprise. »

Le seul cadre de la Midual est une prouesse technique. Coulée dans un moule au sable par une fonderie française, cette pièce creuse et monobloc fait office de réservoir d'essence. Des dizaines d'heures de finition lui donnent sa ligne finale. « Qu'une seule personne ait pu imaginer tout cela est hors du commun, salue Pierre Breesse, conseiller en propriété intellectuelle, qui a accompagné l'entrepreneur dans ses dépôts de brevets. Cela fait passer un message d'espoir : réindustrialiser la France est possible ! »

D'autant que si Olivier Midy était précurseur, il n'est pas le seul

À gauche : Olivier Midy, créateur de la Midual, à Angers.
BRUNO DES GAYETS/NIKOJA

À droite : Albert Castaigne, qui, avec Thierry Henriette, a ressuscité la Brough Superior à Toulouse.
BROUGH SUPERIOR

à s'intéresser à ce marché de la moto de luxe. C'est aussi le cas d'Albert Castaigne et de Thierry Henriette, dirigeants de l'entreprise Brough Superior. Ce nom, tout droit venu des Midlands de l'Est, est celui d'une lignée de motos prestigieuses fabriquées entre 1919 et 1940. C'est au guidon d'une Brough Superior que Thomas Edward Lawrence, dit Lawrence d'Arabie, également féru de mécanique, s'est tué sur une route du Dorset en 1935.

Ironie de l'histoire : alors que la marque Brough s'est éteinte dans une Angleterre exsangue où il n'y avait plus d'acheteur pour ce type de moto haut de gamme, c'est sur ce marché qu'elle redémarre aujourd'hui, à Toulouse (Haute-Garonne), au cœur du bassin industriel aéronautique. « Nos premiers clients étaient anglais, précise Albert Castaigne. À peine avions nous présenté une maquette au Salon de la moto de Milan en 2013 que nous enregistrions une cinquantaine de commandes. Il y avait pourtant trois ans d'attente. »

Les Brough Superior, dont la marque a été définitivement rachetée en 2018, se négocient entre 65 000 et 100 000 euros. Leur fabrication fait l'objet de soins méti-

culeux sur une chaîne de montage digne d'une salle à manger. Il en sort une moto par jour. « Comme dans l'aéronautique, nous construisons des petites séries à très forte valeur ajoutée, explique Albert Castaigne. Notre implantation toulousaine nous a permis d'établir des contacts solides. »

Aston Martin

Brough Superior travaille avec 80 fournisseurs, dont les deux tiers se situent dans les 30 kilomètres alentour. « Les pièces des boîtes de vitesses viennent de Bologne, en Italie, précise néanmoins l'entrepreneur, en brandissant un enchevêtrement de pignons d'acier. C'est une excellence que nous avons perdue en France. »

L'effervescence aéronautique environnante se ressent jusque dans les articulations techniques de l'engin. « Le système de freinage est inspiré de celui des avions, explique Albert Castaigne, montrant quatre soupapes argentées placées en parallèle, au centre de la roue. Le système de la fourche est une invention de Claude Fior, un inventeur qui s'était inspiré du train des voitures de FI. » Le cadre est en titane, le moteur et le dessin de la moto ont été mis au

Les trois vies de Clara Cottot

La jeune femme est architecte d'intérieur, sous-officier de réserve et, désormais, influenceuse.

PARCOURS Il y a encore deux ans, cette féru de vieilles motos des années 1980 postait innocemment sur les réseaux sociaux des photos de ses road trips sur les routes communales du sud de la France et de l'Italie. Le premier confinement, le bouche-à-oreille et les mystères de la toile se sont chargés de la faire connaître auprès de la nébuleuse motarde. « Comme j'aime partager les expériences à deux-roues, et que je réponds aux questions qui me sont posées, cette montée en puissance a été très rapide, constate Clara Cottot. Au début, cela faisait même un peu peur car la responsabilité des contenus que l'on poste s'alourdit au fur et à mesure que l'on gagne des abonnés. »

Le contraste d'être une femme, grimptant sur des motos vintage plutôt prisées des hommes, a joué en sa faveur. Au dernier pointage, il y a 157 000 abonnés au compte Instagram @clara_cot : 92 % sont des hommes, de 25 à 45 ans ; une majorité de Français, bien sûr, mais aussi des Brésiliens, des Italiens, des Espagnols, des Argentins. « Je n'ai jamais reçu de remarques déplacées,

précise-t-elle. Cette représentation masculine correspond simplement à celle du marché de la moto. » Forte de sa notoriété, elle a été démarchée par des marques, telles que My Be Track, fabricant de traceur pour véhicules, ou le fabricant de vêtements renforcés Furigan, auquel elle a rapporté ses retours d'expérience. Les constructeurs de motos Mash et Moto Morini lui ont demandé de prendre la pose au guidon, pour illustrer leurs catalogues.

Pour autant, elle n'accepte que les propositions qui lui paraissent pertinentes avec ses usages et ses goûts. « Pour ces contrats, explique-t-elle, j'ai ouvert un compte d'autentification. Cela m'apporte un petit complément de revenu, lié à ma passion. Mais cela prend aussi du temps. Et il ne serait pas normal de le faire gratis pro deo. J'ai été démarchée par des agences d'influenceurs. Mais je trouve leurs contrats restrictifs. Je préfère conserver mon indépendance et mon authenticité. »

Avisée, l'entrepreneuse a donc géré cette nouvelle activité comme elle a l'habitude de le faire avec

son propre cabinet, MMCC Architecture. Car Clara Cottot est avant tout une architecte d'intérieur, diplômée de l'école parisienne Creapole. Après avoir travaillé pour l'Oréal professionnel, elle a ouvert en 2015 son premier cabinet dans l'Oise, qu'elle a tenu durant deux ans, d'abord seule, puis avec un coauteur.

En quête de soleil, la jeune créatrice a pris son baluchon pour s'installer à Nice. « Cette nouvelle implantation a été bien plus difficile que dans l'Oise, où de plus en plus de Parisiens viennent s'installer et font des travaux, raconte-t-elle. Il a été difficile de trouver des artisans sérieux et la concurrence était plus rude. » Une bonne année lui a été nécessaire pour se faire une place sur la Côte d'Azur et parvenir à 70 000 euros de chiffre d'affaires en 2019, avant le marasme du Covid. La dirigeante compte parmi ses



Dans la réserve depuis 2008, Clara Cottot s'est installée comme architecte d'intérieur en 2015.
COLLECTION PERSONNELLE

clients des particuliers et des professionnels. Elle a dessiné et mené les travaux pour des showrooms, des restaurants, des cabinets médicaux, un garage de voitures de collection... Elle travaille également pour 450 agences immobilières Stéphane Plaza.

Stages commandos

Enfin, lorsqu'elle n'est pas sur les routes, sur les chantiers ou derrière ses écrans, Clara Cottot coiffe son calot de sous-officier de l'armée de l'air. Elle se consacre à la réserve militaire depuis qu'elle a 17 ans. Elle a notamment travaillé pour l'Établissement géographique interar-

mées (EGI), auquel incombe la gestion de la cartographie maritime, aérienne ou terrestre destinée aux troupes envoyées en opérations extérieures.

Entre les séances de tir et d'exercice, la jeune volontaire a effectué des stages commando et elle a même défilé sur les Champs-Élysées le 14 Juillet. « Au début de la vie professionnelle, faire de la réserve est un excellent exercice pour prendre confiance en soi », affirme-t-elle. Désormais, cette activité l'occupe une dizaine de jours et quelques week-ends par an. Dans sa nouvelle affectation du Sud, elle travaille avec des programmeurs informati-

Dans Paris, à vélo, le plombier dépasse les autos

Dans une ville où il est si difficile de circuler, c'est par nécessité qu'Élian Alluin a adopté la bicyclette.

HENRI DE LESTAPIS

ARTISANAT Il ne suffit pas de savoir réparer des fuites et souder des tuyaux pour travailler dans l'entreprise de plomberie d'Élian Alluin, Cycloplombier. Il faut aussi savoir changer une chambre à air de vélo vite fait bien fait sur un coin de trottoir. Car c'est aux commandes de vélos cargos électriques noirs et rouges que les trois plombiers de cette entreprise parisienne créée en 2013 se rendent sur leurs lieux d'intervention. Ils ne manquent d'ailleurs pas d'allure dans leur uniforme noir, frappé du logo représentant un guidon de vélo, terminé de poignées en forme de robinets. « Je voulais un logo explicite et moderne, qui donne une image sympa de la profession, explique Élian Alluin. Plombier est un métier très enrichissant, plein de rencontres et d'action. Mais il est difficile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée et motivée. Nous payons des décennies de dévalorisation du travail manuel. »

Titulaire d'un BTS en commerce international, passé par la menuiserie et la restauration, il s'est lui-même converti à la plomberie sur le tard, attiré par la magie de la soudure et du service bien rendu. En créant Cycloplombier, Élian Alluin souhaitait déposséder l'image traditionnelle de la profession. Fraîchement inaugurés rue de la Folie-Méricourt, dans le 11^e arron-

« Il est difficile de trouver de la main-d'œuvre. Nous payons des décennies de dévalorisation du travail manuel »

ELIAN ALLUIN (CYCLOPLOMBIER)

dissement de Paris, ses locaux n'ont rien à envier à ceux d'une start-up 2.0. « Ici, nous rangeons les vélos, bien alignés, indique-t-il en montrant un coin de la pièce où un vélo cargo en pièces détachées attend d'être monté par ses soins. Là, derrière les ordinateurs, il y a une personne chargée de répartir les interventions selon la localisation des plombiers. Ici, la cuisine avec un bar. »

L'idée du déplacement à vélo lui est venue par nécessité, plus que par militantisme écologique. Élian Alluin a ouvert son premier atelier tout seul, dans le 19^e arrondissement, avec l'unique objectif de rayonner dans le quartier. Sans voiture, il a démarré ses interventions avec une vieille bicyclette de La Poste, équipée d'un bac pour y ranger ses outils. « Finalement, j'étais appelé dans tout Paris. Je pédalais du matin au soir. Je maigrissais à vue d'œil ! », plaisante-t-il. Mais il pouvait sourire des bouchons parisiens, et des stationnements où l'on tourne sans fin. En réduisant les temps de trajets, il multipliait le nombre d'interventions.

Fatigué de pédaler, il s'est tourné vers la solution du vélo cargo électrique. Son choix s'est porté sur un petit bijou danois, équipé d'une grosse caisse de rangement à l'avant soutenue par une roue déportée, sur laquelle il est même possible de s'agiter un poids de 40 kilos supplémentaires. « Là-dessus, je charge sans problème un lavabo ou des toilettes », sourit l'entrepreneur. Coût de l'investissement : 5 000 euros. « Je n'ai pas trouvé une seule banque, précise-t-il, qui accepte de me prêter cette somme. Certes, je n'étais pas très doué pour ficeler des dossiers, monter des business plans compliqués. Mais, enfin, le travail ne manque pas pour les plombiers à Paris ! » C'est donc grâce au financement

participatif qu'il a acheté son premier cargo.

Une fois en selle, il a décidé d'en faire un concept à part entière. « Le plombier à vélo, cela renvoie une image sympathique, juge-t-il. En plus, c'est dans l'air du temps. Je préfère laisser les places de stationnement aux confrères qui font des interventions plus lourdes et ne peuvent pas se passer de leur camionnette. » La caisse de son vélo lui donne néanmoins une belle amplitude d'action. Ses plombiers interviennent aussi bien pour des réparations que pour des installations entières. Pour se faire connaître, Élian Alluin a misé sur le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux et son site internet créé par son frère développeur. « Je n'ai pas les moyens de dépenser dans la publicité et le référencement, dit-il. J'essaye autant que possible de répondre aux remarques sur Google. C'est tout. »



Élian Alluin, fondateur de Cycloplombier, au guidon d'un de ses vélos cargos. ANDRÉ WAGENZIK

Au fil du temps, il s'est taillé une bonne réputation. Cycloplombier réalise aujourd'hui 140 000 euros de chiffre d'affaires annuel et cherche à recruter pour compléter son équipe de choc. Elle est notamment constituée de Romain Dondelinger. Cet ancien community manager était fatigué de s'abîmer les yeux devant son écran huit heures par jour. Il a passé son CAP plomberie en 2019, après avoir été conquis par la lecture du livre *La Révolte des premiers de la classe* (Éditions Arkhè), de Jean-Laurent Cassely, dans lequel il se reconnaissait.

« J'ai du revoir mon salaire à la baisse. Mais, ici, je mesure directement la valeur que j'ai auprès des clients, se réjouit-il. J'ai fait un premier stage chez un plombier qui travaillait très à l'ancienne. Ça m'a un peu inquiété. Élian Alluin me fait confiance. Nous sommes dans l'échange permanent. Dès le premier jour, j'intervenais tout seul chez les clients. En plus, l'entreprise a une bonne image avec un moyen de déplacement qui me plaît. C'est ce que je souhaitais ! » Et de prendre le large sur son vélo cargo, en route vers de nouvelles aventures urbaines. ■

ce >>

point par Boxer Design. Avant d'acquiescer la marque anglaise, ce cabinet de design et d'engineering créée par Thierry Henriette a souvent travaillé avec BMW, Honda, Ducati ou Yamaha. Il était associé au projet de la Voxan. Échaudé par cet échec, Thierry Henriette a conservé l'idée de commercialiser un jour sa propre moto. « Tout le monde est pour la moto française, mais personne n'en veut ! », lance Albert Castaigne. Il n'y a qu'en misant sur le haut de gamme que ça peut marcher. Le mass market est trop encombré. »

Ces entrepreneurs ont vu juste en ressuscitant une marque paillonnée d'une belle histoire. Leurs commandes affluent aujourd'hui du Japon, de Dubaï, de Chine. Ils doivent freiner les ardeurs des acheteurs américains. En 2018, le constructeur d'automobiles britannique Aston Martin leur a demandé de concevoir et de fabriquer la toute première moto de la marque. Les premières d'entre elles, montées en 2021, se vendent aux alentours de 150 000 euros. L'entreprise en produira une quarantaine en 2022. Son chiffre d'affaires passera de 7 à 12 millions et les effectifs de 12 à 25 personnes. La moto française reprend son élan. ■



ques et se livre à des exercices de scénarios catastrophes, en lien avec les préfectures régionales. « L'armée me permet de prendre de la distance sur mon travail et de revenir à l'essentiel. Il n'est plus question de chantiers ou de moto, mais de la défense de la nation, de la prévention et du secours aux populations », explique-t-elle. Ce melting-pot d'activités l'ouvre en permanence vers de nouveaux horizons et aiguise sa curiosité. Elle en tire cet équilibre, nécessaire à tout entrepreneur. ■ H.L.

Rakuten Fulfillment Network

C'est l'histoire incroyable de Tom qui cherche l'astérisque mais qui ne le trouve pas...

Rakuten Fulfillment Network

Le service d'e-logistique et d'expédition de Rakuten. Une offre sans frais de dossier ni frais d'abonnement, et une grille de prix fixes quel que soit votre canal de vente, pour une facture simple et limpide.

Et ça c'est incroyable...



Flashsez pour en savoir plus

Rakuten

Le-commerce qui met tout le monde d'accord

Léa Nature place son avenir dans les mains d'une fondation

Son créateur, Charles Kloboukoff, a décidé de confier l'avenir de son entreprise à un fonds de dotation qui a vocation à devenir l'actionnaire majoritaire.

ANNE BODESCOT abodescot@lefigaro.fr

PHILANTHROPIE « Je n'ai pas créé cette entreprise pour la vendre et créer de la richesse », résume Charles Kloboukoff, fondateur de Compagnie Léa Nature, fabricant de produits bio « respectueux de l'homme et de la nature » (So Bio Etic, Jardin Bio Etic, etc.). Il a créé l'entreprise à 29 ans, en lançant des compléments alimentaires naturels en gélules, puis aux infusions, à l'alimentation bio, aux cosmétiques. Elle emploie aujourd'hui 1900 personnes et elle a réalisé 490 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020.

La transmettra-t-il à ses quatre enfants ? « Ce n'est pas forcément un cadeau, estime-t-il. Ils n'étaient pas prêts, ou pas désireux de prendre ces responsabilités. Et, au fil du temps, les transmissions familiales conduisent à une fragmentation du capital. » Pour assurer la pérennité de la société, le dirigeant de 58 ans s'est donc inspiré des pays d'Europe du Nord, où les gouvernements autorisent la transmission d'entreprises à des organismes d'intérêt général, « pour créer une sorte de patrimoine national inaliénable, garantir l'emploi, les filières, l'impact », admire-t-il.

Compagnie Léa Nature, dont la filiale historique Léa Nature est entreprise à mission depuis 2019, sera un jour en très grande partie la propriété du fonds de dotation Ficus Fondation. Un acronyme pour Fonds de soutien aux initiatives citoyennes utopiques et solidaires. Avec les dividendes qu'il percevra, ce fonds devra financer les actions qui repoussent les frontières de ce qu'on imagine possible. « On pense

les rêves souvent inaccessibles mais on ne peut réaliser que ce qu'on a imaginé », estime le dirigeant de Compagnie Léa Nature. La mission de ce fonds est donc très différente de celle de la Fondation d'entreprise Léa Nature. Abritée par la Fondation de France, elle se concentre sur la protection de l'environnement et les liens entre l'alimentation et la santé.

« Au service d'une plus grande communauté »

Ficus Fondation a déjà reçu 6,3 % de Compagnie Léa Nature. Charles Kloboukoff, qui détient 63 % du capital du groupe, par le biais de son holding personnel, CK Invest, a en effet transmis 10 % des parts de celle-ci au fonds de dotation. Ficus Fondation sera, au plus tard à son décès, l'actionnaire majoritaire du groupe. « Mettre l'entreprise au service d'une plus grande communauté et redéfinir, par le fonds de dotation, son intérêt pour la société, c'est une idéologie qui me plaît », com-

Le fonds de dotation a du succès

Le fonds de dotation est devenu, depuis sa création en 2008, l'outil préféré des philanthropes et des mécènes. Il a en effet la même capacité financière et juridique qu'une fondation ou une association reconnue d'utilité publique. Mais il est plus facile à créer (15 000 euros et une simple déclaration à la préfecture suffisent) et beaucoup plus simple à gérer. Le ou les fondateurs, personnes physiques ou morales,

en rédigent librement les statuts et choisissent les membres du conseil d'administration (sans, par exemple, devoir y accepter un représentant de l'État). Le fonds de dotation peut recevoir des biens et utiliser leurs revenus pour soutenir une œuvre ou une mission d'intérêt général. Il peut même solliciter des dons, assortis des mêmes avantages fiscaux que ceux consentis aux associations d'utilité publique. A. B.



Charles Kloboukoff, PDG fondateur de Compagnie Léa Nature, en présence de son épouse, Catherine, et de leur fille Emma. DIDIER BOULEGON

mente-t-il. Son épouse, ses trois filles et son fils, bientôt majeur, soutiennent sa démarche. Emma Kloboukoff, l'une de ses filles, intéressée elle aussi par la philanthropie, préside le conseil d'administration de Ficus Fondation.

En France, un organisme philanthropique ne peut pas gérer une entreprise lui-même. Le fonds devra donc déléguer la gestion de Compagnie Léa Nature au holding CK Invest. Celui-ci sera doté d'un conseil de surveillance. Il prendra le relais quand le PDG fondateur ne pourra ou ne voudra plus rester aux manettes. Ce comité choisira les personnes qui dirigeront l'entreprise.

Compagnie Léa Nature est déjà membre, avec ses 18 marques, de l'initiative 1% pour la planète depuis 2007, développe son propre plan climat depuis 2013 et s'est lancée depuis 2016 dans un plan de réduction des plastiques. Comment s'assurer qu'elle restera fidèle à ses valeurs ? « Même une fondation d'entreprise ne garantit pas que le groupe restera ver-

490
millions d'euros
Chiffre d'affaires
de Léa Nature en 2020

teux, explique Charles Kloboukoff. Le fonds de dotation est donc chargé de définir une charte de bonne conduite, que le holding devra faire respecter dans l'entreprise. »

« Un bien commun »

Une première mouture de cette charte figure déjà dans les statuts de Ficus Fondation. Mais des évolutions restent possibles. « Il faut de la souplesse pour que l'entreprise puisse s'adapter à son marché. Il ne s'agit pas d'être dogmatique, mais de rester dans l'esprit des valeurs d'engagement qui nous tiennent à cœur, rappelle Charles Kloboukoff.

Le restaurant En 10 Saveurs donne la priorité au recrutement de

C'est la seconde société que Nathalie et Christophe Gerrier créent pour des salariés qui demandent une attention particulière.

CHARLOTTE DE SAINTIGNON @ChadeSainti

SOCIAL Guidés par leur seule volonté, Nathalie et Christophe Gerrier, respectivement 53 et 54 ans, ont créé en mars 2019 le restaurant En 10 Saveurs à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine). Avec son nom subtil, l'entreprise emploie une majorité de personnes handicapées mentales ou cognitives. Alors que les adresses des restaurants solidaires Café joyeux fondés en 2017 se multiplient en France, Nathalie Gerrier a souhaité elle aussi participer à leur insertion. « Ce handicap constitue la plus grosse discrimination à l'embauche dans le monde, explique-t-elle. La loi française n'est pas adéquate sur le sujet alors que ces personnes connaissent un taux de chômage deux fois supérieur. Ils sont complètement mis de côté dans les entreprises. »

Le restaurant En 10 Saveurs, ouvert en semaine à l'heure du déjeuner et qui propose pâtes, soupes et salades faites maison, emploie et forme ainsi des personnes porteuses de trisomie 21 ou de troubles cognitifs. L'enjeu est de leur proposer un travail en milieu ordinaire. En 10 Saveurs fait ainsi partie de l'une des 800 entreprises adaptées de l'Hexagone. Ces entreprises, qui emploient un maxi-

mum de 80 % de personnes handicapées dans son effectif de 6 salariés, doivent être viables économiquement pour pouvoir bénéficier d'aides de l'État, destinées à compenser la moindre productivité de ces salariés.

Du temps pour s'adapter

Avec ses trois activités de restauration, traiteur (pour des entreprises comme BNP Paribas, EDF, ou la CAF) et, plus récemment, de vente de coffrets gourmands, En 10 Saveurs a réalisé 300 000 euros de chiffre d'affaires en 2021. Sur ses neuf salariés, le restaurant en compte six en situation de handicap, dont le fils des fondateurs, en apprentissage. Marin, 21 ans, est le cadet de la fratrie et trisomique. Alors qu'ils ne connaissaient rien au handicap et bien avant d'accueillir Marin dans leur famille, Nathalie et Christophe avaient créé une première entreprise, Handirect, qui commercialise des services administratifs à distance - opérations de routage, gestion de rendez-vous... - aux entreprises.

« C'était en 1996 alors qu'ils venaient de célébrer leur union. « Nous n'avons pas attendu d'être plongés à titre personnel dans le monde du handicap pour nous lancer dans un entrepreneuriat qui valo-



Le restaurant En 10 Saveurs emploie 80 % de personnes en situation de handicap dans son effectif. EN 10 SAVEURS

rise l'inclusion et pour rendre visibles ces personnes invisibles dans la société et dans les entreprises », explique Nathalie Gerrier. L'entreprise Handirect, qui emploie actuellement 180 personnes dans ses 18 agences, a, depuis, franchisé son enseigne et son savoir-faire. Nathalie Gerrier, qui côtoie et travaille avec des personnes handicapées depuis maintenant 25 ans, reconnaît qu'il faut leur accorder du temps et s'adapter au

handicap de chacun. « Pour interroger notre fils par exemple, explique-t-elle, nous avons compris qu'il valait mieux lui proposer une alternative plutôt que de lui poser des questions ouvertes. »

Ayant appris au fur et à mesure des années à les manager, elle met en garde ceux qui seraient tentés par l'aventure. « Il faut accepter le fait, souligne-t-elle, que les débuts ne seront pas toujours faciles et que ce ne sera pas forcément toujours

comme vous le voulez. Ce sont des personnes en difficulté, elles sont anxieuses, stressées, et ont peur de rater. Même sur des tâches qui paraissent simples pour nous, à certains moments ils vont se tromper. » La clé est de réussir à les mettre en confiance, leur montrer un modèle et faire avec eux plutôt qu'à leur place pour qu'elles progressent. La dirigeante a également appris à être la plus précise possible dans les consignes qu'elle leur donne.

Herrikoa mise sur l'épargne locale pour financer les entreprises du Pays basque

La société occupe une place à part dans le capital-investissement : elle mobilise ses fonds auprès d'acteurs économiques, mais aussi de 4 500 particuliers.

ANNELOT HUIJGEN @AnnelotHuijgen
ANGLLET (PYRÉNÉES-ATLANTIQUES)

RÉGIONS Tout a commencé en 1980. « C'est difficile à imaginer aujourd'hui, mais le Pays basque était alors un territoire agricole, quasi exclusivement tourné vers le tourisme, avec un taux de chômage très important. La jeunesse qui partait pour faire ses études ne revenait pas... », raconte Timothée Achéritogary, directeur général de Sokoa. Cette société, aujourd'hui leader européen des sièges de bureau, avait, elle, été créée neuf ans plus tôt par Patxi Noblia à Hendaya (Pyrénées-Atlantiques). Elle portait déjà en son sein ce qui allait devenir Herrikoa, ce fonds régional atypique qui finance aujourd'hui encore, avec l'épargne de particuliers, des entreprises, mais uniquement celles situées dans la partie française du Pays basque.

« C'est un mouvement collectif, militant et citoyen, poursuit Timothée Achéritogary, qui a financé la naissance de Sokoa. Dès le début, l'entreprise a elle-même permis à d'autres entreprises de se lancer. À tel point que, à la fin des années 1970, la moitié du capital était investie par des épargnants. Il fallait dès lors être précurseur et inventer un outil et une solution spécifiques. C'est ainsi que l'idée de Herrikoa est née, à une époque où les mots "crowdfunding" et "love money" n'existaient pas encore. » L'inspiration venait aussi d'au-delà des Pyrénées, où avait grandi la coopérative Mondragon (11,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 80 000 salariés).

Herrikoa n'a certes pas atteint cette taille, mais le pionnier du capital-investissement solidaire et de proximité, dont le nom signifie en basque « ce qui provient du pays ou du peuple », a atteint son but. En quarante ans, selon un décompte arrêté fin juin 2021, le fonds, qui est une société en commandite par actions, a investi 19,1 millions d'euros dans 378 entreprises et contribué à la création ou la préservation de 4 054 emplois. Au total, Herrikoa, qui a inspiré le fonds régional corse Femu-qui, compte 5 035 actionnaires : 4 500 personnes physiques ont confié au minimum 117 euros pour une action, mais aussi des entreprises - dont Sokoa (principal actionnaire avec 8 % du capital), des banques (Crédit agricole Pyrénées Gascogne, Caisse d'épargne...) et une myriade d'acteurs publics (la région Nouvelle-Aquitaine, l'agglomération Pays basque, la CCI de Bayonne et Bpifrance).

Malgré le contexte difficile de l'exercice juin 2020-juin 2021, le fonds dirigé par Marie-Claire Sallaberry a compté 350 emplois créés par les 89 entreprises accompagnées actuellement et a généré un bénéfice record de 283 500 euros, intégralement réinvesti. « Nous finançons les besoins immatériels des entreprises

« Herrikoa est né à une époque où les mots « crowdfunding » et « love money » n'existaient pas encore »

TIMOTHÉE ACHÉRITOGARY,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SOKOA

qu'ils soient liés à des projets de création, pour un montant maximum de 75 000 euros, ou de développement ou de transmission, où nous pouvons accorder jusqu'à 300 000 euros. Herrikoa ne finance plus autant la création qu'à ses débuts - deux à trois dossiers sur une dizaine par an -, car d'autres possibilités existent désormais », explique Jérémie Leborgne, chargé d'affaires.

Si Herrikoa finance des sociétés de toute taille et de tout secteur d'activité, à l'exception de l'immobilier, leur siège social doit être au Pays basque. « Et le projet doit être économiquement viable naturellement », ajoute Jérémie Leborgne, qui instruit les dossiers, avant de les soumettre chaque mois au comité technique, composé de professionnels (dirigeants ou cadres d'entreprises, experts-comptables...). De façon collégiale, ce comité a ainsi décidé de soutenir Emcartz (boulangerie bio, Biarritz), Wikicampers (locations de véhicules aménagés entre particuliers, Bidart), Monsieur Txokola (chocolatier, Bayonne), Bio-luz (laboratoire pharmaceutique, Saint-Jean-de-Luz), Copelectronic (matériel électronique, Saint-Pierre-d'Irube) ou Alki (meubles, Ixassou). Ces trois derniers sont des Scop (société coopérative de production), des sociétés dans lesquelles les salariés détiennent plus de la moitié du capital et pour lesquelles Herrikoa a un petit faible : il en a soutenu plus d'une vingtaine.

Herrikoa a ainsi constitué une véritable communauté, son soutien allant au-delà de l'apport financier. C'est cet esprit d'entraide qui a séduit Vincent Chauvet et Baptiste Carteau. Fondateurs en 2017 de La Superbe à Anglet, ils ont fait appel à Her-

rikoa pour financer l'agrandissement de leur brasserie, surtout « pour son réseau et parce qu'il ne regarde pas uniquement la rentabilité ». Pour son auberge de jeunesse ouverte en 2021 et en cours d'agrandissement, Patrick Demolin, directeur général de Hoste120, avait, lui aussi, sollicité Herrikoa. « Son ancrage local doit nous permettre de maximiser les chances de réussite de notre projet atypique, explique-t-il, car nous prévoyons d'accueillir aussi des personnes en situation difficile et des saisonniers. » La présence d'Herrikoa au capital est un atout pour la réussite, mais pas une garantie tout risque : Coleen, fabricant biarrois de vélos électriques haut de gamme, dans lequel le fonds était investi, a été placé en liquidation judiciaire en mars.

« Nous nous associons toujours de façon minoritaire (moins de 30 %) au projet et sans nous immiscer dans la gestion de l'entreprise », précise Jérémie Leborgne. Herrikoa intervient principalement en prise de participation ou en apport en compte courant d'associé. Il reste pour une durée de cinq à sept ans en moyenne, jusqu'à ce que le chef d'entreprise ou un tiers rachète la part du fonds. « À moins, souligne-t-il, que nous repartions, d'un commun accord, pour un nouveau projet, ce qui arrive souvent. » ■

Dans une société où l'information circule vite et partout, une entreprise ne peut durablement exister si elle ne veille pas à la cohérence globale entre ses actions et le bien commun. » Il espère révoquer le monde « opaque », qui permettait aux sociétés de n'exister que pour s'enrichir sans avoir trop de comptes à rendre sur leurs pratiques.

La transmission au fonds de dotation n'est pas taxée. « Mais nous n'en tirons aucun profit, ni avantage fiscal », souligne Charles Kloboukoff, qui veut lancer « un signal aux autres entreprises ». « D'hériter sa famille, se déshériter soi-même, c'est une façon de dire que l'entreprise n'est pas un bien familial, mais un bien commun », indique-t-il.

Conseillée dans sa démarche par le cabinet Prophyl, spécialiste des fondations d'entreprise, Compagnie Léa Nature a désormais rejoint la communauté De Facto. Celle-ci fédère des chefs d'entreprises français comme Charles Kloboukoff, pionniers des fondations actionnaires. ■

handicapés

« Il faut diviser les tâches au maximum pour faire en sorte qu'elles réussissent, poursuit-elle. Leur demander de découper les tomates ne veut rien dire pour eux. Il faut leur montrer un modèle et leur demander de faire des tranches très fines. »

Le sens de la clientèle

Nathalie Gerrier les fait également travailler en binôme. « Deux personnes avec des handicaps différents s'apportent beaucoup », constate-t-elle. Elles se stimulent et se montrent très bienveillantes. Cela fonctionne très bien. » Le restaurant En 10 Saveurs se cale sur leurs parcours de formation, leurs compétences et leurs appétences et tente de les faire progresser dans de nouveaux domaines.

Noah et Maxime, qui souffrent tous deux de troubles du spectre de l'autisme et sont, l'un, titulaire d'un CAP cuisine, l'autre d'un CAP d'agent polyvalent de restauration, sont ainsi employés en CDI en cuisine. « Techniquement, ils sont très doués, dit Nathalie Gerrier. Maxime est le chef des pâtes feuilletées tandis que Noah prépare les tartiflettes en hiver. En revanche, pour la communication, c'est plus compliqué. Maxime ne parle que très peu. » De son côté, Louis, doté d'un grand sens de la clientèle, est chargé du service en salle, aux côtés de Marin et Marcus. Tous sont encadrés par le manager du restaurant et le chef cuisinier. « Nous sommes fiers de travailler en équipe avec des personnes très diverses, sourit la fondatrice. La complémentarité de tous nos collaborateurs permet de réaliser de très belles choses. » ■

Ce que dit la loi

En France, 3,5 % des handicapés, soit 500 000 personnes environ, occupent un emploi. Les entreprises d'au moins 20 salariés doivent compter au moins 6 % de handicapés. Les entreprises nouvelles ou celles qui atteignent le seuil de 20 salariés ont cinq ans pour se conformer à cette obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH).

Une déclaration annuelle auprès de l'Urssaf permet de vérifier si cette obligation est remplie. Si elle ne l'est pas, l'employeur paie une « contribution OETH » à l'Association de gestion de fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) dont le budget était de près de 500 millions d'euros en 2021. Cet argent finance des aides aux entreprises qui respectent leur obligation. Par exemple, aide à l'aménagement des locaux.

Le montant de la contribution annuelle est proportionnel au nombre de handicapés que l'entreprise devrait employer. Elle varie de 4 000 à 15 000 euros par « unité bénéficiaire manquante ». Elle peut être majorée si l'entreprise n'a employé aucun travailleur handicapé pendant plus de 3 ans. Elle est minorée en cas de sous-traitance auprès d'établissements ou services d'aide par le travail (Esat), d'entreprises adaptées (EA) ou des travailleurs indépendants handicapés (TIH). B. J.

ET SI RÉUSSIR
C'ÉTAIT
TRANSMETTRE
AUTREMENT ?
#FINANCE DURABLE

Être une banque responsable, c'est accompagner nos clients vers un avenir durable, intégrer les enjeux environnementaux dans nos actions et soutenir la société qui nous entoure. C'est agir aujourd'hui comme si c'était déjà demain.

Imaginons l'avenir

Neuflize OBC
ABN AMRO

Tous les terminaux des entreprises sont aujourd'hui la cible de cyberattaques

Les systèmes informatiques et les divers terminaux des grosses sociétés comme ceux des PME/TPE ne cessent d'être attaqués. Les failles sont multiples, exploitées par les pirates. Voici les attaques les plus fréquentes et les manières de s'en prémunir.

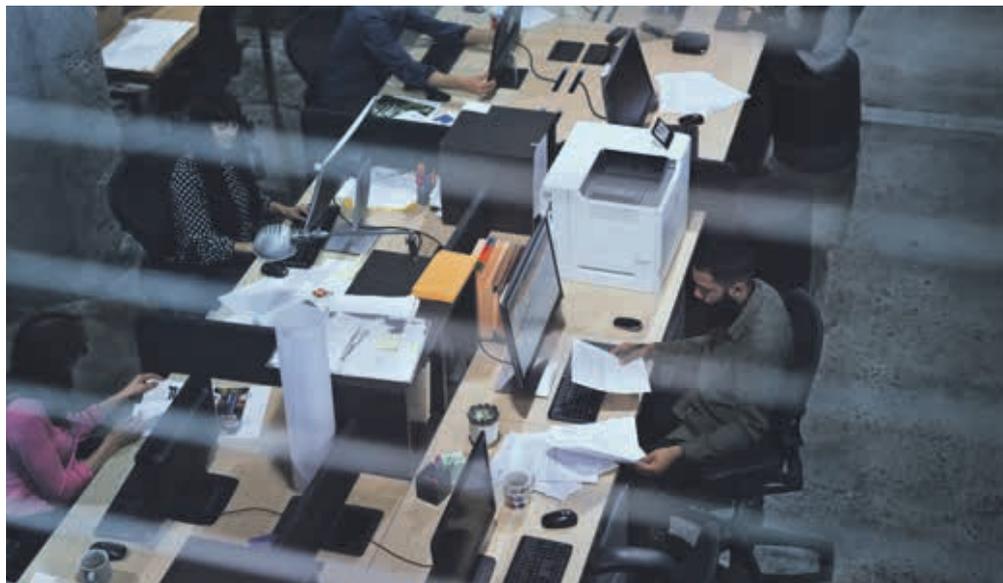
D'après l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), les cyberattaques n'ont jamais été aussi nombreuses sur notre territoire. En 2021, l'ANSSI a recensé plus de 1 000 intrusions « critiques au bon fonctionnement du pays ». Ces cyberoffensives visent des cibles multiples : ministères, organismes gouvernementaux, groupes mondialisés mais aussi PME et TPE, jusqu'au simple citoyen. La pandémie du coronavirus (avec la généralisation du télétravail) et l'informatisation croissante de nos sociétés offrent chaque jour de nouvelles perspectives d'attaques aux hackers. Les cyberattaques de certains États et l'organisation des hackers en véritables multinationales du piratage ont multiplié ces derniers mois les cyberassauts criminels de toutes sortes. Voici quelques-unes des offensives les plus courantes, auxquelles Karim Driss et Gérald Kugler, Chief Technology Officers chez HP, apportent dans l'entretien ci-dessous leurs éclairages et les solutions proposées par HP.

ATTAQUE DU BIOS

Tout ordinateur est vulnérable, même protégé par un antivirus censé empêcher la moindre intrusion dans le système d'exploitation. Mais l'attaque du BIOS d'un ordinateur peut se révéler encore plus catastrophique. Le BIOS (Basic Input Output System) est la couche située sous le système d'exploitation. Installé dans une mémoire flash de la carte mère, il permet d'effectuer toutes les opérations de base lorsqu'on met l'ordinateur en marche. Les antivirus ne peuvent rien contre une telle attaque. Un pirate qui parvient à corrompre le BIOS d'un ordinateur (avec une simple clé USB, un câble HDMI ou même un banal câble de smartphone !) prend alors le contrôle total de celui-ci.

GARE AUX PIÈCES JOINTES

Chaque jour, un salarié peut échanger plusieurs dizaines d'e-mails et les pièces jointes sont donc devenues très prisées par les cybercriminels.



Les virus peuvent se cacher partout, dans le moindre pixel d'une image ou même dans un simple PDF, considéré comme inoffensif car a priori « verrouillé ». « Les gens pensent qu'un PDF, c'est un texte et une image, mais il s'agit d'un fichier exécutable, il constitue donc potentiellement un bon véhicule pour des virus », explique Yassir Kazar, CEO de Yogosha, une plateforme de hackers éthiques qui aide les entreprises à améliorer leur sécurité.

Avec l'intensification du télétravail, l'envoi de pièces jointes s'est multiplié : ouvertes sans méfiance par les employés, elles peuvent cacher des ransomwares qui paralysent alors

l'entreprise, soumise ensuite à une demande de rançon si elle veut reprendre la main sur son système informatique.

DES IMPRIMANTES VULNÉRABLES

On les oublie mais les outils d'impression restent des ordinateurs comme les autres, avec un mémoire, un disque dur et... un accès direct au réseau de l'entreprise. Elles sont donc très logiquement devenues une porte d'entrée pour les hackers.

LE VOL DES ORDINATEURS

C'est devenu un classique de l'espionnage industriel : dérober tout simplement l'ordinateur d'un employé et s'emparer ainsi de données, de

fichiers confidentiels ou de contrats en cours de négociation. Les polices belge et française ont dû, par exemple, créer une brigade spéciale afin de lutter contre un gang qui « travaillait » dans le Thalys, entre Paris et Bruxelles, dérobant des centaines d'ordinateurs portables. Face à ces menaces multiples, le fabricant d'ordinateurs et d'imprimantes HP a conçu une offre de défense globale : HP Wolf Security, une suite de solutions préinstallée à la demande sur ses machines, avec de nombreuses fonctionnalités de sécurité. Ces solutions sont également compatibles quelle que soit la marque de votre PC, et peuvent donc être installées sur n'importe quel poste.

ENTRETIEN AVEC KARIM DRISS ET GÉRALD KUGLER, CHIEF TECHNOLOGY OFFICERS CHEZ HP

« Notre stratégie est de réduire la surface des cyberattaques »



Gérald Kugler - Chief Technology Officer chez HP

POURQUOI PRÔNEZ-VOUS LA PHILOSOPHIE DU « ZÉRO TRUST », C'EST-À-DIRE NE JAMAIS FAIRE CONFIANCE PAR DÉFAUT, SANS AVOIR AU PRÉALABLE SYSTÉMATIQUEMENT VÉRIFIÉ ?

Parce que les cyberattaques ne cessent de croître, avec chaque jour de nouvelles méthodes. Nous avons donc conçu une solution unique dans l'informatique, HP Wolf Security, une protection complète de nos terminaux et du matériel, jusqu'à la résilience des machines.

Notre procédé le plus efficace est sans aucun doute HP Sure Click Enterprise, notre outil de protection qui ne s'appuie pas que sur la détection mais est basé sur la technologie de la micro-isolation : tout fichier reçu est systématiquement isolé puis ouvert dans une machine virtuelle et, s'il comporte un programme malveillant, ce dernier reste prisonnier dans cette bulle virtuelle, sans pouvoir s'exécuter et sans affecter la machine ou le réseau. Un PDF malveillant, pour reprendre l'exemple évoqué plus haut, ne sera donc jamais exécuté dans l'ordinateur du salarié.

COMMENT LUTTER CONTRE LES ATTAQUES DU BIOS ?

HP Sure Start permet au BIOS de s'auto-réparer après une attaque : sa version originale est systématiquement restaurée. De la même façon, HP Sure Recover permet à tous nos ordinateurs d'être résilients : ils s'auto-réparent en restaurant automatiquement l'image système (le système d'exploitation et les applications), sans l'intervention d'un technicien. Et les BIOS, souvent mal protégés dans les entreprises par un seul et même mot de passe utilisé pour tous les ordinateurs, sont sécurisés grâce à HP Sure Admin, qui remplace ces simples mots de passe trop vulnérables par des certificats, associés à des QR Codes.

VOS CONFIRMEZ QUE LE VOL D'ORDINATEURS RESTE UN RISQUE IMPORTANT ?

Absolument : c'est une menace que les entreprises ne doivent pas sous-estimer. HP Wolf Security possède plusieurs fonctionnalités pour ce type d'attaques. HP Protect and Trace permet de localiser, verrouiller puis effacer la machine à distance. Et grâce à HP Tamper Lock, de multiples capteurs détectent toute intrusion physique de l'ordinateur. Immédiatement, le TPM (Trusted Platform

Module) de la machine est effacé. Autrement dit, nous vidons le coffre-fort où étaient stockées les clés de chiffrement permettant l'accès aux données du disque.

ET VOS PROTÉGEZ DE LA MÊME FAÇON VOS IMPRIMANTES ?

Oui, les imprimantes HP intègrent également la suite HP Wolf Security. Le BIOS, le système, les firmwares, la mémoire ainsi que les connexions réseau sont sécurisés et protégés des cybermenaces. Les protocoles d'accès permettent de fermer les ports (services) afin qu'ils ne soient pas exposés sur Internet, et nous opérons des vérifications de sécurité et de contrôle à distance à travers notre cloud. Nos imprimantes sont cyber-résilientes, c'est-à-dire qu'elles ont la capacité de détecter une attaque, de s'auto-protéger et de s'auto-réparer sans s'appuyer sur des outils tiers. Même les puces présentes dans les cartouches d'encre sont parfaitement sécurisées. Dans tous les domaines du cyber-risque, notre stratégie consiste à réduire au maximum la surface d'attaque et les impacts en cas de succès.



Karim Driss - Chief Technology Officer chez HP