

LE FIGARO entrepreneurs

ÉDITORIAL

L'étoffe des héros

Les statistiques de la création d'entreprise - près d'un million en 2021 - sont sans ambiguïté : les Français se sentent une vocation d'entrepreneur. Au gré des sondages, ils manifestent leur désir de se mettre à leur compte, de devenir leur propre patron.

Créer une entreprise, c'est toute une aventure. On ne va pas compter ses heures. On sera sur le pont sept jours sur sept pour concrétiser son projet. On dépensera une énergie folle pour faire décoller l'activité. Autant dire qu'on se prépare quelques nuits blanches et quelques bonnes poussées d'adrénaline.

Avant de partir bille en tête, il peut être judicieux de s'interroger sur ses talents d'entrepreneur. Il y a deux questions à se poser : suis-je vraiment fait pour créer ma boîte ? Ai-je bien les aptitudes pour cette vie de chef d'entreprise ?

Pour en avoir le cœur net, *Le Figaro entrepreneurs* vous propose un test élaboré par notre partenaire TGS France. Il vous aidera à bien identifier quels sont vos atouts. Mais il servira aussi à cerner vos points de vigilance. Vous pourrez ainsi passer à l'acte en étant sûr que vous avez l'étoffe des héros pour vous lancer dans l'aventure.

BRUNO JACQUOT

→ Le prochain numéro du «*Figaro entrepreneurs*» paraîtra le 6 septembre.

CONJONCTURE
COMMENT LES PETITES ENTREPRISES AFFRONTENT L'INFLATION PAGES 42 ET 43

CANICULE
LES OBLIGATIONS DES EMPLOYEURS POUR PROTÉGER LES SALARIÉS EN CAS DE FORTES CHALEURS PAGE 42



Graziella Laurenty, fondatrice du Magasin général du vélo, et Gaspard Voisin, en formation.

Êtes-vous fait pour entreprendre ?

Vous avez l'intention de créer votre entreprise ? Grâce à notre test exclusif, découvrez vos points forts et vos points de vigilance avant de vous lancer. PAGES 38 À 41

LA VIE DE BUREAU

L'art subtil de négocier ses congés d'été

Quel bonheur ! Les vacances d'été pointent enfin le bout de leur nez. Que vous soyez juilletiste ou aoûtien - voire en mode hybride -, tout se joue en coulisses : choix de la destination, évidemment, réservation d'une maison ou d'un hôtel, programme sur place... Mais, bien avant cela, le moment crucial, c'est la négociation de votre créneau avec votre manager bien-aimé. Mais surtout avec vos collègues chéris.

Quel chantier ! Il existe une constante, selon une étude indépendante menée par les soins de votre serviteur : 90 % des membres d'une équipe souhaitent prendre leurs congés en même temps. Impossible, évidemment. C'est la loi de la jungle qui prévaut.

Les plus organisés s'y attendent dès février. D'un pas assuré, Pascal s'avance donc vers sa boss, Laurence : «*Hello Laurence, je prendrai les trois premières semaines d'août, si c'est OK pour toi.*» Naturellement, c'est OK ; premier arrivé, premier servi. Ensuite, dans les semaines qui suivent, c'est du cas par cas et, disons-le, le début des contrariétés. Chacun sait que «*booker*» des mois en avance son créneau estival ne change rien à l'affaire : il y aura toujours un camarade qui jouera la carte maitres-

se : «*Pascal, je suis navré, mais j'ai une réunion de famille pile la première semaine d'août. J'avais déjà pris mes billets pour toute la famille et je ne peux pas les changer. On peut s'arranger ?*»

Variante : «*Ma femme commence un nouveau job et elle ne peut partir que les deux premières semaines d'août.*» C'est à ce moment précis qu'on entame les négociations avec quelques arguments affûtés : situa-

tions impérieuses, garde d'enfants, imprévus - dont on prend généralement connaissance mi-juin - familiaux, ultimatums...

Pour pouvoir choisir ses dates au soleil, tous les moyens sont bons. Y compris - et surtout ? - le mensonge. Les larmes. Les crises de nerfs... Plus l'équipe est importante, plus le numéro

d'équilibriste est compliqué. Le bras de fer entre deux collègues qui convoitent la même période peut parfois durer plusieurs jours. Qui craquera le premier ?

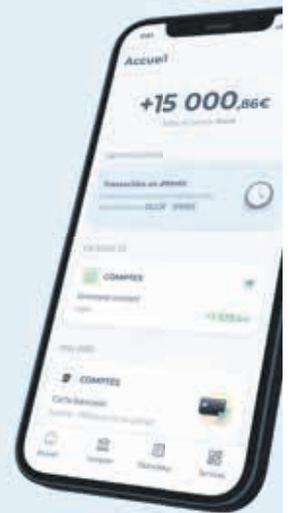
Heureusement, il y a une excellente raison de se réjouir au milieu de ces préparatifs tumultueux : 100 % des collaborateurs partiront bel et bien en vacances ! À la rentrée, seront-ils frais et dispos ? C'est tout le bonheur que l'on souhaite à un vacancier. Bonne trêve estivale ! ■

QUENTIN PERINEL
@quentinperinel

Blank

Le compte pro des indépendants

- Déclarations Urssaf
- Édition de factures
- Conseils
- Service client 7j/7



Toutes nos offres sur :

www.blank.app

Blank, SAS au capital social de 64 000€, située au 49 rue de Ponthieu, 75008 Paris et immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 852 824 135. Blank est enregistrée auprès de l'ACPR sous le numéro 89948, en tant qu'agent de la SFPMI, prestataire de services de paiement agréé par l'ACPR et dont le siège social se situe au 50 rue La Boétie 75008 Paris.

57%

des créateurs d'entreprise étaient salariés ou chômeurs avant de se mettre à leur compte.

(Source : Insee, hors autoentrepreneurs)

FRANCHIR LE PAS

En 2021, la France a frôlé le million d'entreprises nouvelles avec 995 800 créations. C'est un record historique. La croissance régulière du nombre d'entreprises nouvelles chaque année repose beaucoup sur le régime de l'autoentrepreneur, instauré en 2009. Dans les sondages, la proportion des Français de plus de 18 ans qui se disent tentés par l'entrepreneuriat est relativement stable dans le temps, oscillant autour de 30%. En 2020, à partir des sondages publiés depuis 2000, OpinionWay a établi une moyenne annuelle de 27% du nombre de créateurs potentiels. Soit 13 à 14 millions de personnes...

76%

des créateurs d'entreprise investissent moins de 40 000 euros au démarrage.

(Source : Insee, hors autoentrepreneurs)



Je suis convaincu que ce qui sépare les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent est purement la persévérance.

STEVE JOBS (L. STEVE, ÉDITIONS MICHEL LAFON, 2011)

ALAMY STOCK PHOTO VIA REUTERS CONNECT

Créer son entreprise ? Oui, mais...

Devenir entrepreneur, c'est faire preuve d'enthousiasme tout en gardant la tête froide.

HENRI DE LESTAPIS

David Flak est diplômé de HEC ; Mickaël Coenca et David Baruchel sont passés par Polytechnique. Ils ont décroché des masters en entrepreneuriat à Berkeley et fait des stages dans la Silicon Valley. De leur propre constat, il n'y avait pas meilleur cursus pour créer une entreprise. Pourtant, ajoutent-ils, ils se sont « magistralement plantés » lors de leur premier essai. De son côté, Louis Demessine a juste le bac mais il surfe depuis l'âge de cinq ans. À 19 ans, il devenait autoentrepreneur pour créer son école de surf. Aujourd'hui, à 22 ans, tout en gérant une association sportive à La Ciotat, il s'est lancé dans le développement d'une application, Surfnow, qui optimise la gestion des écoles de surf.

La morale ? L'entrepreneuriat est ouvert à tous et n'est pas une affaire de diplômés. Heureusement ! Car l'idée de créer une boîte continue d'attirer les volontaires de tout poil. En 2018, selon un sondage d'OpinionWay pour l'Union des autoentrepreneurs, un Français sur quatre envisageait de créer ou de reprendre une entreprise. Bien sûr, tous ne passent pas à l'acte. « Mais la tendance à la créa-

tion est toujours en progression lente », constate Alain Bosetti, fondateur du salon SME. Il y a eu un décrochage entre février et mai 2020, avec la crise sanitaire. Depuis, c'est reparti. Tout comme nous sommes entrés dans une ère de transition énergétique, nous sommes dans une ère de transition entrepreneuriale. » Observateur de l'entrepreneuriat depuis une trentaine d'années, il constate que la motivation n'a pas changé : les créateurs sont avant tout en quête d'indépendance, quitte pour certains à poursuivre le même métier que celui qu'ils exerçaient lorsqu'ils étaient salariés.

« Tout le monde ment ! » Mais, entre le désir et la réalité, il y a un fossé. Louis Demessine l'a bien compris : il n'a pas hésité à se faire accompagner par réseau Initiative France pour passer la vitesse supérieure. Quant à David Flak, Mickaël Coenca et David Baruchel, ils se sont bien relevés de leur premier échec. Aujourd'hui, ils sont à la tête de Start The F Up, société de conseil en innovation et en création d'entreprise. Leur regard s'est singulièrement aiguisé. « La grosse erreur est de croire que lancer son entreprise est quelque chose de facile, sous prétexte que c'est ouvert à tous », souligne David Flak. « Pour

celui qui se lance, la création doit être une activité à temps plein. Pas question de mener ce projet en parallèle d'un autre », ajoute Rémy Bourdier, président de Réseau Entreprendre.

Les jeunes créateurs, portés par l'enthousiasme, se voient un peu comme les héros de leur propre vie, certains qu'ils ne feront pas les mêmes erreurs que les autres. « Lorsque l'on sort un nouveau produit ou un nouveau service, tout le monde s'en fiche ! », prévient David Flak. Il souligne aussi un travers des porteurs de projets : demander conseil à leurs amis... Qui n'y connaissent rien ou qui, par amitié, se garderont de toute critique. « Par bienveillance, tout le monde ment ! Va-t-on demander conseil à ses amis lorsque l'on est malade ? Non ! On va voir le médecin », rappelle David Flak.

« En permanence sur une ligne de crête »

Les trois dirigeants de Start The F Up, qui ne craignent plus de brusquer les futurs entrepreneurs lors de leurs sessions de coaching, font l'analyse suivante : un bon entrepreneur est avant tout un expert dans son domaine d'activité. Ensuite, il doit être bon commercial. « Même si aujourd'hui, les platefor-

mes internet, avec les systèmes de notation, occupent un rôle d'agent commercial non négligeable », précise Alain Bosetti. Outre ces deux qualités, le créateur gagnera à être un bon gestionnaire, un bon manager et un bon financier. « Mais je ne connais pas un dirigeant qui soit bon partout ! », tranche Rémy Bourdier, en soulignant que certains pêchent parfois par manque d'humilité. Il faut avoir confiance en soi. Mais il faut aussi bien connaître ses forces et ses faiblesses afin de savoir s'entourer intelligemment. »

Enfin, beaucoup sous-estiment le poids que représente la responsabilité de l'entrepreneur, surtout lorsqu'il emploie des salariés. Le stress peut tourner à la dépression nerveuse. « Un chef d'entreprise marche en permanence sur une ligne de crête », illustre Alain Bosetti. Plus l'entreprise grandit, plus la ligne s'éleve. Nous ne sommes pas égaux face à la création d'entreprise ! » Commencer par se connaître soi-même et savoir si l'on est fait pour une telle aventure est la première démarche que peut entamer le volontaire. Le test ci-contre, élaboré pour Le Figaro entrepreneurs par le cabinet d'audit et de conseil TGS France, aidera les candidats à la création d'entreprise à bien cerner leurs vrais atouts. ■

OLIVIER BAUJARD

« Finalement, c'est toujours le client qui décide »

KATIA HOREAU khoreau@lefigaro.fr

« On est un lapin de six semaines ! » Depuis l'ouverture de Bâb, le 4 mai, la vie d'Olivier Baujard et Alexandre Japy a bien changé. Les deux quinquagénaires ont troqué leur costume de cadre sup pour un tablier bleu Majorelle. Chaque matin, les deux cousins se retrouvent désormais à 7h30, au 133 boulevard Haussmann, à Paris, dans le 8^e arrondissement, pour réceptionner la viande et les légumes qui serviront à confectionner leur « French kebab ». Une recette originale, qui est le fruit de plusieurs mois de réflexion. Entre 12h30 et 13h30, ils affrontent le coup de feu avec leurs deux salariés. L'objectif : atteindre chaque jour les 100 clients nécessaires pour être à l'équilibre.

Pour Olivier Baujard, 54 ans, c'est un grand changement de cap après vingt-cinq années passées dans des cabinets de conseil, dont 6 ans chez Sia Partners. « J'avais une grosse pression commerciale, tout à fait légitime par ailleurs, et je n'avais plus la motivation suffisante », raconte-t-il. L'envie de se lancer dans la restauration le taraudait depuis longtemps. « J'avais fait un business plan il y a dix ans, poursuit-il. Mais je me suis rendu compte que c'était trop risqué et j'ai laissé tomber. »

« Un climat de confiance »

La crise du Covid a battu le rappel des rêves enfouis. Olivier Baujard a négocié son départ en décembre 2020 puis s'est fait coacher pour franchir le pas. Début 2021, il a parlé de son projet à son cousin qui, il y a cinq ans, créait La Brouette, une entreprise de cuisson de légumes sous vide à basse température (nos éditions du 8 juillet 2020). « Nous nous sommes rendu compte que ça avait du sens de travailler ensemble », explique Olivier Baujard. Bien sûr, je pensais à m'associer, mais seulement une fois lancé. Aujourd'hui, je sais que ce projet n'aurait pas vu le jour sans Alexandre. » « Nous évoluons dans ce climat de confiance », ajoute Alexandre



Les deux associés fondateurs de Bâb : Alexandre Japy et Olivier Baujard. SEBASTIEN SORIANO / LE FIGARO

Japy. Ce qui n'empêche pas de dire les choses franchement. » Et les compétences des deux cousins se complètent à merveille : Alexandre Japy, diplômé de l'école d'ingénieurs Esigelec puis d'ESCP Europe, apporte son expertise sur l'approvisionnement et l'élaboration de la recette, tandis qu'Olivier Baujard, diplômé de HEC, travaille sur l'offre, sa construction et la partie ressources humaines.

Tous deux voulaient proposer une cuisine de rue tout en gardant des gestes culinaires classiques et un peu sophistiqués. Ils ont d'abord étudié la paella, la focaccia puis la cuisson vapeur. Mais c'est Alexandre Japy qui a mis le kebab sur la table. De ses voyages en Grèce et en Turquie, il rapporte l'idée que le kebab – « viande grillée » en arabe – est servi dans du pain ou dans une assiette.

Olivier Baujard lui emboîte le pas et teste une trentaine d'établissements pour se forger une conviction. Parmi eux, les fameux Ozlem, rue des Petites-Écuries, et Urfa Dürüm, rue du Faubourg-Saint-Denis. « J'ai fait de vraies découvertes culinaires. Je me suis inspiré de cette cuisine, mais je voulais qu'on mette au point quelque chose qui nous ressemble », précise-t-il.

Les deux cousins apportent une touche française à leur recette en

faisant rôtir la viande à l'horizontale et en donnant la part belle aux légumes parfumés à l'estragon et aux piments d'Espelette. Rien n'est laissé au hasard : depuis l'équilibre des plats jusqu'à la disposition des aliments pour présenter un produit qui plaise à l'œil autant qu'aux papilles. Comme pour le kebab traditionnel, leur « French kebab » est décliné dans un pain brioché (60 % de ventes) et dans un bol (40 %).

Passer aussi la serpillière

Restait à trouver un lieu. Il a fallu se déplacer, étudier la possibilité d'installer une cuisine, mais aussi analyser la clientèle du quartier. Cinquante visites plus tard, les associés ont jeté leur dévolu sur un petit local à deux niveaux situé dans un quartier de bureaux, parfait pour tester leur concept. Un bel écran pour Bâb, revisité avec du bois clair et des céramiques des Frères Bourouelle par l'agence de décoration Les Filles d'intérieur.

Pourquoi Bâb ? « On voulait un mot très court, mémorisable et sympathique. On a pris le diminutif du kebab. » Bâb signifie aussi « porte » en arabe, comme leur cuisine qu'ils souhaitent accueillante et ouverte, comme la deuxième vie aussi qu'entament ces jeunes entrepreneurs. « J'ai enfin trouvé le métier où je peux mettre mes Bir-

kenstock », plaisante Olivier Baujard. « Si, à 50 ans, on ne peut pas décider d'avoir une nouvelle vie pour s'épanouir, après il est trop tard », acquiesce Alexandre Japy. Un choix réfléchi qui demande une certaine humilité. Il faut accepter l'idée de mener une vie plus modeste, de renoncer à un certain statut et toucher à tout : la cuisine, la comptabilité mais aussi passer la serpillière.

Les deux associés ont investi 100 000 euros chacun dans l'affaire et emprunté 200 000 euros. Ils mettront l'été à profit pour faire le point, adapter la formule et élargir leur offre. « Nous avons la chance d'être dans un endroit où on voit passer les clients », souligne Olivier Baujard. Nous pouvons adapter notre concept mais, finalement, c'est toujours le client qui décide. »

Bien plus qu'une histoire de cousins, Bâb est une histoire de famille où bien manger et bien recevoir occupe depuis toujours une place centrale. Leurs deux grands-pères étaient frères et leurs deux pères, amis. Le père d'Olivier Baujard, diplômé de HEC comme lui, était propriétaire de trois restaurants en Rhône-Alpes. « Il n'est pas encore venu chez Bâb, précise Olivier Baujard, mais dès le début il faut plaisir. Et j'ai le sentiment de m'inscrire dans cette lignée. » ■

Quel type d'entrepreneur êtes-vous ?

Notre test exclusif pour découvrir vos aptitudes naturelles

A J'apprécie beaucoup les chiffres ou les statistiques.
D Je perçois très facilement ce que ressent quelqu'un.

A Je m'attache à prouver la validité d'une hypothèse que j'avance.
B J'aime beaucoup les idées qui sortent de l'ordinaire.

C J'ai très facilement le souci du détail pratique.
D J'aime beaucoup parler, discuter.

A J'aime juger une situation sur les faits plutôt que sur les émotions.
D Je réagis facilement aux joies et aux peines des autres.

C J'aime être considéré comme une personne fiable.
B J'aime être considéré comme une personne imaginative.

C J'aime savoir avec précision ce que j'ai à faire.
A Je suis très attiré par la théorie et les définitions.

C Ordres, contre-ordres égalent désordre.
B J'ai beaucoup de facilité à m'adapter à des situations imprévues.

A J'apprécie particulièrement la justesse d'un raisonnement.
C Je suis très à l'aise dans la réalisation.

D J'aime beaucoup danser, jouer ou écouter de la musique.
B J'ai souvent du mal à faire comprendre mes idées.

D J'aime voir beaucoup de monde et cultiver de nombreuses relations.
B Je suis attiré par tout ce qui sort de l'ordinaire.

A J'aime bien rédiger des conclusions, faire des rapports.
C J'aime être efficace dans les choses pratiques.

B J'aime le changement, l'imprévu.
D J'ai le sens du contact et je vais facilement au-devant des gens.

A J'aime bien faire des comparatifs précis entre les choses.
D Je suis sensible aux conseils que l'on me donne.

D J'ai des amis dans tous les milieux.
C J'ai le souci du travail bien fait.

B Les tâches répétitives m'ennuient.
C Dans ce que je fais, j'aime obtenir des résultats visibles.

D Je suis plutôt ouvert à la diversité d'opinion.
C J'aime le travail organisé qui conduit à la réussite.

B On me dit que je suis parfois imprévisible.
A Je maîtrise facilement mes émotions.

A J'aime la recherche scientifique.
B Les gens trop sérieux me paraissent vite ennuyeux.

Dans chacune des 18 alternatives proposées, choisissez l'affirmation qui vous correspond le mieux. Totalisez le nombre de A, B, C et D, et découvrez votre profil en page 40.

Le test que nous vous proposons est une adaptation de l'étude de personnalité Valeur humaine ajoutée (VHA), élaborée par TGS France. Ce cabinet d'audit et de conseil s'est lui-même inspiré d'études antérieures, parmi lesquelles une version américaine, très centrée sur la neuropsychologie, intitulée Préférences cérébrales. L'étude de TGS France s'est enrichie au fil de vingt-cinq ans d'expérience. « Elle ne se limite pas aux créateurs d'entreprise, précise François Peltier, consultant en management pour TGS France. Elle permet de discerner les talents naturels que chaque individu a développés de façon inconsciente, au gré de son éducation et de ses activités. »

TGS France utilise cette étude pour analyser les personnalités les plus diverses. Les joueurs de l'équipe de France de rugby se sont pliés à l'exercice. Des Bleus, en quête

d'une seconde carrière, y ont également eu recours après leur victoire de 1998. Des commissaires de police se sont prêtés au jeu et même... les membres d'une abbaye bénédictine. « Le père abbé voulait vraiment connaître à fond la personnalité de ses moines », explique François Peltier.

Des entreprises en ont acquis la licence pour l'utiliser lors de leurs recrutements. Dans des entreprises familiales, les dirigeants l'ont fait passer à leurs enfants pour savoir lesquels étaient les plus aptes à reprendre l'activité ou à quels postes les placer. « Cela peut être intéressant pour les créateurs d'entreprise de la soumettre à un futur associé ou à un premier salarié, estime François Peltier. Elle pourra les aider à savoir s'ils ont des dispositions naturelles pour travailler ensemble. »

Comportement humain

La version que nous proposons n'est cependant qu'une partie de l'analyse complète. Dans sa forme intégrale, qui se termine par une analyse individuelle réalisée par TGS France, elle porte sur deux aspects du comportement humain : les aptitudes naturelles tout d'abord, le comportement acquis

ensuite. « Puisque chacun sait que les choix de vie ou les chemins professionnels peuvent l'éloigner des parcours qui l'écartent de sa nature profonde, explique François Peltier, nous pouvons être en décalage avec nos talents naturels, quitte à adopter un compromis entre notre comportement et notre potentiel. »

Notre version ne porte que sur les talents naturels. Elle ne fournit pas de réponse formelle, mais des pistes de réflexion, à travers 10 profils différents. Dans les résultats se distinguent des personnalités attachées à l'esprit créatif et indépendant ; d'autres pour lesquelles le groupe importe beaucoup ; d'autres encore sont portées sur l'analyse rigoureuse, le contrôle. Enfin, des personnalités se révèlent très attachées à l'application concrète de leur travail et à son résultat immédiat.

La variété de formes que revêt l'entreprise est telle que de nombreux profils peuvent devenir entrepreneur. Certains doivent néanmoins se méfier de cette voie. Pour faire ce test, répondez le plus rapidement et le plus spontanément possible, en choisissant une affirmation dans chaque couple d'affirmations. ■ H.L.

ET SI UN VILLAGE POUVAIT



TRANSFORMER VOTRE ENTREPRISE ?

Villages by CA : 43 lieux d'accélération de l'innovation pour accompagner les start-up et les entreprises de nos régions.

AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ



levillagebyca.com

Le réseau « Le Village by CA » est animé par la Fédération Nationale du Crédit Agricole (Siège social 48 rue La Boétie 75008 Paris). Les Villages by CA sont des initiatives de la FNCA et des Caisses régionales de Crédit Agricole. Plus d'information sur levillagebyca.com/fr. 07/2292 - Édité par Crédit Agricole S.A., agréé en tant qu'établissement de crédit - Siège social : 12, place des États-Unis, 92127 Montrouge Cedex - Capital social : 934026773 € - 784608416 RCS Nanterre. Crédit photo : Chloé Le Reste. © 2022

TOTAL : A B C D

Quel entrepreneur êtes-vous ? LES RÉSULTATS DU TEST

Quatre grands types de talents naturels...



L'analyste

Vous avez des compétences pour l'analyse, la gestion, la planification, plus que pour la réalisation concrète. Aussi avez-vous besoin de certitudes et d'analyse approfondie des causes et conséquences avant de vous lancer. Ce besoin de certitudes peut apparaître antinomique avec la création d'entreprise. À moins d'avoir une expertise spécifique (vous pouvez exceller dans tous les métiers d'audit ou d'expertises, le conseil en finance, la gestion de patrimoine...), il serait préférable pour vous d'entreprendre avec un associé plus « terrain », plus « pratique » ou plus développeur, correspondant au profil « créatif » (lire ci-contre). En tant qu'investisseur, votre profil ne comporte pas de réserve.

Point de vigilance : la prise de décision dans l'incertitude.



Le créatif

Votre profil est typiquement celui d'un créateur de concept et, par conséquent, d'entrepreneur. Votre besoin de créer, de décider, d'être « à l'initiative » l'emporte sur votre besoin de sécurité. Votre nature « aventurière » s'accompagne cependant d'un tempérament anxieux et impatient. Vous devriez vous lancer avec un associé complémentaire, plus pratique, en charge de la concrétisation et de la pérennisation. Vous êtes plus intéressé par le lancement d'une activité que par sa durabilité. Veillez toutefois à rester majoritaire pour conserver votre leadership de la décision. Évitez une activité trop sédentaire ou trop spécialisée.

Point de vigilance : impatient et peu explicatif.



Le pratique

Vous avez de bonnes prédispositions à la création d'entreprise, tout en ayant besoin d'être sécurisé par un cadre de référence, par un savoir-faire, par une spécialité, ou par une activité réglementée. D'un naturel perfectionniste, vous pourriez ressentir de fortes tensions ou du stress en phase de lancement ; vous aurez besoin d'une montée en puissance progressive de votre activité. Très centré sur les résultats concrets de l'entreprise, tant que ceux-ci ne sont pas à la hauteur que vous espérez, vous risquez de fonctionner en mode « survie ». Ce qui peut être contreproductif, notamment dans le relationnel avec les clients. N'hésitez pas à vous faire accompagner en phase de lancement. Envisagez d'abord une reprise plutôt qu'une création : vos facultés vous permettraient d'optimiser un existant ; entreprendre en franchise pourrait aussi vous convenir.

Point de vigilance : la gestion du stress et la délégation.



Le relationnel

Plus encore que l'apprentissage et la mise en œuvre d'un savoir-faire, vous éprouvez un besoin d'appartenance collective. L'exercice d'une direction d'entreprise vouée à une forme de solitude pourrait vous peser. Il est donc conseillé pour vous d'entreprendre à plusieurs (avec des associés). Appuyez-vous aussi sur des réseaux (comme Réseau Entreprendre ou BNI si vous lancez une TPE). Vous manifestez un besoin de reconnaissance et d'accompagnement ; faites-vous conseiller. Vous éprouvez un besoin de sens et de relations directes avec la clientèle. Une activité de service pourrait vous combler. N'excluez pas la voie de la création « sous enseigne » dans le cadre d'une franchise, d'une concession, d'une coopérative...

Point de vigilance : la peur de décevoir et la confiance en soi.

... se combinent selon la personnalité de chacun



A+B

■ Vous pouvez imaginer un concept, avoir une vision stratégique, des prédispositions à l'anticipation et à la validation, plus qu'au déploiement et à la concrétisation. D'un naturel impassible, difficile à cerner, voire intimidant, vous n'êtes pas toujours très avenant. Mais vous pouvez être bon négociateur et stratège, plus acheteur que vendeur. Tout en conservant la main sur la définition des orientations et sur les décisions, misez sur la complémentarité avec des profils - qu'ils soient associés ou salariés - C et D, c'est-à-dire des profils plus pratiques (pour asseoir le savoir-faire) et plus relationnels (pour le développement commercial).



A+D

■ Vous êtes réceptif à la pédagogie et d'un naturel agréable, mais pas nécessairement focalisé sur la performance. Vous êtes meilleur en diagnostic qu'en réalisation pratique. Votre profil ferait de vous un bon auditeur et un bon pédagogue ; un bon conseiller. Vous pourriez aussi vous accomplir dans des contextes de type bureau d'études, consulting d'organisation, management de projets... Attention à la mise en œuvre et au développement commercial de votre entreprise. Privilégiez un projet avec associés.



B+D

■ Esprit créatif et conquérant, le lancement d'une entreprise vous passionnera, au risque de manquer de prudence et de méthode. Optez pour une activité aux modes opératoires peu contraignants et, si possible, avec une composante esthétique. Enthousiaste et passionné, vous vous sentirez à l'étroit dans un contexte trop normatif. Vous avez des aptitudes à manager, à dynamiser des équipes : privilégiez un projet à forte dimension collective. Attention toutefois, vous êtes peu explicatif : vos évidences ne sont pas celles des autres. Vous lancer avec des associés peut vous convenir, à trois conditions : que vous soyez au moins à parts égales, qu'il existe une réelle affinité entre vous, qu'ils vous complètent, notamment sur la composante gestion et administration ; vous-même devant assurer le développement de l'entreprise (innovation et développement commercial).



A+C

■ Vous avez besoin de sécurité, d'organisation, de rigueur et, de façon générale, vous êtes prudent, bon organisateur et bon gestionnaire. Attention toutefois à un excès de frilosité (investissements, saisie des opportunités...) qui pourrait mettre votre projet en difficulté. Vous vous engagerez plutôt sur du long terme, avec une montée en puissance progressive. Vous excellerez dans la reprise plutôt qu'en création pure. Un coaching en phase de lancement puis dans certaines grandes décisions pourrait vous être très utile, notamment pour la gestion du stress, dont vous n'avez pas toujours conscience. N'ayez pas peur de ne pas tout savoir ; travaillez votre délégation et votre relation client.



B+C

■ Vous avez une nature très indépendante : vous avez besoin de décider ce que vous faites et de faire ce que vous décidez. Vous êtes rigoureux dans votre propre schéma mais transgressif dans une norme imposée ; évitez donc les projets dépendant d'enseignes (type franchise). D'un naturel impatient et perfectionniste, centré sur la performance, vous aimez le « vite fait bien fait », mais au risque d'être aussi peu délégatif qu'explicatif dans votre management, et expéditif dans votre relation client. Votre tendance à passer directement de l'idée à la réalisation peut vous rendre très réactif, mais au risque de négliger la prudence. Prenez garde si votre projet s'appuie sur des associés ; votre rapidité et votre rapport au temps peuvent, à la longue, générer des conflits et une aspiration à l'émancipation. Appuyez-vous sur des conseils (gestion et RH prioritairement).



C+D

■ Vous devez vous sentir parfaitement légitime (reconnu pour votre technicité et votre expérience) dans un domaine d'activité spécialisé avant de vous lancer dans la création d'entreprise, à moins que vous ne décidiez de vous lancer dans un projet de commerce organisé (franchise, concession...), sécurisé par l'antériorité du savoir-faire et l'appartenance à un réseau. Plus commerçant que commercial, vous avez des dispositions à la relation au client « entrant ». Vous avez de bonnes dispositions pour les métiers d'accueil (restaurants, commerces...) ou de conseil technique. Plutôt stressé et soucieux de ne pas décevoir, vous êtes très sensible à l'injustice.



A+B+C+D

■ D'un naturel hésitant, vous aurez du mal à trouver l'activité qui vous convienne. Pourtant, avec votre polyvalence et votre nature touchée - à tout, vous pourriez être tenté par la création d'entreprise. Vous gagneriez toutefois à ne pas vous y lancer trop tôt. Cette polyvalence devient une richesse avec la maturité mais, à vos débuts, elle peut s'avérer encombrante : sentiment d'ennui si tous vos talents ne sont pas sollicités, et inhibition dans l'expression et dans la décision, la connaissance de soi et de ses registres étant plus complexe. Évitez les activités trop spécialisées. Vous pouvez vous entendre avec tout type d'associés et apporter des talents de coordinateur et, au besoin, de médiateur. Si vous lancez seul (ce qui est déconseillé), privilégiez une activité généraliste et identifiez, pour vos futurs salariés, des profils types par responsabilité.

Mode D'EMPLOI

Le test Valeur humaine ajoutée (VHA) élaboré par TGS France aidera le futur entrepreneur à mieux cerner ses aptitudes. Il repose sur quatre grands types profils : l'analyste (A), le créatif (B), le pratique (C) et le relationnel (D). Leurs aptitudes se retrouvent à des degrés variables dans la personnalité de chaque individu. Pour cette version allégée du test, nous avons retenu six combinaisons avec deux dominantes chacune. Nous détaillons aussi le cas particulier d'un profil équilibré qui, selon l'âge, est un atout ou un handicap.

GRAZIELLA LAURENTY

« Dans la vie, on peut tout apprendre, sauf à être sympa »

CORINNE CALLAUD
@corinnecallaud

Installée depuis octobre 2021 à Aubervilliers dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), Graziella Laurenty, n'a pas encore approuvé son enseignement, Magasin général du vélo. Son atelier de réparation ne se repère donc pas au premier coup d'œil, d'autant que comme chaque jeudi, elle baisse le rideau : c'est le jour où la nouvelle locataire des lieux et Gaspard Voisin, en formation dans l'entreprise, se consacrent à la réparation des bicyclettes qui leur sont confiées. « Grâce à cette organisation, nous avançons efficacement à l'atelier, sans avoir à nous interrompre pour servir les clients », explique l'entrepreneuse de 34 ans, rayonnante dans une veste en toile orange immaculée, avant de mettre les mains dans le cambouis. Dans son local de 63 m² au charme d'antan, avec un vieux comptoir en bois déniché sur Leboncoin, la native de Côte d'Or, est devenue revendeur indépendant des marques Gazelle et Scott. Elle aligne vélos de ville, vélos tous chemins, gravel, VTT, vélos à assistance électrique... Et des accessoires.

Aussi loin que sa mémoire remonte, Graziella Laurenty a toujours aimé le vélo. Lorsque, à sa sortie de l'Essec en 2010, nombre de ses condisciples s'orientent dans le conseil, elle choisit l'industrie du cycle. Parlant couramment allemand, elle devient commerciale de la marque de vélo à assistance élec-

trique de Matra outre-Rhin, avec mission d'y constituer un réseau de revendeurs. Elle y visite plus de 700 magasins, décroche un diplôme de mécanicien cycle, puis prend la tête du service marketing.

En 2015, elle travaille quelques mois dans le sponsoring de motocross et de vélo de descente, dans la région toulousaine. Cette expérience lui donne envie de se lancer en free-lance pour développer des marques de vélo sur le marché tricolore. « En France, leur notoriété est faible car elles ont peu de budget publicitaire », remarque la jeune femme. Elle développe une approche de partenariat avec les revendeurs. Elle privilégie aussi une communication de terrain, en prêt pendant plusieurs mois des cycles à des influenceurs locaux, qui donnent leurs avis, en réalisant des vidéos via les réseaux sociaux et forums spécialisés. Dans le même temps, elle rejoint l'association Vélorution Toulouse, où elle consacre nombre de ses soirées à réparer bénévolement toutes sortes de vélos.

Ressortir les biclous du garage

L'exercice lui est utile lorsqu'elle arrive à Los Angeles en 2017 et présente sa candidature chez Pasadena Cyclery, une entreprise familiale depuis une cinquantaine d'années. Si elle met malgré tout 1 h 30 pour monter un vélo, au lieu des trente minutes requises, elle réussit haut la main le test en boutique : elle vend trois vélos en quelques heures. Comme le credo de son employeur est : « Dans la



Graziella Laurenty dans l'atelier du Magasin général du vélo.
TUDAL LEGRAND/LE FIGARO

vie on peut tout apprendre, sauf à être sympa», Graziella est engagée sur-le-champ. Compte tenu du tropisme de son patron, ses collègues sont « tous des crèmes ! ». Un détail qui a son importance au regard du trajet domicile-travail de 25 kilomètres qu'elle effectue en pédalant matin et soir. Au magasin, elle croise des professionnels de l'audiovisuel, des cadres de la Nasa et des universitaires en sciences physiques, dont certains deviendront des amis. Toutefois, elle conserve un souvenir mitigé de sa vie à Los Angeles. « C'est une ville dédiée au culte de la voiture mais c'était enthousiasmant d'échanger avec ces Américains qui portent une vraie force pour y résister. »

De retour à Paris, cette passionnée de patrimoine mesure combien la beauté de la capitale lui a manqué. La jeune femme, très créative et éclectique, met alors ses projets de vélo entre parenthèses,

pour s'inscrire aux Beaux-Arts. Elle se remet en selle en 2020, lorsque le gouvernement lance le Coup de pouce vélo réparation, une prime de 50 euros pour inciter aux mobilités douces en ressortant les biclous du garage. Elle s'installe alors en autoentrepreneur, minute son travail pour vérifier si elle est assez rapide pour être rentable puis établit sa grille tarifaire et son business plan. Elle se rapproche alors d'Initiative France, le réseau d'aide à la création d'entreprise, pour changer de dimension et s'installer en entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL). Initiative France lui accorde un prêt d'honneur de 18 000 euros, qui lui permettra d'obtenir un autre prêt auprès de sa banque pour financer son projet. D'ici deux ans, Graziella espère transformer son EURL en société coopérative et participative (Scop), « afin de pérenniser le projet ». ■

32,3%
des entreprises

créées en 2021 l'ont été par des femmes
(Source : Infogreffe)

Nicolas, Nathalie, Mohamed et les autres...

HENRI DE LESTAPIS

Nicolas et Nathalie sont les deux prénoms qui arrivent en tête chez les hommes et femmes entrepreneurs en 2021, selon le recensement effectué par Infogreffe. Viennent ensuite Mohamed et Stéphanie. Les femmes représentaient 32% des créateurs d'entreprises. Porteuses de projets plus modestes, elles sont pourtant plus diplômées. Quatre femmes créatrices sur dix ont au moins un diplôme de deuxième cycle contre deux sur dix chez les hommes. Mais elles ne comptent pour 30% environ des entrepreneurs.

En 2021, l'Insee observait en France, un score de 995 900 créations. « C'est près de 300 000 entreprises supplémentaires par rapport à 2010, se félicite Alain Bosetti, président du salon SME, en précisant que plus de 600 000 d'entre elles sont des microentreprises. Le profil des créateurs s'est rajeuni et féminisé. La frontière entre le monde salarial et entrepreneurial est de plus en plus poreuse. »

Selon l'Insee, les rangs sont les plus fournis chez les personnes entre 30 et 40 ans (34% des créateurs). Aux extrêmes, les moins de 25 ans représentent 3,5% des créateurs d'entreprise et les plus de 60 ans, 5,4%. « Les anciens cadres de grandes entreprises, en quête d'indépendance entre 40 et 50 ans, se tournent plutôt vers la reprise et se présentent avec un ticket d'apport en poche, observe Rémy Bourdier, le président de Réseau Entreprendre. De plus en plus de jeunes veulent créer. Mais ça n'est pas une explosion non plus ! »

Malgré le poids des charges et les contraintes administratives simplifiées pour les autoentrepreneurs, la France est un terrain plutôt favorable à l'entrepreneu-

riat. « Il y a quinze ans, un jeune sur dix pensait à la création d'entreprise, constate Damien Dreux, vice-président du conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, en charge des créations d'entreprises. Aujourd'hui, ils sont quatre sur dix. Ceux qui viennent nous voir le font souvent un peu tard. Ce sont des têtes bien faites, mais qui veulent que tout aille vite. Ils ont échangé des conseils entre eux sur les réseaux sociaux. Mais ils manquent de technique et ne mesurent pas toujours la lenteur du développement d'une entreprise. »

Pour Damien Dreux, la création du régime de l'autoentrepreneur, qui permet de tester un projet, et la rupture conventionnelle, qui permet de démissionner en touchant le chômage, a favorisé la création d'entreprise.

Pas de profil type

Quant au profil type du créateur... Il n'y en a pas vraiment. Il s'agit aussi bien d'un technicien peu diplômé mais expérimenté qui se met à son compte, qu'un fondateur de start-up du numérique sorti d'une grande école. Un créateur sur cinq n'a aucun diplôme, et un peu moins de la moitié déclarent lancer un concept de produit ou de service réellement novateur.

En 2018, 57% des créateurs déclaraient leur activité avec moins de 8000 euros (hors autoentrepreneurs, et 13% sans aucun moyen financier. Le montant des fonds investis au départ n'est pas sans incidence sur la pérennité de l'entreprise. Selon l'Insee, en 2019, 72% de celles qui ont été lancées avec au moins 80000 euros cinq ans plus tôt étaient toujours pérennes. Cette proportion tombe à 55% pour celles ayant investi moins de 2000 euros. ■



KONICA MINOLTA

N'ATTENDEZ PAS QU'IL SOIT TROP TARD !
COMMENT PRÉVOIR L'IMPRÉVISIBLE ET ASSURER LA CONTINUITÉ DE VOTRE ACTIVITÉ ?

Protection à 360°,
back-up cloud managé,
cybersécurité,
plan de reprise d'activité.



EN SAVOIR +



* Donner vie à vos idées

Konica Minolta Business Solutions France
S.A.S. au capital de 46.290.375 € - RCS Versailles B302 695 614

Giving Shape to Ideas*

L'EXPERTISE

Attention aux fortes chaleurs



CABINET AYACHE

JUSTINE CORET
AVOCATE ASSOCIÉE,
CABINET AYACHE

Selon l'article L. 4121-1 du code du travail, l'employeur est tenu à une obligation générale de protection de la santé et de la sécurité de ses salariés impliquant des mesures de prévention des risques au travail et la mise en œuvre de moyens adaptés. Si, étonnamment, aucun niveau maximal de température n'est imposé par la loi, l'employeur doit pourtant prendre en compte l'exposition des salariés aux fortes chaleurs dans le cadre de son obligation générale de sécurité.

■ Il doit, avant tout, ainsi que l'a rappelé la Direction générale du travail le 31 mai :

- prendre en compte le risque thermique dans son évaluation des risques via la mise à jour du Duerp (Document unique d'évaluation des risques professionnels), après avis du CSE le cas échéant. Il s'agit en pratique d'évaluer (en recensant notamment les postes les plus exposés) et de retranscrire le risque de « forte chaleur » dans le Duerp ;
- prendre toutes les actions de prévention des risques ainsi identifiés.

- Le code du travail impose par ailleurs à l'employeur de :
 - mettre de l'eau potable fraîche à disposition des salariés ;
 - contrôler le renouvellement de l'air dans les locaux fermés et d'en assurer la ventilation ;
 - pour les salariés qui travaillent en plein air, aménager les postes de travail de manière à les préserver le plus possible de la chaleur (accès à des zones d'ombre) ;
 - fournir aux salariés du BTP 3 litres d'eau par jour et un local d'accueil permettant de préserver leur santé et leur sécurité ou, à défaut, aménager leurs horaires ;
 - ne pas exposer les travailleurs de moins de 18 ans à des températures extrêmes.

- Le ministère du Travail a également rappelé le 1^{er} juin la nécessité de :
 - mettre en place une organisation adaptée (horaires décalés, pauses plus fréquentes, télétravail à privilégier) ;
 - s'assurer que le port des protections individuelles est compatible avec les fortes chaleurs ;
 - fournir aux salariés des moyens de protection contre les fortes chaleurs ou de rafraîchissement ;
 - signaler toute situation anormale à l'Inspection du travail.

- Enfin, en cas de vigilance rouge dans le département, l'employeur doit réévaluer quotidiennement les risques d'exposition pour chaque salarié, prendre toute mesure appropriée, voire suspendre l'activité si les mesures prises sont insuffisantes.

- Ces obligations ne sont pas à prendre à la légère par l'employeur. Le risque d'engager sa responsabilité sur le fondement d'un manquement à son obligation de sécurité.

« Mes sœurs et moi sommes toujours d'accord! »

Agnès, Anne et Françoise Costa ont pris la suite de leur père pour diriger ensemble le parfumeur Fragonard,

L'ENTREPRISE DU MOIS

ANNE BODESCOT
abodescot@lefigaro.fr

PROVENCE Fragonard vient d'ouvrir sa première maison d'hôtes à Arles (Bouches-du-Rhône). Une jolie façon d'exploiter les étages situés au-dessus de sa nouvelle boutique. Le parfumeur grassois a aussi attribué en mai son premier prix littéraire, pour soutenir la traduction de romans étrangers. Et il inaugurerait bientôt un musée du costume provençal, à Arles également. Sa PDG, Agnès Costa, débordante d'idées et d'enthousiasme pour faire rayonner le nom de l'entreprise créée à Grasse (Alpes-Maritimes) en 1926 par son grand-père Eugène Fuchs. Il l'avait baptisée du nom du peintre natif de la ville.

Quand elle en prend les rênes, au tournant des années 1990, les ventes reposent pour l'essentiel sur le tourisme industriel et culturel : les boutiques proposent les produits de la maison à la sortie des visites - gratuites - de l'usine de Grasse et dans les trois Musées Fragonard du parfum parisiens (collections de flacons anciens). L'entreprise, qui ne disposait alors d'aucune boutique en propre, en compte désormais vingt-cinq. « Nous en ouvrons progressivement, à Paris, à Marseille, à Aix-en-Provence... Détenir nos points de vente est la seule façon de rester fidèle à notre mantra : offrir du luxe à prix abordable. Rémunérer des distributeurs n'est pas possible », résume cette toute nouvelle sexagénaire, ravie de faire visiter ses bureaux parisiens, sous les combles d'un bel immeuble haussmannien, rue Scribe, avec vue sur les toits de l'Opéra.

Tissus, étoffes, mobilier... Le décor coloré y est signé Fragonard, tout comme la robe bleu profond à motif noir de la PDG. En s'inspirant des collections de sa mère, Hélène Costa, conservées depuis 1997 au Musée provençal du costume et du bijou Fragonard à Grasse, Agnès Costa a méthodiquement diversifié l'activité du parfumeur. Sous sa houlette, la marque s'est penchée sur l'univers de la maison, à la fin des années 1990, puis,

en 2006, sur la mode. « Ce sont des articles qui donnent envie d'entrer dans les boutiques, de trouver quelque chose pour un cadeau. Cela nous permet d'avoir autre chose que du parfum à y proposer pour les rentabiliser », rappelle-t-elle. Déco et vêtements représentent désormais 15 % du chiffre d'affaires, qui a souffert de la pandémie. De 66 millions d'euros en 2019, il est tombé à 47,2 millions l'an dernier, car touristes russes et chinois, qui faisaient volontiers escale dans les usines ou les musées de la maison, bien ancrés dans les itinéraires proposés par les tour-opérateurs, sont encore absents. « La moitié de notre clientèle est étrangère », souligne Agnès Costa.

« Nous ne nous disputons jamais, aucune ne ferait quelque chose qui déplairait aux autres. Je crois qu'il y a une forme de gémellité »

AGNÈS COSTA, PDG DE FRAGONARD

Inutile de chercher derrière ce développement patient un fonds d'investissement : la diversification et le réseau de vente ont été entièrement autofinancés. « Nous avons très peu de prêts bancaires : nous ne dépensons que ce que nous avons », insiste la PDG, qui cite vo-



L'usine historique de Fragonard, à Grasse. MAGALI COHEN/HANS LUCAS VIA AFP



lontiers son père. Il avait l'habitude de dire : « Mon verre est petit, mais je bois dans mon verre ». »

L'indépendance est donc chevillée au cœur des trois sœurs, qui dirigent main dans la main la PME bientôt centenaire, dont elles détiennent chacune un tiers des parts.

Entre attentisme et inquiétude, les entrepreneurs misent sur l'agilité et les efforts commerciaux pour défendre leurs marges car

CONJONCTURE Crise énergétique, tensions sur les matières premières, inflation, revalorisation des salaires des artisans... Dans un courriel adressé à ses clients, Martin Meunier, créateur du maroquinier Valet de pique, énumère les raisons qui le contraignent à augmenter ses prix. Il a aussi profité du message pour les inciter à passer commande avant le changement d'étiquette. Un casse-tête pour tous les entrepreneurs...

Dans les cinq boutiques de La Meringale, à Paris, le coût de revient des belles pavlovas exposées en vitrine a bondi de 15 % par rapport à l'été 2020. Il y a peu de farine dans ces gâteaux à base de meringue mais des œufs, dont le prix grimpe à cause de la grippe aviaire, de la crème fouettée et des fruits, qui se sont eux aussi renchérissés. « C'est encore plus flagrant pour l'emballage, dont le tarif explose. Et nous devons commander les boîtes dans lesquelles nous servons les gâteaux au moins six mois

à l'avance sous peine de ne pas être livrés », soupire Marie Stoclet-Bardon, cofondatrice de l'enseigne. En février, après trois années sans augmentation, elle s'est résignée à augmenter le prix de ses gâteaux de 4 %. Mais il est difficile de recidiver trop souvent. Et pas question de sacrifier la qualité.

D'autres chefs d'entreprise n'ont pu « passer » des hausses de prix que sur certains produits. Maud Le Barh, fondatrice des Barrioles de Maud (deux restaurants à Paris), a majoré de 1 euro la bouteille de vin qu'elle achète pourtant 2 euros plus cher qu'avant. Malgré l'augmentation des salaires et des prix des produits dont elle est friande (fruits, huile d'olive...), elle s'est arrêtée là. « Nous vendons surtout des bols à emporter le midi à 10 euros. C'est un prix pratique pour les clients avec les Ticket-Restaurant. Si j'allais au-delà, j'en perdrais beaucoup qui préféreraient aller à la boulangerie », analyse-t-elle.



« Nos produits 100 % "made in France" sont déjà assez chers. Difficile d'augmenter encore beaucoup », souligne Guillaume Gibault, directeur et dirigeant du Slip français. JEAN-CHRISTOPHE MARMARA/LE FIGARO

« Il n'y a plus d'inflation depuis quarante ans. Les chefs d'entreprise aujourd'hui ne savent plus comment gérer cette situation : ils apprennent en avançant, observe

Olivier Lamarque, directeur général de Réseau Entreprendre, qui accompagne les créateurs d'entreprise. Chacun s'adapte à son marché. Comme toujours, il faut



Agnès (au premier plan), Françoise (à gauche) et Anne Costa. Elles détiennent chacune un tiers des parts du parfumeur FRAGONARD

« Nous ne nous disputons jamais, aucune ne ferait quelque chose qui déplairait aux autres. En réalité, nous pensons de la même façon, aucune devine ce que vont dire les autres. Je crois qu'il y a une forme de geméllité », affirme Agnès Costa. C'est elle la première qui, après des études de droit, a été appelée par

son père à rejoindre l'entreprise familiale, faute de garçons, pour reprendre le flambeau. « Partie très tôt à Paris, j'y avais démarré une carrière dans la publicité et j'adorais », se souvient-elle.

Ses débuts dans l'entreprise familiale ? « Être une femme, et la fille du patron, ce n'était pas évident,

surtout à cette époque, lance-t-elle. Mon père était de l'ancienne génération, il dirigeait son entreprise avec une certaine hégémonie. Habitué à prendre les décisions seul, il a eu du mal au départ à me faire confiance. J'ai proposé à ma sœur Françoise de me rejoindre. À deux, nous avons réussi à lui prouver que nous pouvions innover, développer Fragonard sans perdre nos valeurs premières. »

Françoise Costa s'occupe aujourd'hui de la direction administrative et financière. « Comme je suis très enthousiaste et que j'ai toujours beaucoup de projets, elle me dit parfois que j'exagère... », sourit Agnès Costa. La sœur aînée, Anne, médecin, a rejoint la fratrie au début des années 1990, pour s'occuper de la production. Elle chapeaute aujourd'hui la fabrication des cosmétiques du groupe. Agnès Costa, elle, pilote la création et le développement des boutiques.

« Être une femme et la fille du patron, ce n'était pas évident. Mon père était de l'ancienne génération. Habitué à prendre les décisions seul, il a eu du mal au départ à me faire confiance »

AGNÈS COSTA, PDG DE FRAGONARD

La relève ? « Nos enfants sont libres, nous ne forcerons personne à reprendre l'entreprise. J'en ai trois, comme Françoise. Ils sont encore jeunes », précise Agnès Costa. Mais l'avenir se prépare quand même déjà. « Avec le musée d'Arles, notre idée est de faire rayonner la culture provençale, dont Fragonard se revendique, explique Agnès Costa. Le jour où nous passerons la main, tout ce pôle culturel sera intéressant pour que Françoise, Anne et moi puissions garder une activité intellectuelle, rester actives même si nous ne gérons plus l'entreprise. »

En attendant, un autre chantier l'attend : elle convoite, comme beaucoup de PME, le label B Corp, le sésame de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). « Nous avons déjà beaucoup d'atouts : nos flacons, par exemple, sont depuis toujours rechargeables, rappelle Agnès Costa. Mais nous devons travailler davantage pour formaliser nos pratiques, avoir de meilleures notes sur Yuka, formaliser les relations avec les fournisseurs. » Elle visitait et sélectionnait déjà elle-même les fabricants de ses étoffes colorées, en Inde. « J'ai choisi ceux qui inspiraient confiance, poursuivait-elle. Mais ils devront désormais signer des lettres d'engagement sur leurs pratiques. Nos clients sont de plus en plus exigeants sur ces questions. Nous devons donc être absolument sûres que tout est bien fait. » ■

neurs redécouvrent l'inflation

repercuter la hausse des coûts est souvent délicat.

être agile. » Dans ce contexte, toutes les opportunités sont bonnes à saisir. « Nous avons pu nous fournir en fraises à un prix intéressant. Nous avons donc privilégié les recettes aux fraises », raconte Marie-Stoclet Bardon. Maud Le Barh a préféré mettre au menu des plats utilisant tout à tour les mêmes ingrédients pour commander des volumes plus importants et mieux négocier avec ses fournisseurs.

Attirer les gourmands

D'autant, comme Le Slip français, cherchent des gains de productivité. « Nos produits 100 % "made in France" sont déjà assez chers. Difficile d'augmenter encore beaucoup, constate le fondateur, Guillaume Gibault, qui n'a relevé ses prix que de 1 % à 2 %. Nous essayons surtout d'améliorer le processus industriel. Par exemple, une nouvelle machine pose les élastiques ou brode une cocarde plus rapidement. Nous avons aussi décidé de réserver les belles boîtes aux

clients qui font un cadeau et nous explorons de nouvelles matières (lin, chamvre, recyclé). »

L'heure est aussi aux économies chez Jules & Jenn, marque française de maroquinerie. « Nous faisons très attention à nos dépenses pour protéger notre marge, explique Jennifer Maumont, la cofondatrice. Nous n'avons augmenté nos prix que de 3 % depuis le début de l'année, nous l'avons fait en toute transparence car, pour tous nos modèles, figure sur notre site internet le détail de notre prix de revient, à côté du prix de vente. » La marque développe également le surcyclage (ou upcycling), réutilisant par exemple les chutes de cuir des chaussures pour faire d'autres produits de maroquinerie.

Son espoir ? Que les fournisseurs, inquiets que la demande stagne, arrêtent de passer des hausses de prix. « Nous leur sommes très fidèles et cela crée une proximité. Notre confection est réalisée en partie au Portugal, où

les prix de l'énergie ont explosé, et nos fournisseurs prévoyaient de nouvelles hausses. Pour l'instant, elles n'ont pas eu lieu », remarque Jennifer Maumont. Peut-être par crainte que les commandes se tassent.

De nombreux entrepreneurs espèrent que l'orage passera et, en attendant, tentent de maintenir chiffres d'affaires et bénéfices en développant les ventes et en diversifiant l'offre. La Meringale s'est lancée dans les macarons. Maud Le Barh a davantage communiqué, notamment sur les réseaux sociaux, pour attirer les gourmands. Les clients sont au rendez-vous, grâce aussi à la terrasse et aux beaux jours. « Mais l'hiver est une saison beaucoup plus difficile », s'inquiète-t-elle. Pour Le Slip français, ce sont les salaires, qui représentent 80 % des coûts, qui compliquent la donne. Guillaume Gibault s'interroge : « Où en serons-nous dans dix-huit mois ? Difficile à dire. » ■ A. B.

« Et si, un jour, je relançais l'affaire familiale ? »

Camille Vever ressuscite la société de joaillerie que son grand-père avait fermée en 1982.



Pour la relance de sa marque de joaillerie, Camille Vever a tenu à impulser une démarche écologique et responsable à son activité.

FRED CRESSÉAUX

AU FÉMININ

FRÉDÉRIC DE MONICAULT
fdemonicault@lefigaro.fr

LUXE Camille Vever s'en souvient encore. C'était en 1995, elle avait 16 ans et recevait en cadeau un bijou signé Vever. « Voir ce nom, le mien, gravé sur cette pièce, a fait résonner une petite voix : et si, un jour, je relançais l'affaire familiale ? » La maison de haute joaillerie avait déjà disparu, mais le nom n'était pas oublié des amateurs et des spécialistes. Vever est née à Metz en 1982, il y a plus de 200 ans, avant de rallier Paris et la rue de la Paix en 1872, après l'annexion de l'Alsace et de la Lorraine. Le joaillier épouse un peu plus tard le style Art nouveau (1890-1914), avec plusieurs créations ébouriffantes à la clé : aux très grosses pierres, Henri Vever préfère des formes plus astucieuses, mises en valeur par des matériaux nobles comme la corne, l'ivoire ou l'émail.

Camille Vever connaît cette histoire glorieuse - l'ouvrage *La Bijouterie française au XIX^e siècle*, signé de son aïeul, fait toujours référence - mais elle connaît surtout sa fin. En 1982, son grand-père met un terme à l'activité. « Je sais que mon père a grandi au rythme d'un lent déclin : l'ambiance était lourde à la maison », raconte-t-elle. Ses études l'éloignent de cet univers : Dauphine, un master en finance à l'ESCP, puis une dizaine d'années dans les fusions-acquisitions en conseil et pour le laboratoire Eurofins. C'est d'ailleurs après l'une de ces opérations qu'elle est recrutée par la société de recherche Keyrus Biopharma. « De fil en aiguille, poursuit-elle, je me suis retrouvée à piloter une branche de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires puis à prendre la direction générale. »

Camille Vever le confie sans ambages : grâce à cette expérience, elle a brisé un plafond de verre, la convainquant de ses aptitudes à prendre un poste opérationnel dans un domaine dont elle ne connaissait rien au départ. La connexion avec la haute joaillerie s'inscrit dans ce sillage. « Je suis très redevable à Eric Cohen, le président du groupe Keyrus, de m'avoir encouragée à me lancer dans l'aventure », dit-elle.

La dirigeante se fixe toutefois deux conditions avant de devenir chef d'entreprise : être convaincue de l'existence d'un marché, dans une activité très oligopolistique, puis disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour implanter une joaillerie responsable. « C'est-à-dire des pierres dont j'étais certaine que l'extraction avait été réalisée dans de bonnes conditions, à l'écart des zones de conflits,

sans travail obligatoire ni blanchiment d'argent », explique-t-elle. Faute de garantie suffisante, Camille Vever se tourne vers les diamants de laboratoire, vecteurs d'une démarche écologique, achetés en direct auprès d'un fournisseur qui présente un bilan carbone neutre.

Deux ans après le début de sa nouvelle vie, Camille Vever n'est pas peu fière de l'obtention du statut d'« entreprise à mission », un cas unique dans la joaillerie. Pour l'épauler, elle se félicite d'avoir pu choisir les meilleurs. Elle fait référence aussi bien à sa directrice de la création, Sandrine de Laage, passée par Cartier et Harry Winston, qu'à ses partenaires financiers.

Une affaire de femmes ?

Lors d'une première levée de fonds en 2021, plusieurs ont répondu comme Pauline Duval (groupe Duval), Maha Daoudi, Rajaa Mekouar (Calista Direct Investors), Coralie de Fontenay (Luximpact) ou Valentine de Lasteyrie (Financière de Blacailoux). Une affaire de femmes ? « C'est un hasard, explique Camille Vever. Ces femmes ont été particulièrement touchées par l'impact du projet. Par ailleurs, Pauline Duval et Valentine de Lasteyrie ont des genres familiaux et le critère familial de la maison était également important. » Une seconde levée est attendue courant 2023, dans le cadre du développement international, pour un montant autour de 10 millions d'euros.

Cette phase de redémarrage oblige la représentante de la septième génération à être sur tous les fronts. Parmi les dernières étapes en date, l'ouverture d'une boutique au Printemps Haussmann à Paris après celle du showroom de la rue de la Paix. La pièce la plus prestigieuse de la nouvelle collection, l'Impératrice, fait écho à un bijou, le pendentif Sylvia, du début du XX^e siècle. Son prix : 350 000 euros. Elle vient d'être vendue. Mais on trouve aussi des bijoux plus abordables, à partir de 1 000 euros. D'une époque à l'autre, les thèmes qui cimentent l'univers Vever sont restés les mêmes : la femme, la faune et la flore.

Preuve que la maison retrouve son caractère familial, l'un des deux frères de Camille, Damien, est aussi de la partie. Il gère notamment l'activité numérique. Non qu'il achète de telles pièces à distance, mais une stratégie de communication poussée est un ingrédient indispensable de l'industrie du luxe, hier comme aujourd'hui. ■

CATHERINE,
INDÉPENDANTE
MAIS BIEN
ACCOMPAGNÉE.

+X

En tant que banque créée par et pour les entrepreneurs,
nous pensons que pour lancer son activité, il faut être bien accompagné.
Voilà pourquoi nous avons conçu **instaletliberal.fr**, le portail dédié
à l'installation des professions libérales.



PARIS 2024



PARIS 2024



PARTENAIRE PREMIUM

**BANQUE
POPULAIRE** 

la réussite est en vous

Document à caractère publicitaire.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros - Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris N° 493 455 042 -
Crédit photo : Getty Images - 