

PARITÉ: LES MÂLES ENCORE
DOMINANTS EN ENTREPRISE?

CÂBLES: LA PME FRANÇAISE
QUI RELIE MARS À LA TERRE

FESTIVAL: ROCK EN SEINE
REMONTE LE SON

Management

Management

AOÛT-SEPTEMBRE 2022/N° 304

CRÉEZ UNE BOÎTE QUI VOUS RESSEMBLE

60 PAGES DE COACHING

POUR VOLER DE VOS PROPRES AILES



FINANCEMENT
Trouver des fonds
sans passer
par la case banque

BONUS
Le business plan
sans peine



Le magazine coach pour s'épanouir dans son job

PRISMA MEDIA CPPAP

L 19238 - 304 - F: 6,90 € - RD



BEL: 750 € - CH: 13 CHF - CAN: 14 CAD - D: 11 € - LUX: 750 € - DOM: Avion: 8,50 € - Bateau: 750 € - Maroc: 85 DH - Tunisie: 11 TND - Zone CFA Avion: 8 500 XAF - Bateau: 5 000 XAF - Zone CFP Avion: 2 500 XPF - Bateau: 1 000 XPF

“**MES BOSS
SONT SYMPAS,
ON N’A AUCUN
TITRE RESTO.**”



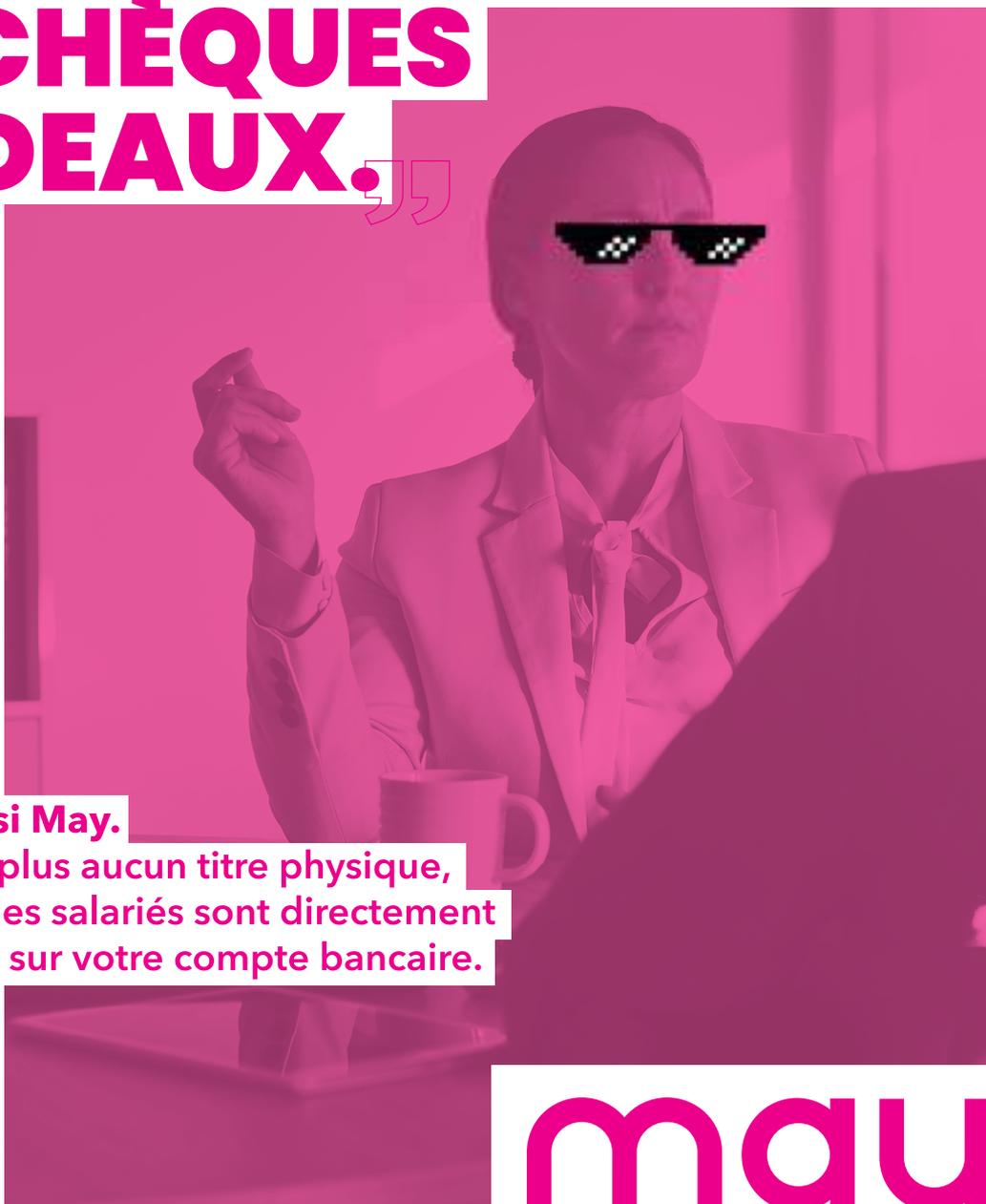
Ils ont choisi May.
Désormais, plus aucun titre physique,
vos avantages salariés sont directement
remboursés sur votre compte bancaire.

may
ce qui me plait!

En savoir plus sur May.fr

MAY SAS - RCS 913 425 633 - 123 avenue de Villiers, 75017 Paris - Agence : **steve**

“**MES BOSS
SONT SYMPAS,
ON N’AURA PLUS
DE CHÈQUES
CADEAUX.**”



Ils ont choisi May.

Désormais, plus aucun titre physique,
vos avantages salariés sont directement
remboursés sur votre compte bancaire.

may
ce qui me plait!

En savoir plus sur [May.fr](https://www.may.fr)

MAY SAS - RCS 913 425 633 - 123 avenue de Villiers, 75017 Paris - Agence : **steve**

Jusqu'ou peut-on aller



lorsque l'on est bien accompagné?

Imaginer, construire, réaliser, avancer...
La vie est faite d'inspirations,
d'envies et d'objectifs à atteindre.
Nos conseillers et nos experts
vous accompagnent pour anticiper
et préparer vos projets aujourd'hui
et leur permettre de se concrétiser demain.

**Prenez rendez-vous avec
un conseiller sur [hsbc.fr](https://www.hsbc.fr)**





STÉPHANE REMAEL POUR MANAGEMENT

Patrons et militants

André Mora
Responsable éditorial

C'est dans l'ancienne gare désaffectée de Plouharnel, dans le Morbihan, que Magali et Julie ont ouvert «leur» tiers-lieu. Ex-office manager pour l'une, productrice de festivals pour l'autre, les deux créatrices rêvaient d'une entreprise qui leur ressemble : une cantine écoresponsable pour accueillir les nomades évadés des open spaces parisiens, un jardin potager associatif, une guinguette avec meubles de récup et, surtout, un lieu de rencontre pour revitaliser la vie locale. Yohan, lui, a créé une ferme écologique sur le toit des Galeries Lafayette, en plein Paris. Il vend ses fraises en circuit ultracourt et organise des événements d'entreprise pour compléter ses revenus. Ici, on ouvre le premier cinéma à énergie positive avec toilettes sèches. Là, on invente des produits ménagers 100% d'origine végétale. Voilà, parmi bien d'autres, quelques-uns des créateurs d'entreprise que nous avons rencontrés pour le dossier de ce magazine. Créer sa boîte en 2022 est devenu un acte militant. On ne se bat plus seulement avec un business plan ou une levée de fonds. On se lance pour faire face à l'urgence, climatique, écologique, sociétale. L'un des enseignements majeurs de notre enquête tient dans ce chiffre : 65% des Françaises et des Français qui rêvent aujourd'hui de devenir leur propre patron veulent avant tout contribuer à un avenir meilleur, selon un sondage OpinionWay-France Active. La boussole de la rentabilité est redevenue un outil, non une fin en soi. Ce qui compte désormais, c'est de sauver le monde. Il en a bien besoin ! Et ce formidable moteur emporte tout sur son passage. Un million de petites boîtes créées en 2021 : ce n'est plus une déferlante, c'est un raz-de-marée. Qui en dit long sur l'état de notre société. L'entreprise y est plus que jamais au cœur des problématiques. Mais les mastodontes qui ne parviennent plus à attirer ni à retenir les «talents» semblent dépassés par l'ampleur du phénomène. Les frêles esquifs de la reconquista indiquent un nouveau cap à ces entreprises qui ne savent plus «donner du sens» au travail. Loin du rêve de l'argent facile ou de la réussite individuelle avant 30 ans, les nouveaux startuiseurs ne créent pas seulement leur emploi, mais aussi un monde qui leur ressemble. Le leur et, on en fait le pari, le nôtre, d'ici quelques années. Quand ils seront devenus grands ! ■

Les podcasts de la rédaction

Pour prolonger le magazine et pour toujours plus de coaching, écoutez *Management* en live!



L'ESSENTIEL DE MANAGEMENT

Chaque jeudi, retrouvez les experts, les portraits et le making of du dossier de couverture de votre magazine.

LE JOURNAL DU TÉLÉTRAVAIL
Comment équilibrer vie pro et vie perso? Le télétravail est-il un piège pour les femmes? Un podcast qui prend le pouls des mutations du travail.



TROVEUR D'EMPLOI

Ancienne recruteuse, Christel de Foucault livre chaque vendredi ses conseils pratiques pour obtenir le job de vos rêves.

POUR S'ABONNER ET COMMANDER DES NUMÉROS

Par courrier. Service abonnements.
Management, 62066 Arras Cedex 9
Par téléphone. France métropolitaine.

0 808 809 063 Service gratuit + prix appel

Abonnements et anciens numéros : prismaashop.
management.fr / www.management.fr (magazine)
Pour un abonnement d'un an/10 numéros FRANCE
MÉTROPOLITAINE : 53,90 €. AUTRES PAYS et DOM-TOM :
nous consulter par téléphone au 00 33 1 70 99 29 52



Notre publication gère une autorité de régulation professionnelle de la publicité. Elle s'engage à surseoir ses Recours amiables en faveur d'une publicité loyale et impartiale au public. 11, rue Saint-Pierre 75002 Paris

PROCHAIN NUMÉRO LE 13 OCTOBRE 2022

Management

RÉDACTION

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX.
Tél.: 01 73 05 45 45. Fax: 01 47 92 66 85.

Pour joindre votre correspondant, composez le **01 73 05** puis les quatre chiffres figurant entre parenthèses après son nom. Pour lui envoyer un e-mail, tapez la (ou les) première(s) lettre(s) de son prénom, son nom et @prisma-media.com

Responsable éditorial André Mora (49 56)
Directeur artistique Nicolas Pottier (49 26)

Rédaction Sébastien Pierrot (46 90), chef de service

Secrétariat de rédaction Fabien Morançais (chef de service),
Hélène Sonsino (première secrétaire de rédaction)

Maquette Stéphanie Hamelin (49 55) et Thais Fouquet, cheffes de studio

Photo Claudia Zels (48 16), chef de rubrique

Secrétariat Béatrice Boston (48 01)

Fabrication Eric Zuddas (49 51), Jean-Bernard Domin (49 50)

Ont collaboré à ce numéro Marie Peronnaux (rédaction)

PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX. Tél.: 01 73 05 45 45.

Pour joindre votre correspondant, composez le **01 73 05** puis les quatre chiffres figurant entre parenthèses après son nom.

Directeur exécutif Prisma Media Solutions Philipp Schmidt (51 88)

Directrice exécutive adjointe Virginie Lubot (64 48)

Directeur exécutif adjoint PMS adtech David Folgueira (50 55)

Directeur commercial Arnaud Noal (47 81)

Directeur de la publicité Nicolas Serot Almeras (64 57)

Trading Manager Virginie Viot (45 29)

Planning Manager Typhaine Dumond (64 72)

Assistante de direction Françoise Mendy (65 01)

Directrice déléguée Creative Room Viviane Rouvier (51 10)

Directeur délégué Insight Room Charles Jouvin (53 28)

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales Isabelle Demailly Engelsen (53 38)

Directeur marketing client Laurent Grolée (60 25)

Directrice de la fabrication et de la vente au numéro

Sylvaine Cortada (54 65)

Directeur des ventes Bruno Recurt (56 76)

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION Claire Léost

DIRECTRICE EXÉCUTIVE Pascale Socquet

Directrice marketing et business development

Dorothee Fluckiger (68 76)

Global Marketing Manager Hélène Coin (57 67)

Directrice des événements et licences Julie Le Floch (61 83)

Imprimé en Pologne Quad/Graphics Europe Sp. z o.o.

Provenance du papier Allemagne

Taux de fibres recyclées 63 %

Eutrophisation Ptot 0,003 kg/To de papier

© PrismaMedia 2022. Dépôt légal: août 2022. ISSN: 1627-4792.

Date de création: mars 1995. Commission paritaire: 1024 T 85861.



13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX.

Tél.: 01 73 05 45 45. Internet: prisma-media.com

SAS au capital de 3 000 000 d'euros d'une durée de 99 ans.

Présidente: Claire Léost. Associé unique: Société d'investissements

et de gestion 123-SIG 123 SAS. Directrice de la publication: Claire Léost.

La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou des photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est strictement interdite.

THE LINE est une révolution dans la civilisation. Pourtant, le miracle n'est pas ce qu'elle est, mais ce qu'elle apportera à ses habitants.

Allant des montagnes à l'est de NEOM jusqu'à la mer Rouge à l'ouest, THE LINE est une ville qui forme une ligne parfaitement droite de 170 km de long, 500 mètres de haut et à peine 200 mètres de large. Conçue pour 9 millions de personnes, elle réunit l'ingénierie et le design les plus sophistiqués jamais imaginés par certains des plus grands esprits architecturaux du monde. Cependant, le véritable miracle est ce qu'elle apportera à ses habitants: une destination où le commerce et les communautés pourront prospérer comme jamais auparavant.

THE LINE

Un nouveau miracle pour le monde



NEOM

NEOM.COM



Business

- 12** **La question qui fâche** Parité: pourquoi les hommes triomphent-ils encore au travail?
- 14** **L'actu des RH** Cohésion d'équipe: 5 pistes pour retrouver le goût du collectif
- 18** **Les patrons qui font l'actu** Nicolas Dupeux (Accor Arena), André Dot (Velux France), Paul Morlet (Lunettes pour tous), Luc Lallemand (SNCF Réseau), Eliane Lugassy (Witco), Bertrand Laurioz (Dékuple), Charles de Bohan et Thibault Petitpas (Pairdry)
- 26** **Nouveaux acteurs** Medtech: l'e-santé en pleine forme
- 28** **Nouveaux lieux** Les spots où il fait bon vivre et travailler
- 30** **La pépite méconnue** Axon'Cable, l'entreprise champenoise qui relie Mars à la Terre
- 32** **Dans les coulisses de...** Rock en Seine remonte le son
- 38** **Cash Flo** La chronique de Florence Lautérou

Work

- 40** **Créer sa boîte**
- 42** **Sondage** Les nouveaux moteurs des créateurs d'entreprise
- 48** **Enquête** Dix idées dans l'air du temps
- 52** **Tribune** Alain Bosetti, boussoles et compagnons de route intérieurs
- 54** **Portraits** Ils ont créé des boîtes qui leur ressemblent
- 70** **Mental** Etes-vous prêt pour l'entrepreneuriat?
- 74** **Business plan** Des bons comptes et une belle histoire
- 78** **Statut** La forme compte autant que les fonds!
- 83** **Franchise** Tous seuls, mais ensemble
- 86** **Financement** Des circuits alternatifs pour la course aux fonds
- 91** **Entretien** Jean Moreau: «Nous sommes encore trop souvent perçus comme de doux rêveurs»
- 92** **Réseaux** Voyagez plus léger en étant bien accompagné
- 98** **Rentabilité** Tenir la distance
- 102** **Chronique** L'anticonseil de Benjamin Fabre

Afterwork

- 105** **L'envie du moment**
- 106** **Penser plus loin** Frantz Gault: «Mettons l'arbre et le moustique au comité de direction!»
- 112** **Matos** Petits prix, maxi efficacité
- 113** **Auto** Lexus NX450h: hybride et rechargeable
- 114** **Vu de l'étranger** Canada: tout le monde d'accord!
- 115** **Shopping** Foires aux vins 2022: le haut du panier
- 112** **Lu pour vous**
- 126** **Au bon look** Été indien: on joue les prolongations
- 128** **Horlogerie** GMT Master II, une Rolex pour la gauche
- 129** **Forme** Les mains dans le dos, pour booster une réunion
- 130** **Santé au travail** 10 astuces pour rester en forme durant dix heures de boulot
- 132** **Pause culture**
- 134** **L'open space des émotions** La chronique de David Abiker

Ce numéro comporte un encart Post-it 22 collé, sur une sélection d'abonnés.



4 | Ever
 Multistrada



Nouvelle Multistrada V4. Incomparable.

Envie d'entreprendre de nouvelles aventures ? La polyvalence est le plus grand de ses atouts.

Avec ses modes Sport, Travel, Enduro ou encore Urban, son premier entretien du jeu aux soupapes à 60 000 km, et son statut de première moto au monde dotée d'un radar avant/arrière de série, la Multistrada V4 est la plus avancée de tous les temps. Essayez-la, vous verrez.



Flashez le QR code pour réserver votre essai.

Garantie 4 ans, 4Ever Multistrada.



Au quotidien, prenez les transports en commun #SeDéplacerMoinsPolluer

Business

“Autrefois les gens faisaient des «conneries», mot tombé en désuétude faute de pratique. Et ils ne s’en portaient pas plus mal!” Florence Lautrédou, p. 38

12

LA QUESTION QUI FÂCHE

Parité : pourquoi les hommes triomphent-ils encore au travail ?

14

L'ACTU DES RH

Cohésion d'équipe : 5 pistes pour retrouver le goût du collectif

18

LES PATRONS QUI FONT L'ACTU

Nicolas Dupeux (Accor Arena), André Dot (Velux France), Paul Morlet (Lunettes pour tous), Luc Lallemand (SNCF Réseau), Eliane Lugassy (Witco), Bertrand Laurioz (Dékuple), Charles de Bohan et Thibault Petitpas (Pairoidry)

26

NOUVEAUX ACTEURS

Medtech : l'e-santé en pleine forme

28

NOUVEAUX LIEUX

Les spots où il fait bon vivre et travailler

30

LA PÉPITE MÉCONNUE

Axon'Cable, l'entreprise champenoise qui relie Mars à la Terre

32

DANS LES COULISSES DE...

Rock en Seine remonte le son

38

CASH FLO

La chronique de Florence Lautrédou

Dieu est sur le mug,
tandis que l'agnostique
se réfugie dans
les voies impénétrables
des algorithmes...



Le mot qui buzze : “agnostique”

Une start-up, spécialisée dans le stockage des données, s'affirme «data agnostique» : elle est indépendante des multclouds américains. «La solution d'AccountBasedTicketing agnostique de tout environnement monétique», tweete un acteur des paiements en ligne. «Je suis agnostique sur le choix du framework», dit un développeur à son client. Il n'a pas de religion sur le sujet. Dans le langage courant, être agnostique, c'est mettre de côté toute croyance. Dans la digitalisation, c'est mettre de côté tout parti pris.

L'immixtion dans la digitalisation d'un terme spirituel interpelle. Comment «agnostique» peut-il soudain s'appliquer aux objets technologiques ? D'abord, pour son efficacité. Agnostique résume en un mot une qualité complexe : être adapté à tous les environnements d'exécution. Un peu comme «responsive», qui qualifie le fait d'être adapté à tous les supports et tailles d'écran. Mais «agnostique» ajoute à cela la force de la spiritualité à laquelle il prétend

résister. «Je suis agnostique sur le canal de vente» : rien ne dictera mes choix, seuls les chiffres me convaincront. Au travail, les personnes qui se déclarent agnostiques se disent aussi «data driven». Cette attitude est nouvelle. D'habitude, on aime à mettre en avant ses convictions, ses valeurs, sa raison d'être et sa capacité à inspirer. Les agnostiques croient à la rationalité des données.

Cette conviction, celle de ne pas avoir de convictions, ressemble étrangement à une nouvelle religion : la Big Data. L'e-commerce et les médias sont obsédés par le taux de «conversion» de leurs clients. Le marketing «évangélise» ses solutions à coups d'études de marché. La finance «sanctifie» des licornes sur l'exploitation potentielle de données. Les prestataires SI sont les «apôtres» déguisés des Gafam. Les voies des algos sont impénétrables, leurs chiffres d'audience, des croyances. Métavers, cryptomonnaies, NFT, tout ceci ne serait que du vent ? Ou une furieuse envie de croire... ■

Par Alexandre des Isnards



Parité

POURQUOI LES HOMMES TRIOMPHENT-ILS ENCORE AU TRAVAIL ?

Plus les postes sont élevés, moins on y trouve de femmes. Gill Whitty-Collins, ancienne vice-présidente senior chez Procter & Gamble, désormais coach, s'est attaquée au sujet. Extraits.

Les hommes ne triomphent pas au travail parce qu'ils sont l'incarnation d'une force maléfique faisant délibérément barrage aux femmes et les empêchant de réussir afin de garder tous les postes prestigieux et tout l'argent pour eux. Alors pourquoi sont-ils gagnants ? Dans la plupart des cas, les raisons sont involontaires, inconscientes et même invisibles. Notre société continue soit à nier que l'inégalité des genres est un sérieux problème, soit à en diminuer l'importance, ou encore à détourner la conversation en se penchant sur d'autres questions. [...] Le cercle vicieux de l'inégalité des genres perdure à cause du pourcentage infime de modèles féminins et de la présence limitée de femmes aux postes clés et dans les médias. Nous avons beau savoir, chiffres

à l'appui, que la diversité de genre est bénéfique pour tout le monde (hommes et femmes), car elle consolide les entreprises, les institutions et la société dans son ensemble d'une part, et améliore notre qualité de vie d'autre part, nous n'avons pas vraiment intériorisé l'idée et nous n'en faisons pas une véritable priorité. Une enquête McKinsey a montré que seuls 40% des directeurs associés et 25% des cadres supérieurs considéraient la diversité de genre comme une priorité. N'est-il pas intéressant de voir que les dirigeants sont si désireux d'explorer la plupart des autres enjeux commerciaux mais pas les inégalités hommes-femmes, qui sont pourtant probablement la plus grande opportunité de croissance à leur portée ? [...] En outre, les hommes considèrent inconsciemment que leurs collègues masculins sont plus à la

hauteur parce qu'ils sont comme eux et se sentent à l'aise avec ceux qui leur ressemblent. Etant donné que les hommes occupent la plupart des postes à responsabilités et sont donc chargés de la plupart des décisions d'embauche et d'avancement, c'est à nouveau une prophétie autoréalisatrice.

[...] Dans le contexte professionnel, nous avons tous des préjugés inconscients qui favorisent les hommes par rapport aux femmes. Et sans que nous nous en rendions compte, cela oriente nos opinions, nos décisions et nos actions au détriment des femmes. Il y a aussi certaines différences biologiques entre les hommes et les femmes qui influencent la façon dont ces dernières réagissent au stress, au conflit, à la prise de risque, au pouvoir et à la hiérarchie, à la concurrence agressive, aux commentaires extérieurs... Ces différences ont un impact sur leur confiance en elles, [...] ce qui peut amener les hommes à être considérés comme «plus solides». Bien sûr, cette idée est renforcée par le fait indéniable que les hommes sont dans l'ensemble plus forts physiquement [...]. Cela peut déterminer la manière dont une femme réagit et la faible insistance avec laquelle elle est prête à faire valoir ses opinions sans se rétracter, par comparaison avec ce qu'un homme est prêt à faire dans les mêmes circonstances, affichant ainsi un comportement de leader courageux. L'un des facteurs clés reste le fait que la confiance en soi, plus manifeste chez les hommes, est souvent confondue avec un plus haut degré de compétence, et que le «charisme» et le mode de communication chargés de testostérone sont interprétés comme une preuve de leadership. L'exemple le plus parlant est la façon dont les hommes savent briller en réunion : ils sont perçus comme étant plus performants que leurs collègues féminines qui interviennent moins souvent, parlent moins fort et sont interrompues avant de pouvoir faire valoir leurs arguments. Ils sont considérés comme des dirigeants plus solides.

En attendant, trop de femmes croient au mythe de la méritocratie, convaincues que la vie fonctionne comme l'école et qu'avoir 20/20 suffit. Alors que les hommes savent que c'est un concept ridicule dans

le monde du travail. Ils savent ce qui favorise la réussite et comprennent que les compétences et le travail consciencieux ne sont que des points de départ, et qu'il faut aussi investir du temps dans le réseautage [...] et dans l'autopromotion, de manière à se faire remarquer «sous le parapluie», pour être en tête de liste quand il s'agit d'obtenir un meilleur poste ou de l'avancement.

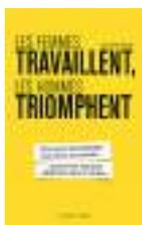
[...] En plus de tout cela, nous attendons également des femmes qu'elles se chargent de la majeure partie des tâches ménagères et s'occupent des enfants. Sans nous rendre compte que c'est une énorme source

de stress, d'épuisement et de maladie qui peut les pousser à décider d'abandonner leur carrière. [...]

Le fait que les femmes qui essaient d'adopter les mêmes stratégies que les hommes pour réussir dans le milieu professionnel soient critiquées et détestées, par les hommes comme par les femmes, n'aide pas beaucoup non plus. [...]

Toutes ces choses créent un plafond invisible pour les femmes [...]. Il y a peu de femmes qui parviennent à un poste de PDG ou équivalent. Elles forment une alliance incroyable non seulement d'intelligence et de compétences mais aussi d'authenticité ; elles ont eu la force de rester elles-mêmes, elles ont une connaissance de soi suffisante pour identifier et exploiter leurs points forts [...] et le type d'environnement et de culture qui leur permettra de s'épanouir et de réussir.

Elles ont une force et une résilience énormes ; elles ne sont pas paralysées par la peur de l'échec ; elles affichent une attitude saine qui relativise l'importance du travail ; elles ont développé des stratégies précises pour gérer les hommes et n'ont donc pas peur d'eux (ni besoin d'avoir peur) ; et elles n'ont pas à gérer de lourdes tâches ménagères ni la garde des enfants. Ces femmes étonnantes sont une espèce très rare, et si nous attendons que les femmes soient tout cela afin qu'elles obtiennent leur juste part des postes de pouvoir, alors la barre est bien trop haut placée par rapport à celle des hommes, et il n'est pas étonnant que ces derniers continuent de gagner la course. ■



LES FEMMES TRAVAILLENT, LES HOMMES TRIOMPHEMENT, Gill Whitty-Collins, Larousse, 17,95 €.

Cohésion d'équipe

5 PISTES POUR RETROUVER LE GOÛT DU COLLECTIF

Le télétravail vous rend neurasthénique ?
Surprenez vos équipes avec ces propositions
de team building ludiques et efficaces.



Objectif Lune...
ou presque.
Avec Invitez
les étoiles,
commencez
déjà par
fabriquer
une fusée
en équipe.

Après deux ans de pandémie et de télétravail intensif, les activités de team building sont plus que jamais à l'honneur : le besoin de se retrouver n'a jamais été aussi grand. Et c'est autant plus nécessaire que le travail hybride, avec des salariés qui ne se croisent pas toujours sur site, ne favorise pas toujours la cohésion d'équipe. Quelques propositions ludiques et insolites pour dépoussiérer le traditionnel séminaire et tisser de nouveaux liens entre collaborateurs.

1. La p'tite réu : entrez dans le poste

Le principe : invités à une visioconférence par leur manager, les collaborateurs ignorent ce qui les attend. La surprise : Clément Lanoue, animateur de *La Matinale* de Virgin Radio, leur propose une émission d'une heure conçue spécialement pour l'entreprise, avec jeux, quiz et chronique. laptitereu.com

2. LabelScène : impro à gogo

Pour améliorer la qualité des relations au sein d'un groupe, LabelScène Formation mise sur la pratique collective d'exercices issus du théâtre d'improvisation.

De quoi développer l'écoute, l'empathie et l'attention, mais aussi la rapidité de réaction et la créativité, en favorisant le lâcher-prise, le plaisir et l'humour. Un moment décalé et libérateur. ls-formation.com

3. Totem : positiver !

Un jeu qui permet d'entendre ce que chaque collaborateur pense de l'autre, ça peut effrayer ! Mais, avec le jeu de cartes Totem, l'avantage est que chacun ne peut dire que ce qu'il aime, puis expliquer pourquoi. Du positif, rien que du positif donc, jusqu'à établir pour chacun un animal totem, correspondant au meilleur de lui-même. Ça va mieux, non ? Le jeu existe également en ligne : soit l'équipe se connecte via une plateforme (Zoom, Google Meet...) avec un animateur certifié qui gère la session en direct, soit en libre accès sans animateur. totemteam.com

4. Conquête de l'espace : décollage garanti

Votre mission : en équipe et en suivant un cahier des charges, construire, personnaliser, faire décoller une fusée à poudre et la faire revenir intacte sur Terre. Cet étonnant team building Conquête de l'espace, proposé par Invitez les étoiles, est géré par un animateur agréé par le Centre national d'études spatiales. Les fusées s'élèvent à 300 mètres à une vitesse de près de 200 kilomètres-heure. L'expérience peut être prolongée par une lecture du ciel au laser avec observation des étoiles au télescope ou par un voyage dans l'espace, grâce à un dôme immersif doté d'un système de projection à 360°. invitezlesetoiles.com

5. Stage de survie : frissons assurés

Après deux ou trois jours de survie dans la nature, avec des ateliers comme la fabrication d'abri, la préparation d'un feu ou la découverte des plantes sauvages, une équipe sera sans aucun doute capable de trouver des solutions communes pour évoluer dans les bureaux rassurants d'une entreprise ! Plus sérieusement, l'École de vie dans la nature propose ces immersions dans un environnement non maîtrisé, avec des formateurs professionnels du secours et de la survie, afin de favoriser l'émergence de nouvelles capacités. Un Koh-Lanta miniature transposé en Bretagne. ecole-vie-nature.com ■

Par Antoine Marty

DR

+29%

d'intentions d'embauche

annoncées pour le troisième trimestre 2022 (soit une hausse de 8 points par rapport au second trimestre et de 17 points en un an), selon le dernier baromètre ManpowerGroup. Des prévisions encore plus élevées dans le secteur du numérique, des médias et de la communication (+43%).

84%

DES FEMMES

estiment qu'avoir des enfants nuit davantage à leur évolution professionnelle qu'à celle des hommes. Et 74% assurent avoir elles-mêmes constaté que la grossesse et la maternité ont eu des conséquences directes sur leur carrière, révèle un sondage du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP).

2 actifs sur 10

s'interrogent plus qu'avant la crise sanitaire sur le sens de leur travail, selon un sondage Opinion Way pour l'Anact. Et 4 actifs sur 10 envisageraient de quitter leur emploi pour un emploi davantage porteur de sens dans les deux ans à venir (avec une proportion plus importante de jeunes, de managers et de femmes).

“Le DRH d'une filiale de mon groupe peut-il me licencier?”



Lucien Flament
Avocat au cabinet Valmy,
spécialiste du droit du travail.

L. F. Au sein d'une entreprise structurée sous la forme de plusieurs sociétés, il n'est pas rare que le DRH d'une des entités soit amené à gérer les salariés d'autres entités juridiques relevant de son périmètre. Ainsi, l'an dernier, le directeur général d'un site de production, filiale d'un grand groupe de luxe, a été licencié par la DRH d'une autre filiale, mandatée à cette fin par l'employeur. Contestant son licenciement, il a d'abord obtenu gain de cause devant la cour d'appel de Bourges : celle-ci a statué que, n'étant pas salariée de la société mère mais d'une autre filiale, la DRH ne pouvait pas recevoir mandat pour licencier, d'autant que l'employeur venait d'embaucher un DAF également en charge des RH. Devant la Cour de cassation, l'employeur a soutenu que l'organisation du groupe impliquait que le pouvoir de licencier le directeur général d'une filiale soit délégué à la société du groupe chargée d'accompagner les missions des filiales et des sites de fabrication. En réponse, la haute juridiction a énoncé

d'abord que la finalité même de l'entretien préalable et les règles relatives à la notification du licenciement interdisent à l'employeur de donner mandat à une personne étrangère à l'entreprise pour procéder à cet entretien et notifier le licenciement. Elle a ensuite relevé qu'il n'était pas démontré que la gestion des RH de la société relevait des fonctions de la DRH de l'autre filiale, ni que cette dernière exerçait un pouvoir sur la direction de la société. Elle en conclut que le licenciement était dépourvu de cause réelle et sérieuse et confirme la condamnation de la société à verser pas moins de 100 000 euros d'indemnités à ce titre (Soc. 20/10/21). Si, au sein d'un groupe, il peut paraître contre-intuitif de faire licencier son DG par sa propre DRH, il ne faut pas oublier que le salarié d'une société n'a pas vocation à l'être par un tiers à l'entreprise, à l'exception du DRH de la société mère. ■

“Un employeur peut-il justifier du recours à de nombreux CDD pour une même personne?”

L. F. L'accomplissement de nombreux CDD donne souvent le sentiment que le recours au CDD est abusif. De fait, dans une affaire récente, une salariée pour le compte d'un groupe de presse avait accompli 37 CDD en moins de cinq ans, soit en raison d'un surcroît temporaire d'activité, soit pour des remplacements de salariés absents. Suite à l'arrêt de ses missions, la salariée saisit les prud'hommes pour obtenir la requalification de ses CDD en CDI et celle de la rupture de la collaboration en licenciement. Déboutée par la cour d'appel, elle se pourvoit en cassation. Elle soutient que la société recourait de façon systématique à des CDD pour remplacer des salariés absents, qu'elle avait toujours travaillé au sein du même service, dont l'activité n'était «ni irrégulière ni imprévisible», et qu'il s'agissait donc d'un besoin structurel en main-d'œuvre. La Cour de cassation relève que les CDD, distincts et autonomes, étaient majoritairement conclus pour des remplacements et ne désapprouve pas la cour d'appel (Soc. 13/04/22). La salariée est déboutée. La succession de nombreux CDD peut donc être justifiée. ■



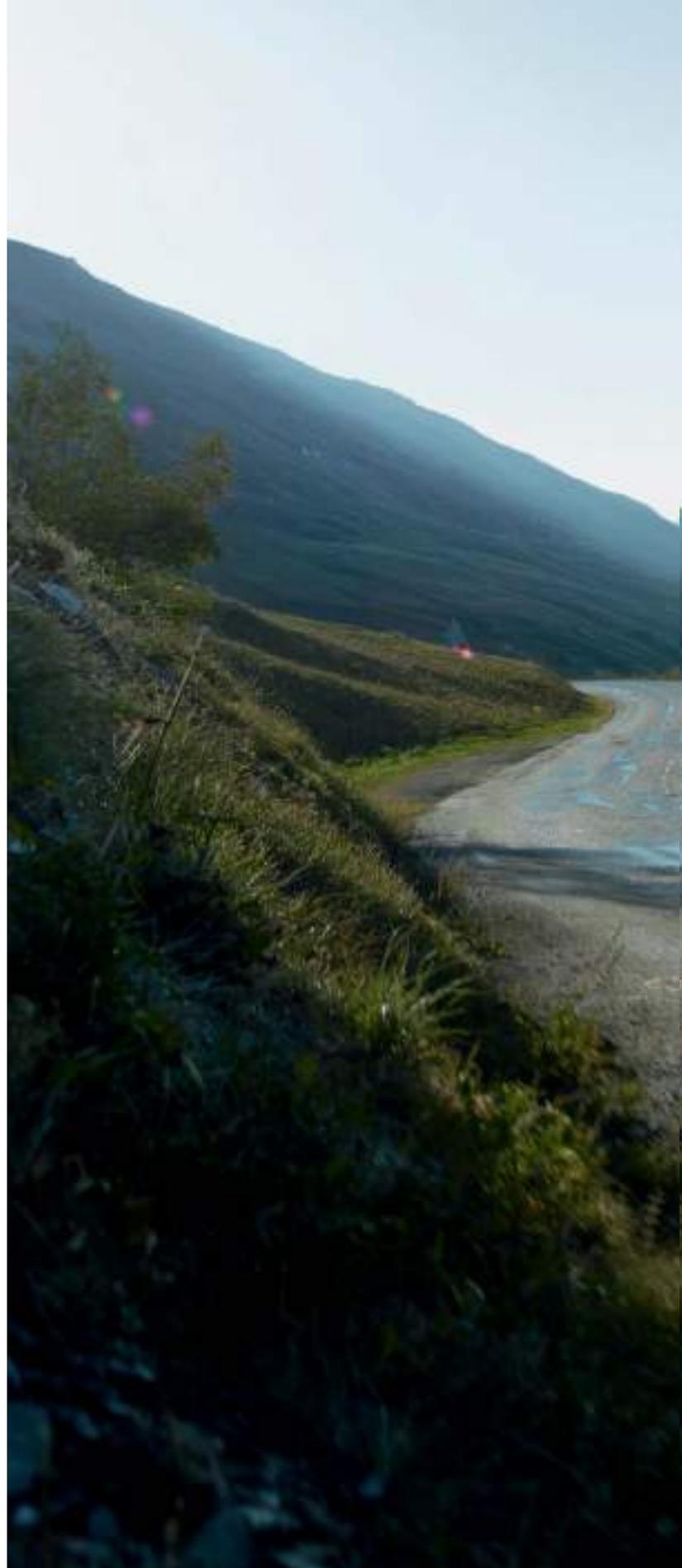
PEUGEOT 5008

7 places
pour voyager plus grand.

3e rang modulable*

PEUGEOT i-Cockpit®
avec système de vision de nuit*

Conduite semi-autonome*



Pour les trajets courts, privilégiez



PEUGEOT RECOMMANDE **TotalEnergies** Consommation mixte WLTP⁽¹⁾ : 5,1 à 5,2 l/100km.

(1) 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/politique-environnementale/wltp.html>. *De série, en option ou indisponible selon les versions. OPEN – Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles.

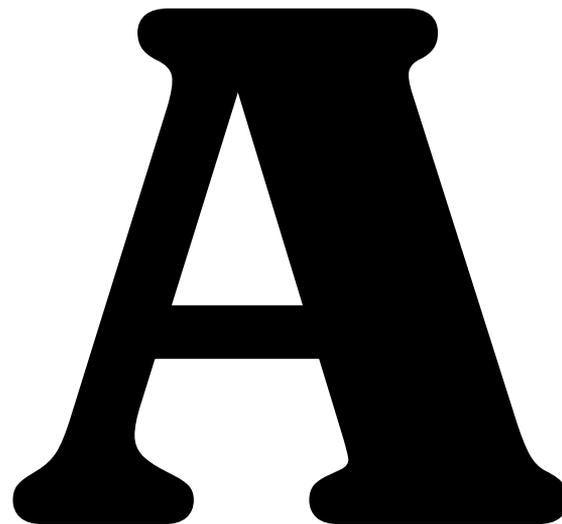
la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer

Business

Les patrons qui font l'actu

Nicolas Dupeux,
directeur général
de l'Accor Arena
depuis 2018.

Nicolas DUPEUX



**“ON PEUT FAIRE
BIEN PLUS
QUE DE LOUER
UNE SALLE!”**

Transformer un lieu d'accueil ponctuel en lieu de vie: c'est l'ambition du directeur général de l'Accor Arena qui multiplie les initiatives – aire de restauration, coworking, salle d'after-show – et mise sur la qualité de sa base de données clients.

Arrivé en 2018 à la tête de l'Accor Arena après avoir longtemps travaillé dans l'événementiel, notamment à Disneyland, Nicolas Dupeux, 42 ans, veut redynamiser la mythique salle de Bercy. Il doit aussi lancer une seconde Arena, porte de la Chapelle. Il dirige une centaine de salariés... sauf les soirs de match ou de concert où plus de 2 000 personnes s'activent dans la salle, transformée en énorme ruche.

L'année 2022 est-elle celle de la renaissance après deux ans de crise sanitaire ?

NICOLAS DUPEUX En 2020, avec les confinements, nous avons accueilli moins de 10 événements contre 130 par an auparavant. Et notre chiffre d'affaires est passé de 45 millions d'euros à seulement 8 millions. Mais cette année n'est pas seulement celle du redémarrage, c'est aussi une année de transformation.

C'est-à-dire ? Comment transformer une salle de concert ?

N. D. Notre ambition est d'évoluer d'un lieu d'accueil vers un lieu de vie. De faire en sorte qu'il y ait de l'activité en permanence et pas seulement quand il y a un concert ou une manifestation sportive. Nous voulons donner envie au public de venir plus tôt, de partir plus tard et de venir en dehors des événements.

Comment comptez-vous vous y prendre ?

N. D. En proposant d'autres activités autour de la salle, en rapport avec notre ADN : le sport et la musique. Par exemple, nous avons inauguré un «food court», avec des restaurants, un bar autour de l'image



●●● de Johnny et nous ouvrons en novembre une seconde salle, le Phantom, qui permettra d'accueillir des conventions dans la journée et des after-shows le soir. Avec 1 500 mètres carrés et une capacité de 3 500 personnes, ce sera le plus grand lieu festif de Paris. L'idée est d'avoir une programmation musicale en rapport avec le concert proposé dans la grande salle, pour donner envie au public de prolonger la fête en restant dans la même ambiance.

Et quand il n'y a ni concert ni match ?

N. D. Notre nouvel espace de coworking fonctionne tous les jours, toute l'année. On va aussi essayer d'ouvrir l'Arena sur l'extérieur, avec un projet de cinéma en plein air et un playground de basket sur le parvis. En caricaturant, on pourrait imaginer une journée-type : venir travailler à 9 heures le matin, déjeuner au food court, boire un verre au bar à 18 heures, concert à 20 heures et fête à 23 heures !

Quel impact pensez-vous que tout cela peut avoir sur la fréquentation ?

N. D. On espère 30% de fréquentation en plus. Actuellement, nous accueillons 1,2 million de personnes par an, là, on mise sur 300 000 personnes de plus.

Ces nouvelles activités sont-elles importantes d'un point de vue économique ?

N. D. Notre chiffre d'affaires se décompose de la façon suivante : 40% pour la location de la salle et la billetterie, 20% pour les concessions, le parking, le merchandising et 40% pour le B 2 B. Le B 2 B, ce sont les loges, louées par des entreprises et tous les événements professionnels, les conventions et les salons. On a plusieurs salons qui peuvent accueillir jusqu'à 400 personnes, on peut privatiser le bar, le food court et bientôt le Phantom. Au départ, c'est vrai, notre métier c'est de louer une salle et de gérer du public. Mais, aujourd'hui, on peut faire bien plus. Nous vendons de 40 à 45% de nos places en direct. Nous avons donc une importante base de données de clients, très qualifiée. Et que nous pouvons vraiment valoriser en imaginant des partenariats avec des marques.

Quels types de partenariats ?

N. D. Nous avons par exemple imaginé un dispositif original avec un constructeur automobile. L'intérêt des constructeurs est d'identifier très tôt les gens qui ont un projet d'achat de voiture. Nous allons donc demander à nos clients s'ils ont un projet d'achat automobile. Si oui, à l'occasion du prochain concert pour lequel ils ont réservé, ils recevront un SMS leur



L'Accor Arena implantée porte de la Chapelle, ou Adidas Arena, devrait ouvrir en 2023 et accueillera plusieurs épreuves des Jeux olympiques en 2024.

proposant d'éviter la queue à l'entrée et d'utiliser ce temps gagné pour essayer un nouveau modèle de voiture. S'ils acceptent, ils seront upgradés, avec une place en loge. Tout le monde est gagnant. Autre exemple : pour le lancement d'un nouveau parfum, on distribue des échantillons le soir d'un concert, surtout si l'artiste est l'égérie d'une marque, ce qui arrive de plus en plus souvent. Et, le lendemain, on envoie par mail une offre de réduction sur le parfum, chez Sephora par exemple.

Cela fonctionne vraiment ?

N. D. Oui, parce que quand on vient à un concert, c'est pour passer un bon moment, on est plus ouvert, plus disponible. Ensuite, parce que l'achat de la place a souvent lieu des mois à l'avance, la dépense est absorbée et on est libéré de la contrainte financière.

Vous allez bientôt récupérer la gestion d'une seconde Arena, porte de la Chapelle, à Paris, construite pour les J. O. de 2024. Sera-t-elle un «petit Bercy» ?

N. D. Non, l'Arena Chapelle aura sa propre identité. C'est une salle de 9 000 places, mais avec, là encore, un lieu de vie qui regroupera un food court, des pop-up stores, une scène ouverte, des terrasses... On prévoit d'y organiser 100 dates par an, moitié sport, moitié musique. Nous allons d'ailleurs recruter une cinquantaine de personnes.

Vous avez aussi repris le Bataclan, mais en communiquant peu sur cette reprise, pourquoi ?

N. D. D'abord parce qu'elle est intervenue en novembre, une date douloureuse, et parce que nous voulions laisser passer le procès. Nous avons beaucoup de projets pour cette salle, mythique elle aussi. Nous travaillons sur son repositionnement et sa programmation. Annonces prévues en janvier 2023 ! ■

Propos recueillis par Lomig Guilfo

André Dot

“NOUS DEVONS DE PLUS EN PLUS PENSER AU CONSOMMATEUR”

Et si Velux était le meilleur ami des télétravailleurs ? La célèbre marque danoise de fenêtres de toit compte en effet beaucoup sur eux pour booster ses ventes dans les prochaines années (3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021 dans le monde, dont 400 millions en France). Explications, avec le président de Velux France.

En quoi le télétravail est-il pour vous un relais de croissance ?

ANDRÉ DOT Depuis le Covid, le logement a une double fonction : il peut devenir un bureau intermittent. Or quand on télétravaille, il est important de pouvoir compartimenter ses espaces. Si on a la chance d'avoir sous son toit un espace non exploité, c'est une bonne option d'y installer son bureau... avec la lumière naturelle et la ventilation qu'apporte une fenêtre Velux. Pour nous, c'est un vrai marché : il y a en France 6 millions de maisons individuelles avec des combles aménageables non exploités. C'est un véritable gisement foncier.

Président de Velux France, André Dot est également vice-président de la marque pour l'Europe du Sud.



Vous-même avez débuté chez Velux France en télétravail ! Cela n'a pas été trop difficile ?

A. D. Paradoxalement, même si je suis arrivé quinze jours avant le premier confinement, cette période m'a permis de créer des liens forts avec certains : on avait beaucoup de sujets à régler dans un climat de grande incertitude, mais sans être obsédé par les chiffres. En revanche, j'ai été un peu frustré de ne pas pouvoir rencontrer tout le monde. D'autant qu'en septembre 2020, nous avons décidé de nous réorganiser par grandes régions, en regroupant la France, l'Italie, l'Espagne et le Portugal. Or une telle réorganisation ne peut pas se faire uniquement en visio.

Comment vous y êtes-vous pris ?

A. D. Nous avons lancé en mai dernier une sorte de tournée des bureaux de la région. Les retours directs de salariés m'apportent beaucoup. Ils nous obligent à nous poser les bonnes questions. L'idée, c'est de pouvoir se parler sans filtre de l'organisation et du projet d'entreprise. Historiquement, nous vendons nos fenêtres à des distributeurs, qui les vendent à des installateurs, qui les posent chez des consommateurs. Aujourd'hui, nous voulons et devons de plus en plus penser au consommateur final : mieux le connaître et mieux répondre à ses besoins. Cela ne se fait pas en un claquement de doigts.

Cela dit, quand on occupe, comme vous, 70% du marché, on peut se permettre de prendre son temps...

A. D. Je ne crois pas. Des parts de marché élevées ne sont pas une assurance vie... Notre marché évolue vite et nous devons évoluer au moins aussi vite que lui. Là où nous pouvons puiser force et énergie, c'est dans la structure même de notre entreprise. Velux appartient à une société danoise, VKR, aux mains de fondations qui redistribuent 90% des profits à des causes comme la protection de l'environnement, le grand âge ou la culture. En France, par exemple, les fondations Velux ont financé la restauration des vitraux de la Sainte-Chapelle. Notre fondateur a aussi été très précurseur dans le sens où, dès 1965, il a défini Velux comme ce qu'on appelle désormais une «entreprise à mission», avec des produits durables et utiles, et un grand respect des collaborateurs. Ce qui fait qu'aujourd'hui nous avons de vraies valeurs, vécues et partagées en interne, et pas seulement quelques mots à afficher sur un site corporate. ■

Propos recueillis par Lomig Guilfo





Paul Morlet a lancé en 2014 Lunettes pour tous, qui compte aujourd'hui 31 points de vente.

Paul Morlet

“NOUS AVONS PROUVÉ QU'IL FALLAIT BOUSCULER LE MODÈLE DES OPTICIENS”

En 2014, ce jeune entrepreneur lyonnais soutenu par Xaviel Niel lançait Lunettes pour tous, une chaîne de magasins d'optique. Son défi : proposer des lunettes en dix minutes, pour 10 euros. Le modèle a vite séduit le public... et hérissé les opticiens. Paul Morlet possède aujourd'hui une trentaine de points de vente, emploie 450 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de 38 millions d'euros. Et il ne compte pas s'arrêter là...

Vous vous êtes lancé en proposant des lunettes à des prix abordables et en dénonçant les prix pratiqués par les opticiens. Or, depuis le 1^{er} janvier 2020, avec la réforme du “100% santé”, ces derniers sont obligés de proposer

des lunettes à moins de 30 euros et des prestations à des prix encadrés. C'est un coup dur pour vous, non ?

PAUL MORLET Au contraire : avant les gens venaient chez nous soit parce qu'ils n'avaient pas les moyens d'aller chez un opticien, soit parce qu'ils voulaient une seconde paire plus abordable. Aujourd'hui, les deux tiers de nos clients viennent consommer leur forfait santé chez nous. C'est justement la reconnaissance de notre concept et la preuve qu'il fallait bien venir bousculer et remettre en question le modèle des opticiens !

Quel est le panier moyen d'achat chez vous ?

P. M. Il est de 75 euros. Nous réussissons à maintenir des prix bas, malgré les hausses que tentent de répercuter les fournisseurs, notamment de verre. Pour garder la main sur nos prix, nous allons bientôt produire nos propres montures en France, dans les Ardennes. Nous sommes en train de reprendre un ancien site, qui était occupé par Electrolux. Nous y fabriquerons environ 50% de nos paires, celles en acétate. Et nous allons créer pour cela 55 emplois.

Vos ventes se font essentiellement en boutique ?

P. M. Oui, nous vendons en moyenne 18 000 paires par semaine. Nous avons 31 points de vente, dont notre boutique historique, dans le quartier des Halles, à Paris, que nous venons de refaire et d'agrandir pour plus de 3 millions d'euros. L'e-commerce ne représente que 8% de notre chiffre d'affaires, mais il progresse régulièrement. Nous avons aussi lancé une initiative innovante : des autobus qui se déplacent dans les zones rurales et où l'on peut se faire réaliser des lunettes en dix minutes. Nous avons trois bus, d'anciens bus scolaires, qui tournent ainsi dans tout l'Hexagone. C'est un modèle intéressant pour tout le monde : les populations isolées, qui ont ainsi accès à des lunettes ; les élus locaux qui nous sollicitent pour faire venir un bus ; et nous, car l'autobus nous évite de payer un loyer !

Vous commencez aussi à vous développer à l'international ?

P. M. Oui, nous venons d'ouvrir deux boutiques en Belgique, à Bruxelles et à Liège. Et nous espérons rapidement en avoir huit. Nous regardons aussi les possibilités d'implantation dans d'autres pays en Europe : tous ceux où il n'y a pas de mutuelles... ■

Propos recueillis par Lomig Guilfo

Luc Lallemand

“J’AI BESOIN D’ÊTRE CHALLENGÉ PAR MES ÉQUIPES”

Entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2020, la réforme de la SNCF a engagé le groupe public sur la voie d’une responsabilité plus forte en matière de décision et d’équilibres financiers. C’est la mission de SNCF Réseau, filiale qui, avec ses 50 000 collaborateurs, gère les 30 000 kilomètres de voie ferrée en France. A sa tête, Luc Lallemand, qui a dirigé pendant quinze ans Infrabel, gestionnaire du réseau ferroviaire belge. Le nouveau PDG défend un modèle d’intégration calqué sur celui des entreprises privées.

Quelles sont les grandes lignes du contrat de performance qui lie SNCF Réseau et l’Etat jusqu’en 2030 ?

LUC LALLEMAND Ce contrat vise à développer la part du ferroviaire dans le marché de la mobilité, pour répondre à l’urgence climatique et à la nécessaire indépendance énergétique de l’Europe et de la France. Ma feuille de route consiste à poursuivre l’effort de rénovation et de modernisation du réseau, mais aussi à faire évoluer la société vers une culture managériale d’entreprise. SNCF Réseau regorge de



Luc Lallemand
(ici, en 2019)
est PDG de
SNCF Réseau.

compétences techniques hors du commun et bénéficie d’une adhésion de ses collaborateurs bien au-dessus de la moyenne de l’industrie. Mais elle s’était aussi habituée, jusqu’en 2020, à perdre 2 milliards d’euros chaque année ! Nous devons donc continuer à acquérir une culture de l’excellence économique, afin d’atteindre l’équilibre des cash-flows à l’horizon 2024.

Il s’agit donc, avant tout, d’un programme de réduction des coûts ?

L. L. L’effort d’assainissement est équitablement partagé. L’Etat soulage notre compte de résultat de 1 milliard d’euros par an en reprenant une partie de la dette historique (35 milliards). Et nous avons, de notre côté, entamé un effort colossal pour réduire notre base de coût de 1 milliard à l’horizon 2024. Nous pouvons aussi gagner en productivité en rationalisant le réseau. La Commande centralisée du réseau permettra de concentrer les 2 200 postes actuels sur 15 grands postes d’aiguillage seulement, ce qui limitera les coûts d’opération et de maintenance, et constituera un saut technologique majeur.

Quel type de management pratiquez-vous pour atteindre ces objectifs ?

L. L. Je crois au management collégial et à la délégation. C’est le moyen le plus efficace pour que les collaborateurs s’approprient le projet. J’ai été assez surpris, en arrivant en France, par «l’autorité solitaire» qui caractérise encore parfois la gouvernance dans le «modèle PDG». Moi, j’ai besoin d’être challengé par mes équipes. Faire rouler 15 000 trains par jour, cela suppose une telle complexité et un tel engagement qu’on ne peut pas prendre des décisions seul. Décider seul, c’est souvent décider mal. Mais cela doit s’inscrire dans un cadre méthodique efficace : «collégialité» ne signifie pas palabres incessants.

L’arrivée de la concurrence augmente-t-elle cette complexité ?

L. L. Bien sûr ! Et ce n’est pas grave. Nous accompagnons les entrepreneurs qui veulent réaliser leurs projets ferroviaires en leur décrivant en détail les spécificités du réseau, plus vétuste de dix ans en moyenne que dans les autres pays européens. Notre rôle est de les aider et de faire en sorte que les sillons (le droit de circuler vers tel lieu et à tel moment) qui leur seront attribués leur permettent de créer leur business. Ce travail titanesque est réalisé au quotidien par les 400 horairistes de SNCF Réseau. Une compétence qui ne s’acquiert qu’avec l’expérience. ■ **F. L.**





Charles de Bohan et Thibault Petitpas, fondateurs de Pairdry.

Charles de Bohan et Thibault Petitpas

“UNE NOUVELLE VIE POUR LES MIRABELLES MOCHES”

Fils d'agriculteurs originaires de la région de Reims, Thibault Petitpas et Charles de Bohan se sont rendu compte, pendant leurs études d'agro-management, que beaucoup d'élèves n'aimaient pas la bière! Or, en dehors du cidre, il existe peu de boissons festives et peu alcoolisées. Ils ont donc créé Pairdry (prononcez «perdrix», comme l'animal, pairdry-fr.com), une boissons pétillante à base de jus de mirabelles. «Elles sont exclusivement de Lorraine et issues de filières locales. Notre boisson est réalisée à partir de mirabelles dites “moches”, non vendues en magasin du fait de leur esthétique.» ■ L. G.



Bertrand Laurioz

“DÉKUPLE, UN NOUVEAU NOM POUR MULTIPLIER LES RELAIS DE CROISSANCE”

Le nom ne vous dira sans doute pas grand-chose. Il désigne pourtant une entreprise familiale cinquantenaire, bien connue dans le milieu du marketing direct, via sa marque France Abonnement. Sous l'impulsion de son PDG Bertrand Laurioz, ce groupe, ex-ADLPerformance, a pour ambition de doubler de taille d'ici à 2025. D'où ce nom, dévoilé à l'automne dernier, qui évoque, selon le PDG, «la multiplication et la data», à l'heure où le marketing digital est devenu prépondérant quand l'abonnement aux magazines de presse subit les difficultés du secteur. «Mais notre principal relais de croissance est le service aux entreprises, ajoute Bertrand Laurioz. Nous leur vendons notamment du conseil et des solutions en ingénierie marketing.» Cette branche assure déjà deux tiers des 140 millions d'euros de chiffre d'affaires du groupe. ■ F. L.

Eliane Lugassy

“ON VEUT ÉVITER LE BURN-OUT TECHNOLOGIQUE DES COLLABORATEURS”

Comment fluidifier les nouvelles façons de travailler, elles-mêmes de plus en plus fluides? Comment rendre hybride l'usage des bureaux quand le travail est lui-même de plus en plus hybride? Et comment donner envie de venir au bureau quand on est si bien à télétravailler chez soi? C'est tout le défi de Witco, une application lancée par Eliane Lugassy, qui permet de déclarer sa présence au bureau, savoir où sont les collaborateurs, connaître l'occupation des espaces en temps réel et supprimer tous les «irritants» de l'open space en facilitant la réservation d'une place de parking, d'une salle, d'un service. «Avec la multiplication des fonctionnements asynchrones, avec des salariés sur place et d'autres en télétravail, il y a besoin de s'organiser, explique la fondatrice. Notre outil digital simple et complet permet de le faire sans aucune difficulté. On veut éviter le burn-out technologique des collaborateurs en rassemblant tout dans une même application.» La start-up qui a levé 12 millions d'euros, est déjà utilisée dans 200 villes à travers le monde et par des entreprises comme Mazars, Axa, Guerlain, Amundi ou encore Ipsen. ■ L. G.



Eliane Lugassy, fondatrice de Witco.



NOUVELLE ALFA ROMEO TONALE HYBRID. LIVE UNPREDICTABLY*

JOIN THE TRIBE



*Laissez votre instinct vous guider

À découvrir chez votre distributeur ou commander en ligne sur alfaromeo.fr.

Alfa Romeo Tonale : Consommation cycle mixte WLTP (l/100 km) : 6,3 - 5,7 ; Émissions de CO₂ WLTP (g/km) : 155 - 130.

Stellantis - FCA France - Société par Actions Simplifiée au capital de 10.080.000 € - 2-10 boulevard de l'Europe - 78300 Poissy. Alfa Romeo France.

Join the tribe : Rejoignez la communauté.

AU QUOTIDIEN, PRENEZ LES TRANSPORTS EN COMMUN

#SeDéplacerMoinsPolluer

Medtech

L'E-SANTÉ EN PLEINE FORME

Mise en lumière durant la crise du Covid, la medtech française poursuit son ascension. La filière représente désormais 28 milliards de chiffre d'affaires.



Téléconsultation à domicile, prise de rendez-vous à distance, robotique télécommandée : ce petit aperçu de notre quotidien permet de mesurer à quel point la technologie de la santé a pris une place croissante dans nos vies. Un chiffre résume cette évolution : la filière française compte aujourd'hui plus de 1 300 entreprises, elles étaient moins d'une centaine il y a trente ans. Parmi elles, 92% sont des PME. «C'est un écosystème qui mûrit, notamment en France, où l'on observe un engagement des pouvoirs publics comme du secteur privé», relève Louis de Lillers, directeur général de CorWave, société de dispositifs médicaux spécialisée dans les pompes d'assistance cardiaque.

Le poids des mastodontes

Renforcée par la crise du Covid, qui a accéléré la transformation du monde médical, la medtech profite de la diversité des organisations qui la composent. On y trouve aussi bien des entreprises utilisant des

avancées technologiques à des fins de soin que des organisations d'e-santé, appliquant les technologies d'information et de communication à l'ensemble de la chaîne patients-médecins. «La medtech prend des allures très différentes d'une société à l'autre», résume Marion Thièrion, cofondatrice de Vocaléo, start-up lyonnaise qui développe des applications mobiles pour malvoyants. La croissance du secteur est également liée au poids de certains mastodontes. Doctolib, leader européen de la prise de rendez-vous, est aujourd'hui valorisé à 5,8 milliards d'euros... Si la medtech jouit désormais d'une exposition croissante, plusieurs freins à son développement perdurent. Outre les difficultés à lever des fonds, les entreprises européennes peinent à accéder aux marchés. La mise en conformité des dispositifs médicaux requiert parfois des dizaines d'années, tout comme leur remboursement par l'Assurance-maladie. Des chemins d'accès sinueux quand certains concurrents bénéficient de réglementations plus souples, notamment aux Etats-Unis, et empruntent quelques raccourcis. ■

Par Hugo Lallier

CORWAVE

La promesse d'une prouesse technologique

«Nous proposons une technologie de rupture», assure Louis de Lillers, directeur général de CorWave. Depuis dix ans, la société française cherche à révolutionner le monde de la pompe cardiaque, avec un modèle capable de restaurer le débit sanguin tout en préservant le pouls du malade. Pour réussir son pari, elle a rassemblé des ingénieurs du monde entier et levé près de 90 millions d'euros. Une ambition internationale accompagnée d'une culture d'entreprise iconoclaste: présence dans les conférences scientifiques, ouverture d'une usine urbaine à Clichy-sous-Bois où l'anglais est la langue de référence. Aujourd'hui, CorWave emploie 70 personnes et une quarantaine de pompes seraient en fin de développement. «C'est un projet sur le long terme, mais on espère rapidement dépasser le milliard de valorisation et s'inscrire à l'échelle industrielle», insiste Louis de Lillers. La commercialisation des pompes CorWave est presque pour demain. corwave.com

VOCALÉO

La petite start-up qui donne de la voix aux malvoyants

Fondée par deux étudiantes de l'Institut des hautes études économiques et commerciales, Vocaléo développe un concept innovant: associer un enregistrement vocal personnalisé à un lieu ou un objet afin de faciliter le quotidien des déficients visuels. Marion Thièrion et Marion Dufrenne, 28 ans toutes les deux, voulaient répondre à une réalité méconnue: seuls 10% des malvoyants savent lire le braille. Leur application permet d'enregistrer un mémo sur un smartphone et, grâce à la technologie employée lors du paiement sans contact, de l'associer à une balise à placer à l'endroit désiré, une boîte de conserve, par exemple. Il suffit ensuite d'approcher le smartphone pour enclencher

la lecture du mémo: contenu de la boîte, mode d'emploi, date de péremption... Les balises sont vendues 19,99 euros les 15. Vocaléo a trouvé son public parmi le 1,7 million de déficients visuels en France. Mais les deux fondatrices en conviennent: du fait de la fracture numérique, leur produit est plutôt destiné aux moins de 60 ans.

«Le marché de la déficience visuelle est très en demande, précise Marion Dufrenne.

Il y a de quoi faire!»
vocaleo-app.com

Marion Dufrenne
et Marion Thièrion,
fondatrices
de Vocaléo.



DOCTOLIB

L'incontournable licorne tricolore

En à peine dix ans, la plate-forme de prise de rendez-vous en ligne s'est immiscée dans le quotidien des Français. Lancée en 2013 par Stanislas Niox-Chateau, Jessy Bernal, Ivan Schneider et Steve Abou Rjeily, la start-up dépasse le milliard de valorisation dès 2019. En pleine crise du Covid, elle devient un outil essentiel pour les médecins comme pour les patients. Désormais, plusieurs dizaines de millions d'utilisateurs sont connectés chaque mois à quelque 300 000 professionnels de santé, assure l'entreprise. Mais ce n'est pas le trafic généré par le site qui fait entrer l'argent dans les caisses de Doctolib. Les revenus de l'entreprise proviennent des abonnements souscrits par les personnels de santé. Tarif d'entrée pour un praticien: 129 euros. La locomotive européenne doit toutefois faire face à une nouvelle concurrence: les Gafam. Un tiers des investissements de Google est aujourd'hui orienté vers le secteur médical. Amazon Care, reprenant certains codes de l'entreprise française, vient d'être lancé. Doctolib résistera-t-il? Interrogé par Europe 1 il y a quelques mois, Stanislas Niox-Chateau rétorquait: «Nous avons une manière différente d'innover.» doctolib.fr



Coliving La Casa verte Une nouvelle façon de se loger

Le coliving est un nouveau mode d'habitation partagé, à mi-chemin entre la colocation et l'hôtellerie. Pour un prix souvent inférieur à un loyer classique, on bénéficie d'une chambre meublée, d'espaces communs et de différents services (buanderie, ménage, Internet, Netflix, assurances...). Au pied de la gare RER Antony-Centre, le nouveau coliving La Casa verte propose à des jeunes actifs un lieu de vie écoresponsable, aménagé par Stephanie Catanzano, chef de projets déco qui intervient notamment dans *Maison à Vendre* (M6). Huit chambres sont proposées à la location, équipées d'une salle d'eau et d'un bureau, pour 920 euros par mois, sans dépôt de garantie ni engagement de durée. **lacasa.io**

STÉPHANIE CATANZANO



DAVIDE LEGGIO, IVAN MATHIE

BlaBlaCar pose ses valises à la Bastille

Avec son BlaBlaCafé, son potager, ses salles de sport ou son studio de musique, le nouveau siège parisien du pionnier de la mobilité partagée est conçu comme une destination : chacun des quelque 500 salariés de France est libre d'y venir à son rythme. Autour de l'arbre fétiche importé du précédent siège, le hall d'accueil sert d'espace de coworking. Dans cette ancienne menuiserie, qui abrita Médecins Sans Frontières, la prouesse architecturale tient à l'ouverture des volumes entre les neuf niveaux, tandis que l'impressionnante façade de verre bombé laisse passer la clarté du jour.

Axon' Cable

L'ENTREPRISE CHAMPENOISE QUI RELIE MARS À LA TERRE

Spécialisée dans la confection de câbles complexes depuis plus de quarante ans, la société basée à Montmirail est devenue une «multinationale de poche» dotée d'une gestion des recrutements unique.

Les spectaculaires photos de Mars prises par le rover Perseverance ont marqué les esprits. Débarqué sur la planète rouge en février 2021, le robot roulant embarquait une SuperCam, afin d'étudier les roches martiennes. Et pour récupérer et transférer les infos collectées, cette caméra dispose de câbles made in France, fabriqués dans la Marne par Axon' Cable. Des petits bijoux de technologie devant résister aux températures extrêmes (de -150 à +150 °C) tout en étant soumis à des bombardements permanents de radiations cosmiques. «Le tout à 78 millions de kilomètres de la Terre, où il est bien sûr impossible de réparer les systèmes de connexion», lance Joseph Puzo, le président d'Axon' Cable.

L'aventure martienne a donné un sacré coup de projecteur médiatique à cette société implantée en Champagne. C'est à Montmirail que sont mis au point les câbles présents dans tous les satellites en orbite, dans la fusée Ariane, dans les commandes des Airbus A350 et même dans plus de la moitié des airbags européens. C'est à partir de Montmirail que rayonne un groupe qui compte une vingtaine de filiales et des usines dans le monde entier, de Bangalore au

Mexique en passant par la Lettonie. «Nous avons créé une vraie multinationale de poche comme on dit en Italie, mon pays d'origine» sourit Joseph Puzo, arrivé en France à l'âge de 7 ans.

En 1980, cet ancien ingénieur d'IBM débarque dans ce coin de Marne, embauché comme directeur général par une filiale de Volvo. La PME se nomme Habia et, comme des centaines de concurrentes, elle a fait du câble au kilomètre, portée par le déploiement des téléphones fixes dans l'Hexagone. Mais en cette année 1980, les prix chutent, la faillite s'annonce. Le jeune patron entrevoit une piste de sortie : recopier le Gore-Tex. Problème, ce matériau en téflon est breveté. Joseph Puzo contacte une université de Montpellier spécialisée dans le fluor. Deux ans plus tard, il sort le câble Celloflon, qui supporte des fréquences plus élevées que son concurrent. Et, en 1985, il décide de reprendre la société grâce au programme de rachat d'entreprise par les salariés (RES), tout juste lancé. Il la rebaptise Axon' Cable, en référence à l'«axone», une fibre nerveuse qui agit comme un minuscule câble. Avec sa famille, Joseph Puzo détient aujourd'hui 90% des actions du plus ancien RES français encore en activité.

Pas de sous-traitants

Avide d'innovations techniques et managériales, l'entrepreneur adapte sa méthode aux mouvements du marché. A ses débuts, il «s'inspire» d'une société américaine pour fabriquer des harnais, ces faisceaux de câbles qui relient les différents équipements d'un système, et d'une entreprise japonaise pour les câbles plats. «Ensuite, comme nous n'avions plus rien à copier, il a fallu inventer ! Nous avons conçu des câbles plus complexes selon la méthode du Kanban japonais, qui préconise de vendre des fonctions et non pas des composants, ce qui suppose de maîtriser plusieurs technologies», explique-t-il. Il fera donc construire sept usines à Montmirail, pour intégrer sept étapes de la fabrication des câbles, et ne pas les déléguer à différentes PME.

Toute réussite repose sur une part de chance. Celle-ci arrive quand Ariane Espace lui confie une commande en 1990, «alors que notre harnais de transmission de données n'était pas tout à fait au point. Ils nous ont aidés à finir son développement», se rappelle le PDG. Au fil des ans, Axon' développe des produits

JOSEPH PUZO

Il a racheté en 1985 l'entreprise dont il est aujourd'hui encore le président.





En chiffres 170 millions d'euros

C'est le chiffre d'affaires d'Axon' Cable, qui en réalise 70% à l'export. Un tiers de ce CA est consacré au spatial et à l'aéronautique, et 10% à la recherche et développement. Le groupe compte 2200 salariés, dont 800 à Montmirail.



Le harnais de transmission de données conçu par Axon' Cable est notamment ce qui permet au rover Perseverance d'envoyer sur Terre les infos glanées sur Mars.

de plus en plus complexes et miniaturisés, des cordons (câble plus connecteur) jusqu'aux systèmes de mécatronique actuels, qui combinent mécanique, électronique, informatique et Internet.

Si le spatial et l'aéronautique sont les fers de lance de l'entreprise, celle-ci invente également des systèmes de connexion complets pour l'automobile et le médical. Son bureau de recherche et développement travaille sur les nouveaux matériaux, le service recherche et technologie optimise les produits et le service recherche et machines développe ses propres équipements. «Nous ne travaillons avec aucun sous-traitant et ne publions pas de brevet sur nos machines pour éviter d'être copiés», indique Joseph Puzo. La R & D est ainsi maintenue en France.

Priorité aux jeunes diplômés

Pour attirer les ingénieurs et commerciaux de pointe dans ce coin éloigné des grandes villes et sans train à proximité, la politique de recrutement d'Axon' sort des sentiers battus. «Nous ciblons des jeunes diplômés que nous payons 1 000 euros pour leur stage de fin d'études. Ils vivent dans des studios pour un loyer de 150 euros mensuels et se partagent cuisine et salle de bains, détaille le patron. La plupart d'entre eux décident ensuite de rester.» Ceux qui souhaitent aller à l'étranger sont envoyés dans des filiales pendant un ou deux ans. L'objectif est de former ces

salariés à la culture maison. Idem pour les opérateurs et techniciens, embauchés depuis des années en collaboration avec Pôle emploi sans regarder le CV : «Nous observons leur habileté manuelle et leur prodiguons la formation technique par la suite.» Malgré la délocalisation d'une partie de sa production vers des pays à moindre coût, comme la Lettonie ou la Hongrie, la société se rattrape sur les marchés haut de gamme et continue d'embaucher sur place.

Le château de Montmirail, racheté par la société, est d'ailleurs devenu le lieu emblématique des séminaires dont est friande l'entreprise. Axon' Cable a en effet développé un écosystème de «salons» : les commerciaux sont invités à assister à un maximum de salons professionnels à travers le monde puis à présenter au siège les informations récoltées. Joseph Puzo n'oublie pas non plus d'accueillir ses banquiers chaque semestre pour présenter les produits en cours de développement et les investissements à venir. Car les projets ne manquent pas. Les prochaines missions dans l'espace emporteront des câbles conçus à Montmirail. Avec la guerre en Ukraine, les budgets défense – marché traditionnel de l'entreprise –, sont en forte augmentation. Et «les voitures autonomes ont besoin de radars à haute fréquence qui ont besoin de nos câbles», poursuit le septuagénaire. Toujours aussi friand d'innovation, il a confié en 2007 les clés de la direction générale à sa fille, Christelle Olivivi. ■

Par Jean-Bernard Gallois

En sommeil durant la pandémie, les festivals musicaux entendent renouer avec le public. Dans son royaume du parc de Saint-Cloud, Rock en Seine prépare depuis des mois une édition 2022 qui se veut exceptionnelle.

ROCK EN SEINE REMONTE LE SON

Matthieu Ducos ne rate jamais ce rendez-vous. Chaque année, le directeur du Festival Rock en Seine est présent à l'ouverture des portes du parc de Saint-Cloud pour sentir l'excitation du public, regarder les sprints joyeux des uns et des autres pour gagner l'avant-scène. Le quadra connaît parfaitement son festival. Embauché en 2005, il a endossé à peu près tous les rôles (communication, partenariat, merchandising, billetterie) avant d'être nommé directeur adjoint en 2017, puis directeur en 2021.

L'équipe compte aujourd'hui six permanents chargés de cuisiner l'«expérience augmentée» que doit être, selon les mots du nouveau boss, un festival de musique : «Avec des performances exceptionnelles et un bon niveau de confort.» Les attentes du public ont évolué : les débats sur des grandes causes (environnement, sida), portés par certains festivals concurrents tels que We Love Green ou Solidays, ont désormais ses faveurs. Rock en Seine leur a emboîté le pas, mais a fait le choix de rester concentré sur



L'édition 2022 de Rock en Seine a lieu les 25, 26, 27, 28 et 30 août, dans le parc de Saint-Cloud. Infos : rockenseine.com

OLIVIER HOFESCHIR



●●● son cœur de culture : le spectacle vivant. Cette année, le Festival propose une expo de Claude Gassian, spécialisé dans les photos de concerts et les portraits de musiciens, et devient partenaire du Prix d'art urbain Pébéo-Fluctuart. Enfin et surtout, l'équipe aborde sur les réseaux des sujets qui affectent directement le quotidien du milieu : promotion féminine, harcèlement... Sans compter, cette année, le risque de se faire piquer par un(e) inconnu(e) dans la cohue d'un concert.

Un festival est une sorte de moment suspendu entre utopie fraternelle et divertissement, durant lequel il s'agit de graver dans les têtes des souvenirs inoubliables. Mais cette belle communion «spontanée» commence plusieurs mois avant l'évènement, dans ce dialogue que le festival lance avec le public via les réseaux sociaux et le marketing digital : recueillir les envies, répondre aux questions, suivre les réservations... «On est presque devenus des entrepreneurs de l'e-commerce», souligne Julien Demengel, directeur de la communication. L'objectif est de vendre 35 000 à 36 000 places par soirée pendant cinq jours. En ce mois de juin, «c'est plutôt bien parti», glisse le jeune homme, en jetant un œil sur son ordi où s'entremêlent les courbes : taux de visite sur le site, pourcentage de nouveaux visiteurs, ratio investissements/personnes touchées...

Sous son impulsion, 60% du budget de promotion (environ 600 000 euros, soit 5% du budget global du Festival) est passé sous bannière digitale. Pour affiner sa stratégie de conquête, Julien Demengel a surtout tissé des liens étroits avec des prestataires à la croisée de la technique et de la communication. Pour mieux utiliser les algorithmes et, surtout, ne jamais «soûler» les internautes, il collabore avec Studio Volume, une structure spécialisée créée par deux musiciens «nés avec les réseaux sociaux», comme l'annonce Hans-Paul Landrière, fondateur de l'agence avec Lucie Guilloux. Un travail de fond qui a permis de repérer l'agacement des



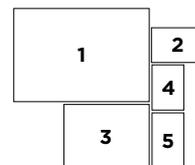
Matthieu Ducos, directeur du festival.

aficionados en manque de rock. Il a donc fallu montrer patte blanche, retravailler le graphisme, publier une série de vidéos excitantes et, surtout, proposer une programmation à la hauteur des attentes du public de toujours. Là-dessus, l'équipe a fait des miracles, en sélectionnant des groupes emblématiques pour trois générations de rockers : Fontaines D.C., Idles, Parcels et Tame Impala pour les plus jeunes, Arctic Monkeys pour les fans nés dans les années 1990, et, pour les tempes grises, deux têtes d'affiche, Nick Cave et Rage Against the Machine, que l'on a rarement vus jouer en France.

Panacher les publics

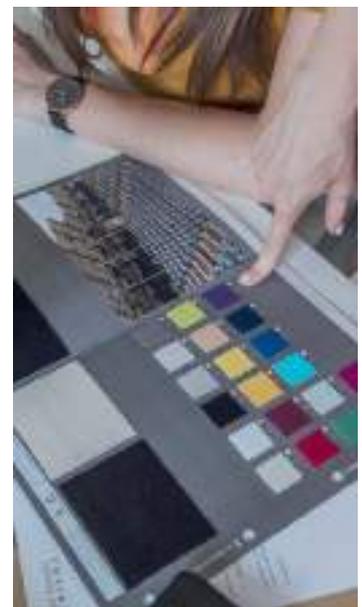
Si le rock demeure l'ADN du festival, il ne suffit plus à remplir les jauges. Les courants musicaux se sont diversifiés. Et de nouvelles pratiques se sont installées : réservation de dernière minute, participation intermittente ou ponctuelle pour un concert. Une bonne programmation doit désormais donner au spectateur ce qu'il pourrait aimer plus encore que ce qu'il aime. A l'image des plateformes de streaming, un festival doit être à l'écoute des «utilisateurs», les alimenter en actus, se montrer attentif aux coups de cœur des réseaux sociaux. Rock en Seine nourrit ainsi la machine à conversations grâce à Nico Prat, journaliste spécialisé dont la plume instruite et allègre fait le pont entre les publics, promeut des teasers et des vidéos triés sur le volet.

Un travail qui démarre doucement en avril. Puis, au fil des semaines, 300 personnes embauchées et 3 000 contributeurs s'agrègent à l'équipe pour former un écosystème cohérent qui prend toute son ampleur pendant le festival, avec des vidéos, des discussions en ligne avec les internautes, un ping-pong avec la presse et les influenceurs. Installé sur place dans de modestes bureaux temporaires type Algeco, le ●●●



1. Les bureaux de Rock en Seine à Saint-Cloud, le 21 juin dernier. A gauche, Julien Demengel, directeur de la communication.

2 à 5. Tout le monde est sur le pont, et Matthieu Ducos, directeur du festival fait un point sur les plans du festival (4) et l'habillage des scènes (5), coordonné avec les couleurs de l'affiche.

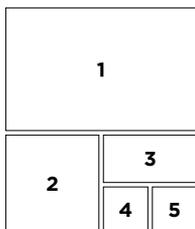




CHRISTOPHE CRENEL, DALLE APREF, PETER BOETTCHER, DR

●●● noyau dur de l'équipe en assure le pilotage en direct. Chaque jour, une centaine de messages arrivent sur la plate-forme de community management, surnommée «la conciergerie», parce que les requêtes sont à la fois très pratiques et très inattendues. «Une année, quelqu'un nous a demandé si on n'avait pas retrouvé ses lunettes», se souvient Hans-Paul Landriève. Ces échanges permettent d'entrer en contact avec un public pas toujours familier de la culture du live. «Certains ne savent pas que les artistes vont faire un vrai concert, que ce ne sera pas un show case», remarque Julien Demengel.

Du rock donc, mais pas que. Programmé du 25 au 30 août, avec deux jours de plus qu'à l'accoutumée, Rock en Seine s'ouvre à l'électro et à l'électro pop, dont le public est «ciblé» sur les réseaux, notamment en s'immisçant dans les communautés. L'édition 2022 compte ainsi quelques musiciens pointus tels FKJ, Fred again.. ou Jamie XX. Tout se joue sur quelques intuitions en forme de paris : cette année, celui de réunir la fanbase composite de Stromae et les rockers nourris au mélange de rap et de metal de Rage Against the Machine. Les horaires définitifs de programmation font toujours l'objet de longues tractations marketing où, une fois de plus, les datas issues des réseaux sociaux sont déterminantes.



1. Après deux ans d'interruption, Rock en Seine va retrouver les sunlights. Notamment au programme :
2. Rage Against the Machine ;
3. Kraftwerk ;
4. Tame Impala ;
5. Anna Majidson.

Combat rock

Ces mélanges de styles et de public ne datent pas d'hier, mais ils sont plus stratégiques à l'heure où la concurrence fait rage, surtout avec l'Europe de l'Est où la législation de la publicité est bien plus tolérante avec l'alcool ou le tabac. À cela s'ajoute l'augmentation des cachets des artistes et du plateau technique, durement mis à l'épreuve par la crise sanitaire. Pour tenir le choc, nombre de gros festivals sont ainsi passés entre les mains d'opérateurs privés. Rock en Seine a vécu cela en 2017, en intégrant le

groupe Combat de Matthieu Pigasse, également propriétaire du magazine *Les Inrocks* et de Radio Nova. «Il a fallu digérer», confie Matthieu Ducos, désormais sous la double tutelle d'Emmanuel Hoog, directeur général de Combat, et de son partenaire, Jim King, patron des festivals européens du poids lourd américain de la production d'événements musicaux AEG, associé à 50% au capital de Rock en Seine. Notamment chargé des tournées des Rolling Stones, AEG a apporté son expertise, son carnet d'adresses et une belle exposition auprès d'artistes américains. Mais, pour l'instant, l'équipe opérationnelle reste autonome, forte de sa longue expérience.

«Ils connaissent mieux que nous, assure Emmanuel Hoog. Matthieu est jeune, mais c'est quand même le plus ancien !» L'ex-PDG de l'AFP travaille de son côté à la cohésion des marques du groupe. Rock en Seine pourrait devenir un véritable «point de passage» entre la pop-culture rigoriste des *Inrocks* et la sono mondiale de Radio Nova. Celle-ci organise déjà «près 50 lives par an» et le groupe Combat imagine aujourd'hui «un développement avec les collectivités locales, partout en France». Une façon de renouer avec le monde associatif dont Rock en Seine s'est un peu éloigné, perdant notamment sa capacité juridique à employer des bénévoles, pour des raisons réglementaires.

Pour l'heure, tout le monde est sur le pont. On surveille les ventes, on «break news» avec, par exemple, l'annonce de la participation d'Anna Majidson, talen-

teuse Franco-Canadienne. À quelques semaines de l'événement, tout (ou presque) est sous contrôle, à l'exception du Covid, reparti à la hausse. Mais l'équipe a bien l'intention de proposer une édition «manifeste», pour reprendre le mot d'Emmanuel Hoog. Et de s'inscrire sur la carte des grands festivals européens. ■

Par Antoine Couder. Photos Agnès Dherbays pour Management



**“L’être aime l’intensité.
Le «faire» du slow
lui paraît mollasson
et contraint.”**

Par Florence Lautrédou
Coach, psychanalyste, écrivain.

L'INSOUTENABLE LÉGÈRETÉ DU FAIRE

En 1982, période de croissance, de confiance et d’opulence, Milan Kundera publie *L’Insoutenable Légèreté de l’être*, un roman explorant les fluctuations existentielles et amoureuses de ses personnages. A cette époque, on pouvait y consacrer de pleins après-midi en terrasse, en touillant son café d’une cuillère languide, cigarette à la main. Un temps d’être qui permettait à l’enfant que nous cachons en nous, avec plus ou moins de talent, de s’ébattre. Et aussi de s’exprimer, à travers des décisions inconsidérées, des élans incontrôlés, des coups de gueule qui ne se relayaient pas encore sur les réseaux. Les gens faisaient des «conneries», mot tombé en désuétude faute de pratique. Et ils ne s’en portaient pas plus mal. Loin de moi l’envie de célébrer l’inconstance sociologiquement attribuée à nos ancêtres baby boomers. Simplement, en

cette prérentrée, le besoin de revenir sur l’équilibre entre l’être – qui nous sommes fondamentalement – et le faire – ce à quoi nous consacrons l’essentiel de nos journées : le travail. Equilibre vite mis en péril quand la rentrée nous voit repartir dans l’agitation, variante affairée de l’activité. Face aux sollicitations humaines et digitales, écrasés par la pression et son rythme inhumain, nous instaurons une première parade : bloquer notre respiration. Ce réflexe physiologique dû au stress et à ses hormones favorites – adrénaline et cortisol – nous plonge en efficience a priori optimale. Rien pour l’être, tout pour le faire, quitte à prendre une grande goulée d’air une fois la mission urgente achevée. Solution dommageable à terme, car ces mini-apnées usent et épuisent. Qu’importe, le faire trouve d’autres voies, la multiplication des tâches par exemple. Je lis un mail tout en prenant une décision

et en convainquant un interlocuteur au téléphone. Raté. Les neurosciences et l’observation ont prouvé que le cerveau ne peut mener de façon qualitative trois actions à la fois. Et même deux, quand, ni machinales ni habituelles, elles requièrent de la concentration. En résultent confusion mentale, erreurs, brouillage opérationnel, surchauffe... On fait et on défait, fébrilité propre à beaucoup de contextes de travail.

La psychologie et la spiritualité ont proposé d’autres solutions, à commencer par la méditation et le «slow». Ralentir, il suffisait d’y penser ! Sauf que le slow prend difficilement en Occident professionnel. Il ne convainc pas un public d’entreprise shooté aux deadlines et aux avalanches de mails. Un public accro à son adrénaline. Le slow l’endort et le démotive, comme la méditation qu’il cesse rapidement de pratiquer à force d’ennui. L’être regimbe, parce que ce faire-là, le faire du slow, lui paraît mollasson et contraint. L’être aime l’intensité, l’alignement ou la congruence façon Carl Rogers. Imaginez : un individu intégré, vivant l’harmonie entre ses pensées, ses émotions et ses actions pour un plein engagement, une présence consciente sans appréhension du futur, sans regret du passé. Un peu comme lorsque nous démarrons une sieste, une partie de volley ou un apéro. Un temps de faire, dense et joyeux. Une vacance qui permet à l’être et au faire de se rejoindre. Alors pourquoi ne pas le transposer au quotidien, façon «Commit or Quit» à l’anglo-saxonne ? On s’engage ou on part. Ce faire-là est dense, profond, soutenable enfin. Normal, il a fait de la place pour son inspirateur favori : l’être. Belle rentrée ! ■



Pour les indépendants,
créateurs et dirigeants de TPE.



19 et 20 septembre

DES RENCONTRES QUI OUVRONT L'AVENIR DES ENTREPRENEURS



> À PARIS

> ONLINE

programme et inscription : salonsme.com

Partenaires Officiels



Partenaires Médias



Work

Créer sa boîte

42

SONDAGE

Les nouveaux moteurs des créateurs d'entreprise

48

ENQUÊTE

Dix idées dans l'air du temps

52

TRIBUNE

Alain Bosetti, président du Salon SME

54

PORTRAITS

Ils ont créé des boîtes qui leur ressemblent

70

MENTAL

Etes-vous prêt pour l'entrepreneuriat ?

74

BUSINESS PLAN

Des bons comptes et une belle histoire

78

STATUT

La forme compte autant que les fonds !

83

FRANCHISE

Tous seuls, mais ensemble

86

FINANCEMENT

Des circuits alternatifs pour la course aux fonds

91

ENTRETIEN

Jean Moreau, coprésident d'Impact France

92

RÉSEAUX

Voyagez plus léger en étant bien accompagné

98

RENTABILITÉ

Tenir la distance

102

CHRONIQUE

L'anticonseil de Benjamin Fabre

*Dossier coordonné
par Christine Régnier
et André Mora*





Sondage

Les nouveaux moteurs des créateurs d'entreprise

Ils veulent être leur propre patron, mais surtout donner du sens à leur vie, améliorer la société, changer les choses... Plus nombreux que jamais, les créateurs d'entreprise ne rêvent pas tant d'un meilleur salaire que d'un monde meilleur.

Ils ont à peine 30 ans et déjà la foi dans leur modèle d'entreprise, celle qui conjugue l'utilité sociale d'une ONG à l'efficacité d'une start-up. Couvés à Paris chez Station F, l'incubateur de Xavier Niel, les trois fondateurs de Camarage, une plateforme de cohabitation intergénérationnelle, proposent une nouvelle forme d'habitat solidaire, pour répondre à la précarité des jeunes et à la solitude des aînés. D'un côté, 1,6 million d'étudiants en mobilité chaque année en France, de l'autre, 3 millions de chambres vacantes chez les plus de 50 ans, ont-ils calculé. Le projet a germé fin 2019, à la veille des confinements qui ont accentué l'isolement de ces deux classes d'âge. Et confirmé la pertinence de leur idée. Le plus jeune des trois, Benjamin Lévy (27 ans aujourd'hui), n'avait quasiment

aucune expérience – à l'exception de quelques stages en start-up et en cabinet de conseil pendant son cursus à Sciences Po –, mais l'envie d'apprendre chevillée au corps. «Et quelle meilleure école que l'entrepreneuriat où tout est à construire ?», s'enthousiasme cet adepte de la formule «learning by doing».

«Quand on est porteur de projet, on a accès à des responsables de très haut niveau et on est assuré de progresser très rapidement, bien plus qu'en étant salarié dans une boîte traditionnelle», témoigne celui qui, au début de l'aventure, se demandait comment organiser ses journées de travail. Bien sûr, il faut être endurant. «Lancer et développer sa boîte est un combat de tous les jours», assure-t-il. Quand il accuse un coup de mou, Benjamin se rappelle les trois atouts de son choix entrepreneurial : l'autonomie, la sensation d'avancer et la motivation d'œuvrer pour un projet qui a du sens. Tels sont justement les nouveaux moteurs des créateurs d'entreprise. Pas seulement ceux des profils «start-up nation», chouchous des fonds d'investissement, mais ceux de toute une cohorte d'entrepreneurs individuels.

Devenir son propre patron

Les Français ont soif d'émancipation. Notre sondage exclusif réalisé par YouGov montre que la liberté arrive en tête de leurs motivations à entreprendre. Ceux qui se lancent à leur compte aspirent en priorité à devenir leur propre patron. Les témoignages recueillis au cours de l'enquête sont éloquentes : «Faire ce que je veux, comme je veux, quand je veux.» Ou encore : «Ne plus avoir à subir une ●●●

54%

DES ASPIRANTS À LA CRÉATION D'ENTREPRISE Y PENSAIENT DÉJÀ AVANT LA CRISE SANITAIRE

Ce chiffre confirme une lame de fond en faveur de l'entrepreneuriat, bien antérieure à la crise du Covid. Mais la forte proportion de jeunes ayant mûri leur projet pendant et après les confinements démontre une vitalité persistante. Les 18-24 ans, par exemple, sont 31% contre une

moyenne de 14% à avoir eu envie de créer leur boîte durant ces périodes. Ils sont aussi 38%, contre une moyenne de 17%, à dater cette aspiration d'après la crise sanitaire. «Le Covid n'a pas altéré l'engouement pour l'entrepreneuriat», affirme ainsi Philippe Mutricy, directeur de l'évaluation et de la prospective chez Bpifrance. Dans son Indice entrepreneurial d'octobre 2021, Bpifrance note que la pandémie a même renforcé l'envie d'entreprendre des porteurs de projet, en leur donnant l'occasion de réfléchir à de nouvelles opportunités et de peaufiner leur offre. Pour nombre de salariés fragilisés dans leur emploi, l'entrepreneuriat se révèle un véritable antidote à la crise. Notre sondage YouGov montre que 28% des Français de foyers modestes ont eu envie de se lancer en indépendant après les confinements contre une moyenne nationale de 17%.

69%

DES SONDÉS CITENT L'ARGENT COMME L'UN DES PREMIERS FREINS À LA CRÉATION

C'est un paradoxe : l'envie d'entreprendre va de pair avec un besoin accru de sécurité. Dans le trio de tête des freins à la création d'entreprise, caracole l'investissement financier

élevé. Plus que les autres, les femmes (72%) et les étudiants (78%) le redoutent. «Les dispositifs d'aide sont pourtant nombreux en France», rassure Frédéric Courtois, fondateur de Made in Entreprise, un facilitateur d'entrepreneuriat.

Second obstacle : la baisse brutale des revenus, le temps que l'entreprise soit rentable (60%).

Elle inquiète surtout les CSP+ (71%) habitués à un certain train de vie, et ceux dont le projet est déjà concrétisé (67%), confrontés à la réalité. Malgré leur simplification, les démarches

administratives donnent des sueurs froides à 57% des Français, en particulier aux seniors (64%). «Ce sont plutôt les contraintes réglementaires que l'on devrait craindre», estime pourtant Olivier Lamarque, DG de Réseau Entreprendre. Le manque d'expérience (37%) est surtout limitant pour les jeunes et les non-diplômés. Quant aux conséquences sur la vie de famille, elles sont logiquement un sujet de préoccupation pour ceux qui vivent en couple ou qui ont des enfants.

Sondage exclusif pour *Management* réalisé par **YouGov**



●●● hiérarchie.» La cote du salariat s'effrite. Selon Bpifrance (Banque publique d'investissement), un quart de la population juge que travailler à son compte est le choix de carrière optimal. Le score est encore plus élevé chez les jeunes sondés par France Active en début d'année : 36% préfèrent le statut d'indépendant à celui de salarié. «La crise sanitaire a précipité une forme de désillusion chez les employés», observe Frédéric Courtois, fondateur de Made in Entreprise. Parmi les candidats à ses formations à l'entrepreneuriat, ils sont nombreux à avouer ne plus croire en leur job. «Pour certains, le télétravail forcé a créé une surcharge mentale, alimentée par la suspicion des managers», confirme Caroline Fernandez, consultante en développement professionnel à l'Apec.

Les cadres sont d'autant plus tentés de jeter l'éponge que la démission ouvre droit à un accompagnement gratuit pour la création ou la reprise d'une entreprise. «Toutes les crises se traduisent par une hausse des créations d'entreprises, observe de son côté Alexandre Dana, fondateur de LiveMentor, qui entend démocratiser l'enseignement à l'entrepreneuriat. La prise de conscience de la précarité déclenche l'envie de prendre son destin en main.» C'est en particulier le cas pour les salariés des secteurs sinistrés par le Covid. Ces phénix (l'oiseau qui renaît de ses cendres, tel le fameux Fumseck d'Albus Dumbledore), comme les a baptisés Alexandre Dana, plutôt seniors et courageux, ont vite réagi. A l'Apec, Caroline Fernandez en a accompagné un certain nombre, comme ce commercial du secteur aérien reconverti en fromager ou ce vidéaste devenu développeur «full stack».

La généralisation du télétravail a aussi donné des ailes aux électrons libres, ces digital nomades qui s'affranchissent même des frontières, telle cette néoindépendante installée au Brésil, qui pratique désormais son job d'animatrice en intelligence collective en 100% distanciel.

«Il n'y a pas d'âge pour devenir soi-même», témoigne Jean-François Genasi. Son licenciement a servi de

déclat à cet ancien cadre commercial du secteur automobile, qui a sillonné les routes pendant vingt-six ans. Le quinquagénaire s'est reconverti comme cordonnier dans la bourgade de Bondues, près de Lille, dont il est originaire. Ce métier d'artisan, il en rêvait depuis longtemps. **Exercer sa passion, tel est l'autre puissant levier qui fait basculer les actifs vers l'entrepreneuriat.** Dans l'enquête nationale de Bpifrance réalisée à l'automne dernier par l'Ifop, «réaliser un rêve» est classé au second rang des objectifs des créateurs et repreneurs d'entreprise, avant même la volonté d'«augmenter ses revenus ou son capital». L'entrepreneuriat est perçu comme un moyen de s'épanouir.

Réinventer un modèle

«Le passionné est l'un des profils qui émerge le plus aujourd'hui dans mes formations», abonde Alexandre Dana. Untel décide de lancer un commerce de proximité, un autre encore de se reconvertir thérapeute. Le fondateur de LiveMentor y voit une fronde contre les «bullshit jobs», ces «jobs à la con» vides de sens, que l'on supportait encore moins d'exercer seul chez soi pendant les confinements. «La crise n'a pas été seulement sanitaire mais aussi existentielle. Elle a accéléré le travail d'introspection», analyse Caroline Fernandez.

Ce ne sont plus seulement les quadras, en crise de milieu de vie, mais toute la société qui s'est posé la question : de quoi ai-je envie ? Il y a chez les néo-indépendants – et pas seulement parmi les adeptes des métiers manuels, plébiscités – ce désir de mettre la main à la pâte, de se donner la possibilité de bien faire, de piloter son projet d'un bout à l'autre. «On se reconnecte à la valeur de ses actes et c'est gratifiant», explique Alexandre Dana. Et puis, **on ose plus facilement se lancer dans l'aventure, tant l'entrepreneuriat s'est démocratisé.** «Il y a vingt ans, créer sa boîte était un acte patrimonial initié par ceux qui avaient de la bouteille et des moyens. La voie est aujourd'hui ouverte à tous, assure Denis Demenon, directeur général de France Active. Elle peut être envisagée comme une expérience, voire comme une étape dans une carrière.»

Nulle obsession du chiffre chez Camarage. Pour optimiser la valeur des chambres libres, la start-up de cohabitation entre générations, qui s'inscrit ●●●



LA PRISE DE CONSCIENCE DE LA PRÉCARITÉ DÉCLENCHÉ L'ENVIE DE PRENDRE SON DESTIN EN MAIN." **Alexandre Dana, LiveMentor**

48%

DES FRANÇAIS ONT DÉJÀ EU ENVIE DE LANCER LEUR PROPRE ENTREPRISE

Travailler à son compte ? C'est le rêve de près d'un Français sur deux, révèle notre sondage exclusif réalisé par YouGov en juin. Une aspiration encore plus marquée chez les jeunes – 64% des 25-34 ans – et chez les CSP+ (57%). Parmi les aficionados de l'entrepreneuriat, 20% ont déjà concrétisé leur projet. La création d'entreprise a bien le vent en poupe, ce que confirment les statistiques de l'Insee : en 2021, près de 1 million de nouvelles entreprises ont vu le jour, une hausse de 17,4% par rapport à 2020. Même s'il y a eu un effet de rattrapage lié aux confinements, Olivier Lamarque, du Réseau Entreprendre, souligne une tendance de fond. En onze ans, pointe-t-il, de 2009 à 2020, la création de sociétés a bondi de 43%. Conclusion : «Nous passons d'un modèle salarial à un modèle entrepreneurial.»

22%

DES FRANÇAIS AIMERAIENT ÊTRE ARTISANS

L'envie d'exercer un travail manuel taraude près d'un Français sur quatre (22%) et près d'un tiers de ceux qui ont déjà eu envie de créer leur boîte (28%). Ce plébiscite en faveur de l'artisanat est particulièrement fort chez ceux qui n'ont pas osé se lancer (32%), comme si ces métiers demeuraient un fantasme. «Ce sont souvent des vocations contrariées», décrypte Caroline Fernandez. Parmi l'éventail des choix proposés, le projet écologique tourné vers le développement durable arrive en deuxième position. Il a davantage la cote auprès des habitants des grandes villes (23% contre 15%

pour l'ensemble des sondés), sans doute plus sensibles à la pollution comme aux enjeux climatiques. La profession libérale (15% de suffrages) décroche son meilleur score auprès des sondés qui ont déjà monté leur boîte (25%), preuve que l'entreprise individuelle, au statut simplifié, s'est démocratisée. Vient ensuite l'économie sociale et solidaire, qui attire plus fortement les étudiants et les jeunes actifs. La reprise d'une entreprise dans son secteur d'activité (11%) ou dans un secteur différent (9%) séduit davantage les hommes de 35 à 54 ans et les cadres supérieurs, hommes ou femmes.

65%

DE CEUX QUI ONT ENVIE DE CRÉER LEUR BOÎTE RÊVENT D'ÊTRE LEUR PROPRE PATRON

L'indépendance est la motivation principale des aspirants à la création d'entreprise. Une soif de liberté encore plus forte (69%) parmi ceux qui n'ont pas concrétisé un projet, ce qui traduit bien une frustration. Suit l'envie de gagner de l'argent (44%). Sur ce sujet, la réponse est nettement nuancée entre ceux qui ont créé leur boîte (36%) et ceux qui ne l'ont pas fait (51%). Ce sont les très jeunes, 18-24 ans, encore peut-être un peu éloignés des réalités du monde du travail, qui espèrent le plus s'enrichir. Mais la plupart de ceux qui se lancent dans l'aventure savent qu'ils ne gagneront guère plus qu'avant. «On estime qu'il faut trois ans pour retrouver ses revenus antérieurs», prévient Caroline Fernandez, consultante à l'Apec. Réaliser un rêve d'enfant arrive en troisième position (21% des suffrages) et motive, sans surprise, plus fortement les jeunes. De la même façon, changer le monde – 10% de l'échantillon national et 14% de ceux qui ont déjà créé ou eu envie de créer une entreprise – est une affaire de génération. Les 18-24 ans sont au total un quart (24%) à privilégier ce dessein.



“

CHEZ LA PLUPART DE NOS LAURÉATS, FAIRE DE LA MARGE PASSE APRÈS LES CONTRIBUTIONS SOCIÉTALES.”

Olivier Lamarque,
Réseau Entreprendre

... dans l'économie circulaire, vise d'abord des objectifs qualitatifs. Comme celui de réduire le niveau d'anxiété des accueillants seniors ou d'augmenter le bien-être des hébergés étudiants. «Chez la plupart de nos lauréats, faire de la marge n'est pas le seul enjeu», confirme Olivier Lamarque, directeur général du Réseau Entreprendre, qui constate que la majorité des porteurs de projet sont désormais animés par des contributions sociétales. **Priorité est donnée à l'impact, qu'il s'agisse de réinventer un modèle de partage ou de redistribution, ou d'œuvrer en faveur du développement durable.** Très prégnante chez les jeunes, cette aspiration à se rendre utile contamine tous les âges. Bienvenue dans l'ère des «entrepreneurs engagés», comme les appelle Denis Dementhon, chez France Active. Ceux qui poursuivent une démarche sociale ne veulent pas seulement créer des emplois, mais aussi rendre le travail accessible aux personnes qui en sont éloignées, comme les personnes handicapées.

Jamais sans ma tribu

«Bon nombre de salariés que j'accompagne depuis la crise Covid deviennent consultants en développement durable ou en qualité de vie au travail», note également Caroline Fernandez, à l'Apec, qui a baptisé ces profils les «colibris». Elle cite par exemple ce polytechnicien qui a claqué la porte d'un grand groupe pour s'installer à son compte comme plombier, spécialiste des installations de pompe à chaleur. «Avec ce métier, je ferai ma part pour la préservation de la planète», lui a-t-il expliqué. En hausse également, l'envie de créer à plusieurs pour s'inscrire dans une dynamique collective.

29%

DES SONDÉS ESTIMENT QUE L'AUDACE EST LA QUALITÉ LA PLUS IMPORTANTE D'UN ENTREPRENEUR

On reconnaît volontiers aux entrepreneurs leur capacité à prendre des risques. Sans nier cette qualité, ces derniers sont davantage enclins à privilégier le sens du commerce (29% contre 23% de l'échantillon), ainsi que la résilience (8% versus 5%) au rang de leurs atouts. Ceux qui ont la tête dans le guidon le savent bien : «Le nerf de la guerre c'est de trouver des clients», rappelle Frédéric Courtois de Made in Entreprise. **Plus que la créativité, pourtant citée à 24% dans notre sondage, les facultés d'adaptation et de rebond sont essentielles, assurent nos experts.** En France, il faut huit ans pour rebondir après un échec entrepreneurial contre deux ans dans les pays anglo-saxons, indique l'association Second Souffle. Mieux vaut être solide.

Chez Réseau Entreprendre, plus de 65% des projets sont portés par deux ou plusieurs candidats. «Il s'agit de donner du sens à la manière dont on entreprend en construisant un projet de communauté», commente Olivier Lamarque. D'ailleurs, **ceux qui partent au vert le font certes pour respirer l'air de la campagne, mais aussi pour s'enraciner dans un territoire local et y créer du lien.** Tels ces néomaraîchers installés aux alentours de Châteauvillain, en Haute-Marne, qui ont fondé Simone, un collectif pour mutualiser la distribution de leur récolte. Signe des temps, les jeunes, sondés par OpinionWay pour France Active, sont 65% (contre 60% avant la crise) à envisager l'entrepreneuriat comme un moyen de faire bouger le monde. Salutaire. ■

Par Christine Halary



Créer son entreprise c'est compliqué, sauf quand c'est simple.

La solution tout-en-un pour
créer son entreprise en ligne.
Lancez-vous sur [Qonto.com](https://qonto.com)

Qonto

Enquête

Dix idées dans l'air du temps

Education, alimentation, santé, pouvoir d'achat... Dix créneaux porteurs pour que votre petite entreprise ignore la crise.

Les créations d'entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses en France. Mais gare à ce que cette hypercroissance ne tourne pas à la déconfiture : pas question de s'improviser patron dans un secteur en proie aux affres de la récession. La bonne nouvelle, c'est que si les chambres d'hôtes n'ont plus vraiment le vent en poupe, d'autres domaines connaissent des besoins en forte croissance. Du commerce de proximité à l'accompagnement des personnes, de l'artisanat d'art au développement d'applications consacrées à la gestion des abonnements, tour d'horizon des idées qui devraient cartonner.

1 Formation Toujours plus à distance

S'il y a un secteur qui a profité (et profite encore) de la crise du Covid, c'est bien la formation. De l'école à l'entreprise, en mars 2020, et du jour au lendemain, tout le monde (ou presque) est passé en mode numérique : les profs pour enseigner, les élèves pour apprendre, les parents pour se former... «On a vécu une expérimentation accélérée du digital learning

à grande échelle. Mais nous n'en sommes encore qu'au début de l'edtech, la technologie au service de l'éducation, estime Litzie Maarek, cofondatrice d'Educapital, un fonds d'investissement spécialisé dans ce domaine. A titre de comparaison, seulement 3% du marché de l'éducation est aujourd'hui digitalisé, contre 50% des médias. Et tous les drivers de croissance sont au vert sur ce marché, qui devrait peser 500 milliards d'euros dans le monde à l'horizon 2025.» Formation permanente, gestion des talents, acquisition de compétences, nouveaux métiers, tout ou presque reste à inventer sur le marché. Exemple parmi d'autres : basée sur une intelligence artificielle, l'appli Web Lalilo, utilisée par des enseignants, adapte de manière automatique le parcours de lecture de chaque élève en fonction de ses progrès réels.

2 Santé mentale Aux petits soins

D'ici 2030, la dépression sera, selon l'OMS, la première souffrance mondiale. En France, on estime qu'un quart de la population va être concerné par une question de santé mentale dans les années à venir. La Sécurité sociale y consacre déjà 23 milliards d'euros par an et les problèmes de santé mentale sont la première cause d'arrêt de travail de longue durée en entreprises. De quoi donner des idées aux entrepreneurs. Le collectif MentalTech regroupe ainsi 25 acteurs du numérique qui s'intéressent aussi bien au «self care» (les applications Kwit, pour arrêter de fumer, ou Petit Bambou, pour méditer) qu'à l'univers des entreprises (mindDay, pour évaluer la santé mentale et le bien-être des employés, et les

accompagner si nécessaire) et à la téléconsultation, en croissance rapide dans ce domaine. «Parmi les “verticales” encore peu explorées : les aidants dans le milieu de l’entreprise, qui prennent en charge enfants ou parents fragilisés, et sont eux-mêmes très exposés au risque de développer des troubles de santé mentale, illustre la docteure Fanny Jacq, psychiatre, directrice santé mentale chez Qare et présidente de MentalTech. On pourrait, par exemple, développer un outil collaboratif parents-enfants qui optimiserait la gestion des stress respectifs...»

3 Agriculture Des champs à la ville

D’ici 2027, 45% des agriculteurs seront en âge de partir en retraite. Et la profession se démène pour que de nouveaux exploitants s’installent. Vous avez l’étoffe d’un néorural ? Foncez : sur les quelque 21 000 personnes qui se présentent chaque année dans les points d’accueil installation présents dans les chambres d’agriculture, 60% sont des Nima («non issus du milieu agricole», selon l’appellation contrôlée). Nicolas Revol a ainsi travaillé dix ans comme responsable de projets d’amélioration sur la fusée Ariane avant de lancer Des fermes pour ma ville, une entreprise qui vise à la création de fermes en périphérie urbaine, afin de développer des circuits de distribution ultracourts (entre 5 et 10 kilomètres). «Deux ans après avoir quitté Ariane, on vient de récolter nos premières salades sur la ferme de Gisy, à Bièvres. C’est dur, le travail est très physique. Mais, à l’heure de la souveraineté alimentaire, c’est urgent et enthousiasmant de construire l’avenir», se félicite-t-il, confiant dans la réussite de son projet.

4 Parentalité Des histoires de famille à creuser

Conseiller en sommeil, accompagnant post-partum ou doula (lire *Management* n° 303, à propos de ce nouveau métier du care) : les parents n’ont jamais été aussi demandeurs de conseils pour le bien-être de leurs enfants. «On est passé de l’idée d’élever des “enfants sages” à celle de faire grandir des enfants épanouis, explique Céline Syritellis, fondatrice de Paizi, cabinet de coaching parental. La place de



3

NICOLAS REVOL

Le fondateur de Des fermes pour ma ville veut favoriser les circuits ultracourts en créant des fermes en périphérie urbaine.

l’enfant a changé et, avec elle, le rôle des parents.» La parentalité devient un marché à part entière. Mais attention : «C’est une demande émergente. Le marché est encore immature et les parents ne savent pas toujours que des solutions existent. Il faut donc passer beaucoup de temps à se faire connaître. Il m’a fallu trois ans avant de pouvoir dégager un Smic. J’adore ce métier, mais cela ne satisfait pas encore totalement mon ambition», sourit cette coach parentale, qui compte 79 000 abonnés sur Instagram.

Après dix ans comme responsable communication de grands groupes (Galeries Lafayette et HSBC) et trois pauses maternité, Céline Ferrary a elle aussi décidé d’investir le champ de la parentalité. Son créneau ? Des podcasts où elle recueille des témoignages de parents «100% good vibes». «La vie de famille, c’est d’abord réjouissant, soutient la fondatrice de 1,2,3 Pépites. Je veux transmettre un discours positif.» Son business model mêle sponsoring et podcasts de marque (réalisés à la demande). «Mes podcasts de témoignages, explique-t-elle, me servent de vitrine pour convaincre les marques de véhiculer leurs valeurs en soutenant la communauté.»



5 Artisanat alimentaire L'ultralocale attitude

Dans l'artisanat, l'alimentation fait un carton. Biscuiteries, glaciers, pâtisseries sans gluten, fromageries, food truck healthy, torrificateurs de cafés, apiculteurs : les idées pullulent. « Cette tendance témoigne du bouleversement des habitudes de consommation des Français, entre avènement des circuits courts, volonté de manger local et développement de la consommation nomade », constate Catherine Élie, directrice des études de l'Institut supérieur des métiers (ISM). « Dans ces commerces de bouche de l'ultraproximité, on appelle les clients par leur prénom, on les prévient par SMS que leur brie préféré est arrivé en boutique, que leur commande est prête. On partage ses nouveautés produits sur Instagram avec sa communauté : c'est une autre façon de faire du commerce », souligne Laetitia Faure, fondatrice et dirigeante du bureau d'innovation et de prospective Urban Sublime.

L'ultralocal est même devenu le nouveau luxe. A tel point qu'Armand Arnal, le chef étoilé du restaurant arlésien La Chassagnette, propose des paniers de pique-nique dans son célèbre potager. Dans cette même volonté de passer directement du champ à l'assiette, les créateurs de TomoGrow installent leurs

ARMAND ARNAL

Le chef du restaurant bio La Chassagnette propose des paniers de pique-nique dans son jardin, cuisinés à partir des légumes de son potager.



microfermes autonomes dans les supermarchés. Les consommateurs cueillent eux-mêmes leurs aromates dans des « fermes armoires » !

6 Pouvoir d'achat Optimiser les économies

Avec une inflation galopante et des salaires pas ou peu revalorisés, le pouvoir d'achat des Français prend cher. Tous les produits et services permettant d'optimiser leurs finances sont (et seront) donc les bienvenus. Ainsi, afin de permettre aux consommateurs d'économiser sur les abonnements à des services de musique, de vidéos ou de médias en ligne, des plateformes comme Spliit, Diivii ou Sharit permettent de les partager avec des inconnus. A la clé, quelques euros récupérés chaque mois. « D'ici à 2025, on devrait passer de 10 à 20 abonnements par Français en moyenne, estime Laetitia Faure. Et 75% des nouvelles entreprises auront un business model fondé sur l'abonnement. » Une étude récente d'Ipsos révèle que 35% des Français sont incapables de se souvenir des services auxquels ils sont abonnés... Il est temps de créer une appli pour gérer ses abos !

7 Artisanat d'art Le luxe dans le viseur

Les immatriculations d'entreprises dans le secteur de l'artisanat d'art ont bondi de 30% en 2021, selon le dernier baromètre ISM-Maaf. « Céramiste, ébéniste, ferronnier : les aspirants à ce type de reconversion fuient les "bullshit jobs" et veulent donner du sens à leur travail », analyse Catherine Élie. Les métiers d'art qui fonctionnent le mieux sont ceux qui exportent, en particulier des produits de luxe. « L'autre axe à explorer est celui d'un métier lié à la réhabilitation d'un savoir-faire ancestral local. C'est l'assurance de capter une clientèle touristique », assure la directrice des études de l'ISM.

Attention : il ne suffit pas de fabriquer un produit qui plaît. Il faut aussi savoir le commercialiser dans les bons réseaux, communiquer, trouver les relais de diffusion correspondant... Pas toujours facile quand on est pris dans le processus de création et que l'on a épousé ce type de métier pour, justement, se plonger dans une activité manuelle ! Pour faire la promotion de son travail de céramiste doublé d'une

9



MÉLANIE PILLAUD

La créatrice de La Chambre de Mila propose des box de vêtements pour enfants de seconde main, voire de troisième, s'ils sont encore en bon état.

« touche textile, Sonja de Monchy arpente les salons ad hoc et s'est alloué les services d'un agent et d'une galerie spécialisée en artisanat d'art. « Pour une table à 4 000 euros, détaille-t-elle, je partage le chiffre d'affaires avec la galerie, mais cela me laisse davantage de temps pour créer. C'est donc rentable. »

8 Livraison Dépolluer le dernier kilomètre

« Près de 30% des consommateurs ne souhaitent plus se rendre en magasin pour faire leurs courses. Ce n'est donc pas un hasard si on assiste au retour des réunions de vente à domicile mais aussi au développement de livraisons de proximité, de préférence écoresponsables », constate Laetitia Faure. « La logistique du dernier kilomètre pour acheminer les produits chez le consommateur devient capitale. Et ce, à très petite échelle, en raison de la demande croissante de produits locavores », confirme Laurence Tassone, responsable de l'Observatoire de la création d'entreprise chez Bpifrance. A Nice, le caviste Fanfan & Loulou livre ses clients entre 17 et 2 heures du matin en vélo cargo. « C'est non polluant et silencieux, mais c'est surtout un peu plus qu'une simple livraison :

on prend le temps de discuter avec les clients sur le choix des bouteilles, de les conseiller. On est aux antipodes des livreurs des plateformes », résume Louis Girodet, le « loulou » du binôme, qui réfléchit au déploiement d'autres vélos cargo en France.

9 Troisième main Recycler le recyclé

Le credo de Mélanie Pillaud, créatrice de La Chambre de Mila ? Proposer des box de vêtements de seconde main pour les enfants. Mais pas que : cette ancienne directrice de marque chez Alinéa va un cran plus loin. « Avec le programme #vatefairerecycler, les familles peuvent retourner leur box lorsque les habits sont devenus trop petits. En échange, elles reçoivent un bon d'achat. Si les vêtements sont encore en bon état, je les remets dans le circuit en troisième main, dans des box encore moins chères. Sinon, on les revalorise localement en lingettes », explique la fondatrice de cette marque installée à Avignon. Une proposition commerciale qui s'inscrit dans l'air du temps : « Nous sommes entrés dans l'ère de l'écoresponsabilité festive. Il ne s'agit plus de faire culpabiliser les consommateurs mais de les mobiliser pour qu'ils adoptent des gestes simples et "green" », observe Laetitia Faure, chez Urban Sublime.

10 Aide au consommateur limiter les retours dans l'e-commerce

Les clients ne sont pas les seuls à être près de leurs sous : l'inflation pèse aussi sur la marge des entreprises. Pour certaines, les coûts de retour des commandes passées en ligne deviennent insupportables. Certaines enseignes comme Zara les facturent désormais 1,95 euro. « Tous les dispositifs qui permettront de fiabiliser le choix des consommateurs sont promis à un bel avenir », analyse Pierre-Nicolas Schwab, directeur de Into the Minds, cabinet d'études de tendances. Treedy's aide par exemple à déterminer la bonne taille de vêtement grâce à une technologie de scan instantané du corps. Pour les réseaux d'opticiens, STS a mis au point une appli permettant en quelques secondes un essayage virtuel des lunettes, mais aussi la mesure de la distance pupillaire. ■

Par Sylvie Laidet

Alain Bosetti

Boussoles et compagnons de route intérieurs

Ne partez pas les mains vides sur la route de l'entrepreneuriat ! Le président du Salon des microentreprises vous invite à choisir votre équipement avec soin avant de prendre le départ.

ALAIN BOSETTI

Serial entrepreneur, il a fondé, avec ses associés, l'agence de communication en Personne 360, le Salon SME, le Salon des services à la personne et Silver Economy Expo, deux webmagazines pour les entrepreneurs et une plateforme de salons virtuels, en Personne Virtual.



Un ami m'a récemment transféré cette blague : «Un journaliste interviewe un entrepreneur célèbre : – Quel est le secret de votre réussite ? – Mon succès tient en deux mots, répond l'entrepreneur. – Lesquels ? – Bonnes décisions. – Comment faites-vous pour prendre de bonnes décisions ? – Un mot. – Quel est ce mot ? – L'expérience. – Et comment faites-vous pour acquérir cette expérience ? – Deux mots. – Quels sont ces deux mots ? – Mauvaises décisions.»

Cet entrepreneur, aussi synthétique que pince-sans-rire, a un jour, bien avant de devenir célèbre, décidé de créer son entreprise. Au 31 décembre 2022, plus de 1 million de Français auront pris cette même décision. Les deux tiers sous le régime de l'auto-entrepreneur. Les indépendants représenteront alors 13% des actifs, plus qu'en 2010 (9%), moins qu'en 1970 (22%). Entreprendre, c'est écrire sa propre aventure et apprendre à cheminer avec l'incertitude. Pour prendre les bonnes et mauvaises décisions, il me semble indispensable de posséder des boussoles et des compagnons de route intérieurs. Ces repères et compagnons sont d'autant plus utiles quand le brouillard de l'incertitude s'épaissit. C'est le cas aujourd'hui avec les crises qui ne sont pas séquentielles, mais s'additionnent : crises sanitaires, guerre à 2 500 kilomètres de nos frontières, défis climatiques, vieillissement de la population, inflation, désorganisation du commerce et des chaînes logistiques mondiales...

Chacun ses propres boussoles. Personnellement,

j'en ai trois dans mon sac à dos, qui, je le crois, ne me quittent jamais. La boussole du sens donné à l'action. Quelles forces poussent à entreprendre. Et à continuer d'avancer. La boussole des valeurs avec lesquelles on ne transige pas. La boussole des limites à ne pas franchir pour la santé mentale et physique. Celle des autres et la sienne.

Mais si les boussoles indiquent des directions, elles ne créent pas de dynamique. C'est la mission des compagnons de route intérieurs. A titre d'exemple, voici les miens.

L'enthousiasme – étymologiquement «avoir un dieu intérieur» – et la passion. Pour entraîner les autres (clients, équipe, partenaires...) et aussi soi-même, quand «la route est droite, mais que la pente est forte».

L'habitude de sortir de sa zone de confort. Pour progresser au quotidien et savourer le plaisir de grandir.

Et enfin, l'ouverture aux «vraies» rencontres, celles qui, comme l'écrit le philosophe Charles Pépin, vous bousculent et vous transforment. Car entreprendre est avant tout une aventure collective qui embarque vos proches et ceux qui vous font confiance.

Chacun possède ses propres boussoles et compagnons de route intérieurs. Le plus important est de commencer à écrire et à vivre sa propre épopée entrepreneuriale. Walt Disney disait que «la différence entre un rêve et un projet, c'est qu'un projet a une date». Si vous faites partie de la «promotion 2022 des créateurs d'entreprise», c'est que vous avez mis une date sur votre rêve. Et que vous allez prendre de multiples décisions.

Alors, en deux mots : bonne route. ■

Le Salon SME, consacré aux créateurs et dirigeants de petites entreprises, aux indépendants et free-lances, se tiendra les 19 et 20 septembre 2022 à Paris (Palais des Congrès, porte Maillot). Accès gratuit sur préenregistrement : salonsme.com

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**

LE
VILLAGE
by CA



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.

08/2022 – 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 : 9 340 726 773 € – 784 608 416 RCS Nanterre. Crédit photo : Chloé Le Reste.  BETC

Ils ont créé des boîtes qui leur ressemblent

La plupart des créateurs d'entreprise se jettent à l'eau pour trouver (ou retrouver) du plaisir à aller bosser. Pour être "alignés", selon le terme en vogue. Résultat : ils montent des sociétés à leur image. Témoignages.

Laure Gomez-Montoya et Benjamin Magnard

Fondateurs de MedByMe

"Apporter de l'apaisement au plus grand nombre"

Le projet. Rien ne prédestinait Laure Gomez-Montoya et Benjamin Magnard à travailler ensemble. L'hypnothérapeute et le serial entrepreneur se sont rencontrés parce qu'ils étaient voisins ! Nous sommes en 2020 : le confinement leur fait prendre conscience du besoin exacerbé de bien-être dans leur entourage. Pourquoi ne pas proposer un outil permettant à tout un chacun d'accéder facilement aux techniques bien-être les plus efficaces ? «Tout le monde a entendu parler de la méditation, mais il existe de nombreuses autres techniques d'activation du bien-être : l'hypnose, la musicothérapie... Nous avons souhaité offrir au plus grand nombre ces outils très efficaces, mais qui nécessitent un accompagnement et une pédagogie spécifiques», détaille Laure. Les thérapies individuelles coûtant cher, le binôme décide de proposer des ateliers et séances en ligne, via une application nommée MedByMe, pour soulager toutes les petites problématiques du quotidien : arrêter de fumer, mieux dormir, gérer ses douleurs...

Le challenge. Réussir à se différencier, sur ce segment très concurrentiel. Premier défi : soigner l'application. «Nous avons travaillé très tôt notre identité graphique, qui est essentielle : elle doit être en phase avec ce que l'on souhaite apporter aux gens, de la

douceur, de la clarté, de l'apaisement... Pour cela, nous avons collaboré avec une graphiste et un UX designer», souligne Benjamin. Deuxième point clé : la qualité des contenus. «Notre différence tient à notre approche généraliste. Face à un problème de sommeil, par exemple, plusieurs techniques sont disponibles, correspondant à des besoins différents. C'est pourquoi nous avons souhaité proposer le plus d'éléments possibles», explique Laure. Le duo a également privilégié un fonctionnement par «capsule», avec des séances courtes, de dix à quarante-cinq minutes, sur des thématiques ciblées : douleur, stress, sommeil, trouble alimentaire, acouphènes...

Le financement. Benjamin finance les étapes préliminaires du projet. «J'interviens en tant que business angel jusqu'à ce que l'entreprise soit suffisamment mature et attractive. Nous souhaitons aujourd'hui lever des fonds, entre 1 et 1,5 million d'euros, pour continuer à développer nos contenus et accélérer notre commercialisation», explique-t-il, confiant avoir investi «quelques centaines de milliers d'euros». Ces premiers fonds étaient essentiels pour créer les contenus et développer l'application. Le business model de la jeune pousse repose sur deux piliers. D'un côté, le B to C, avec un système freemium : accès gratuit au contenu de base et abonnement (4,90 euros par mois) pour des cours plus approfondis. Un modèle qui demande du temps et des téléchargements nombreux pour être rentable. De l'autre, le B to B, à destination des entreprises, avec une offre d'ateliers en plus de l'accès à l'application. «L'Oréal et Cartier



sont nos premiers clients. Cela fonctionne grâce au bouche-à-oreille au sein des entreprises», se réjouit Laure. De quoi assurer de premiers revenus stables à la start-up. Pour le moment, côté grand public, elle revendique «plusieurs milliers» de téléchargements de l'application.

Le conseil. Bien choisir la personne avec qui l'on s'associe ! L'équilibre entre les personnalités peut être délicat, mais il est enrichissant. «Il est essentiel d'avoir des compétences différentes et complémentaires, mais aussi des valeurs et une vision commune du projet», note Benjamin. Leur aventure en binôme ne fait que commencer. ■ *Laura Makary*

Marine Bocabeille et Quentin Ory

Créateurs des Mini Mondes

“Proposer des jouets écolos qui plaisent autant aux enfants qu'aux parents”

Le projet. Lorsqu'il crée sa toute première boîte de jeux de société sur la culture française, Quentin Ory, aujourd'hui trentenaire, découvre que l'industrie du jouet génère en France 75 000 tonnes de déchets chaque année. Sa fibre écologique se révolte : pour

changer cela, il faut des jouets écoconçus, utilisant des matériaux recyclés et recyclables. Mais il faut aussi faire l'unanimité entre les enfants – «Ils adorent les jeux criards en plastique !» – et leurs parents, «adeptes des jolis jouets en bois, qui ne font pas marquer les enfants». Par le biais du start-up studio nantais Imagination Machine, il rencontre Marine Bocabeille. Passionnée de voyage, elle a bossé plusieurs années dans le commerce. Les deux aspirants entrepreneurs réunissent leurs univers pour créer les Mini Mondes : des jouets en plastique recyclé made in France, qui racontent, façon carnets de voyage, les aventures de la famille Duchemin autour du monde.

Le challenge. Pour répondre aux aspirations de tous, le projet des Mini Mondes est coconstruit. Les fondateurs ont interrogé 200 familles, dans leur réseau ou en passant des annonces sur Leboncoin, pour savoir ce qui leur plairait. «Ils nous ont dit que c'était bien d'avoir des jouets mieux fabriqués, mais qu'ils voulaient aussi des histoires plus inspirantes, sortant des stéréotypes princesses et pompiers», raconte Quentin Ory. C'est ainsi que naît l'idée de suivre une famille voyageuse, pour faire découvrir la culture, la cuisine, la nature de chaque pays traversé. Second défi, assurer une production ●●●

MARINE BOCABEILLE ET QUENTIN ORY

Les fondateurs des Mini Mondes font fabriquer en France des jouets en plastique recyclé, accompagnés d'un livre permettant aux enfants de suivre les aventures de la famille Duchemin.



AMÉLIE GUICHENEV

La cofondatrice de Gaya a imaginé un vélo électrique familial, équipé d'un traceur GPS efficace en cas de vol.

... française. Les jouets sont «made in Grand Ouest» ! «Pour nous, c'était une évidence», souligne le fondateur, précisant que ce n'est «finalement pas si compliqué». De fait, les deux complices ont embarqué dans leur aventure tout un écosystème de partenaires locaux. Le studio de design est à Nantes, le bureau d'études à Angers, le producteur de plastique recyclé (à partir de pots de yaourt) à Poitiers, l'usine de fabrication de jouets dans le Finistère et le tampongraphe (créateur de tampons) en Vendée.

Le financement. «Créer un jouet, cela coûte relativement cher», constate Quentin Ory. Pour financer leur lancement, les créateurs des Mini Mondes ont organisé, à l'été 2019, une campagne de précommandes du van des Duchemin et convaincu 1 000 premiers clients. «Le financement participatif a deux avantages : injecter rapidement un peu de cash dans le projet et obtenir plus facilement un prêt bancaire», apprécie l'entrepreneur. Soutenu par les réseaux France Active et Initiative Nantes, le duo rassemble 200 000 euros au démarrage. Et, en 2021, alors que le chiffre d'affaires approche les 5 millions d'euros, principalement grâce à la vente en ligne, ils lèvent 3,5 millions d'euros auprès du fonds d'investissement

Eutopia et de Bpifrance. Ils comptent aujourd'hui plus de 100 000 clients et 35 000 abonnés et planchent maintenant sur une série animée.

Le conseil. «Nouez des liens avec les investisseurs avant d'avoir besoin d'argent», recommande Quentin Ory. Il avait ainsi rencontré ses investisseurs dès le début du projet et les a régulièrement tenus au courant des avancées. De quoi construire une relation privilégiée, les convaincre plus facilement au moment de lever des fonds et s'assurer d'être sur la même longueur d'onde. ■ *Marion Perrier*

Amélie Guichenev

Fondatrice de Gaya

“Faire grandir mon fils dans un monde meilleur”

Le projet. L'idée d'entreprendre trottait dans la tête d'Amélie Guichenev depuis longtemps. Salariée dans le secteur chahuté du tourisme, elle quitte son emploi en 2021 et décide de tenter sa chance. «Je voulais que mon projet permette à mon fils de grandir dans un monde meilleur. Je souhaitais aussi créer quelque chose d'inclusif, d'accessible, qui connecte les gens»,

explique-t-elle. Avec son associé, Jacques Bonneville, elle se tourne vers le secteur en plein boom du vélo, et constate que l'offre de cycles électriques pour les familles est encore peu développée. Bingo !

«La cible des familles urbaines me touche, bien entendu. J'ai imaginé un vélo qui permette de déposer les enfants à la crèche, de faire les courses, d'aller au travail avec son ordinateur, le tout sans trop transpirer... Quelque chose de confortable, de sûr et de modulaire», détaille Amélie. C'est ainsi que naît Gaya. La jeune pousse propose aujourd'hui deux modèles de vélos électriques : le Cargo (2 300 euros) peut accueillir deux enfants et le Compact (1 700 euros) un second passager adulte. «Cela suffit à remplacer un scooter, voire une voiture», explique la fondatrice. Pour garantir la sécurité, les vélos sont dotés d'un grand phare et de clignotants. La batterie est réparable et le moteur électrique d'assistance assure des pointes à 25 kilomètres-heure.

Le challenge. Le risque de vol, pointé par un tiers des acheteurs potentiels (baromètre Ipsos de la mobilité électrique, fin 2021), est un véritable obstacle à l'achat de cycle. Chaque année, plus de 400 000 vélos sont volés, affirme la Fédération française des usagers de la bicyclette. De quoi faire hésiter au moment d'investir plus de 1 500 euros !

«Nous avons très vite repéré ce gros frein», souligne l'entrepreneuse. La solution : verrouiller les biclous au maximum en les équipant d'un traceur GPS et d'une alarme. Une application mobile signale tout mouvement suspect et permet de bloquer à distance l'assistance moteur. «Le voleur se retrouve avec un vélo électrique impossible à démarrer», précise Amélie. Les plus inquiets peuvent souscrire une assurance vol, également proposée par la jeune pousse. La fondatrice a testé son système «pour de vrai» : elle s'est fait voler son prototype à la sortie d'un café à Paris ! «Il fallait absolument que je le récupère. Je l'ai suivi à distance grâce au traceur. J'ai réussi à le retrouver grâce à ses coordonnées, avec l'aide d'une gendarmerie de l'Oise.» Testé et approuvé !

Le conseil. Soigner son recrutement, même si c'est difficile quand on est une jeune boîte qui démarre. Amélie l'a vécu lors du lancement de Gaya : son tout premier recruté, un stagiaire en marketing, lui a fait faux bond... «Sachant que notre notoriété et notre attractivité sont réduites, il est difficile de recruter des profils de qualité. Cela a été un vrai challenge.

Enfin, j'ai embauché deux profils seniors grâce à mon réseau personnel. Ils ont eu un coup de cœur pour le projet et ont choisi de me rejoindre. C'était un risque de leur part, il fallait qu'ils soient convaincus de l'impact de la société.» Le fait de porter un projet ayant du sens est alors un sacré plus. ■ L. M.

Cyril Neves

Fondateur des Petits Bidons

«Changer les codes d'un secteur opaque et polluant»

Le projet. Après sept années passées chez L'Oréal puis Danone, Cyril Neves, 37 ans, rêve de voler de ses propres ailes. «Je n'étais plus aligné avec les valeurs du CAC 40. J'avais envie de créer ma propre marque, écolo et engagée, pour retrouver du sens dans mes décisions et les produits que je vendais.» Après une rupture conventionnelle en 2017, il profite d'une année de chômage pour remettre en question ses motivations. «J'ai littéralement changé mon mode de vie, ne me déplaçant qu'à vélo, produisant mon propre compost... J'ai voulu créer quelque chose en phase avec la personne que j'étais devenue», ●●●



CYRIL NEVES

Avec Les Petits Bidons, il propose, en vrac ou en contenant «zéro plastique», des produits d'entretien sans produits toxiques.

... explique-t-il. L'idée de fabriquer sa propre lessive est née d'une démarche personnelle «et d'un besoin de transparence en tant que consommateur».

Le défi. Cyril découvre, en analysant la composition des lessives et produits ménagers, que la réglementation européenne n'oblige pas les producteurs à indiquer la liste des ingrédients utilisés. «Le consommateur lambda n'a pas accès à l'information pour faire un choix éclairé, regrette-t-il. Or les lessives contiennent plus de 50 ingrédients nocifs, dont de l'huile de palme, des dérivés de pétrole, des conservateurs décriés comme des perturbateurs endocriniens ou responsables d'allergies, des colorants et parfums de synthèse.» Comment disrupter ce marché, infléchir la réglementation et impulser un changement dans les habitudes de consommation des Français ? Pendant un an, Cyril travaille sur plusieurs dizaines de formulations différentes à partir d'ingrédients naturels. Pour la fabrication, il a des échanges avec des laboratoires français capables de respecter un cahier des charges très strict et d'exclure les substances controversées. «J'en ai trouvé un assez fou pour me suivre», sourit-il. En 2018, enfin prêt, Cyril Neves crée Les Petits Bidons, une start-up qui propose en vrac ou en contenant «zéro plastique» des produits d'entretien – lessive, liquide vaisselle... – élaborés à base de produits 100% respectueux de l'environnement et de la santé des consommateurs.

Le financement. Grâce au financement participatif sur la plateforme Tudigo, il lance une première production de 2 500 bidons, vendus en grandes et moyennes surfaces, magasins bio et sur Internet en France, en Belgique et au Luxembourg. Succès immédiat ! Trois ans plus tard, l'entreprise, parfaitement inclusive, compte 11 salariés, «libres de ce qu'ils sont, de parler de ce qu'ils veulent» et de se vêtir «en tongs et en short», si ça leur chante.

Cyril Neves campe sur ses valeurs : «Je veux faire changer les codes d'un secteur opaque et polluant, et montrer l'exemple en informant le consommateur, clame-t-il. Je ne veux pas seulement séduire une clientèle de bobos sensibilisés au zéro déchet mais embarquer tout le monde avec nous. Le pari n'est pas simple : faire de la pédagogie et intéresser le public avec des lessives.» Pour l'instant, ce game changer semble y avoir plutôt bien réussi !

Le conseil. «On ne lâche rien et on va jusqu'au bout de ses convictions !» ■ *Charlotte de Saintignon*

ÉLODIE CARPENTIER

Avec Le Rouge Français, elle promeut des cosmétiques à base de colorants naturels.



Elodie Carpentier

Cofondatrice du Rouge Français
“En finir avec le pétrole dans les cosmétiques”

Le projet. C'est en 2017, alors qu'elle attend sa première fille, June, qu'Elodie Carpentier a le déclic. Particulièrement attentive à ce qu'elle met dans son assiette – elle a grandi dans une famille écolo, en pleine nature, au cœur du Périgord noir et en Corse –, cette passionnée de botanique, experte en biotech, qui a bossé dix ans dans l'industrie pharmaceutique, s'inquiète soudain de la composition des cosmétiques qu'elle utilise. En analysant les composants de son maquillage, elle voit rouge : plus de 90% des pigments utilisés dans un rouge à lèvres sont issus de la pétrochimie. «Le marché du maquillage accuse un énorme retard en matière d'innovation et d'écoresponsabilité et cela a un impact sur la planète et la santé des femmes.» Plus question de transiger : «Je ne voulais plus faire de compromis entre un achat plaisir, ma santé et la prise en compte de l'environnement.»

Le défi. Pas si simple de s'attaquer aux géants du cosmétique ! Mais Elodie a sa petite idée : cette

spécialiste des plantes met au point un procédé de coloration 100% végétal pour lequel elle a déposé cinq brevets. «On utilise les plantes tinctoriales – des plantes contenant des colorants – pour obtenir des pigments végétaux. Un usage ancestral : Cléopâtre y avait déjà recours pour colorer ses lèvres. Aux XVII^e et XVIII^e siècles, le sud de la France était le premier exportateur de garance, une vivace dont les racines donnent un rouge vif. L'objectif était de redynamiser cette filière historique oubliée.»

Après deux ans de recherche développement, elle parvient à maîtriser la stabilité des couleurs et les procédés d'extraction pour obtenir une qualité équivalente aux cosmétiques issus de la pétrochimie en matière de teinte, de tenue et de texture. Et son procédé de coloration végétale pourrait bien intéresser d'autres secteurs, comme l'automobile, l'aéronautique ou le textile.

Le financement. L'entrepreneuse investit d'abord ses fonds propres et fait appel à la «love money» de ses proches. En septembre 2019, elle crée Le Rouge Français, avec son mari et associé Salem Ghezaili – serial entrepreneur à succès. Neuf mois plus tard, ses trois premiers rouges à lèvres, «le produit le plus tech du maquillage», font leur apparition dans les bacs. Depuis, l'entrepreneuse et ses sept salariés ont développé plus de 60 références, avec du maquillage pour les yeux, des blushs et des vernis.

L'introduction au capital du groupe L'Occitane via leur cellule d'innovation Obratori, ainsi que l'appel à des fonds d'investissement, tels que Femme Business Angel, Chantal Baudron et même l'Insead, lui ont permis de structurer l'ensemble de la chaîne de production, depuis la récolte de la plante et l'extraction des pigments jusqu'à la distribution des produits. Le Rouge Français dispose aujourd'hui de son propre laboratoire de recherche à Marseille et d'une usine de production en Normandie, dans la Cosmetic Valley, pour produire exclusivement en France. Enfin, l'entrepreneuse, qui veut essaimer à l'international, notamment en Europe et en Chine, entame une levée de fonds de 3 millions d'euros auprès de fonds d'investissement à impact. «On vise 17 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2026.»

Le conseil. «Il faut être résilient et flexible. Et savoir se nourrir de ce qui se fait dans d'autres secteurs, aller chercher des innovations ailleurs et les adapter», explique la cosmétologue 100% naturelle. ■ C. de S.

Lionel Bouillon

Fondateur d'Algo Paint

“Innover en s'inspirant de la chimie du végétal”

Le projet. Son idée, Lionel Bouillon l'a trouvée sous sa douche, en 2008, en attrapant un shampooing Yves Rocher à base d'algues. «Si le leader de la cosmétique arrive à développer des produits à partir d'algues, pourquoi pas nous ?», s'interroge-t-il. A l'époque, Lionel est associé de Felor, l'entreprise de son beau-père, spécialisée dans la peinture industrielle. Dès le lundi suivant, il réunit ses équipes et contacte... Yves Rocher, qui le met en relation avec les acteurs de la filière végétale. Objectif : développer une gamme de peintures biosourcée, engagée dans la valorisation de matières premières naturelles et renouvelables, garantissant des émissions de composés organiques volatils les plus faibles ●●●

ifocop

N°1 DE LA RECONVERSION

La reconversion, c'est valoriser ses acquis

Manon M.

De coiffeuse
à gestionnaire de paie

Formation Assistante
de Gestion 2020



Crédits Photos : Axel Save - juillet 2022

* Taux calculé sur la base des diplômés ifocop sortis de formation entre le 01/09/2020 et le 31/08/2021 dans le cadre de l'Etude Emploi annuelle pour France Compétences.

89%

Taux de retour à l'emploi en 2021*

••• possibles et, last but not least, privilégiant les circuits courts et le “made in Breizh”. Histoire de tailler des croupières aux géants du marché de la peinture, fondé sur la pétrochimie et dominé par cinq multinationales américaines et hollandaises.

Le challenge. Il faudra sept ans de recherche-développement pour mettre au point l'ensemble du procédé, pendant lesquels Algo Paint est incubée au sein de Felor. «Nous nous sommes appuyés sur les pôles de compétitivité régionaux et sur des acteurs de la filière marine que l'on a su fédérer autour de nos valeurs.» Algo Paint s'est ainsi rapproché de l'Ifremer – qui l'a mis en lien avec le Centre d'étude et de valorisation des algues –, de l'Ecole nationale supérieure de chimie de Rennes et du Pôle Mer Bretagne Atlantique. Protégées par quatre brevets, ses peintures à base d'algues, de résine de bois, de colza et de pigments naturels valorisent des ressources renouvelables, avec des performances équivalentes aux produits élaborés par la chimie traditionnelle. Dernière innovation en date : la peinture utilisant des coquilles Saint-Jacques, mise au point dans les labos de l'unité de fabrication implantée à Vern-sur-Seiche, près de Rennes. Depuis sa création officielle en 2015, Algo Paint a remporté une quinzaine de prix, dont ceux du ministère de l'Environnement et de l'Ecologie, et du salon Pollutec.

Le financement. Pour tester le marché et créer une communauté, Algo Paint a démarré avec une campagne de crowdfunding sur la plateforme Wiseed. Très vite, Leroy Merlin et Mr. Bricolage ont montré

leur intérêt et référencé ses produits. Aujourd'hui, la marque est commercialisée pour les particuliers sur son site Internet et dans 450 points de vente en France, Belgique, Pays-Bas et Suisse. La gamme professionnelle bénéficie de 100 points de vente dans l'Hexagone. «Nous avons choisi ce type de développement pour ne pas nous heurter de front aux grosses baleines du secteur, sourit Lionel Bouillon. J'ai quitté les océans rouges de la pétrochimie pour créer un lagon bleu en nous adossant à la chimie du végétal. La dernière étape, la plus compliquée, est de faire changer les habitudes des consommateurs.» Impossible n'est pas breton !

Le conseil. «Créez un écosystème en lien avec l'univers dans lequel vous évoluez. Pour développer une filière autour de ressources locales, nous nous sommes entourés de partenaires capables de nous fournir en algues et en coquilles Saint-Jacques. Et nous avons structuré de nouvelles filières de traitement de déchets.» ■ C. de S.

Yohan Hubert

Cofondateur de Sous les fraises

“Faire entrer la nature dans la ville”

Le projet. C'est la vue d'un horizon gris et bétonné qui a poussé Yohan Hubert à vouloir mettre du vert partout. Originaire de Grenoble, cet ancien biologiste s'est juré de «faire entrer la nature dans la ville». En 2014, l'alors trentenaire quitte son CDI pour fonder Sous les fraises, en compagnie des architectes Laure-Line Jacquier et Simon Mourembles, avec 20 000 euros d'économies en poche. L'idée ? Semer fruits et légumes sur les toits des immeubles. L'arme secrète ? Une technique sur laquelle Yohan Hubert planche depuis le début de sa vie professionnelle : des «poches» faites de chanvre et de laine de mouton, fixées sur des panneaux verticaux où s'enracinent et s'épanouissent les plantes, sans un gramme de terre ni de produits phytosanitaires.

Le challenge. En 2015, les Galeries Lafayette parisiennes accueillent 1 500 mètres carrés de culture sur leur toit, où fraises, framboises et tomates côtoient plus d'une centaine de plantes comestibles. En apparence, le délai entre la création de Sous les fraises et ces plantations est court, laissant penser que tout s'est déroulé sans accroche. En réalité, «ça a été

LIONEL BOUILLON

Fondateur d'Algo Paint, il a développé une gamme de peintures biosourcée, produite en Bretagne.





YOHAN HUBERT

Avec *Sous les fraises*, il a installé 25 fermes urbaines sur les toits, de Paris à Lyon en passant par Annecy.

horriblement compliqué», soupire Yohan Hubert. «Absolument rien n'était prévu pour végétaliser les toitures. Il a fallu travailler avec la ville pour adapter le plan local d'urbanisme. Ensuite, on a dû faire déplacer les climatisations, et composer avec les espaces d'aération ou les passages de câble», explique-t-il. Un réconfort toutefois dans ce parcours du combattant : leur idée suscite un enthousiasme général. Les propriétaires de l'immeuble financent l'intégralité des travaux, convaincus des bienfaits de ce projet pour la ville comme pour leur image de marque. Une bonne surprise qui se reproduira pour chacune des 25 fermes urbaines développées par *Sous les fraises* depuis ce premier test, des toits du BHV Marais jusqu'à ceux du parking d'un centre commercial Auchan près de Lyon.

Les contraintes n'ont cependant pas disparu comme par magie. D'abord, celle d'être le plus fidèle possible à des valeurs écologiques. Tous les fruits et légumes sont distribués en circuit court, afin d'alléger le bilan carbone. Les productions sont analysées, pour s'assurer qu'il n'y ait pas de traces des pollutions environnantes. *Sous les fraises* a par ailleurs lancé un nouveau concept : une ferme aquaponique, ouverte en 2017, à Aubervilliers, en région parisienne. Une autre technique d'agriculture durable, donc, qui mêle élevage de truites et culture des végétaux : les

déjections des poissons servent d'engrais, remplaçant ainsi les produits phytosanitaires. «Techniquement, c'est le projet le plus simple à réaliser. Mais ce n'est pas une raison pour multiplier ces fermes, précise Yohan Hubert. On est attentif au bien-être animal, et on ne veut pas installer les poissons dans des endroits trop bruyants ou pollués.»

Le financement. Quid du modèle économique au beau milieu de ces nobles qualités ? La clé : diversifier ses sources de revenus. Une partie de la production est transformée par des artisans locaux – nougat aux fraises, bière, gin... – puis proposée dans des grandes enseignes. L'autre est vendue à des chefs cuisiniers – la start-up leur livre, à vélo, des fruits et légumes cueillis dans la matinée. La qualité se paye : à titre d'exemple, un kilo de tomates coûte 7 euros. *Sous les fraises* trouve son équilibre financier en ajoutant à ses activités l'entretien d'espaces verts et l'organisation d'événements (visites, etc.). La structure entend aussi accompagner d'autres projets d'agriculture urbaine. Et montrer qu'il est possible de marier ville et nature, écologie et entrepreneuriat.

Le conseil. «Le monde économique n'est pas prêt pour accueillir des projets écologiques. Il est donc essentiel de s'entourer de gens qui vont apporter leur aide en toute conscience et en toute responsabilité.» ■ *Manon Meyer-Hilfiger*





ANNE FAUCON

Elle a remué ciel et terre pour faire construire, à Pont-Sainte-Marie (Aube), un cinéma d'art et d'essai 100% écolo.



Anne Faucon et Alain Castells

Porteurs du projet de cinéma écologique Utopia

“Faire bouger un peu l’image du cinéma !”

Le projet. A Pont-Sainte-Marie, au cœur de l’Aube, se déroule une naissance hors du commun, celle du premier cinéma écolo de France : bilan carbone impeccable, économe en eau, zéro déchet... Anne Faucon est la sage-femme qui accompagne ce drôle de bébé. Il rejoindra la famille d’Utopia, un réseau de cinémas art et essai indépendants, dont elle fait partie depuis trente ans. «A force de projeter des documentaires sur l’écologie, j’ai été sensibilisée. Ça a commencé par des efforts dans ma propre vie, en achetant des produits moins nocifs pour l’environnement, raconte-t-elle. Et puis je me suis rendu compte que, dans nos cinémas, nous n’avions pas un seul panneau solaire, nous ne récupérons pas les eaux usées... Il était temps d’agir.»

Le challenge. Quand Anne évoque son projet, on la regarde partout avec des yeux ronds ! «Malgré l’urgence climatique, la réflexion écologique du monde du cinéma n’en est qu’à ses balbutiements», soupire-t-elle. Elle n’obtient pas de fonds spécifiques, alors que les architectes affirment que réaliser un bâtiment écologique coûte de 20 à 30% plus cher. Il faudra une rencontre pour changer la donne. Alain Castells, chef d’un bureau d’études spécialisé dans

les constructions écologiques, considère qu’il est possible, pour un même prix, de construire des bâtiments à «énergie positive» – ils produisent plus d’énergie qu’ils n’en consomment. Isolation, murs épais, toit en paille, petites fenêtres, chauffage au bois et panneaux solaires, réduction de la taille des constructions : les solutions s’accumulent. Le devis s’établit autour de 2 millions d’euros, soit... le même prix qu’un cinéma classique, ambitions environnementales en prime. Autre point important pour Anne Faucon : économiser l’eau potable. Elle part donc en croisade pour construire des toilettes sèches. Cette fois, ce n’est pas l’argent qui pose problème, mais des enjeux d’image. «On s’est engueulé en interne à Utopia. On me disait : “Tu es folle, tu vas avoir des mouches dans ton cinéma !” Tout le milieu cinématographique se moquait un peu de moi. J’ai fini par en rire, me présentant comme la “dame pipi de l’art et essai”. Et puis Alain m’a aidée à convaincre. Il avait déjà installé ce type de toilettes dans une école primaire, avec des résultats très positifs.»

Le financement. Pour rassembler la somme nécessaire, Anne Faucon remue ciel et terre. Elle s’assure le soutien de personnalités médiatiques, comme le réalisateur Robert Guédiguian. Elle parvient à convaincre le Fonds européen de développement régional de lui apporter une aide de 300 000 euros, ce qui lui permet de débloquent des aides du Centre national du cinéma et du département. La commune de Pont-Sainte-Marie, tout aussi enthousiaste, met

à disposition un terrain au cœur d'un écoquartier. Puis, pour boucler le budget, Anne se tourne vers le privé, ouvrant une cagnote participative sur Internet, contactant des banques, et des amis (certains ont investi toutes leurs économies pour que vive ce projet). Les travaux ont débuté en février, et ce cinéma hors norme devrait ouvrir à l'automne 2022.

Le conseil. Anne Faucon insiste sur la nécessité de s'entourer de personnes compétentes, qui croient en la démarche. «Aujourd'hui, on ne peut qu'aller jusqu'au bout de notre idée. Même si tout n'est pas parfait, on voudrait montrer aux gens que c'est possible. Il y a un tel plaisir à être en harmonie avec ses convictions !» ■ *M. M.-H.*

Clément Baldellou et James Taylor

Fondateurs de Capillum

“Les déchets d'aujourd'hui sont les ressources de demain”

Le projet. Etudiants en master à l'ESC Clermont Business School en 2017, Clément Baldellou et James Taylor sont amenés à plancher sur un projet fictif de création d'entreprise. «Ça nous a donné des idées ! Nous avons toujours eu envie d'entreprendre ensemble, autour de l'économie circulaire.» Leur credo ? «Les déchets d'aujourd'hui sont les ressources de demain.» A la recherche d'une matière non valorisée et inépuisable, ils tombent sur... le cheveu ! «En France, les cheveux représentent 60% des déchets d'un salon de coiffure et 4 000 tonnes de déchets», précise Clément Baldellou. Une idée au poil : à 27 ans James, papa d'un petit garçon, veut «agir positivement sur l'environnement futur de son enfant», tandis que Clément, 28 ans, rêve de créer une entreprise qui a du sens. Diplômés, les deux compères incubent le projet au sein du SquareLab de l'ESC Clermont, et se mettent au boulot.

Le challenge. D'abord, la logistique. Comment collecter la matière première auprès des quelque 70 000 salons de coiffure et 20 000 coiffeurs à domicile que compte l'Hexagone ? «Nous nous sommes associés avec La Poste et ses filiales logistiques qui roulent en décarboné. Nous travaillons aujourd'hui en direct avec 3 000 salons de coiffure», expliquent les deux compères. Oui mais, que faire de cette montagne de tifs ? «On avait trouvé le déchet adéquat

sans savoir ce qu'on allait en faire !», sourit Clément Baldellou. Les deux associés se plongent dans l'histoire et remettent au goût du jour des utilisations ancestrales du déchet capillaire : «Il y a cinq mille ans, les Mongols les utilisaient déjà pour construire leurs yourtes. Mais jusqu'à présent, ces utilisations anciennes n'avaient jamais fait l'objet d'une industrialisation», expliquent les créateurs. Il faudra deux années de R & D à Capillum, en partenariat avec des universités et des laboratoires, pour fiabiliser ses procédés à un niveau industriel.

Protégée par trois brevets, la start-up commercialise notamment des tapis de paillage pour l'agriculture et le jardinage, afin de limiter les dépenses d'arrosage et d'empêcher la pousse des mauvaises herbes. Elle propose des produits absorbants pour la dépollution des sols et des eaux, utilisés notamment par Octop'us et Project Rescue Ocean, deux ONG françaises luttant pour la préservation des océans. «Le cheveu absorbe jusqu'à huit fois son poids en hydrocarbures», souligne Clément Baldellou. Enfin, la start-up travaille sur un procédé d'extraction de la kératine pour développer des applications biomédicales, notamment des produits de soins pour la peau.

Le financement. La start-up a d'abord été financée par une campagne de crowdfunding sur KissKiss-BankBank, puis, grâce à l'originalité de son projet, elle a remporté une dizaine de concours. Forte d'une équipe qui compte désormais dix personnes, elle vient de boucler une première levée de fonds de 1,3 million d'euros auprès du Crédit agricole ●●●

CLÉMENT BALDELLOU ET JAMES TAYLOR

Ils ont créé, avec Capillum, la première filière de recyclage des cheveux.



... et UI Investissement. Le vent en poupe, ses deux dirigeants n'ont plus besoin de se faire des cheveux. **Le conseil.** «Avant d'être entrepreneur, il faut apprendre à se connaître pour être aligné avec soi-même, prendre les bonnes décisions et s'entourer des bonnes compétences. Et savoir ce que l'on ne sait pas pour aller chercher les bons conseils !» ■ *C. de S.*

David Merle et Jean Moueix

Fondateurs de Bonneval

“Devenir des passeurs d'eau”

Le projet. Il est écrit noir sur blanc sur le site de la start-up qui commercialise depuis un an l'eau minérale naturelle de Bonneval, en Savoie : «Notre raison d'être est de servir une eau unique pour un retour à l'essentiel et procurer du bien-être au quotidien.» Comme son associé, Jean Moueix, copropriétaire du domaine viticole Petrus, David Merle se sent «Savoyard d'adoption» et revendique une approche familiale et terrienne des affaires. Sa formation d'ingénieur des Ponts et Chaussées et son passage dans le secteur de l'énergie – «un domaine où l'homme se sert sans jamais rendre» – l'ont poussé vers l'eau, dont les réserves se reforment naturellement. Quoi de mieux pour se lancer que l'eau de Bonneval : vierge de toute pollution industrielle, elle qui jaillit naturellement de sa source située du côté de Bourg-Saint-Maurice, il n'y a donc pas besoin de forage pour l'exploiter. Les deux associés veulent se définir comme «passeurs d'eau», dans une entreprise

DAVID MERLE

Son envie d'harmonie avec la nature l'a conduit vers la vallée de la Haute-Tarentaise, où jaillit l'eau de Bonneval.



qui leur ressemble, aussi ont-ils adopté le statut légal d'entreprise à mission, défini par un cahier des charges strict. «La mission sociétale de Bonneval, explique David Merle, est pour nous aussi légitime que sa mission économique.»

Le challenge. Rester en accord avec ces principes en se saisissant de la richesse qu'offre la nature tout en la respectant... Un casse-tête technique d'abord : d'origine souterraine, l'eau doit avoir une composition chimique stable. Ses caractéristiques sont définies par voie réglementaire et validées par l'Agence régionale de santé. Côté marketing, ensuite, pas facile de faire sa place : «Le choix d'une eau à forte identité savoyarde, vendue en Savoie et chez Monoprix, est porteur d'avenir mais limitant au départ dans un secteur très concurrentiel qui est la chasse gardée de grands groupes agroalimentaires.»

Enfin, veiller à faire les choix les plus respectueux de l'environnement à chaque étape de l'exploitation a parfois des conséquences inattendues : «Quand il s'est avéré que toutes les études dont nous disposions montraient que le plastique recyclé avait moins d'impact écologique que le verre, la canette, la brique en carton ou l'alu, nous n'avons pas hésité à l'adopter pour embouteiller notre eau, avec des cartons et des bouchons 100% recyclables. Problème : le public ne suit pas forcément, car il voit le RPET (plastique recyclé) comme du plastique.» Si les entrepreneurs ont pour eux la réalité scientifique, les consommateurs ne sont pas forcément sur la même longueur d'onde. «Il a fallu prendre des décisions industrielles fortes et ne pas en rester à l'intuition... Mon MBA obtenu à Harvard et mon expérience dans le secteur de l'énergie m'ont aidé !», explique David Merle.

Pour ne pas défigurer le paysage, les associés ont décidé ne pas construire l'usine d'embouteillage au point d'émergence de la source, mais d'enterrer 5 kilomètres de conduites pour mener l'eau dans une zone industrielle déjà aménagée. Même chose pour le RPET : agiles, ils s'adaptent et, même s'ils continuent à défendre ce choix, ils vont aussi bientôt sortir une gamme de bouteilles en verre.

Le conseil. «L'entreprenariat comporte toujours une part de risque – sinon quelqu'un aurait déjà fait ce que vous tentez de faire –, le tout est de bien l'évaluer et de rester flexible, en acceptant d'avoir tort... Pour qu'elle continue de vous ressembler, une entreprise est forcément évolutive !» ■ *Samuel Loutaty*

Adrien Aumont

Cofondateur de Midnight Trains

“Vivre l’aventure du train de nuit”

Derrière toute création d’entreprise, il y a souvent un instant décisif. Pour Adrien Aumont, 38 ans, cofondateur de Midnight Trains, il s’agit d’un voyage de nuit effectué en train couchettes de Paris à Milan en juillet 2019. «Par chance, on s’était retrouvés à deux avec mon amie, sans personne d’autre dans le compartiment. J’ai trouvé ça génial de pouvoir voyager en toute intimité.» Au même moment, Adrien détecte des signaux faibles en faveur du rail. «L’opinion évolue, surtout parmi les jeunes qui souhaitent éviter l’avion pour des raisons environnementales. Le train de nuit constitue une bonne alternative pour parcourir entre 800 et 1 500 kilomètres, à condition d’améliorer le service et le confort, pour en faire un vrai concurrent de l’avion et non de l’autocar.»

Oubliés donc, les compartiments à quatre ou six couchettes : Midnight Trains se positionne comme un hôtel roulant haut de gamme, avec une voiture-bar, des chambres insonorisées pour voyager en duo, en solo ou en famille, dotées d’une literie moelleuse, de films à la demande et de douches privatives. Non communiqués, les prix devraient être à l’avenant de ce confort, mais Adrien Aumont, qui prévoit d’ouvrir en 2024 des liaisons vers Milan, Venise et Barcelone, fait valoir deux arguments en sa faveur. D’abord, le

train de nuit transfrontalier économise des nuits d’hôtels sur place. Ensuite, il permet de mieux profiter de la destination puisque l’on arrive frais et dispos tôt le matin en centre-ville et que le retour s’effectue toujours en soirée.

Cofondateur du site de crowdfunding KissKissBank-Bank, ce serial entrepreneur se plaît autant à développer des projets originaux qu’à en soutenir : il investit personnellement dans la viande de synthèse comme dans de nouvelles formes de divertissement. Son parcours sort des sentiers battus : il a arrêté l’école avant ses 15 ans pour tracer sa propre voie dans le cinéma, l’audiovisuel et la publicité. Pas de complexe pour autant. Il n’hésite pas à se lancer dans un secteur où dominent de grandes firmes dirigées par des ingénieurs et des commerciaux de haut vol : «L’entrepreneuriat demeure ouvert aux profils aventureux. Quand vous discutez avec des investisseurs, ils ne vous demandent pas vos diplômes.» Surtout quand ces derniers ont eux-mêmes délaissé leurs études pour créer leur affaire, à l’instar de Xavier Niel qui a investi dans Midnight Trains via son fonds Kima Ventures.

Alain Gétraud

Cofondateur de la compagnie Le Train

“Redonner au train ses lettres de noblesse”

Mettre les TGV davantage au service des habitants du Grand-Ouest en ignorant Paris : telle est l’ambition d’Alain Gétraud, cofondateur et directeur général de la compagnie Le Train, qui compte desservir l’arc Atlantique en passant par la ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux. S’il parvient à boucler son tour de table pour acquérir une dizaine de TGV neufs ou d’occasion, Le Train compte, à partir de la mi-2023, effectuer une quinzaine d’allers-retours quotidiens entre Angoulême et Bordeaux, quatre ou cinq entre Bordeaux-Tours-Nantes ou Bordeaux-Tours-Rennes. Sur ces trajets, la compagnie espère 3 millions de passagers à la mi-2024 et 5 millions en 2027, en offrant des gains de temps appréciables par rapport aux TGV de la SNCF, qui obligent à repasser par Paris ou n’offrent que des correspondances peu pratiques. Ainsi le trajet Bordeaux-Nantes à bord de la compagnie Le Train s’effectuerait en un peu moins de trois heures contre près de quatre heures actuellement.

ADRIEN AUMONT

Avec Romain Payet (à gauche), il veut promouvoir les longs voyages en train façon Orient-Express.



Pour autant, Alain Gétraud, ingénieur de formation passé par la SNCF, considère que Le Train sera plus complémentaire que concurrent de l'opérateur historique, puisqu'il entend surtout séduire les automobilistes. Pour les convertir, cet entrepreneur quinquagénaire promet de réenchâter le transport ferroviaire avec plus de services et de simplicité. «On pourra embarquer son vélo ou son surf dans des espaces aménagés. Acheter, modifier, annuler son billet à partir d'une application vraiment ergonomique. La compagnie Le Train ne proposera qu'une seule classe mais avec des ambiances différenciées empreintes de calme pour les voyageurs en solo ou en couple, de convivialité pour ceux qui voyagent en groupe ou en famille. Et nos tarifs seront bien plus stables que ceux des opérateurs pratiquant le "yield management", qui consiste à faire varier les prix en fonction du comportement du consommateur.» Dans ce projet, ce sportif accompli, natif du Sud-Ouest et amateur de surf et de kayak, membre d'une association de protection des océans, éprouve la satisfaction de joindre ses ambitions professionnelles et ses convictions. «Ce qui me passionne c'est de convertir des voyageurs à un moyen de transport sûr et écologique, avec une offre renouvelée qui lui redonne ses lettres de noblesse.» Si son pari réussit, Le Train compte, dès 2024, constituer un réseau interrégional couvrant une dizaine de villes, de Rennes au nord à Arcachon au sud.

Alexandra et Nicolas Debaisieux

Fondateurs de Railcoop

“L'écologie et l'économie, ça roule ensemble”

Qu'on se le dise : Alexandra Debaisieux, directrice générale déléguée de Railcoop, et Nicolas Debaisieux, directeur général, ne sont pas mariés, mais issus de la même fratrie. Pour autant, Railcoop n'est pas une entreprise familiale : comme son nom le suggère, il s'agit d'une coopérative, donc d'un projet collectif auquel se sont ralliées une dizaine de personnes. L'aventure débute en 2019. Nicolas, fonctionnaire international qui a travaillé sur les enjeux climatiques mondiaux, s'établit avec sa famille à Figeac, dans le Lot. Désireux de s'orienter vers un métier plus concret, il réfléchit à la manière de décarboner la mobilité dans les territoires ruraux. D'où l'idée de



relancer le transport ferroviaire. Un univers dans lequel Alexandra et Nicolas ont baigné dans leur enfance : «On a grandi Belfort, tout près de l'usine Alstom de construction ferroviaire dans laquelle notre grand-père travaillait», raconte Alexandra, qui a fait carrière dans le monde du conseil. Et pourquoi avoir choisi la forme coopérative ? «Pour que toutes les personnes intéressées par la mobilité durable puissent prendre part à un projet peu lucratif, mais qui contribue mieux à l'aménagement du territoire.» Fort de cette promesse d'économie sociale et solidaire, Railcoop a attiré 13 000 sociétaires, particuliers ou collectivités locales, qui ont investi de 100 à 300 000 euros (comme la région Grand-Est). Après avoir acquis, en mai dernier, ses deux premières rames de TER d'occasion, en voie de rénovation, la coopérative se donne pour objectif de rouvrir en 2024 la liaison Lyon-Bordeaux qui s'effectuera en sept heures. Quelque 200 voyageurs pourront alors circuler à bord de ces trains qui desserviront des villes moyennes (Périgueux, Montluçon...) dans des territoires ruraux. Pour assurer ce service, Railcoop doit encore grossir et atteindre une soixantaine de salariés d'ici la fin de l'année. «Avec 60% de remplissage et des billets vendus une quarantaine d'euros, on couvrira les frais en concurrençant la voiture et l'autocar, affirme Alexandra Debaisieux. Le souci d'écologie et d'économie devrait nous assurer un bon démarrage.» ■ Frédéric Briffet

ALEXANDRA ET NICOLAS DEBAISIEUX

Contribuer à l'aménagement du territoire en relançant le transport ferroviaire, c'est l'objectif des fondateurs de Railcoop.





MAGALI TOUCHARD ET JULIE ROUSSELET

Elles ont installé un café-resto-épicerie convivial dans l'ancienne gare SNCF de Plouharnel (Morbihan).

Magali Touchard et Julie Rousselet

Cogérantes de Hello Rivages

“Une gare, c’est un symbole fort”

Le projet. C’est dans l’ancienne gare SNCF de Plouharnel, dans le Morbihan, que Julie Rousselet, 40 ans, et Magali Touchard, 38 ans, ont fondé Hello Rivages, une cantine écoresponsable. En février 2021, elles ont remporté l’appel à projets 1001 Gares, qui visait à revitaliser les gares endormies du territoire. Julie, productrice de festivals, voyait ses missions s’annuler à cause de la pandémie, Magali, ex-office manager, était en phase de reconversion. «Quand on a vu passer l’appel d’offres, ça a été le déclic. Un tel lieu réunit toutes nos passions : cuisine, écologie et partage. Une gare, c’est un symbole fort, c’est un lieu de passage que tout le monde connaît. On a d’ailleurs monté

une asso pour en faire un vrai lieu de rencontres, où la clientèle se sente chez elle. Nous, on se répartit le travail entre les fourneaux, le service et la caisse de la partie épicerie.»

Tandis que la SNCF prend en charge la remise aux normes à l’intérieur du bâtiment, elles se pressent pour ouvrir à l’été 2021. Hormis le matériel de cuisine et l’électroménager, tout a été chiné : tabliers, vaisselle, déco... Amis et famille donnent un coup de main pour transformer la friche attenante en jardin, où elles ouvrent une guinguette. L’ouverture complète des lieux date de la fin 2021.

Le challenge. Les formalités administratives ! «Notre contrat nous imposait une ouverture en juin, mais nous n’avions pas conscience des délais nécessaires pour l’obtention des licences de boissons, la création de la boîte... Ou même l’installation du triphasé pour les appareils électroménagers industriels, qu’on a dû attendre huit mois ! D’ailleurs, on voulait un fournisseur d’énergie verte, mais EDF a été plus rapide...» Pour mieux s’occuper des tâches administratives (comptabilité, notes de frais, commandes...), elles ont recruté cet été deux collaborateurs.

Le financement. Si l’appel à projet est bien tombé pour ces deux amies, c’est aussi parce qu’elles ont démarré avec... rien. Excepté un apport personnel de 1 000 euros. «On n’avait pas de fonds pour acheter un commerce, aucune expérience, et, en pleine période Covid, les banques se montraient frileuses pour un emprunt... Mais notre étude de marché et l’aide de notre comptable, avec qui nous avons monté un prévisionnel sur trois ans, nous ont permis d’obtenir un prêt auprès du Crédit maritime, ainsi qu’une garantie de prêt grâce à France Active, un mois après avoir gagné l’appel à projet. L’obtention du prêt a validé notre proposition, pour nous et pour la SNCF.» Un crowdfunding de 9 000 euros les a enfin aidées pour l’aménagement des lieux. «Et on a fait nous-mêmes plein de petites choses, comme la peinture, pour réduire l’enveloppe.»

Le conseil. Bien s’entourer et créer son réseau. «Il ne faut pas hésiter à solliciter des entreprises similaires à celle qu’on souhaite monter pour obtenir de précieux conseils et avancer plus vite. La Chambre de commerce et d’industrie du Morbihan nous a aidées à rassembler nos idées, à comprendre l’univers de l’entrepreneuriat, à rencontrer les bons acteurs et à trouver un avocat.» ■ L. P. C.

Jusqu'à
60%*
d'économies
d'énergie

**Baissez vos
factures d'énergie
en installant des
panneaux solaires**

**Votre
énergie
a de l'impact
hellio**

**Produisez une énergie
100 % renouvelable
et locale** chez vous
grâce au photovoltaïque

Travaux, aides, conseils : Hellio s'occupe de tout !

Simulez votre projet gratuitement et sans engagement
**sur le site particulier.hellio.com
ou au 01 87 66 61 93**

*sous conditions



Scannez-moi

Mental

Etes-vous prêt pour l'entrepreneuriat ?

La bonne idée, vous l'avez, pas de doute. Mais êtes-vous capable de monter une société ? Existe-t-il un profil type de l'entrepreneur à succès ? Rassurez-vous : pas vraiment.

Les sciences humaines s'y cassent les dents : dresser le portrait de l'entrepreneur qui cartonne est impossible. Depuis l'après-guerre, plusieurs écoles y ont travaillé (l'approche par les traits de personnalité, le comportementalisme, la psychométrie...), énumérant des qualités parfois évidentes – ambition, persévérance –, mais aussi contradictoires : à l'écoute et sensible, tout en aimant le contrôle. Certains ont même affirmé que l'entrepreneur était une personne déviante, car incapable de se soumettre à l'autorité ou de s'adapter à une organisation ! «Entreprendre résulte plus d'une attitude que d'un caractère, tranche Yosr Ben Tahar, professeur à Paris School of Business. Et, selon le contexte, on mobilise différents aspects de sa personnalité. Cependant, deux traits font consensus : une disposition à prendre des risques et la capacité d'innover.»

Dans une étude réalisée en 2006, les chercheurs Hao Zhao et Scott Seibert montrent en effet que «l'ouverture à l'expérimentation» est le principal

trait annonciateur de performance de l'entrepreneur. Pour autant, une idée neuve n'a nul besoin d'être révolutionnaire. Stanislas Gouilly-Frossard, 36 ans, a ainsi lancé il y a six mois Muto, une société de réemploi des matériaux utilisés dans l'événementiel. Il travaillait depuis environ dix ans dans ce secteur, après avoir repris la boîte de location de matériel audiovisuel fondée par son père. «Après les salons, des mètres carrés de moquettes, de cloisons amovibles ou de bâches sont jetés alors qu'ils n'ont servi qu'un jour ou deux : du gâchis. Cette question des déchets commençait à interroger nos clients, se souvient-il. J'ai pensé à mettre sur pied une offre proposant des filières de réutilisation ou de recyclage.» Idée simple et prise de risque limitée : Stanislas dispose d'un bon fichier clients et sait que la demande existe.

Porter une vision

Mais, même lorsque le risque entrepreneurial est faible, savoir entretenir son ambition est une nécessité. «Le déclencheur comme les raisons du succès sont dans les tripes», résume Michel Cezon, 60 ans, ancien ingénieur en intelligence artificielle devenu coach, qui a monté trois start-up. Être motivé, ce n'est pas seulement avoir envie. «C'est aussi la faculté de porter une vision. Cela implique un minimum d'introspection afin de savoir pour quelles raisons

L'inconscient, un ami qui ne nous veut pas que du bien

Le psychologue Taibi Kahler a identifié cinq «messages contraignants» qui, installés dans notre mental depuis l'enfance, génèrent des comportements automatiques nous empêchant de nous lancer dans des projets qui pourraient nous révéler.

“Fais plaisir.” Ce message ancre l'idée que pour être aimé, il faut se dévouer. On fait passer les autres avant soi et on a peur du conflit. A travailler : s'octroyer tous les jours quinze minutes rien que pour soi. Qualités associées : empathie, capacité d'écoute.

“Fais des efforts.” Réussir facilement ? Impossible ! Ou alors ce n'est pas une vraie réussite. Ce conditionnement vous condamne à une vie de galérien ! A travailler : se répéter quotidiennement la formule «Les choses peuvent être fluides». Qualités associées : persévérance, envie d'évoluer.

“Sois parfait(e).” Une exigence extrême envers soi-même (et les autres) fait vivre dans le stress et empêche de savourer ses succès. Perfectionnistes, à trop peaufiner le projet, vous ratez l'occasion d'apprendre...

en vous jetant à l'eau. A travailler : ne plus rédiger de to-do list ! Qualités associées : potentiel pour travailler vite et bien, capacité de rebond.

“Sois fort(e).” Votre entourage compte sur vous pour des conseils ou pour votre écoute. Vous êtes le pilier. Conséquence : vous cachez votre propre fragilité (prise pour de la faiblesse ?). A travailler : dévoiler vos émotions à des proches. Qualités associées : force et résilience.

“Dépêche-toi !» C'est le déclencheur des impatientes, qui ont besoin de toujours être dans l'action. Or pour mener à bien un projet, il faut tenir sur la durée. A travailler : cohérence cardiaque et méditation. Qualités associées : capacité à faire plusieurs choses à la fois, à travailler dans l'urgence.

(pourquoi) on se lance dans le projet et pour quelle finalité (pour quoi faire). La raison d'être de la personne se “transfère” sur l'entreprise et l'idée concrétise un alignement entre soi et sa vision du monde.» Cet alignement peut nous révéler à nous-mêmes. Vincent Rambeau, 45 ans, a fondé il y a trois ans une entreprise de consommables pour l'aéronautique après avoir travaillé dans le secteur comme salarié. Il s'est alors découvert une volonté de fer, d'autant plus intense qu'il n'avait pas de plan B : «Je ne me savais pas si tenace. Comme salarié, j'avais une vision très différente de l'entreprise. Aujourd'hui, la seule chose qui compte, c'est que ça marche.»

Revers de l'ambition à tous crins : l'impatience – surtout au début – et le risque d'aveuglement lorsqu'un problème surgit. «Être amoureux de son idée, c'est

un piège, assure Laëticia Gabay-Mariani, enseignante-chercheuse à l'Essca School of Management et autrice d'une thèse sur l'engagement psychologique des entrepreneurs naissants. Face aux difficultés, tous les jeunes créateurs connaissent des phases d'engouement et de découragement. Il faut être capable de rajuster le tir.» Ce sont des moments pivots où il faut se montrer lucide (savoir décrocher de son idée première), puis résilient (en analysant les causes de l'échec sans les attribuer à des tiers ou à un contexte). C'est exactement ce qu'a fait Alice de Guyenro. A 23 ans, à la fin de son cursus à l'EM Normandie, elle a l'idée de lancer un abonnement en ligne pour des chaussettes made in France, à recevoir deux fois par saison. Au bout d'un an et demi, le projet capote. «Je n'ai pas réussi à gérer la fin de mes études, mon

... contrat en alternance et cette entreprise en même temps, explique-t-elle. Mais lorsque j'ai décidé d'arrêter, il ne m'a fallu que quelques jours pour avoir une autre idée, issue de ma première expérience.» A l'été 2019, elle lance Klak. Toujours des chaussettes, mais sans abonnement, dépareillées et personnalisables avec un mot sur chaque cheville («Mojito/Addict» et «Sexy/Girl») pouvant par exemple devenir «Mojito/Girl...»). «Je me suis concentrée sur le projet, notamment sur la communication qui avait péché la première fois.» Elle a aujourd'hui 29 ans et sa marque est un succès. «Ceux qui vont le plus loin dans la concrétisation du projet sont souvent ceux qui ont le moins d'attentes, conclut Laëticia Gabay-Mariani, donc ceux qui sont peut-être plus conscients de la difficulté du processus de création.» Mais attention !

Questionner son idée n'est pas douter de soi. David Jollivet, coach qui accompagne notamment des entrepreneurs à haut potentiel intellectuel, confirme que la confiance en soi est primordiale. «Douter de ses capacités, c'est l'écueil contre lequel on se brise au premier obstacle.» Bonne nouvelle pour les anxieux : «La confiance se travaille et s'acquiert, même lorsqu'on se croit trop âgé. C'est un apprentissage nécessaire, car si le projet peut toujours bouger, pour peu qu'on fasse preuve de souplesse cognitive, la confiance, elle, ne doit pas vaciller.» Ne pas négliger les formations, donc : passer par la case diplôme peut aider. Vincent Rambeau, 45 ans et bac + 3, a suivi quelques mois de formation dans une école de commerce avant de lancer sa start-up. «J'avais besoin de gagner en compétences et de



En février 2021, quand Romain Viennois, quadragénaire diplômé de Sciences Po, achète un joli corps de ferme à Clairefontaine, dans les Yvelines, c'est avec le projet de développer un tourisme vert, axé autour du maraîchage, du bien-être et de la découverte de la vie sauvage. Romain dispose de 12 hectares de bois et de prairies, qu'il veut cultiver, et d'un petit gîte de trois chambres, qu'il souhaite agrandir. «Je voulais mettre 2 hectares en maraîchage et installer au moins 2000 mètres carrés de serres. Quant au gîte, il devait passer à 15 chambres afin que l'ensemble du projet soit viable et créateur d'emplois.» Problème : les élus de Clairefontaine ne partagent pas son enthousiasme. L'autorisation d'installation de serres est limitée (seules 3 sont tolérées, de 180 mètres

Romain Viennois

44 ans, fondateur de Grand Jardin (78)

“Les embûches ? Je les ai transformées en tests !”

carrés chacune) et le PLU, qui permettait jusque-là de transformer des habitations en hébergements hôteliers... ne le permet plus. Romain pourra tout au plus créer deux ou trois chambres supplémentaires. «Quand j'ai compris que rien de ce que j'envisageais ne serait possible, j'ai connu un moment de stress. D'un autre côté, je n'avais encore rien investi, rien installé et je n'avais pas de dettes.» Surtout, même avec une faible activité, les clients sont là. Dès les premières récoltes, Romain vend ses légumes en direct dans la ferme baptisée Grand Jardin, mais aussi aux restaurants ou aux Amap du coin et jusqu'à Paris. Les week-ends thématiques qu'il propose (découverte des herbes comestibles, méditation en forêt, atelier apiculture...) rencontrent également leur public. Il embauche un salarié à temps plein, un saisonnier et un collaborateur free-lance qui se charge de la programmation. «Aujourd'hui, je me projette dans quelque chose de plus grand ! Ici, c'est devenu une zone de test et je cherche un autre endroit où

donner tout son potentiel à mon projet.» S'il est si sûr de lui, c'est que Romain s'est déjà planté une fois, en 2011 lorsqu'il a tenté d'ouvrir un restaurant à Paris : «Une cata, ce n'était pas mon métier !» Il a rebondi en créant, en 2015, une chaîne d'auberges de jeunesse (The People Hostel), revendue six ans plus tard. L'hôtellerie, il la connaissait, il a travaillé quinze ans pour un groupe anglais. Le projet écoresponsable de Grand Jardin, il y croit dur comme fer : «L'hôtellerie et la campagne, aujourd'hui, c'est complémentaire ; ça marchera si on est situé près de lieux touristiques et d'agglomérations.» De ses précédentes expériences, le patron tire deux leçons : «Il ne faut pas réfléchir trop longtemps ni écouter trop d'experts. C'est le contact avec les clients qui m'a fait comprendre ce qui pourrait marcher, pas la multiplication d'études de marché. Quant au financement, il ne faut pas le négliger. On part parfois trop léger. Mais sans les bons outils, on s'épuise. Mieux vaut s'endetter un peu.» Quitte à chercher des aides ou des partenaires. ■ S. N.

prendre confiance : le fait d'avoir un diplôme de niveau master 2 était important pour moi. J'ai abordé le marketing, la finance, la stratégie... Cela m'a permis d'aiguiser mes choix concernant la structure de mon entreprise ou la stratégie commerciale.»

Recruter les bons profils

Gare, cependant, à ne pas tomber dans le travers du boss qui assume tout seul et finit par se consumer. Dès que le business est en route, la meilleure chose à faire est de rester au poste où l'on excelle, et de laisser les autres à des collaborateurs compétents ! L'épreuve du casting est déterminante. Alexia Rey, cofondatrice en 2018 de NeoFarm, un concept de maraîchage bio soutenu par des outils technologiques, emploie aujourd'hui 25 salariés. «Pour recruter les bons profils, il faut sentir l'humain, faire preuve de clairvoyance, d'honnêteté et savoir refuser des personnes.» Même celles avec lesquelles on a débuté ou que l'on apprécie par ailleurs. La fondatrice des chaussettes KlaK, elle, a recruté de bons commerciaux free-lance, dont les paniers moyens sont souvent plus élevés que les siens. Elle qui n'aime pas écrire emploie une rédactrice pour son site et son blog. S'aider de talents extérieurs n'empêche pas de travailler sur soi. Inutile de s'infliger des cours de théâtre si l'on est mauvais orateur, mieux vaut chercher comment bien s'exprimer dans sa zone de confort. Alice de Guyenro en a fait l'expérience avec sa timidité, longtemps perçue comme un handicap. «J'ai trouvé la parade avec les réseaux sociaux : j'y suis très à l'aise. Je me mets en scène et je partage les coulisses de mon entreprise. C'est moi qui incarne la marque et j'adore ça !»

Le plaisir vient également de la capacité à intégrer dès le début son projet à sa vie tout entière. Sylvaine Pascual, spécialiste du plaisir au travail, estime qu'il est primordial de se poser les bonnes questions dès que germe l'idée. «Combien de patrons ont jeté l'éponge car ils n'en pouvaient plus ? demande-t-elle. Il faut penser l'équilibre de sa vie en général. Le plaisir de l'excitation des débuts ne dure qu'un temps.» Et de rappeler que les cerveaux créatifs ont besoin, pour développer leurs idées, de moments où ils ne font... rien. D'où leur ultime qualité, peut-être la moins intuitive : savoir se mettre au vert. ■

Par Sophie Noucier

Cinq freins... qui n'en sont pas

Les limites qu'on s'invente sont les plus difficiles à franchir. Les conseils avisés de Guillaume Bordeaux-Montrieux, enseignant en parcours entrepreneurial à l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie.

1. Je suis fauché. «C'est une fausse difficulté ! Chacun dispose de son temps, de son réseau et de sa jugeote. Si on a besoin d'une machine sans avoir le budget, peut-être la trouvera-t-on en prêt parmi ses connaissances ou au sein d'un fab lab ? L'idée doit fonctionner avec peu. Pour réunir des fonds, on peut penser aux concours organisés par les régions ou les incubateurs, à l'emprunt ou à l'association avec des professionnels du secteur auxquels on apporte un nouveau souffle.»

2. Je suis seul. «Il faut donc construire un réseau. Cela peut commencer grâce à un stage ou en réalisant un prototype, ce qui permettra d'entrer dans le secteur. Fournisseurs, clients : toutes les personnes clés doivent être approchées. Les alumni peuvent être une source d'information, un filon pour le carnet d'adresses et une mine de bons conseils.»

3. Je ne suis pas "là où ça se passe". «Avec une bonne connexion Internet et un espace de coworking, on peut cultiver son réseau et faire des rencontres partout. Attention toutefois à bien déterminer le temps qu'on consacre aux réseaux sociaux et à bien choisir ceux qui sont vraiment utiles au projet : pour construire son image, pour trouver des collaborateurs, pour partager des compétences...»

4. Je ne trouve pas de clients. «Avant de parler de clients, il faut comprendre un besoin et présenter un produit qui réponde à des attentes. Pour cela, sortir de l'idée que le produit, en soi, est formidable. Les "early buyers" (acheteurs des débuts) sont très utiles pour fonder une communauté de clients coconcepteurs.»

5. Je suis à un point critique. «Redevenez humble ! Les crises font partie de la vie d'entrepreneur. Echangez avec votre réseau. Ecoutez-le, soyez persévérant. C'est une telle satisfaction de surmonter les difficultés ! ■ s.n.

Business plan

Des bons comptes et une belle histoire

Pour convaincre les financeurs, cette feuille de route doit satisfaire les attendus sur le fond, être créative dans la forme et refléter la personnalité de son auteur. Regards d'experts et partages d'expériences.

D

Bien qu'essentiel pour une création d'entreprise, le business n'est pas un passage obligé. Il est possible de s'en passer pour un projet simple avec une idée précise des performances à atteindre et des dépenses à prévoir. Il est, à l'inverse, vivement recommandé pour un projet complexe exigeant un financement. «Ce dossier de présentation permet de mesurer la maturité, le réalisme et la rentabilité de votre projet [afin de] convaincre vos interlocuteurs – vos proches, vos partenaires, vos fournisseurs et, naturellement, vos financeurs – de vous suivre», résume avec justesse le site de Bpifrance.

Conseiller en pilotage d'entreprise chez Rivalis, réseau d'accompagnement de dirigeants, Jean-Luc Pécout abonde en ce sens : «Le premier commercial de l'entreprise, c'est l'entrepreneur. Et son business plan est sa carte de visite.» Président-fondateur de My business plan, cabinet conseil en modélisation financière, Gaëtan Baudry souligne que «le business plan est aussi un document que l'on rédige pour soi ;

il doit refléter le projet autant que la personnalité du porteur de projet». «Dans la forme et le fond, il doit montrer le sérieux et la détermination de l'entrepreneur, valoriser ses compétences et sa polyvalence, des qualités indispensables pour se lancer, ajoute Alexandre Billard, consultant et cofondateur de PadawOne, agence de conseil nantaise spécialisée dans l'accompagnement d'entrepreneurs. C'est le fruit d'un gros travail de recherche, d'analyse, de réflexion, d'introspection... Si cela vous effraie, vous ennueie, voire vous rebute totalement, mieux vaut peut-être éviter de vous lancer !»

Une approche marketing

Dans le détail, un bon dossier «aborde les étapes de la création ou de la reprise d'une entreprise dans une dizaine de chapitres répartis sur dix à trente pages en tout. Distincts, mais complémentaires, ces chapitres sont de taille variable en fonction de l'importance du message que l'on veut transmettre, explique Gaëtan Baudry. Un business plan réussi est donc structuré, synthétique et argumenté, puisqu'il vise à démontrer les moyens que l'on compte mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.»

«Votre BP doit valider la cohérence du projet en développant quatre axes : les compétences métier de l'entrepreneur, de ses associés, voire de ses futurs

collaborateurs, en lien avec l'activité ; la dimension commerciale et marketing ; le modèle économique et les prévisions financières ; et enfin l'état d'esprit du porteur de projet, sa détermination, sa résilience, sa constance, qui font généralement la différence face aux financeurs», détaille Carine Soriano, fondatrice et dirigeante de l'agence Créalyz, dans le Gard, et professeure d'entrepreneuriat à l'École nationale supérieure des mines d'Alès. Enfin, complète Alexandre Billard : «Il met en avant des marqueurs forts, comme les leviers de différenciation de la future entreprise sur le marché qu'elle vise. Il faut avoir une approche marketing.»

Graphisme et textes courts

Côté présentation, «de plus en plus d'entrepreneurs s'inspirent du "pitch deck" utilisé par les startupeurs, soit un argumentaire de quinze à vingt slides très graphiques et jalonnées de textes courts qui, mis bout à bout, racontent une belle histoire, laquelle précède la partie chiffrée, plus formelle», note Anne-Sophie Poupin, cheffe de projet incubation chez Paris&Co, et autrice de *L'Art du business plan. Construire votre projet, évaluer sa rentabilité et rassurer vos partenaires* (Eyrolles, 2022).

Fini l'indigeste business plan sous Word : «Il s'élabore désormais sous PowerPoint, avec des photos, des vidéos, des hyperliens qui servent le propos, organisé sous forme de récit. Le storytelling – qui consiste à exposer vos motivations, dévoiler votre humanité – permet d'attirer l'attention, de faire jaillir l'émotion et de donner envie d'en savoir plus lors d'un rendez-vous», analyse Carine Soriano. Gaëtan Baudry suggère d'appliquer un autre grand principe propre aux start-up : «Montrez que votre projet – l'entreprise, le produit ou le service – crée déjà de la "traction", autrement dit qu'il intéresse et fait parler au-delà du cercle de vos proches. Le nombre d'abonnés à une newsletter ou à une page Facebook, le taux de conversion d'une campagne adwords, voire quelques pré-commandes enregistrées pour une activité commerciale, sont autant de premiers résultats encourageants auxquels sont sensibles les investisseurs, bien plus qu'à une idée, même joliment mise en scène.» On soigne donc la forme sans oublier le fond, et vice versa. ■

Par Benjamin Janssens



Sara et Stéphane Ozil

41 et 45 ans

“Nous avons déconstruit des idées reçues sur notre travail pour mieux nous projeter.”

Leur projet. La consolidation et la diversification d'Ozil Conseil, agence de communication, à Alès (Gard)

Leur parcours. Depuis l'ouverture de leur agence spécialisée dans la communication sur les réseaux sociaux, en 2012, ils avaient «la tête dans le guidon». En 2020, l'ex-docteur ès lettres et son épouse et associée (auparavant assistante de direction) ont fait le point pour prendre un nouveau départ.

Pourquoi un business plan ? «Pour consolider nos acquis et optimiser notre politique tarifaire, mais aussi pour identifier de nouvelles opportunités. Cela a donné lieu à une prise de conscience : nous avons déconstruit bien des idées reçues sur notre travail, telles que le chiffre d'affaires par prestation. Chiffres et hypothèses à l'appui, nous avons ensuite envisagé une diversification de notre activité fondée sur la création de nouvelles marques.»

Si c'était à refaire. «Nous réaliserions le business plan avant de nous lancer et nous ferions des points réguliers avec quelqu'un dont c'est le métier pour profiter d'une bonne analyse des données et d'un regard extérieur constructif.»

L'œil de la consultante Carine Soriano.

«A partir des conclusions de mon audit, nous avons entièrement revu le business plan et notamment valorisé au juste prix le travail fourni, un élément à la fois stratégique, marketing et financier. Dans un business plan, il faut pouvoir faire correspondre le temps passé, l'expertise et l'expérience, la demande potentielle et la plus-value générée.»



Dorothee et Alary Legoubin

38 et 35 ans

“Grâce à un dossier très visuel, trois banques étaient prêtes à nous suivre”

Leur projet. L'ouverture du restaurant Thérèse a du goût, à La Haye (Manche).

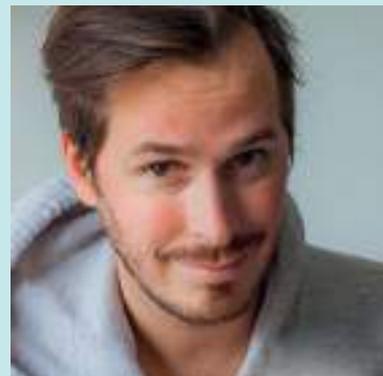
Leurs parcours. Installés à La Réunion, Alary Legoubin était responsable comptes clés chez Colgate et Dorothee travaillait comme enquêtrice sociale au sein du Groupe SOS. En 2021, ils ont tout plaqué pour ouvrir, à la rentrée 2022, «un burger café qui leur ressemble» dans leur village d'origine, dans la Manche.

Pourquoi un business plan ? Pour «convaincre de la solidité du projet et de notre détermination, explique Alary. Nous n'avions pas d'expérience dans la restauration, nous avons donc valorisé nos compétences transversales et celles en cours d'acquisition, Dorothee passant un CAP cuisine. Puis nous avons soigné l'étude de marché pour montrer la pertinence et le potentiel d'un burger café à base de produits frais et locaux dans une commune aussi petite. Un expert-comptable nous a aidés pour les données financières. Et nous avons également conçu un dossier très visuel pour donner un bel avant-goût de notre produit. Résultat, trois banques étaient prêtes à nous suivre!»

Si c'était à refaire. «Nous rédigerions le business plan avec une idée plus claire de notre projet pour éviter d'avoir à recommencer plusieurs fois. Et nous irions dès le départ à la Chambre de commerce pour du conseil, voire une formation à l'entrepreneuriat.»

L'œil de l'expert Jean-Luc Pécout (qui ne les a pas accompagnés). «Dans le business plan d'un restaurant, il faut détailler son menu - en lien avec la gestion des stocks -, indiquer son taux de marge, expliquer son positionnement, justifier son emplacement... Il faut souligner la cohérence du projet et de ses coûts.»

Témoignage



Victor de Casteja

34 ans

“Pour une start-up, un business plan rassure plus qu'il ne reflète la réalité”

Son projet. Le développement de Flim, start-up dans le secteur de la production audiovisuelle, à Paris.

Son parcours. Avec Dan Perez, rencontré à l'École des arts décoratifs, Victor de Casteja propose depuis juillet 2020 aux créatifs du monde entier «la plus grande base de données freemium d'images de films, séries, clips et publicités, animée par une intelligence artificielle».

Pourquoi un business plan ? «Pour lever des fonds un an après le lancement de l'entreprise. Ce n'était pas le premier, mais cela a été le plus prenant. Avec l'aide de la consultante Anne-Sophie Poupin, nous avons étayé nos hypothèses à partir des chiffres existants: nos revenus récurrents, le prix de l'abonnement... C'est un exercice intellectuel intéressant, mais pour une start-up, cela a rarement du sens. On ne vend pas des chaussures, il est donc difficile de se projeter, d'affirmer qu'on fera 1 million d'euros de chiffre d'affaires dans deux ans! Ce dossier rassure plus son lecteur qu'il ne reflète la réalité.»

Si c'était à refaire. «J'y consacrerai moins de temps, mais je l'actualiserais fréquemment pour être à l'aise avec l'effort à fournir et savoir où j'en suis. Et je me ferai accompagner plus tôt.»

L'œil de la consultante Anne-Sophie Poupin. «Après un an d'existence, Flim devait passer à la vitesse supérieure. Nous avons donc établi et testé des hypothèses pour identifier les moyens nécessaires au développement de la start-up. Beaucoup d'entrepreneurs n'aiment pas les chiffres, or, pour avancer, il faut prendre le temps de formaliser et de construire différents scénarios financiers.»

Témoignage



Fanny Bernard

45 ans

“J’ai dû détailler la mission, la vision et les valeurs de l’entreprise”

Son projet. La création de Roller Dance Squad, agence événementielle, à Pont-Château (Loire-Atlantique).

Son parcours. Après avoir travaillé dans l’administratif et le commercial, Fanny Bernard a immatriculé fin juin 2022 son «entreprise sérieusement festive» pour organiser des «événements roulants itinérants», à destination des salariés d’entreprises et de collectivités.

Pourquoi un business plan ? Pour «décrire et définir ma cible, et comment l’atteindre, mais aussi pour clarifier ma stratégie, en détaillant la mission, la vision et les valeurs de l’entreprise, et formaliser mon mix marketing, afin de me positionner correctement sur mon marché, celui de l’événementiel B2B et plus précisément des MICE (“meetings, incentives, conferencing, exhibitions”). J’ai eu du mal à l’écrire, alors que je pouvais parler de mon projet pendant des heures avec passion! Mais au final, cela m’a permis de convaincre France Active et ma banque de me soutenir, et Initiative Loire Océan de m’accorder un prêt d’honneur.»

Si c’était à refaire. «Je réseauterais encore plus tôt dans un espace de coworking et lors de rencontres d’entrepreneurs, afin de tester mon idée et de la faire évoluer.»

L’œil du consultant Alexandre Billard.

«Pour ce projet original, nous avons tout particulièrement étudié ensemble le besoin en investissement, affiné la stratégie commerciale de démarrage et travaillé la confiance en soi de Fanny, afin qu’elle inspire confiance en retour.»

SOS business plan

Vous avez besoin de conseil, de modèles de BP ou d’outils de simulation financière (accessibles en ligne ou à télécharger gratuitement)? Quelques pistes à suivre.

1. Commencez par surfer sur les sites officiels d’information administrative pour les entreprises (par exemple, entreprendre.service-public.fr et economie.gouv.fr) et ceux d’organismes

de financement comme Bpifrance. Complétez la recherche par des sites made in France dédiés, comme lecoindesentrepreneurs.fr, my-business-plan.fr et creer-mon-business-plan.fr.

2. Sollicitez les chambres consulaires (les CCI-CMA proposent un générateur de business plan en ligne, business-builder.cci.fr), mais aussi les réseaux, les associations et les

clubs d’entrepreneurs tels que le Réseau entreprendre (reseau-entreprendre.org), BGE (bge.asso.fr) et France Active (franceactive.org).

3. Faites-vous accompagner par un tiers, de l’expert-comptable au consultant (de l’ancien DAF au chef d’entreprise reconverti), pour une approche globale et, si besoin, un suivi à court et moyen terme.

Statut

La forme compte autant que les fonds !

Entreprise individuelle, EURL, SARL, SAS... Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise forme juridique. Il y a celle qui convient à vos besoins et à vos perspectives. Tour de piste.

Le choix d'un statut ne se fait pas au hasard : tout dépend de vos ambitions, de la nature de votre projet, de vos moyens financiers, de l'étendue de votre patrimoine ou de vos souhaits d'équilibre pro et perso. On fait le point en six questions capitales.

1. Etes-vous plutôt grand bain ou petit bain ?

Vous souhaitez minimiser les risques, vos moyens financiers sont limités, vous avez besoin d'un galop d'essai ? Préférez l'entreprise individuelle (EI), peu engageante, ou plus simple encore, le régime microentrepreneur qui vous permettra de tester en douceur votre idée et votre aptitude à devenir entrepreneur. Si, à l'inverse, vos ambitions sont plus élevées, privilégiez les formes sociétales comme la société à responsabilité limitée (SARL), la société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) ou la société par actions simplifiée (SAS). Elles permettent de voir plus loin, de s'endetter plus facilement, et inspirent davantage confiance, en particulier aux partenaires financiers.

2. Entreprenez-vous seul ou à plusieurs ?

En solo, votre choix se limite à trois options : l'entreprise individuelle, l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) et la SASU. Si vous êtes plusieurs, vous devez opter pour une forme sociétale, type SARL, SAS ou SA (société anonyme). «En société, le rôle de tous les associés et leurs conditions de sortie doivent être clairement détaillés dans les statuts, voire dans un pacte d'associés», avertit Maud Grasseau, directrice adjointe du réseau BGE Normandie.

3. Cherchez-vous un fonctionnement simple ou un cadre plus serré ?

Si la gestion, la paperasse et les obligations administratives vous hérissent le poil, optez pour la simplicité de l'EI ou de la SAS. Dans le premier cas, pas de statuts ni de capital social, une comptabilité réduite à peau de chagrin. Dans le second, une grande souplesse d'organisation. Sachez toutefois que les sociétés, dont la SAS, imposent un certain formalisme avec des règles de fonctionnement strictes (tenue d'assemblées générales, décisions par droit de vote, comptabilité complète, rédaction de statuts...). Rien de vraiment très sorcier, mais il faut en tenir compte.

4. Votre protection sociale est-elle une priorité ?

Selon la forme juridique que vous aurez choisie, vous serez soit soumis au statut de non-salarié (EI, EURL, gérant minoritaire de SARL), soit à celui d'assimilé salarié (SAS, SA, gérant majoritaire de

S'associer sans s'entretuer

D'ami d'enfance à ennemi juré! Pierre G., créateur d'un site de ventes de sneakers, a perdu sa boîte mais aussi son meilleur copain. «Quand on s'est associés, on se connaissait depuis vingt ans. Les grandes règles de fonctionnement étaient inscrites dans les statuts. Pour nous, c'était suffisant.» Erreur! Au fil des mois, l'ambiance s'est dégradée et les entrepreneurs, associés à 50/50, n'ont jamais pu se mettre d'accord sur la répartition du capital quand ils ont voulu faire entrer un business angel. Pierre G. a fini par demander en justice la dissolution de la société pour mésentente. L'histoire n'a rien d'anecdotique. «Quand ils se lancent, beaucoup de créateurs sont jeunes, célibataires... Ils n'anticipent pas l'évolution de leur situation», indique Maud Grasseau, conseillère chez BGE Normandie. Les statuts de départ cadrent les fonctions de chacun dans les grandes lignes, mais sont rarement

suffisants. «En SARL, par exemple, les statuts types ne contiennent pas de clause de sortie. Il faut la prévoir dans un pacte d'associés», prévient Adil Maldou, formateur chez BGE Nièvre-Yonne. Contrairement aux statuts, publiés au greffe du tribunal de commerce, ce document, rédigé par un avocat, est confidentiel. Il décrit les conditions d'entrée, de vie et de sortie des associés, de façon à garantir leurs droits ou à en créer de nouveaux. Idéalement, il faut le faire à la création de l'entreprise. «Nous l'avons fait établir dès le départ, raconte Paul-Emmanuel Bidault, cofondateur en 2020 de Dastra (logiciel de gestion RGPD). Certes, cela représente un investissement, environ 5000 euros, mais c'était indispensable pour déminer les problèmes à venir.» Notamment quand arrivent des investisseurs extérieurs. «A notre lancement, nous savions déjà que nous allions lever des fonds. Notre

pacte était carré, et évolutif en cas d'augmentation de capital», explique Gaëlle Delore, cofondatrice de Trust-Place, une plateforme qui propose aux marques des certificats de propriété. Quand en début d'année, 20 business angels ont investi dans l'entreprise, le pacte a été remanié. «Là, c'est une autre histoire, poursuit l'entrepreneuse. Il s'agit de clarifier la gestion de l'entreprise avec de nouveaux entrants tout en gardant le contrôle et la liberté d'action. C'est un jeu d'équilibriste.» Durée de conservation des titres, droit de veto, retour sur investissement, valorisation, planning des reportings, règles de gouvernance: les clauses sont multiples et personnalisables. «Avec l'aide de notre avocat, nous avons donné aux actionnaires un droit de veto: je n'ai pas le droit de céder mes parts, mais ils n'ont pas de droit de blocage sur les décisions opérationnelles.» Un compromis pour rester maître du jeu. ■ **V.F.**

SARL). Vous dépendrez donc soit de la Sécurité sociale des indépendants soit du régime général de la Sécurité sociale. La différence? Elle se joue au niveau des montants de cotisations à régler (en gros 45% pour les non-salariés, plus de 80% pour les assimilés salarié) et au niveau de la couverture dont vous bénéficiez. «Le régime des non-salariés est moins cher, mais il est aussi moins protecteur en matière de santé et de retraite. Il faut souvent le compléter avec un contrat Madelin qui offre de meilleures garanties», recommande Richard Delattre, expert-comptable chez Acsens.

5. Avez-vous un patrimoine et des biens à protéger?

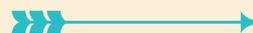
Si le patrimoine personnel et le patrimoine professionnel sont depuis belle lurette distincts dans les formes sociétales, il en va de même aujourd'hui pour l'entreprise individuelle. Depuis le 15 mai 2022, l'entrepreneur individuel bénéficie en effet

d'une protection de son patrimoine personnel. Désormais, seul son patrimoine professionnel est saisissable en cas de difficultés.

6. Etes-vous plutôt stock ou flux?

Si votre activité ne réclame pas de gros investissements, optez pour un régime fiscal microentrepreneur: vous n'avez pas de déclaration à faire. En échange de cette simplicité d'usage, la TVA (20% du montant TTC) n'est pas récupérable sur vos achats. Si vous avez besoin d'investir ou que vos charges de fonctionnement sont importantes, mieux vaut choisir un régime fiscal de société: les frais et dépenses (achats de fournitures, frais d'actes...) sont déductibles et permettent de faire baisser le résultat fiscal de l'entreprise. Quant à la TVA, elle est facturée et déduite. C'est cool, mais plus compliqué à gérer: il vous faudra sans doute embaucher un expert-comptable... et passer ses honoraires en charges. ■

Par Valérie Froger



En pratique

Les cinq statuts à la loupe

En solo ou à plusieurs, voici les formes juridiques les plus répandues pour créer sa boîte. Il y en aura forcément une taillée pour votre projet.

L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE

LE PITCH. C'est la forme d'entreprise la plus simple pour les solos : pas de capital social, des démarches d'immatriculation facilitées, des obligations comptables limitées... Elle convient particulièrement aux consultants, aux artisans et aux créateurs ayant des projets modestes, sans grandes perspectives de développement à court terme. Le principal défaut de ce statut a été gommé par la loi en faveur du travail indépendant : depuis mai dernier, le patrimoine personnel et le patrimoine professionnel de l'entrepreneur sont dissociés. Fini donc la crainte de voir saisir ses biens personnels en cas de difficultés financières.

NOMBRE D'ASSOCIÉS. Aucun, l'entrepreneur est seul mais il peut embaucher.

MONTANT DE CAPITAL SOCIAL. Sans objet (pas de notion de capital).

RÉGIME FISCAL. L'entrepreneur individuel est soumis à l'impôt sur le revenu. Tous les bénéfices sont alors imposés au niveau de son foyer fiscal, selon le taux progressif classique. Si le chiffre d'affaires (CA) est inférieur à 72 600 euros (activités de conseil) ou 176 200 euros (activités de vente), l'entreprise est soumise au régime microentrepreneur (*lire l'encadré ci-contre*). Si le CA est supérieur à 72 500 euros ou 176 200 euros, l'entreprise est soumise au régime réel d'imposition : le bénéfice imposable est calculé en tenant compte des charges réelles.

RÉGIME SOCIAL. L'entrepreneur relève de la Sécurité sociale des indépendants. Si le CA est supérieur

Microentrepreneur, un régime à part

La microentreprise (anciennement autoentreprise) n'est pas un statut juridique, mais un régime propre à l'entreprise individuelle. Ainsi, en 2021, 73% des créateurs ont choisi d'exercer leur activité en entreprise individuelle, dont 64% sous le régime micro. Le plus : des avantages fiscaux et un régime social attractif. Cette option est intéressante pour les créateurs dont le projet est modeste – les seuils de CA annuel à ne pas dépasser sont respectivement de 72 600 euros pour les activités de services et 176 000 euros pour les activités commerciales – et qui souhaitent tester leur activité avant de basculer en société. L'immatriculation est gratuite sur autoentrepreneur.urssaf.fr.

à 72 600 euros (activités de conseil) ou 176 200 euros (activités de vente), les cotisations sociales sont calculées sur la base du bénéfice annuel réalisé l'année précédente (elles représentent environ 45%). Même en l'absence de bénéfices, des cotisations minimales restent dues.

IMMATRICULATION. Au Registre du commerce et des sociétés (RCS), au Répertoire des métiers (RM) ou à l'Urssaf selon que l'activité est commerciale, artisanale ou libérale.

DÉMARCHES SUPPLÉMENTAIRES. Vous pouvez éventuellement contracter une assurance professionnelle et une complémentaire santé.

L'ENTREPRISE UNIPERSONNELLE À RESPONSABILITÉ LIMITÉE

LE PITCH. L'EURL convient parfaitement aux solos qui souhaitent rester seuls maîtres à bord en se réservant la possibilité de faire entrer de nouveaux associés plus tard. Gros avantage par rapport à l'entreprise individuelle : il n'est pas nécessaire de dissoudre l'entreprise mais juste d'en modifier les statuts pour passer en SARL. Cette forme de société, volontiers comparée à sa grande sœur la SARL, nécessite de constituer un capital social et de tenir une comptabilité véritable. En retour de ce formalisme, elle rassure les partenaires et inspire confiance. L'associé unique est souvent gérant de la société, mais il peut confier cette fonction à un tiers. Dans ce cas, la fiscalité change et la société est soumise de plein droit à l'impôt sur les sociétés (IS).

NOMBRE D'ASSOCIÉS. Un seul, l'associé unique.

MONTANT DE CAPITAL SOCIAL. Librement fixé.

RÉGIME FISCAL. Les bénéfices sont imposés à l'impôt sur le revenu (option possible pour l'IS, selon les cas) et soumis au régime réel : le bénéfice imposable est calculé en tenant compte des charges réelles. La TVA est facturée et déduite. Tenue obligatoire d'une comptabilité complète.

RÉGIME SOCIAL. Le dirigeant relève du régime de la Sécurité sociale des indépendants. Les cotisations sont calculées sur la base de la rémunération du gérant : elles représentent environ 45% du montant de sa rémunération. A noter : une part de cotisations minimales est à payer même en l'absence de rémunération.

IMMATRICULATION. Au RCS, au RM ou à l'Urssaf selon que l'activité est commerciale, artisanale ou libérale.

DÉMARCHES SUPPLÉMENTAIRES. Frais de publication dans un journal officiel. Statuts types fournis par le greffe ou le centre de formalités des entreprises (CFE) mais il est souvent utile de les personnaliser, notamment si la gérance est confiée à un tiers.

LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE UNIPERSONNELLE

LE PITCH. Toujours pour les solos, la SASU n'est ni plus ni moins qu'une société par actions simplifiée (SAS) à associé unique, très souple dans son fonctionnement. L'associé unique détermine ainsi librement dans les statuts les règles de fonctionnement de sa société : il peut en être le président ou confier cette fonction, ou celle de directeur général, à un tiers. S'il est président, il est considéré comme « assimilé salarié », donc affilié au régime général de la Sécurité sociale. Cet avantage est un vrai plus : la SASU est la seule structure unipersonnelle à offrir cette possibilité. Ajoutez à cela la crédibilité vis-à-vis des partenaires (banquiers, clients, fournisseurs), et vous obtenez un statut qui, en 2020, représentait 67% des nouvelles sociétés créées.

NOMBRE D'ASSOCIÉS. Un seul, l'associé unique.

MONTANT DE CAPITAL SOCIAL. Librement fixé.

RÉGIME FISCAL. La rémunération du dirigeant est soumise à l'impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie « traitements et salaires ». Les bénéfices de la société sont soumis à l'impôt sur les sociétés (option à l'IR possible). Le résultat est déterminé selon le régime réel d'imposition : l'impôt est calculé en tenant compte des charges réelles de l'entreprise. La TVA est déduite et facturée. Tenue obligatoire d'une comptabilité complète.

RÉGIME SOCIAL. Le président d'une SASU est « assimilé salarié » : ses cotisations sociales sont calculées sur la base de sa rémunération brute (environ 62%). Les dividendes perçus ne sont pas soumis à cotisations sociales.

IMMATRICULATION. Au RCS, au RM ou à l'Urssaf selon que l'activité est commerciale, artisanale ou libérale.

DÉMARCHES SUPPLÉMENTAIRES. Frais de publication dans un journal officiel, frais de rédaction des statuts, commissaire aux comptes obligatoire si la SASU dépasse certains seuils (par exemple, total du bilan supérieur à 1 million d'euros, chiffre d'affaires HT supérieur à 2 millions d'euros et/ou nombre moyen de salariés dépassant 20).



LA SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE

LE PITCH. Taillée pour le tout-terrain, du commerce de proximité à la start-up, la SARL permet d'accueillir de 2 à 100 associés. C'est une structure à privilégier quand on crée à plusieurs, mais qui nécessite de bien déterminer les rôles de chacun. Les associés, détenteurs de parts sociales, exercent leur pouvoir en assemblée générale : les décisions s'y prennent à la majorité simple, soit à 50% des parts sociales, plus une voix. Les associations à 50/50, impliquant un risque de blocage, sont donc déconseillées. En SARL, gros avantage, le gérant majoritaire n'a pas à craindre de voir entrer au capital des associés indésirables. Il a les coudées franches pour prendre les décisions, notamment lors des augmentations de capital. S'il est minoritaire, il a moins de latitude dans le pilotage, mais bénéficie du statut d'assimilé salarié.

NOMBRE D'ASSOCIÉS. De 2 à 100.

MONTANT DE CAPITAL SOCIAL. Librement fixé.

RÉGIME FISCAL. La rémunération du dirigeant est soumise à l'impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie «traitements et salaires». Les bénéfices de la société sont soumis à l'impôt sur les sociétés (option à l'IR possible). Le résultat est déterminé selon le régime réel d'imposition : l'impôt est calculé en tenant compte des charges réelles de l'entreprise. La TVA est déduite et facturée. Tenue obligatoire d'une comptabilité complète.

RÉGIME SOCIAL. Le gérant majoritaire est soumis au régime de la Sécurité sociale des indépendants, le gérant minoritaire est soumis au régime général de la Sécurité sociale. Si le gérant est majoritaire, les cotisations sociales sont calculées sur la base de la rémunération versée (environ 45%), des cotisations minimales sont toujours dues, une part des dividendes peut être soumise à cotisations sociales. Si le gérant est minoritaire, les cotisations sociales sont calculées sur la base de la rémunération brute (environ 62%), en l'absence de rémunération aucune cotisation sociale n'est due, les dividendes ne sont pas soumis à cotisations sociales.

IMMATRICULATION. Au RCS, au RM ou à l'Urssaf selon que l'activité est commerciale, artisanale ou libérale.

DÉMARCHES SUPPLÉMENTAIRES. Frais de publication dans un journal officiel, frais de rédaction des statuts, compte bancaire professionnel, désignation d'un commissaire aux comptes au-delà de certains seuils.

LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉE

LE PITCH. La SAS est, depuis plusieurs années, le statut chouchou des entrepreneurs. Les raisons ? D'abord il convient à tous les projets, notamment ceux qui prévoient de faire entrer des investisseurs pour se développer. Ensuite, il offre une grande souplesse aux associés : liberté totale dans la rédaction des statuts, possibilité de dissocier les droits de vote et le nombre de parts sociales détenues... La tenue des assemblées générales n'est même pas obligatoire. Seule obligation : nommer un président dont les attributions sont décidées par les associés. Outre son rôle collégial, le président de SAS est assimilé salarié, ce qui lui assure une meilleure protection sociale, et les dividendes qu'il peut percevoir ne sont pas soumis à cotisation sociale. Attention toutefois, cette liberté d'action a son revers : les frais d'avocat pour border les statuts peuvent atteindre jusqu'à 5 000 euros.

NOMBRE D'ASSOCIÉS. Illimité.

MONTANT DE CAPITAL SOCIAL. Librement fixé.

RÉGIME FISCAL. La rémunération du dirigeant est soumise à l'impôt sur le revenu (IR) dans la catégorie «traitements et salaires». Les bénéfices de la société sont soumis à l'impôt sur les sociétés (option à l'IR possible). Le résultat est déterminé selon le régime réel d'imposition : l'impôt est calculé en tenant compte des charges réelles de l'entreprise. La TVA est déduite et facturée. Tenue obligatoire d'une comptabilité complète.

RÉGIME SOCIAL. Le président de SAS est soumis au régime général de la Sécurité sociale, qu'il soit ou non actionnaire. Les cotisations sociales sont calculées sur la base de la rémunération brute (environ 62%). En l'absence de rémunération aucune cotisation sociale n'est due. Les dividendes ne sont pas soumis à cotisations sociales.

IMMATRICULATION. Au RCS, au RM ou à l'Urssaf selon que l'activité est commerciale, artisanale ou libérale.

DÉMARCHES SUPPLÉMENTAIRES. Frais de publication dans un journal officiel, frais de rédaction des statuts, compte bancaire professionnel, désignation d'un commissaire aux comptes au-delà de certains seuils.

Franchise

Tous seuls, mais ensemble

Pour ceux qui craignent de partir de zéro, la franchise s'avère une solution efficace, qui offre un accompagnement dédié. Reste à bien choisir son réseau.

Menuisier de formation, Jérémy Gilliard s'est peu à peu spécialisé dans l'installation de cuisines. Minutieux, il commence à travailler avec des cuisinistes et décroche de beaux contrats. «Je me suis lié d'amitié avec des personnes dans des réseaux et j'ai eu envie de devenir moi-même franchisé», se souvient-il. Il réfléchit, discute, puis fait son choix : un acteur à taille humaine, Elton Cuisines. «J'ai apprécié l'identité familiale, la proximité avec les personnes de la direction. J'installais déjà des cuisines pour eux, donc je connaissais leur façon de travailler et la qualité de leurs produits. Et puis, il y a eu un feeling», raconte Jérémy, qui a ouvert sa boutique près de Lyon. Un emplacement, qu'il juge «exceptionnel», et qu'il a décroché grâce à son franchiseur. Six mois après l'ouverture, les choses semblent bien parties.

Tous les ans, si l'on met de côté l'année 2020 et ses confinements, le nombre de franchisés ne fait que croître. Les chiffres de la Fédération le montrent : ils étaient 58 000 en 2010, 75 000 en 2018 et plus de 79 000 aujourd'hui, pour un chiffre d'affaires de

69 milliards annuels. Autant dire que cette façon d'entreprendre, plus entourée et encadrée, séduit les Français prêts à se lancer.

Concrètement, de quoi s'agit-il ? Le principe est simple : la collaboration se fait sous forme d'un contrat entre deux entreprises, le franchiseur et le franchisé. En échange d'un droit d'entrée et d'une redevance sur le chiffre d'affaires, fixés dans le contrat, le franchisé reprend le concept et les codes de l'enseigne, ses produits, pratiques commerciales et techniques, mais aussi son assistance en cas de besoin. Le «petit nouveau» est accompagné, souvent formé, afin de maîtriser les usages et habitudes. Le contrat est fixé pour une durée donnée (de cinq à dix ans), souvent renouvelable.

Formation technique

Cet accompagnement, c'est justement ce que Nicolas Bohl a le plus apprécié. Auparavant salarié dans une usine de fabrication de céramiques, il entend parler de la franchise par une amie et commence à se renseigner. Passionné d'automobile, il a un coup de cœur pour CosmétiCar, spécialisé dans le lavage auto sans eau à domicile. Le contact passe bien, Nicolas décroche un crédit et se lance. «Dès le départ, tout s'est déroulé simplement. J'ai reçu le pack de démarrage, avec le matériel nécessaire. Les nouveaux franchisés ont une formation ●●●

En pratique Les bonnes questions à poser au franchiseur

Mieux vaut être bien préparé avant d'entrer en contact avec les enseignes. Elles sont souvent sélectives, et pour cause: un mauvais choix de franchise a des conséquences sur leur image... Il faudra donc montrer patte blanche, dès les premiers contacts.

Suivez ces quelques conseils de franchiseurs.

● **Renseignez-vous bien avant d'appeler un réseau.** «Les demandes d'informations sans préparation font perdre du temps à tout le monde. Je recommande d'avoir bien cerné et clarifié son propre projet en amont. Il faut que l'on se comprenne bien, qu'on ait les mêmes valeurs et la même approche du métier et de la qualité», recommande Sylvie Bondil, «reine des glaces» de Saint-Malo et créatrice de la franchise Moustache.

● **Deux franchisés valent mieux qu'un.** «Certains candidats prennent peur en voyant qu'il y a déjà un franchisé dans la même ville, mais en se répartissant les secteurs et en travaillant bien ensemble, cela peut devenir une aide plus qu'une concurrence! Nous l'avons expérimenté à Rouen, où deux agences se répartissent les zones est et ouest, par exemple», rassure Yannick Martinez, responsable de la communication chez CosmétiCar.

● **Misez sur le relationnel.** «C'est essentiel: nous cherchons des gens qui aiment notre démarche et notre métier. Il faut que tout fasse sens! En matière de localisation aussi d'ailleurs. La périphérie des grandes villes fonctionne bien avec notre concept. Si l'on nous propose un projet en zone rurale, nous aurons moins de certitudes», explique Salomé Géraud, cofondatrice du Drive Tout Nu.

●●● technique de deux semaines au siège, où l'on étudie le lavage mais aussi la communication, la maîtrise des réseaux sociaux, l'aspect commercial, la rentabilité, la stratégie de prix», explique-t-il. Le passage du directeur commercial pour l'aider à décrocher ses premiers contrats auprès de professionnels a également été un plus. «J'ai ouvert en août 2021 et je n'ai pas eu un seul jour de trou», se réjouit Nicolas, ravi de ce succès clé en main.

Même prénom, profil bien différent: Nicolas Muniz, lui, est restaurateur en Bretagne. Déjà multi-entrepreneur, il décide de tenter l'aventure avec les glaces Moustache. «Pour créer ma propre glace, tout seul, il m'aurait fallu un laboratoire, des artisans, un diplôme de glacier... Là, c'est très confortable, la glace Moustache est délicieuse, je la reçois directement, le réseau gère la publicité, la vitrine, la signalétique. Pour une reconversion, c'est idéal», confirme-t-il, déjà à la tête de deux franchises Moustache, à Carnac et Quiberon, avec son épouse. L'affaire marche encore mieux que prévu: pour Carnac, il tablait sur 250 000 euros de chiffre d'affaires, il s'approche plutôt des 400 000!

Seul maître à bord

Le fait d'être aidé en matière de communication est un plus indéniable, relèvent nos témoins. «Grâce au réseau, il y a eu une promotion avant l'ouverture, cela permet de bien démarrer, dès le premier jour. Si j'avais été seul, il m'aurait fallu certainement des mois avant de me faire connaître... Je n'ai pas les mêmes outils et connaissances que des professionnels en marketing!», estime Jérémy Gilliard. Cela a un coût pour les franchisés: en moyenne 1 à 3% de leur chiffre d'affaires part en redevance publicitaire. Ce pot commun représente une charge non négligeable, mais s'il est bien géré par la marque, il bénéficie à tous.

Tout cela paraît idéal sur le papier. Attention néanmoins à plusieurs points. Le premier: avoir conscience que le franchisé, même s'il reçoit une assistance parfois conséquente, reste maître à bord. Il est chef d'entreprise! «Il est en effet important d'avoir conscience de ce que signifie être indépendant: on va gérer son entreprise, ses employés, ses clients, sa comptabilité... La mise en œuvre repose sur l'entrepreneur», souligne Rose-Marie Moins, directrice de

l'animation à la Fédération française de la franchise. Si l'on n'a jamais eu d'aventure entrepreneuriale, il peut être utile d'échanger avec des personnes expérimentées. Comme tout patron, le franchisé doit donner de son temps et de sa personne. «Il est à la manœuvre, il n'y a pas de garantie tout risque. Il faut donc bien choisir son secteur en fonction de ce qu'on aime, de ce dans quoi l'on est prêt à s'investir. Si l'on n'est pas opérationnel, autonome, si l'on ne gère pas ses équipes au quotidien, cela ne marche pas», précise Rose-Marie Moins. En particulier dans la restauration et le commerce, où les horaires et les conditions de travail se révèlent vite éprouvants.

Une renommée de marque

Le point clé demeure le choix du réseau. Les métriques financières sont importantes, mais la relation avec les responsables de l'enseigne l'est tout autant. Le futur franchisé doit faire des choix. Préfère-t-il une marque établie ? Un nouvel entrant prometteur ? Nathalie de Cnijf a choisi la première option. Consultante auprès de dirigeants depuis des années, elle a choisi ActionCoach, qui revendique

plus de 1 000 implantations : «J'avais envie de rejoindre une équipe, avec une méthode et un nom reconnus, ayant fait leurs preuves. Mon conseil est de bien analyser la réputation de la franchise avant de se lancer.» La renommée de la marque dans cet univers lui a été bien utile, confie-t-elle.

Maxence Lefort a opté pour l'autre solution. Passé par un poste de consultant après une école de commerce, il ressent une envie d'ailleurs, en lien avec ses valeurs. Intéressé par le zéro déchet, il entre en contact avec les créateurs du Drive tout nu. «Nous nous sommes rendu compte que nous aurions plus d'impact ensemble que chacun dans notre coin», se souvient-il. Résultat : il est devenu le premier franchisé du réseau. «C'est sûr, nous avons essayé les plâtres, mais nous avons pu tout coconstruire, dans une confiance mutuelle», explique-t-il. L'histoire semble lui donner raison : Le Drive Tout Nu compte aujourd'hui sept magasins. Surtout, l'entreprise vient de lever 5 millions et vise une cinquantaine d'ouvertures d'ici à 2026. A vous d'éplucher les sites spécialisés et d'écumer les salons pour trouver le réseau qui vous mènera vers le succès ! ■

Par Laura Makary

Il y en a pour tous les goûts !

Notre sélection de petits ou gros réseaux qui ont le vent en poupe.

Nom	Secteur	Nombre d'implantations	Droit d'entrée	Redevance d'exploitation	Redevance publicitaire	Apport personnel minimum
TOM&CO	Alimentation et accessoires pour animaux	175	25 000 €	5%	1%	100 000 €
EX'IM	Diagnostic, contrôle et mesure des bâtiments	125	7 250 €	5%	1%	25 000 €
ATTILA	Réparation et maintenance de toiture	120	26 000 €	6%	2%	60 000 €
CYCLABLE	Vente de vélos, notamment électriques	55	15 000 €	3%	1%	80 000 €
GAMECASH	Gaming et pop culture	54	20 000 €	650 € HT par mois	175 € HT par mois	50 000 €
LE BAR À ONGLES BY V	Beauté des mains et des pieds	51	10 000 €	De 800 à 1200 € par mois	0	25 000 €
STUDIOSANTÉ	Coordinateur de soins de l'hôpital au domicile	50	30 000 €	6%	1%	30 000 €
LES DOMAINES QUI MONTENT	Caviste, épicerie et table d'hôtes	30	19 000 €	1,5%	2%	50 000 €
COVIVA	Services pour seniors à domicile	17	15 000 €	2 à 4%	0,5%	19 000 €
LE 17. 45	Restaurant de planches à composer	10	20 000 €	5%	1%	60 000 €

Sources : AC Franchise, Toute la Franchise, Observatoire de la Franchise.

Financement

Des circuits alternatifs pour la course aux fonds

Les banques traditionnelles sont souvent réticentes à l'idée de sortir des fonds de leurs coffres. Mais il existe bien d'autres sources de financement pour se lancer: concours, subventions, crowdfunding, réseaux d'accompagnement... Tour d'horizon.



Vers qui se tourner faute d'économies personnelles suffisantes pour financer son projet? Les proches? Tout le monde n'a pas la chance d'avoir une famille prête à miser des milliers d'euros. Les banques? Malheureusement, ces établissements traditionnels se montrent globalement réticents à aider des créateurs, surtout ceux qui se lancent pour la première fois: trop risqué sachant que le taux de survie moyen des jeunes entreprises dépasse à peine les 60% au bout de cinq ans. Mais le tableau n'est pas si sombre. Il existe d'autres sources de financements permettant de réunir des sommes non négligeables. Si ces dispositifs sont parfois très sélectifs, y accéder facilite, dans la plupart des cas, l'accès à un prêt bancaire. Panorama des solutions qui rapportent.

1. Devenir une bête de concours

Depuis qu'elles ont lancé SmartBack à l'automne 2021, Olympe Chabert et son associée Ariane Varale ont participé à une dizaine de concours de création

d'entreprises. Disposant au départ de maigres moyens financiers, les deux jeunes diplômées (HEC et Mines Paristech) ont ainsi gagné 20 000 euros pour propulser leur activité de récupération des meubles retournés par les clients pour leur donner une seconde vie. Grâce à cette manne, dont la moitié provient du prix Coup de pouce de la Fondation Le Roch-Les Mousquetaires, le duo d'entrepreneuses a pu constituer le capital social de sa société et payer quatre stagiaires, qui ont œuvré au développement de cette solution logistique des retours. En moins d'un an, SmartBack a déjà séduit plusieurs grandes enseignes, telles que ManoMano et BazarChic. Le fait d'avoir passé avec succès la sélection de jurys constitués d'entrepreneurs a renforcé la crédibilité du projet. «C'est un cercle vertueux. Grâce à nos prix, nous avons été capables de débloquer un prêt d'honneur auprès de l'accélérateur francilien Wilco», ajoute Olympe Chabert.

Gagner un concours permet également de se faire connaître par une communauté de professionnels aguerris, prêts à aider les créateurs à construire leur projet. Ainsi les quatre prix Moovjee, délivrés chaque année aux jeunes entrepreneurs âgés de 18 à 30 ans inclus, n'apportent pas seulement un pactole de 20 000 euros, ils donnent aussi accès à un programme de mentorat personnalisé auquel prennent part des chefs d'entreprise expérimentés.

«Au-delà du coup de pouce financier, c'est un sacré gain en visibilité et, par ricochet, en développement commercial», commente Dominique Restino, président fondateur du Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs (Moovjee), qui reçoit environ 1 200 dossiers de candidature par an. Tout le monde ne peut pas être couronné. Mais le fait même de constituer des dossiers détaillés et de préparer un argumentaire aide à se poser les bonnes questions et à structurer son projet. Reste à choisir parmi les innombrables concours d'entrepreneurs existants, au niveau national ou régional. Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir une super innovation technologique ou de sortir d'une école d'ingénieurs pour tenter sa chance. Organisé par le réseau BGE avec Bpifrance, le concours Talents des Cités récompense par exemple des entrepreneurs issus des «quartiers prioritaires de la ville». «Regardez les précédents lauréats pour voir s'ils vous ressemblent», conseille Olympe Chabert. Gagnante à cinq reprises, elle est sans aucun doute de bon conseil.

2. S'appuyer sur une communauté d'investisseurs

Ex-cycliste de haut niveau, Félix Hébert, 34 ans, a fait de sa passion une entreprise. Depuis 2018, l'heureux PDG de Cyclik développe, à Lyon, des vélos dont les cadres sont en lin et bambou, une matière végétale plus résistante que l'acier et à l'impact environnemental plus doux. Après avoir produit avec son équipe des premiers modèles «musculaires», il a franchi une nouvelle étape : l'industrialisation de premiers cycles en bambou à assistance électrique. Mais pour gagner au sprint, il lui fallait des moyens supplémentaires : au bas mot 1,2 million d'euros. Avec comme seule ressource l'indemnité de rupture conventionnelle négociée avec son ex-employeur, un cabinet d'audit, il était loin du compte. Une Bourse French Tech et une subvention de l'Ademe (70 000 euros) ont lancé le mouvement en 2021 et, en 2022, Félix Hébert a choisi le financement participatif en investissement. Cyclik a réuni en trois mois, via la plateforme spécialisée WiSEED, 250 000 euros auprès de 300 investisseurs. L'objectif : monter une usine en France pour produire environ 10 000 exemplaires de ●●●

Ségolène Mouterde-Haas

Membre du club Bootstrap, cofondatrice de Teamstarter

“Choisir le modèle radin malin plutôt que la levée de fonds à tout-va”



Trois ans après sa création, Teamstarter n'a toujours pas fait appel à des investisseurs. Zéro levée de fonds, à l'inverse du fonctionnement attendu dans l'écosystème des start-up. Avec plus d'une centaine de clients au compteur, dont quelques grandes entreprises (L'Oréal, Bouygues, Suez, Sopra Steria...) et une cinquantaine d'emplois créés, le bilan est pourtant flatteur pour cette plateforme qui permet à des salariés de financer des projets d'innovation ou RSE grâce à un budget alloué par leur employeur. «Nous sommes rentables et uniquement sur fonds propres», proclame la CEO et cofondatrice Ségolène Mouterde-Haas, qui prévoit une quarantaine de recrutements supplémentaires à court terme. Avec une cinquantaine de dirigeants, la jeune femme fait partie du club Bootstrap qui défend une vision «responsable» de l'entrepreneuriat, basée sur l'ambition, l'humanisme... et la liberté. Libre au sens d'indépendant vis-à-vis des fonds d'investissement. Ces dirigeants n'ont rien contre l'argent du capital-risque, mais ils s'opposent à un recours systématique et surtout prématuré aux fonds. Ainsi, pour intégrer le club Bootstrap, les fondateurs doivent détenir au moins 70% du capital de leur boîte, leur structure doit employer plus de 20 salariés, dépasser les 2 millions d'euros de chiffre d'affaires et afficher une

croissance «à deux chiffres». Preuve que la levée de fonds n'est pas un passage obligé pour faire décoller une activité, surtout dans le BtoB, moins gourmand en cash que les business grand public. Pour ces jeunes pousses, la stratégie consiste à se focaliser sur l'acquisition de «clients qui payent», tout en veillant à une bonne exécution du contrat pour garder les utilisateurs le plus longtemps possible. Selon les principes du «bootstrapping», soit se débrouiller avec peu de ressources, la croissance n'est pas obtenue par une politique débridée des dépenses mais, en raison de moyens limités, par un choix d'investissements ciblés à l'efficacité mesurable. «C'est un modèle radin malin, résume Ségolène Mouterde-Haas. En mode autofinancé, chaque dépense compte.» Quand elle a créé sa première boîte, un service de soins à domicile, puis levé 1 million d'euros, elle raconte avoir acheté des tee-shirts et des tasses pour les employés. «Pas sûr que cela ait beaucoup fait avancer la société», reconnaît-elle aujourd'hui. A l'inverse, adopter un fonctionnement frugal force à se focaliser sur l'essentiel, l'acquisition clients et un business model rentable. Le risque pour le créateur étant de se disperser sur de multiples sujets, pas toujours utiles. Le club Bootstrap se réunit une fois par mois afin d'échanger. Même s'ils n'ont pas la pression des actionnaires, les membres de l'association n'échappent pas aux turbulences dans un contexte économique tendu. Ségolène Mouterde-Haas tient le choc. La start-up a trouvé son marché. C'est seulement maintenant que la CEO envisage une levée de fonds, pour donner à l'activité une nouvelle dimension, notamment à l'international. ■ B. A.

... son vélo électrique dans les cinq prochaines années. Pour l'entrepreneur, le «crowd equity» a un double avantage. D'abord, l'opération constitue une excellente occasion de communiquer. Les réseaux sociaux ont servi de caisse de résonance au projet Relief, du nom du modèle de vélo, ce qui a permis d'attirer six business angels expérimentés, devenus investisseurs. Ensuite, le financement participatif permet de s'appuyer sur une communauté d'investisseurs très impliqués dans le projet. «Grâce aux échanges que nous avons avec certains, nous avons fait évoluer le produit sur certains détails techniques. D'autres nous ont aidés à recruter ou à trouver des revendeurs spécialisés dans le nord de la France», raconte Félix Hébert. D'ici la fin de l'année, une cinquantaine de magasins devraient distribuer les vélos Relief (3 500 euros l'unité). Le gain de temps qu'ont permis ces actionnaires de la première heure n'est pas négligeable. Et il justifie la commission, entre 5 et 10%, versée à la plateforme de crowdfunding.

3. Piocher dans la marée des subventions

En France, on n'a pas de pétrole... mais on a des aides à la création d'entreprise. Romain Mariani, cofondateur de Charlie Solutions, en sait quelque chose. Depuis sa création en 2020, sa société de logiciels de gestion de matériels électroportatifs pour le secteur de la construction a accumulé les subventions. Lauréate à son démarrage du programme French Tech Tremplin, financé par Bpifrance, la jeune pousse a perçu une aide de 20 000 euros en 2020. Puis, dans le cadre du même dispositif, 42 000 euros une fois l'entreprise immatriculée. Reposant à la fois sur une plateforme Web (SaaS) et sur l'IOT (Internet des objets), la solution demandait un effort de développement technique dans la durée. Pour la soutenir, la région Hauts-



LES ÉCHANGES AVEC NOS PREMIERS ACTIONNAIRES ONT PERMIS DE FAIRE ÉVOLUER TECHNIQUEMENT LE PRODUIT.” Félix Hébert, Cyclik

Investisseurs Les arguments qui font mouche

Banquiers, business angels, fonds d'investissement : ce qu'il faut dire (ou pas) pour convaincre vos futurs partenaires financiers.

Vous lancez une entreprise classique, par exemple un commerce ou un restaurant ?

Les banques restent l'interlocuteur privilégié. Elles sont en revanche hermétiques à l'univers de la tech. Pour financer les premiers pas d'une start-up, business à risque par excellence, les investisseurs «naturels» sont les business angels, qui interviennent généralement au début de l'histoire de l'entreprise. Certains fonds d'investissement, dits «early stage», misent sur de très jeunes pousses n'ayant pas encore réalisé de chiffre d'affaires. Aucun n'investit sur un coup de cœur. Il faut se montrer persuasif. Définir son business plan avec rigueur est, dans tous les cas de figure, indispensable. Mais, selon la famille de financeurs à convaincre, plusieurs arguments spécifiques sont à avancer en priorité.

Face au banquier, soyez carré

Pour la banque traditionnelle, prêter de l'argent à un créateur d'entreprise est une démarche à haut risque. «Plus votre projet lui paraîtra réfléchi et abouti, plus vous aurez des chances de convaincre, expose Mélanie Bourafa, directrice d'Initiative Melun Val-de-Seine et Sud Seine-et-Marne (réseau Initiative France). Ce qui signifie apporter des informations très concrètes comme la clientèle visée, l'environnement concurrentiel, les éléments différenciants de l'activité, etc.» N'essayez pas de vendre du rêve. Le banquier a besoin de faits et de chiffres prouvant que le projet a été

travaillé sous tous les angles et qu'il a des chances d'être viable. L'autre point capital sera de démontrer l'adéquation entre le projet et votre parcours académique et professionnel. «Ancien salarié dans l'industrie pharmaceutique, vous voulez ouvrir une boulangerie bio? Très bien, mais il faudra rassurer l'interlocuteur, par exemple en ayant suivi une formation adaptée ou des stages en immersion.» Justifier d'un apport personnel équivalent à 20 à 30% de votre besoin de financement sera un bon point. Mais le meilleur argument consistera à expliquer que vous êtes entouré de pros ou accompagné dans votre projet. Cela peut être une chambre de commerce locale, un cabinet d'expert-comptable ou un réseau d'aide à la création. Les entrepreneurs en solo qui prétendent savoir tout gérer ne passent pas la rampe. Personne ne les a challengés sérieusement sur leur modèle économique et les écueils de l'activité. «J'ai eu le cas d'un créateur de food truck qui ne voyait que les aspects sympathiques du business sans anticiper le temps passé à nettoyer le matériel», évoque Mélanie Bourafa. Demander un financement alors que vous avez déjà tout signé, un bail ou une promesse de vente, est très mal vu. «Je suis engagé financièrement, mais je n'ai pas l'argent: ce genre de situation qui les met sous pression, les banquiers n'aiment pas», estime la directrice de la plateforme. Enfin, pour des projets un peu incertains, sachez que certains établissements peuvent faire jouer la garantie de Bpifrance. Celle-ci peut couvrir entre 60 et 80% du prêt accordé au créateur.

Face à un fonds, parlez ambition

L'objectif d'un fonds de capital-risque est de multiplier le plus possible sa mise initiale dans les trois à sept ans. L'entrepreneur devra donc montrer une ambition suffisamment forte pour offrir à l'investisseur la possibilité d'un gain financier important. «Lorsqu'un entrepreneur partage une belle ambition, je ne prends pas ça pour de l'arrogance

mais pour quelqu'un qui voit les choses en grand», affirme Géraldine Le Meur, associée du réseau FrenchFounders et fondatrice de LeFonds. Pour autant, cela ne signifie pas raconter une histoire abracadabrante. «Il faut prouver qu'on est habité par son projet, qu'on est en mission: voilà pourquoi je fais cette boîte, où je veux aller et à quelle échéance», poursuit Géraldine Le Meur. Cela permet à l'investisseur d'anticiper quelques scénarios de sortie, tels que le passage de relais à d'autres fonds ou la vente à un groupe industriel. Avant de se mettre dans une posture de négociation, l'entrepreneur a également intérêt à faire preuve de curiosité vis-à-vis de la structure d'investissement qu'il a ciblée. «Je ne suis pas là seulement pour signer des chèques, mais pour établir une véritable relation de confiance sur le long terme», résume Géraldine Le Meur. Elle conseille aux entrepreneuses de ne pas surjouer le syndrome de l'imposteur en tentant de cocher toutes les cases alors qu'au démarrage, tout le monde a beaucoup à apprendre. «N'essayez pas d'imiter un quelconque startuppeur à succès. L'investisseur sera plus enclin à faire confiance à quelqu'un d'authentique. Si vous n'avez pas un bon feeling avec la personne en face, c'est mieux de le savoir très tôt.» Modèle économique, taille du marché, perspective de développement: tous ces fondamentaux seront à aborder pour convaincre. Mais l'élément qui prime souvent est la qualité de l'équipe en termes de formations et d'expériences. Si, en plus, vous avez constitué un solide réseau autour de vous, ce sera un très gros atout. De même, parlez des valeurs de l'entreprise et de sa «responsabilité sociale». Valorisez tous les engagements que vous prenez en la matière: diversité des recrutements, égalité salariale homme-femme, limitation de l'impact environnemental... De plus en plus d'investisseurs estiment qu'en passant outre ces critères d'éthique et de durabilité, aucune entreprise n'est viable à long terme.

Face à un business angel, jouez-la "partner"

On peut solliciter les business angels dès les premiers pas de l'entreprise. Ce sont souvent les premiers investisseurs privés. Mais ils ne s'engagent pas à la légère. Il faudra les convaincre du bien-fondé de leur investissement qui dure en moyenne trois ou quatre ans. Au-delà des arguments classiques (perspective de forte croissance, modèle économique, taille du marché...), ces investisseurs seront sensibles à la volonté affichée de l'entrepreneur de bénéficier de leur expérience. Eux-mêmes créateurs de société ou cadres dirigeants, les business angels tiennent à influencer sur la stratégie de l'entreprise afin de faciliter son décollage. «Si on sent que l'entrepreneur n'a pas de capacité d'écoute et qu'il vient uniquement chercher de l'argent, on sera plus réticent», prévient Jacques Meler, coprésident du réseau France Angels. Le meilleur argument consisterait, en substance, à leur dire: «En tant que partenaire, aidez-moi à réaliser le plein potentiel de mes missions.» Si évoquer des perspectives alléchantes de sortie a son importance, mettre en avant l'originalité du projet et ses aspects disruptifs sera déterminant pour séduire des personnes très sollicitées. Ces arguments auront d'autant plus de poids auprès d'investisseurs familiers de votre secteur. Encore faut-il que le créateur ait pris le temps de choisir les mieux placés pour l'aider. Santé, greentech, e-commerce, impact: il existe des groupes de business angels fédérés par thématique, faciles à cibler. Face à ces fins connaisseurs, il faudra être pointilleux sur des questions aussi techniques que les coûts d'acquisition ou les capacités d'évolution de la chaîne d'approvisionnement, par exemple. Avis aux entrepreneuses, on trouve maintenant des associations de business angels femmes, plus sensibles aux difficultés rencontrées par les créatrices. Enfin, un argument est à proscrire: dire que le risque est compensé par la réduction d'impôt prévue pour les investissements en start-up. ■ **B. A.**

••• de-France a également mis la main à la poche, avec une aide de 5 000 euros par emploi créé. La start-up lilloise compte actuellement quatre collaborateurs, en plus des trois associés. S'est ajoutée à cela une enveloppe de 180 000 euros (subvention et avance remboursable) apportée par Bpifrance, la Métropole européenne de Lille (MEL) et la région Hauts-de-France. Tous ces montants ont permis à la start-up de concevoir un produit robuste, avant de commencer à engranger du chiffre d'affaires. «De manière générale, les subventions sécurisent l'accès à des financements bancaires classiques. Elles permettent, dans un premier temps, de renforcer les fonds propres de l'entreprise récemment créée», souligne Marie Adeline-Peix, directrice exécutive chez Bpifrance. Et, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces aides ne ciblent pas uniquement les structures innovantes. En Ile-de-France, le dispositif TP'up Relance (jusqu'à 55 000 euros de subvention) s'adresse à toutes les TPE ayant un projet d'investissement ou de transformation. Par ailleurs, tous les publics d'entrepreneurs sont concernés. Ainsi, pour les personnes en difficulté d'insertion professionnelle, le programme Inclusion par le travail indépendant (ITI) donne droit à une prime de 3 000 euros. Les créateurs au chômage, enfin, peuvent prétendre à l'aide à la reprise et à la création d'entreprise (Arce) accordée par Pôle emploi, qui permet de recevoir en deux fois un capital calculé en fonction des droits à l'allocation restant.

4. Tirer avantage des incubateurs et des réseaux d'aide

Steve Mwasangule avait besoin de 30 000 euros pour monter Surgego, une épicerie afro-caribéenne à Paris. Mais les deux banques sollicitées dans un



SUR 60 000 DOSSIERS EXAMINÉS PAR AN, NOUS EN FINANÇONS ENVIRON 30 000.” Patricia Lexcellent, déléguée générale d'Initiative France

premier temps lui ont opposé un refus. Il s'est alors tourné vers le réseau d'aide à la création Initiative France. Après examen de son dossier, puis passage devant un comité de sélection, l'association lui a octroyé un prêt d'honneur de 8 000 euros (sans intérêts ni garantie). «J'ai également bénéficié d'un atelier sur les arguments à déployer face à un banquier», précise l'entrepreneur de 28 ans. Résultat, il a obtenu dans la foulée un prêt bancaire de 20 000 euros. C'est l'un des principaux avantages de ces réseaux de soutien à la création : faciliter l'accès aux banques, réputées frileuses face à des entrepreneurs peu expérimentés.

«En moyenne, la banque met entre neuf et dix fois le montant du prêt d'honneur octroyé», détaille Patricia Lexcellent, déléguée générale d'Initiative France. Le fait que l'organisation associative procède à une sélection rigoureuse des projets est un élément très rassurant pour le banquier. «Sur 60 000 dossiers examinés par an, nous en finançons environ 30 000», poursuit Patricia Lexcellent. Par ailleurs, l'aide financière accordée par la plupart des réseaux permet de consolider les fonds propres de la jeune pousse. Un autre point positif pour une banque classique. Difficile de passer à côté : Initiative France et d'autres associations équivalentes – France Active ou, pour les personnes exclues du système bancaire, l'Adie – couvrent la totalité du territoire national.

Pour des projets innovants, les incubateurs qui aident des start-up à faire leurs premiers pas offrent de plus en plus fréquemment des subventions. Ces fonds permettent d'accélérer le développement d'un produit tech ou d'un service digitalisé. Ainsi, X-Up, l'incubateur de l'École polytechnique, qui accompagne neuf mois des start-up deeptech, verse 15 000 euros par fondateur. De son côté, le réseau d'incubateurs publics de Paris&Co donne accès à Paris Innovation Amorçage, un dispositif de 15 000 à 30 000 euros géré par la Ville de Paris et Bpifrance. L'incubateur francilien Wilco accorde, lui, un prêt d'honneur de 30 000 à 50 000 euros par associé. Evidemment, ces structures sont sélectives. Wilco ne retient qu'un projet sur dix, X-Up suit une dizaine de start-up par promotion sur les 150 à 180 candidatures reçues. Chez Paris&Co, entre 8 et 11% des postulants passent le cap. Des ratios que l'on retrouve chez les incubateurs les plus sérieux. ■

Par Bruno Askenazi

Jean Moreau

“Nous sommes encore trop souvent perçus comme de doux rêveurs”

Pourquoi les entreprises vertes, écolos et à impact positif ne sont-elles pas encore aussi valorisées que les start-up de la tech ? L'analyse du coprésident d'Impact France.

Les entreprises à impact seraient de 10 000 à 15 000 en France, selon une étude BCG et Impact France, en partenariat avec Ipsos, pour un chiffre d'affaires estimé de 15 à 30 milliards d'euros. Si cet écosystème s'est professionnalisé, il peine encore à faire émerger des licornes, ces start-up valorisées à plus de 1 milliard de dollars. Les explications de Jean Moreau.

Qu'appelle-t-on une «entreprise à impact» ?

JEAN MOREAU C'est une boîte fondée sur deux grands principes : avoir un impact social et environnemental positif, et un partage aussi équitable que possible de la richesse et du pouvoir entre les dirigeants, les salariés et les investisseurs. Historiquement, le réseau Impact France est issu du mouvement des entrepreneurs sociaux et de l'économie sociale et solidaire (ESS). Notre spécificité est d'avoir une approche moins statutaire que l'ESS, qui regarde surtout si vous êtes une coopérative, une mutuelle ou une association. Nous nous intéressons d'abord à votre activité. De ce point de vue, même une entreprise comme Leboncoin a un impact globalement positif – en généralisant l'achat-vente entre particuliers, en privilégiant les marchés d'occasion plus écologiques, etc. Dans un autre genre, j'ai fondé Phenix, une application permettant d'acheter à prix bradé des invendus alimentaires sur le point d'être jetés. Notre but est de valoriser des modèles à la fois éthiques et tournés vers l'économie traditionnelle. C'est une ligne de crête difficile à tenir, mais qui nous aidera – je l'espère ! – à devenir dominants.

JEAN MOREAU
Coprésident du mouvement Impact France, il est aussi cofondateur et dirigeant de Phenix, une appli mobile pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

Pourquoi ces entreprises à impact ne deviennent-elles pas des licornes ?

J. M. Malgré des effets d'annonce chez les investisseurs, un affichage plus souvent vert et responsable, beaucoup restent frileux quand il s'agit de mettre sérieusement la main à la poche pour financer des structures comme les nôtres. Autant on arrive à lever 500 000 euros, voire 1 million, autant on se heurte à un plafond de verre pour de plus gros montants. Nous sommes encore trop souvent perçus comme de doux rêveurs altermondialistes, pas assez orientés business. Il faut aussi reconnaître qu'on manque de modèles pour l'instant. On peut mettre en avant quelques belles réussites, comme Biocoop. Mais on n'a pas encore quelque chose comme «le Uber des entreprises à impact», qui nous donnerait plus de crédibilité face aux investisseurs. Enfin, on ne va pas se mentir, il y a parfois des freins culturels au sein même de notre mouvement. Beaucoup refusent de rêver trop grand, par peur de tomber dans les travers de l'économie traditionnelle.

Comment lever ces freins ?

J. M. La responsabilité sociétale des entreprises est aujourd'hui dans toutes les bouches, mais nous ne sommes pas assez favorisés, dans les appels d'offres publics ou privés, par exemple. Si on veut lutter contre une économie prédatrice et irresponsable, il faut que l'Etat et les entreprises aient l'obligation légale de privilégier des prestataires ayant un impact social et environnemental globalement positif. Ayant un pied dans la French Tech, j'ai vu se constituer en une quinzaine d'années une filière dynamique. Ça ne s'est pas fait tout seul : il a fallu créer un secrétariat d'Etat, des bourses au sein de la Banque publique d'investissement, etc. Ça signifie que le volontarisme paie ! Si les politiques mettent la même énergie pour faire émerger une filière verte, socialement responsable et positive, les résultats seront au rendez-vous dans dix ans. ■

Propos recueillis par Fabien Trécourt

Réseaux

Voyagez plus léger en étant bien accompagné

Vous voulez devenir seul maître à bord ?
Vous y arriverez plus facilement en étant accompagné.
De nombreux dispositifs d'aide à la création
d'entreprise existent en France, autant en profiter !



«Cela devait être un site commercial dynamique, moderne, avec beaucoup de contenus et de services. J'étais persuadé que ça marcherait...» Il y a une dizaine d'années, Stéphane et son meilleur ami imaginent un site Internet pour promouvoir des voyages touristiques. Il devait gérer le contenu, l'administratif et les partenariats commerciaux, tandis que son associé assurait toute la mise en place technique. «On est partis seuls, sans informations, sans connaître les éventuels écueils, avec des niveaux de disponibilité à géométrie variable. J'assumais mon job le jour, je bossais comme un dingue le soir», se remémore-t-il. Son ami a lui aussi un emploi, mais également un nouveau-né à gérer... Quelques mois plus tard, les deux amis abandonnent et leur relation se distend jusqu'à devenir inexistante. «Cette entreprise mal préparée a laissé des traces. J'ai perdu un ami et toute envie de me lancer à nouveau. Dans mon ressenti, créer une entreprise, c'est au-dessus de mes forces.» Stéphane a «un peu honte», pourtant sa situation n'a rien de surprenant : «On a encore beaucoup trop

de personnes qui se lancent seules alors qu'il existe en France un écosystème d'acteurs pour les accompagner», constate Basile Albert, responsable développement à l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), présente sur tout le territoire pour aider les porteurs de projets à créer leur activité ou leur entreprise en indépendant. Son constat est partagé par la plupart des acteurs du tissu économique et associatif : sans accompagnement – Chambre de commerce et d'industrie, Chambre des métiers, réseau type BGE ou collectif de chefs d'entreprise – une entreprise a nettement plus de risques de mettre la clé sous la porte.

«Le taux de pérennité moyen d'une entreprise en France tourne autour de 50% au-delà de cinq ans d'existence. Les entrepreneurs accompagnés atteignent de 60 à 90% de taux de pérennité selon les réseaux. C'est un vrai booster», estime Thibault de Saint Simon, directeur général de la Fondation Entreprendre, l'une des principales structures d'accompagnement à la création entrepreneuriale. D'autant que, dans l'Hexagone, ce ne sont pas les bonnes volontés qui manquent, si l'on en croit le discours de Bertrand Vergès, chef du service attractivité de la région Ile-de-France : «Les créateurs d'entreprise sont vus d'un très bon œil par nos services car, de manière générale, ils représentent un levier conséquent pour accomplir nos objectifs de

développement économique, particulièrement dans la création et le maintien de l'emploi dans la région.» La logique reste la même sur tout le territoire. Puisque les dispositifs existent, autant ne pas s'en priver !

Étape 1

METTRE SON IDÉE À L'ÉPREUVE

L'aide est donc disponible. Encore faut-il savoir ce dont on a besoin : un regard extérieur pour affiner ou muscler un projet, un accompagnement sur la durée, une expertise ponctuelle ? «Les premiers rendez-vous sont en général consacrés à un diagnostic, pour étudier votre parcours, l'état d'avancement du projet, l'identification des besoins, explique Kadija Nadir, directrice des opérations pour BGE PaRIF, membre des Boutiques de gestion (BGE), l'un des principaux réseaux nationaux. Ensuite on passe à l'élaboration de l'offre, à l'étude de la concurrence pour définir une politique de prix, chiffrer le projet, envisager un besoin de financement et identifier les financeurs potentiels.» Ce n'est pas forcément sur les aspects techniques que se présentent les plus grosses failles, comme l'a vécu Stéphane. «Quand on voit arriver des entrepreneurs "associés", souvent des amis, on leur pose de suite la question : "Qui est le patron ?" La réponse est presque toujours : "Ben, nous deux..." On met

Expert-comptable : le maillon fort

«Il faut considérer l'expert-comptable comme le premier partenaire de son activité, affirme Basile Albert, responsable développement à l'Adie. Il permet de gagner beaucoup de temps, en orientant et accompagnant les choix de l'entrepreneur. Est-ce le bon moment pour recruter un nouveau salarié ? Que faire de la trésorerie, la placer ou non ? L'expert-comptable peut être celui qui lance les premières alertes s'il repère des anomalies.» Même son de cloche chez Bertrand Vergès, de la région Ile-de-France : «Il est un point d'appui important. Un bon expert-comptable, ce sont des comptes bien tenus et, surtout, la garantie de recevoir des conseils pertinents et rassurants au quotidien.»

directement le doigt sur le problème : "Si vous êtes en désaccord, qui tranche ?" Il faut absolument un gérant majoritaire qui peut arbitrer. Tout doit être écrit», déroule Laurent Mabire, chef de projet entrepreneuriat à la CCI Paris Ile-de-France.

Étape 2

TROUVER LE BON RÉSEAU

Il est temps de chercher le réseau qui correspond à votre projet. La recherche commence souvent dans les agences pour la création d'entreprise, les Chambres de commerce, voire chez Pôle emploi. Julien Bornert, fondateur en 2009 d'Ecolovie, société de services écolo à domicile, a porté son choix sur le Réseau Entreprendre, présent dans toute la France : «J'y ai trouvé la meilleure expertise, auprès de chefs d'entreprise bénévoles.» Il a pris un an pour élaborer un bon business plan, s'informer et «simplifier pas mal de choses mais aussi éviter de mettre en place des trucs bancals, grâce aux retours des "valideurs", ces conseillers internes du Réseau, qui te reçoivent individuellement.» Il a soumis son projet à un comité d'engagement, «avec certaines personnes qui entrent vraiment profondément dans ton projet». Et même s'il assure qu'il ne faut pas tout attendre des conseillers, «c'est bien, dit-il, d'avoir une ou plusieurs personnes à qui poser des questions spécifiques».

Pour Kadija Nadir, de BGE PaRIF, sur un plan très concret, l'accompagnement offre une certaine sécurité, mais aussi des relations et de la crédibilité : «Cela donne accès à un certain nombre d'entrepreneurs, membres du réseau, et permet des coups d'accélérateur sur le montage du projet et les financements. Un créateur d'entreprise accompagné, c'est un gage de sécurité pour une banque.»

Étape 3

ACQUÉRIR LES BONNES COMPÉTENCES

Un entrepreneur accompagné appréhendera mieux ses besoins personnels, notamment la nécessité d'apprendre un nouveau métier : celui de patron ! «C'est pourquoi nous avons créé l'Ecole de l'entrepreneuriat : elle propose un panel de formations, dont un parcours certifiant. Les stagiaires y ●●●

●●● acquièrent toute une série de compétences et d'expériences, passent devant un jury, tout en planchant sur la faisabilité de leur projet», explique Kadija Nadir, détaillant l'offre de BGE.

Si certains entrepreneurs ont suivi un cursus spécifique, la plupart de ceux que la CCI d'Ile-de-France voit arriver dans ses locaux sont, selon Laurent Mabire, «des personnes en cours de reconversion via l'entrepreneuriat. Ils ont des compétences fortes, mais pas en pilotage de projet». D'où des formations spécifiques et des ateliers sur des savoir-faire précis, gratuits pour les participants du projet Entrepreneur #Leader. «Il faut apprendre à ces créateurs à choisir les bonnes compétences, à trouver des méthodes pour déléguer des prestations et à s'éviter des efforts démesurés et inefficaces.»

C'est à la Chambre des métiers d'Evry que Julien Bornet, fondateur d'Ecolovie, a fait son marché. «J'ai eu accès à plein de formations, notamment aux fonctions RH. Ce qui est intéressant quand tu suis une formation en marge de ta création d'entreprise, c'est que des experts te font travailler concrètement sur ton projet. Ainsi, une avocate m'a aidé à établir mes contrats de travail.» En une décennie, explique-t-il pour souligner l'importance de ces formations, «en dépit d'une activité qui impose de nombreux contrats à temps partiel, sur des volumes horaires à l'année», il n'a connu qu'«une seule affaire aux prud'hommes», conclue en conciliation.

Preuve que les formations à entrepreneuriat sont particulièrement stimulantes, la Fondation Entreprendre encourage les projets avec l'association Entreprendre pour Apprendre : «On met des jeunes élèves de collège en situation de création d'entreprise : cela permet de développer beaucoup de compétences comme l'agilité, l'esprit d'équipe, l'initiative, explique Thibault de Saint-Simon, de Réseau Entreprendre. Et cela aide ces ados à se projeter dans leur avenir scolaire.»

Etape 4

BOOSTER SON DÉMARRAGE

Contrairement aux adolescents couvés par Entreprendre pour Apprendre, les créateurs d'entreprise sont dans le cœur du réacteur. Et ils ont besoin de concret. «Beaucoup croient qu'une fois qu'ils ont leur Kbis et leur financement, la CCI ne leur est plus

Grandir en couveuse

Certains projets gagnent à être protégés le plus longtemps possible. Les couveuses d'entreprises, proposées par les principaux réseaux d'accompagnement, invitent les créateurs à tester leur idée en limitant les risques. «C'est un dispositif que nous avons lancé il y a plus de vingt ans, explique Kadija Nadir. Accompagné en formation pour monter en compétences et gagner en développement commercial, le créateur bénéficie d'un cadre juridique et du numéro Siret de la couveuse, ce qui lui permet de facturer. Cela sécurise l'activité, laisse de la marge pour tester une idée et, pourquoi pas, créer des associations pérennes entre futurs patrons!»

utile, raconte Laurent Mabire. En réalité, c'est lorsque l'entreprise est créée que tout commence vraiment.» A BGE PaRIF comme dans d'autres structures, l'accompagnement post-crédation s'étale sur plusieurs années car, selon Kadija Nadir, «c'est pendant la phase de développement que les créateurs ont besoin d'un regard éclairé, sur les choix à faire, les virages à opérer, les erreurs à ne pas commettre». Le soutien peut être d'ordre financier et matériel, comme avec les prêts d'honneur du Réseau Entreprendre (*lire page 86*), mais aussi, voire surtout, moral. «Rien que le fait de partager sur ses hauts et ses bas avec d'autres entrepreneurs permet de se rassurer, et d'analyser plus clairement ses points forts et ses faiblesses, affirme Laurent Mabire. En parlant avec d'autres, on se rend compte que tout le monde rencontre des difficultés!»

Pour Ecolovie, Julien Bornet ne s'est pas privé de cet effet miroir, notamment durant la phase de lancement, où il a profité à plein des conseils de ses pairs. «Au sein du Réseau Entreprendre-Essonne, j'avais un accompagnateur, chef d'entreprise expérimenté, que j'ai rencontré une fois par mois pendant deux ans.» Avec un tableau de bord à remplir, des discussions ciblées sur les problématiques RH, trésorerie, ventes... Son avis ? «C'était juste génial!» Auprès de la Fondation Entreprendre, Julien s'est également rapproché d'experts en développement durable et services à la personne, qui lui ont permis de gagner «un temps considérable, grâce à leur connaissance du marché». Pour Philippe Cormier,

du Réseau Entreprendre-Yvelines, il s'agit ni plus ni moins de bénéficier d'une solidarité active : «Le métier d'entrepreneur s'apprend au fil de l'eau, sur le tas, donc si on veut éviter de faire trop d'erreurs, c'est important d'avoir quelqu'un qui évoque ses propres expériences. Les questions des autres nous donnent des réponses sur nos besoins ! Il y a tellement de choses qu'on ne peut pas anticiper : la pandémie de Covid, la guerre en Ukraine... Echanger dans ces moments, c'est particulièrement positif, c'est de la mutualisation de matière grise !»

Etape 5

PÉRENNISER SON ENTREPRISE

Si les accompagnements ne durent officiellement que quelques années, la plupart des experts et entrepreneurs aguerris recommandent de pérenniser cette dynamique. Dans les Yvelines, Philippe Cormier explique régulièrement aux lauréats des prêts d'honneur du Réseau Entreprendre qu'ils sont «lauréats à vie». Ce qui implique une bienveillance qui va bien au-delà du cadre formel : «Si après quatre ou cinq ans d'existence, ils ont toujours besoin de conseils, on va créer un accompagnement plus ponctuel ou plus ciblé. Ils font partie de notre

L'entrepreneuriat pour retrouver un boulot

Tout le monde n'est pas fait pour créer son entreprise. Mais se mettre en situation de le faire a du bon, y compris pour retrouver... un job salarié. «L'entrepreneuriat est un bon moyen de reprendre confiance, d'apprendre à s'écouter, mais aussi de rencontrer et de séduire les entreprises susceptibles de vous embaucher, explique Thibault de Saint-Simon, DG de la Fondation Entreprendre. Accompagner un chômeur dans un projet entrepreneurial, c'est lui offrir un changement de posture décisif. La personne reprend la main sur son avenir, elle se découvre, comprend ce pour quoi elle est vraiment douée. Cela ouvre le champ des possibles.» Futurs patrons, à renforcer ainsi votre employabilité, attention de ne pas vous faire embaucher !

écosystème !» Dans les seules Yvelines, le réseau compte 140 chefs d'entreprise disponibles pour un rendez-vous conseil ! Soit «une palette de solutions extraordinaire».

Julien Bornet a adopté une méthode efficace pour rester indéfiniment au cœur des échanges : devenir accompagnateur à son tour. «Il y a un principe de réciprocité dans le Réseau Entreprendre. J'ai personnellement accompagné des repreneurs d'un garage automobile, c'était dur, mais enrichissant.» Il participe aussi à des validations de projet, ce qui l'amène à recevoir des apprentis créateurs, à lire leur business plan, à les challenger à son tour. «C'est important parce que cela te sort de ton activité, tu découvres des choses, tu maintiens ta culture d'entreprise et tu la mets à jour», explique-t-il. Prendre plaisir à aider les autres, à ouvrir son carnet d'adresses serait l'une des clés pour attirer les bénéfices en retour. «Dans cette logique de réseau, j'ai rencontré plein de clients, des partenaires, des fournisseurs...»

Kadija Nadir de BGE PARIF ne dit pas autre chose quand elle évoque le BGE Club, créé «dans le but de réunir les entrepreneurs pour enclencher un accompagnement informel, avec des liens de confiance». Se faire des amis pourrait donc être un bon moyen de pérenniser sa boîte... Une fois plus expérimenté, rejoignez un club d'entrepreneurs ou de dirigeants ! Bertrand Vergès, du service attractivité de la région Ile-de-France, le recommande : «Les clubs sont thématiques, locaux, nationaux, par secteurs ou affinités... Il en existe un grand nombre. Et ils sont très efficaces, car ils permettent aux entrepreneurs de se rencontrer, de parler de leurs pratiques, des tendances, des évolutions juridiques. Mais aussi de nouer des contacts, de décrocher un contrat ou un bon plan.»

L'arrivée

ÉVITER LES 4D

Julien Bornert a vu des chefs d'entreprise débarquer chez leurs voisins, le matin, avec des croissants, simplement pour pouvoir discuter. «L'idée est d'éviter les quatre D : dépression, dépôt de bilan, divorce, décès», glisse en souriant celui qui a adopté une maxime simple : «Pour s'en sortir, il faut sortir.» ■

Par Nicolas Juchia



Pépinière solidaire

Lieu emblématique de l'économie sociale et solidaire à Nantes, le Solilab de l'association Les Ecosolies accompagne des porteurs de projet. En misant sur... la solidarité.

Au Solilab, ouvert à Nantes par l'association Les Ecosolies, tout est prévu pour favoriser les rencontres et mutualiser les moyens : 200 personnes y travaillent au quotidien dans tous les secteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Autant de futurs collègues pour les entrepreneurs en devenir ou pour les jeunes pousses, qui se voient proposer différents programmes d'accompagnement, comme le parcours Popcorn ou l'Incubateur. «L'idée, explique Flora Iva, responsable de ces actions d'accompagnement, c'est de soutenir les entrepreneurs qui créent de l'emploi non délocalisable, qui ont un modèle économique pérenne et qui répondent de manière innovante à des besoins sociaux ou environnementaux.»

L'association a imaginé plusieurs offres, correspondant aux différents stades de maturité d'une entreprise naissante. «Toutes fonctionnent selon les mêmes principes, poursuit Flora Iva : des ateliers collectifs

avec des intervenants extérieurs – avocat, expert-comptable, spécialiste du secteur de l'ESS – et des temps individuels pour faire du cas par cas.»

Une offre en deux parcours

Pour les concepts en gestation, le parcours Popcorn permet de découvrir les valeurs du secteur de l'ESS et de faire une première étude de marché, avant de se décider sur le passage au projet. Deux sessions de 5 à 10 ateliers ont lieu chaque année, selon le degré d'avancement du concept. L'Incubateur est destiné à des projets un peu plus «mûrs». «On y parle stratégie commerciale, gouvernance, ressources humaines, intégration sur le territoire», énumère Flora Iva. Ce programme s'étale sur un an et vise à «sécuriser le lancement des entreprises». Six à huit projets sont sélectionnés. Un comité de suivi, composé de professionnels extérieurs, exprime ses critiques et recommandations à deux reprises. De quoi faire le grand saut de l'entrepreneuriat, sans se jeter dans le vide. ■

Par Mathilde Doezie

D'autres incubateurs ou associations proposent des accompagnements dans le secteur de l'économie sociale et solidaire : Inter-Made, à Marseille, Vitrolles (pays d'Aix), Arles et Nice ; Ronalpia, à Lyon ; Première Brique, à Toulouse ; Tag BZH, sur la région Bretagne.



Typhenn Leplay, porteuse du projet Les Boîtes nomades "Je construis ma posture d'entrepreneuse"

Apprêtée dans une robe rouge, Typhenn Leplay, 34 ans, débarque avec un grand sac rempli d'emballages : «Pendant presque dix ans, j'ai travaillé à Paris dans un groupe du CAC40. Tous les jours, je mangeais à emporter. Ce sac, c'est à peu près l'équivalent de ce que je jetais chaque jour.» L'introduction est percutante. Elle poursuit en énumérant les réussites et les difficultés de son projet, Les Boîtes Nomades, devant le comité de suivi de l'Incubateur, le programme

d'accompagnement des Ecosolies qu'elle a intégré à l'automne. C'est en 2020 qu'elle imagine son système de consignes pour éviter les contenants jetables dans la restauration. Elle souhaitait alors «réorienter sa carrière vers un projet porteur de sens, tourné vers la réduction des déchets» et s'installer à Nantes, où une telle initiative était inexistante. Direction Les Ecosolies, découvert par l'intermédiaire de la fondatrice d'une entreprise locale de consignes de bouteilles en verre. Typhenn intègre d'abord le

programme Popcorn. «Cela m'a permis de prendre le temps de me demander si j'avais vraiment envie de me lancer et de mieux comprendre l'univers de l'économie sociale et solidaire», raconte-t-elle. Après cette initiation, elle a rejoint l'Incubateur, qui pousse le curseur un peu plus loin. «Je construis ma posture d'entrepreneuse et la gouvernance de mon projet. A l'issue de l'accompagnement, la suite ne sera pas un long fleuve tranquille... Mais ce que je gagne avec ces formations, c'est avant tout de la confiance!» ■ **M. D.**

CITEO
présente :

LA BOUCLE DU RECYCLAGE DES PAPIERS

20 kg : c'est le poids moyen des papiers triés par habitant et par an. Cahiers, papiers brouillon, catalogues, enveloppes, magazines... tous les papiers se recyclent. Pour leur donner une nouvelle vie, il suffit de bien les trier. Découvrez les grandes étapes de la boucle de recyclage des papiers.

1. LE TRI

À la maison, au bureau, en vacances, nous déposons tous nos papiers dans le bac ou le point de collecte le plus proche. Pas besoin de les froisser, de les déchirer, ni d'enlever les agrafes ou les spirales.



2. LA COLLECTE

Les papiers et les emballages recyclables sont collectés par les ripeurs et transportés jusqu'au centre de tri le plus proche.



Près de 3 millions de tonnes de papiers graphiques sont commercialisées en France, fabriquées à partir de pâte à papier vierge ou de papiers recyclés.



5. L'IMPRIMERIE

Le papier recyclé est utilisé notamment pour fabriquer de nouveaux supports : journaux, livres, cahiers...



TRIER,
C'EST
DONNER
UNE NOUVELLE
VIE À TOUS
NOS PAPIERS

4. L'USINE PAPETIÈRE

En les mélangeant à de l'eau, les papiers deviennent de la pâte à papier. Nettoyée, étalée puis séchée, cette pâte est transformée en feuille géante de papier recyclé et enroulée en bobine.



Si vous triez vos papiers dans un bac séparé et dédié, ils seront directement acheminés vers l'usine papetière et ne transiteront pas par le centre de tri.

3. LE CENTRE DE TRI

Les papiers sont séparés des emballages recyclables manuellement et à l'aide de machines qui détectent les différents matériaux.



Les papiers sont ensuite compactés en balles pour être transportés plus facilement.

Rentabilité

Tenir la distance

Après un premier financement, un peu de stratégie s'impose. Objectifs: devenir visible ou référent dans son activité; donner des gages de la rentabilité à venir; être accompagné par les meilleurs. Suivez le guide.

Un décollage réussi ne suffit pas toujours à pérenniser une entreprise. Faute d'avoir démontré assez tôt leur capacité à générer du chiffre d'affaires, certaines start-up aux perspectives mirobolantes en ont fait l'amère expérience. Quelques balises pour ne rien laisser au hasard.

Se faire remarquer

La vidéo mise en ligne sur LinkedIn a rapidement atteint 700 000 vues. Pour Clément Houiller et les trois autres fondateurs d'Auum, c'était le bon moment: quand, le 1^{er} janvier 2021, la loi de lutte contre le gaspillage interdit l'usage des gobelets en plastique jetable, la présentation de leur machine de nettoyage rapide de verres à la vapeur d'eau fait un carton sur les réseaux. L'engin a les dimensions d'une valise de cabine et un design soigné: idéal pour les open spaces des entreprises, où chacun peut l'utiliser librement pour nettoyer son mug. Le modèle économique repose sur la location d'un parc de machines, entretenues et sans cesse améliorées par la start-up. Dès la première année, quelques clients de choix ont précommandé, dont

Kering et L'Oréal. L'équipe a soigné la communication avec ces précurseurs. «Au gré des confinements et des ruptures d'approvisionnement de nos composants, nous avons créé avec eux une histoire partagée», sourit le fondateur. «Par définition, une entreprise qui propose un produit ou un service nouveau entre dans une stratégie de visibilité, rappelle Michel Coster, qui dirige l'accélérateur de l'emlyon. Elle doit travailler son écosystème, se montrer très présente et continuer à pitcher dans les événements et les reviews qui structurent son secteur.»

En B to C, Instagram et Facebook peuvent être mis à contribution. Le succès de Smallable, family store parisien chic, repose en partie sur la création et l'animation d'une communauté de plus de 500 000 «working moms» sur Facebook, puis Instagram et Pinterest, pour laquelle la fondatrice Cécile Roederer et son équipe ne cessent de mettre en ligne du contenu éditorial.

Nicolas Baudelot, fondateur de Medicalib, qui met en relation des patients et des professionnels du soin à domicile a, lui, travaillé dans deux directions. D'abord le référencement payant sur Google: un consultant l'a aidé à construire ses campagnes en direction des particuliers, usagers gratuits du service, en identifiant les mots-clés utilisés dans la recherche de soins à domicile. De l'autre côté de la plateforme, une offre d'échantillons gratuits a été instaurée, à destination des professionnels du soin libéraux. «Nous les avons démarchés pour montrer que le service proposé avait du sens, explique-t-il.

Maîtriser l'art du pivot

Une plateforme de jeu de rôle en ligne devenue un site de partage de photos; une application de recommandation de vidéos transformée en solution de retargeting publicitaire: Flickr et Criteo illustrent certains des pivots les plus remarquables des dernières décennies. Le terme lui-même provient du best-seller d'Eric Ries, *Lean startup* (Pearson, 2012). Et ce changement soudain de stratégie d'une entreprise dont le marché ou le produit ne permettent pas d'accélérer fait partie de la mythologie de la tech. Mais comment identifier des relais de croissance sans abandonner son concept d'origine ?

1. Rester focus (mais pas borné)

«Attention à la dispersion, prévient un investisseur. Il ne faut pas courir tous les lièvres à la fois et savoir dire non.» Explorer trop tôt tous les marchés, adapter son offre à chaque demande des clients, c'est prendre le risque qu'elle ne soit plus cohérente, opine un consultant qui accompagne de nombreuses start-up.

2. Saisir les opportunités

«Il faut parvenir à prioriser, estime Agathe Wautier, cofondatrice du think tank d'entrepreneurs de la tech The Galion Project. D'abord

étudier la scalabilité en France, s'accorder le temps de plusieurs itérations pour trouver le bon produit.» Bref, ne pas se disperser sans avoir recherché le fameux ajustement produit/marché, Graal de l'entreprise en croissance. Il s'agit le plus souvent de saisir des opportunités en étant sensible à son écosystème et en continuant de suivre les événements du secteur. «Le dirigeant doit donner le tempo, signaler ce qu'il a vu ou lu. Il peut aussi faire venir de temps une start-up innovante assure Michel Coster, qui pilote l'accélérateur de l'emlyon. C'est une forme d'incitation pour les collaborateurs, indiquant qu'il reste passionné par l'innovation.» Notilo Plus, à Marseille, qui réalisait des drones sous-marins pour filmer les plongeurs amateurs en balade, a ainsi immédiatement mis à profit les marques d'intérêt de CMA-CGM pour proposer une version de son produit boostée à la data, que l'armateur utilisera pour inspecter ses coques de navire. Un segment BtoB qui a puissamment relayé la première offre de la société.

3. S'adapter à son environnement

Secteur pourtant plus traditionnel, la restauration a également su réagir dès le début de la crise sanitaire

pour conserver ses clients malgré les fermetures, voire en convaincre de nouveaux: développement des ventes en ligne, mais aussi des «dark kitchen», ces cuisines sans salle où sont préparés des plats à emporter. Des changements qui continuent de renforcer le modèle économique de certains, y compris après les réouvertures. Patron de La Fabrique - Cookies, Alexis de Galember a lui aussi augmenté ses capacités pendant cette année étrange, mais... «avec la fermeture des boutiques, il nous est resté 1,5 tonne de matières premières sur les bras et de gros doutes sur la pérennité de l'entreprise», explique-t-il. Il a alors créé une cellule de crise sur WhatsApp et lancé l'opération «100 000 cookies», un appel pour sauver ces stocks, assorti de l'engagement d'offrir aux soignants une boîte de cookies toutes les trois commandes. Alors que les commandes en ligne stagnaient, il en a soudain engrangé 300 par jour! «Malgré un bon chiffre d'affaires, la rentabilité n'a pas suivi car, à l'époque, l'expédition et le packaging nous ont coûté cher, raconte-t-il. Mais nous nous sommes rendu compte du potentiel de la vente en ligne et avons acquis une large clientèle.» L'engouement est un peu retombé depuis, mais le site rapporte aujourd'hui encore six à sept fois plus qu'avant la pandémie. ■ **G. Le N.**

Notamment en leur envoyant des propositions de rendez-vous en clientèle, alors qu'ils n'étaient pas encore abonnés chez nous.» Imparable: Medicalib compte désormais 30 salariés et réalise plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires.

Equilibrer les comptes rapidement

En phase de développement, l'exigence de chiffre d'affaires et de rentabilité se renforce, alors que les investisseurs deviennent plus frileux. «Oublier d'être rentable, ou ne pas être en mesure de prouver

qu'on peut l'être rapidement, est aujourd'hui devenu un réel handicap, confirme Gabriel Jarroson, qui pilote Leonis, un club d'investisseurs français actif dans la Silicon Valley. Après une levée de fonds réussie, les fondateurs se retrouvent dans une position d'équilibristes: ils doivent dépenser vite pour générer de l'hypercroissance, faire des essais, améliorer, rechercher des relais de croissance, tout en visant la rentabilité.»

C'est l'étape à laquelle est parvenu Medicalib, après un démarrage et deux levées de fonds qui visaient à en faire un leader de son marché. «En prévision d'une nouvelle levée, nous travaillons désormais ●●●

... sur notre retour sur investissement, explique son cofondateur. Nous analysons de près les impacts de chaque dépense sur le chiffre d'affaires.»

Faire rentrer du cash dès que possible permet à l'entrepreneur de démontrer la traction commerciale de son marché. Pour Auum, par exemple, le règlement d'acomptes sur les machines à livrer est intervenu très tôt. «Le hardware peut faire peur aux investisseurs, souligne Clément Houiller. Avec ces premiers clients engagés en amont, nous avons démontré la crédibilité de notre offre.» De fait, Gabriel Jarrosson met en garde contre un «syndrome de l'ingénieur» qui consisterait à peaufiner un projet trop longtemps avant de se confronter au marché : «Dans la plupart des cas, les clients ne cherchent pas exactement ce que vous proposez et il faudra évoluer. Les Américains ont tendance à se lancer plus rapidement pour procéder par essais-erreurs-corrections.»

Rester à l'écoute du marché

L'écoute des clients est déterminante dès le lancement du produit, pour pouvoir l'améliorer rapidement le cas échéant. «En phase de développement, il faut être extrêmement présent, confirme Clément Houiller, chez Auum. Nous avons créé un pôle customer experience et nous exploitons les datas enregistrées dans nos machines pour les améliorer en permanence. Même si nous avons déposé des brevets, nous devons tenir la concurrence à distance.» Les machines de nettoyage à vapeur ont ainsi connu six améliorations significatives depuis leur mise sur le marché. La société compte aujourd'hui une centaine de clients employant près de 50 000 salariés. Elle vient de réaliser une levée de fonds de 7 millions d'euros et s'apprête à déménager dans des locaux plus vastes, appropriés à son effectif de 45 employés.

Le cas de BlaBlaCar, même plus ancien, est exemplaire à cet égard. Frédéric Mazzella et les cofondateurs de la société de covoiturage ont tiré parti du fait que les employés étaient les premiers utilisateurs de leur nouveau service et ont exploité efficacement les remontées d'information. La société a ainsi décidé de rembourser les trajets des employés qui remplissaient un questionnaire de feed-back

permettant des améliorations. Plus largement, une équipe «Members Voice» est chargée de recueillir et de traiter les suggestions de la communauté.

S'entourer de pointures

Faire appel à des spécialistes externes positionne l'entreprise dans son univers de référence. «Des compétences de très haut niveau ou des personnalités reconnues peuvent intervenir avec profit dans un comité stratégique ou un advisory board», assure Michel Coster. Auum a ainsi soigneusement choisi ses «advisors» en fonction de leur expérience en design ou RH, et de leur habitude des grands comptes et des levées de fonds. «Ils nous ont en outre donné accès à des partenaires, par exemple des fabricants de fontaines à eau et des spécialistes de la restauration collective qui ont des clients similaires aux nôtres», ajoute Clément Houiller. Pour vous attacher les services de ces pointures, soignez votre storytelling : «Ce qui les attire, c'est l'interaction avec un entrepreneur, analyse Michel Coster. Cela leur apporte une forme d'excitation intellectuelle.»

Elargir et stabiliser ses sources de revenus

Le premier financement doit être le chiffre d'affaires... «En 2015, j'ai failli arrêter, se souvient Alexis de Galember, de La Fabrique-Cookies. J'avais un atelier de pâtisserie dans le 15^e arrondissement de Paris, 15 salariés et 5 boutiques. Mais l'une d'elles, dans un centre commercial haut de gamme de la rive gauche, était un mauvais choix : le loyer était élevé et le rendement faible. Cela nous envoyait dans le mur.» Proche du crash, Alexis de Galember se tourne vers le B to B et les restaurateurs pour compléter son modèle économique avec des ventes récurrentes. «J'ai enfin pu faire un gros chèque et sortir de cette boutique», souffle-t-il. Il a depuis embauché une commerciale qui lui a permis de multiplier les contrats avec des enseignes de restauration. Il a aussi commencé à travailler avec la grande distribution. Aujourd'hui, l'entreprise compte 10 boutiques et a réalisé un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros en 2021. Pas mal, après avoir failli mordre la poussière ! ■

Par Guillaume Le Nagard

Conseils d'expert

Les bonnes pratiques de l'entrepreneur en croissance (et les mauvaises)

Les encouragements et mises en garde d'Arnaud Delattre, président du fonds d'investissement Starquest Capital.

Allez-y!

- **Lever vite et lever seulement le capital** que votre trajectoire optimale de croissance nécessite.
- **Constituer un vrai board**, qui travaille pour vous et qui vous apporte réseau, expertises et expériences.
- **Associer les salariés clés** aux fruits de la création de richesse et limiter les départs de collaborateurs.
- **Construire un système d'information à 360°** et en continu sur son écosystème, en portant une attention toute particulière à l'intelligence concurrentielle, directe et indirecte.
- **Privilégier la croissance organique**: rares sont les acquisitions qui ne font pas perdre des ressources précieuses en temps et en capital.

A éviter absolument!

- **Chercher à battre des records de levée** ou se positionner comme une licorne en formation. Votre destin pourrait vous échapper.
- **Refuser de recruter plus fort et/ou mieux payé que vous**, surtout si cela peut vous permettre d'accélérer votre création de valeur.
- **Se diversifier trop vite**. Mieux vaut prioriser votre produit ou service le plus performant, même sur un «petit» marché.
- **Implanter trop rapidement des filiales dans des pays étrangers** est souvent beaucoup plus coûteux que prévu. Dans un premier temps voyagez plutôt avec vos clients pour vous implanter avec eux, en douceur et à moindre coût.
- **Sacrifier ses marges**. Si vous devez le faire, c'est que votre produit ou service n'est pas ou plus supérieur à ses concurrents: résolvez ce problème. ■ *G. Le N.*



“Évitez de confronter votre idée à des experts, vous risqueriez de l’améliorer. Ce serait navrant.”

Par Benjamin Fabre

Auteur de *Comment triompher au bureau. Petit manuel de manipulation professionnelle* (Robert Laffont).

RATER SA CRÉATION D'ENTREPRISE

En fait, il suffit de peu de chose pour rater sa création d'entreprise. Un associé récalcitrant, un fonds de roulement un peu court, et hop, c'est la sortie de piste. Mais pour crasher votre projet entrepreneurial en beauté, avec tout ce qu'il faut de panache, de fracas et de splendeur, il convient de réunir quelques ingrédients de choix.

Pour commencer, le syndrome du bon élève. Activez cette fameuse tension pathologique vers la perfection dont vous souffrez forcément un minimum (sans quoi vous ne liriez pas ce magazine) et consacrez plusieurs mois à travailler votre idée, à la polir, à la retourner dans tous les sens, à briquer les teintes pastel de votre business plan comme s'il était destiné à la Biennale de Venise. Et, surtout,

ne concrétisez rien. Faites durer la gestation dans un secret absolu. Évitez de confronter votre idée à des experts ou, pire, à des clients potentiels : vous risqueriez de découvrir des améliorations possibles, d'ajuster votre proposition aux attentes du marché, voire de vendre quelque chose. Ce serait navrant.

Ensuite, au moment de passer à l'action (pour se crasher, il faut bien décoller), mettez toute votre énergie à essayer de lever de l'argent auprès des fonds d'investissement parisiens. Ces iguanes au cœur gelé adorent cueillir les fruits cultivés par les autres, mais uniquement quand ils sont bien mûrs, bien juteux, au stade où les abîmes de doutes des bâtisseurs ont été comblés par le cash-flow. En revanche, ils éconduisent avec amusement les entrepreneurs débutants. Allez donc

frapper à leurs portes. Votre moral va s'en trouver percé d'autant de petits trous, le terreau psychologique parfait pour votre déconfiture à venir.

Fort de quelques deniers finalement grappillés auprès de votre «réseau» (votre pauvre mère, votre oncle star qui a vendu sa SSII et son copain du Lions Club qui exige un reporting par semaine en contrepartie de 2 000 euros), donnez enfin vie à votre produit. Comme vous avez pris soin de n'écouter personne, comme vous avez tablé sur une parfaite conformation du réel à vos rêveries, vous allez découvrir avec vertige le sens profond du mot «four». Surtout, ne changez rien ! Ne déviez pas d'un pouce de votre stratégie. J'ai connu tant d'entrepreneurs qui, face à l'enthousiasme modéré du marché, ont pivoté, reculé, rebondi, évitant ainsi le naufrage qui leur tendait les bras...

Non. Bien installé dans votre gouffre, regrettez les salles de réunion climatisées de votre ancien job, les jus de fruits servis par des machines impersonnelles mais bien commodes, les tickets-restaurants qui tombent tous seuls, les séminaires à Opio sur l'impact environnemental des émoticônes, et même les câlins à votre hiérarchie. Ecrasé entre ce spectre du passé et votre solitude abyssale, entre votre trésor épuisé et vos amis qui s'enquêtent de votre «croissance», entre vos fantasmes mégalomaniaques et la mâchoire du réel, déposez les armes dans un vacarme majestueux. N'oubliez pas d'envoyer un dernier reporting. ■



LE COACHING *live*
DE **Management**

COMMENT CRÉER UNE LICORNE EN *6 leçons*

JEUDI 15 SEPTEMBRE • 12 H 30 - 14 H • EN LIGNE



Frédéric Mazzella

FONDATEUR DE  **BlaBlaCar**

Passionné par l'innovation sociétale, les technologies et les solutions responsables aux challenges du monde contemporain, Frédéric Mazzella est le fondateur du leader mondial du covoiturage BlaBlaCar, licorne française aux 100 millions de membres, présente dans 22 pays. Après une quinzaine d'années passées à bâtir BlaBlaCar, il déploie désormais son énergie à faire rayonner l'entrepreneuriat français et européen en tant que coprésident de France Digitale. Désireux de transmettre son expérience aux nouvelles générations d'entrepreneurs, il vient de publier *Mission BlaBlaCar*, véritable «livre de chevet de l'entrepreneur» issu d'entretiens avec Laure Claire et Benoît Reillier. Il y dévoile les méthodes qui lui ont permis de construire une licorne en partant de zéro.

AU PROGRAMME

Les 6 secrets de Frédéric Mazzella **1 heure**

Questions/Réponses **30 minutes**

Un événement animé par **David Abiker**, journaliste et chroniqueur pour Management.

CE QUE VOUS ALLEZ APPRENDRE

- + Convaincre et fédérer : passer l'épreuve du feu.
- + Construire un produit qui séduira une large audience.
- + Attirer les meilleurs talents et diffuser sa culture d'entreprise.
- + Trouver un modèle économique adapté à son projet.
- + Créer une marque inspirante, unique et mémorable.
- + Grandir tout en gardant le sens de sa mission.



Réservez dès maintenant vos places sur : <https://evenements.management.fr/coachingmanagement-septembre-2022> ou via le **QR code** ci-contre.

Pass solo : 75 € par personne.

Accès au **live** et au **replay** pendant deux mois.

Afterwork

“L'être humain est porteur de désir. La raison d'être d'un manager est donc de produire et de diffuser ce désir, parce qu'il est contagieux.”
Pierre-Marie Lledo, chercheur, p. 108

106

PENSER PLUS LOIN

Frantz Gault: «Mettons l'arbre et le moustique au comité de direction!»
Débat: reconstruire le collectif
Raphaël Chauvancy: «Plus on rit, plus le commandement devient fluide»

112

MATOS

Petits prix, maxi efficacité

113

AUTO

Lexus NX450h: hybride et rechargeable

114

VU DE L'ÉTRANGER

Canada: tout le monde d'accord!

115

SHOPPING

Foires aux vins 2022: le haut du panier

122

LU POUR VOUS

La politesse, reine des vertus
Napoléon Bonaparte, de l'échec et de la victoire

126

AU BON LOOK

128

HORLOGERIE

Rolex GMT Master II

129

FORME

130

SANTÉ AU TRAVAIL

10 astuces pour rester en forme durant dix heures de boulot

132

PAUSE CULTURE

134

L'OPEN SPACE DES ÉMOTIONS

La chronique de David Abiker

L'envie du moment



PREMIÈRE CLASSE. Lancé il y a deux ans par Marc Simoncini, le premier «smart bike» d'Angell séduisait par son look futuriste et sa vélocité. Depuis mai, la marque propose un nouveau modèle axé confort: moins penché sur l'avant (plus d'aisance pour le corps) et des pneus élargis (pour mieux absorber les aspérités). Aux dispositifs de sécurisation intégrés (verrouillage électronique, géolocalisation, alarme) s'ajoute une garantie de deux ans, qui assure le remplacement du vélo en cas de vol. Comptez 3 490 euros pour piloter ce VAE français premium. Cruiser, Angell. angell.bike/fr-fr



Frantz Gault

“Mettons l’arbre et le moustique au comité de direction !”

Pour contrebalancer le désengagement croissant de leurs collaborateurs, les entreprises vont devoir, selon le sociologue, s’ouvrir à plus de délibération, à plus de collectif, voire... au non-humain.

Sociologue et fondateur de l’agence Ultralaborans, Frantz Gault planche sur les métamorphoses des entreprises. Dans *Apocalypse Work* (Dunod), il analyse les mutations actuelles du travail et invite à penser l’entreprise autrement. Rencontre.

Le travail est-il une valeur en baisse ?

FRANTZ GAULT Durant la campagne pour la présidentielle, la formule «valeur travail» est revenue à plusieurs reprises dans les deux camps : pour la «soutenir», la «revaloriser», avec l’idée que le travail nous rend indépendant... Rien d’étonnant à cela puisque notre système social et économique est fondé sur le travail, les élites ont donc intérêt à entretenir cette valeur. Mais, du côté des individus, on commence à la contester. Je pense au désengagement des talents, au mouvement Antiwork, très actif aux Etats-Unis. Il y a toujours eu des contestations, mais c’est aujourd’hui une crise philosophique de fond qui se dessine.

Vous évoquez des mythologies encore vivaces...

F. G. Le travail a longtemps été considéré comme avilissant. Il n’est devenu une vertu qu’à partir de la Renaissance, avec l’émergence de nouveaux mythes. L’un d’eux consiste à penser que grâce au travail, l’être humain s’émancipera de la nature – le transhumanisme entretient



FRANTZ GAULT Sociologue, spécialiste de la transformation des entreprises.

d’ailleurs toujours ce fantasme. Plus tard, un second mythe apparaît, avec Marx notamment : grâce à l’automatisation et à l’industrialisation, le travail permettra à l’homme de s’affranchir du travail lui-même. On retrouve cet idéal dans nos débats sur le revenu universel, sur l’intelligence artificielle... Enfin, un dernier mythe – porté par Kant et Hegel – considère que le travail est un moyen de se réaliser comme être humain. Une idée de bonheur au boulot toujours véhiculée dans l’«happycratie» ambiante. Tous ces mythes ont contribué à faire du travail un phénomène religieux, au sens qu’en donne Régis Debray : un fait de psychologie collective ayant une dimension totalisante, affectant les comportements individuels et l’organisation sociale. Mais aucune de ces promesses n’a été tenue :

on ne s’est émancipé ni de la nature (loin de là), ni du travail... C’est pourquoi je parle d’une crise philosophique de fond.

Cela pourrait-il annoncer la fin du salariat ?

F. G. Environ 90% de la population occidentale est salariée, un taux stable depuis des décennies. Les chiffres ne pointent donc pas la fin du salariat. On constate toutefois une remise en cause du lien de subordination entre un individu et un employeur, donc du salariat. Par ailleurs, l’Etat providence est lui-même remis en cause. Or, au début du XX^e siècle, le lien de subordination n’a été accepté qu’en échange d’une redistribution des richesses et d’une protection étatique. Si ce compromis continue d’être déconstruit, alors le lien de subordination pourrait l’être aussi...

S’oriente-t-on vers plus d’individualisation des situations de travail ?

F. G. Plus que jamais ! Depuis cinquante ans, nous constatons une individualisation croissante des salaires et des objectifs, au détriment du collectif et des solidarités syndicales. La conséquence de tout cela ? Une socialisation de surface, sans enracinement ni création de lien solide entre les collaborateurs. Le télétravail participe de cette tendance : on prend ses distances vis-à-vis de la «comédie du bureau». Les entreprises déplorent d’ailleurs ce désengagement, et se rendent compte qu’elles sont allées

trop loin. Certaines proposent des ersatz de solutions, type apéro et baby-foot... Mais cela ne résout rien. Car si le travail ne fait plus sens, il ne peut plus être vecteur d'engagement ni de socialisation. Il faut donc injecter plus de délibération au travail, discuter du pourquoi on travaille. Non pas à la manière des organisations dites «responsabilisantes», où l'on ne parle que du «comment», que des modalités du travail. Il faut évoquer les questions de fond : finalités de l'entreprise, utilisation des bénéfices, impacts sociaux et environnementaux...

Quels modèles d'entreprise pourraient émerger ?

F. G. Deux modèles pourraient cohabiter. D'une part, le modèle opaque des grosses firmes, qui ont un pouvoir socio-politique qui ne cesse d'augmenter – certaines se placent déjà en concurrence des Etats. Et, d'autre part, le modèle associationniste (coopératives, mutuelles...) qui, par définition, intègre la délibération dans sa gouvernance. D'une manière générale, il y aura une exigence accrue de redevabilité démocratique des entreprises, donc de délibération. Et, en disant cela, j'inclus toutes les parties prenantes : les salariés, les territoires, les citoyens, sans oublier les non-humains. Mettons l'arbre et le moustique au comité de direction ! Je fais souvent cette proposition aux patrons. Et ce n'est pas de la science-fiction : certains syndicats ont récemment noué des alliances avec des ONG pour défendre les intérêts de cette «nature» qui travaille de façon invisible... Dans le système juridique moderne, le non-humain est considéré comme un objet, comme un esclave. Mais cela est en train de changer. Si demain l'arbre et le moustique deviennent des personnes dotées de droits, il faudra forcément repenser le travail et l'entreprise ! ■

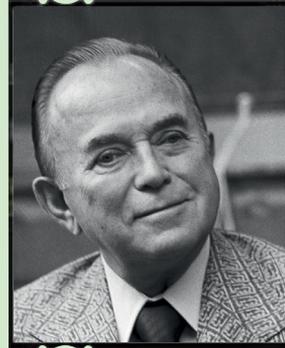
Propos recueillis par Marie Peronnau

Ray Kroc

Le flair en affaires

Certes, Ray Kroc n'a pas fondé McDonald's. Mais il a fait fortune en développant la marque dans le monde entier.

Né en 1902, Raymond Albert Kroc est biberonné au modèle américain de l'entrepreneuriat. Enfant, il fait plusieurs petits boulots. Mais sa scolarité est chaotique. Sans diplôme, il ment sur son âge pour prendre part à la Première Guerre mondiale. De retour aux États-



Unis, il travaille comme VRP pour un fabricant de gobelets, jusqu'à être promu chef des ventes. Voulant réussir dans les affaires, il devient concessionnaire exclusif de machines à milkshake et sillonne le pays pour placer ses produits. A 52 ans, il reste un homme de terrain qui n'a pas vraiment atteint ses objectifs. Un appel de sa secrétaire va tout changer...

Un obscur restaurant de San Bernardino (Californie) lui commande huit appareils. A l'arrivée, Kroc découvre le restaurant de hamburgers des frères Dick et Maurice McDonald, un lieu populaire et familial. Tout y est rationalisé : la carte est réduite pour correspondre à 80% des demandes, 30 secondes suffisent pour réaliser une commande, l'utilisation de couverts jetables rend inutile l'emploi d'employé à la plonge. Qualité et propreté sont irréprochables pour un prix modique. Kroc veut développer l'entreprise, via un système de franchise. Les frères McDonald ont déjà tenté cette option, sans succès. Ray Kroc se révèle l'associé idéal : méthodique, il a tissé un réseau à travers tout le pays. Convaincu, il est très convaincant. Des entrepreneurs rejoignent l'aventure. En 1955, le premier restaurant de la firme est créé près de Chicago. Mais, en 1959, malgré 100 restaurants ouverts, la société n'est

guère rentable. Ray Kroc décide de changer le business model, en conservant les fondamentaux. Il vend des hamburgers, mais fait fortune dans l'immobilier, en achetant les sites sur lesquels les franchisés doivent s'installer. En 1961, il évince ses associés. Seul aux com-

mandes, il voit très grand. Lorsque ses équipes définissent un objectif de 5 000 ouvertures, il table sur 10 000. Il choisit personnellement les futurs franchisés pour leur dynamisme, les formant à la Hamburger University. Tout est rationalisé autour du système QSCV : «Quality, Service, Cleanliness, Value.» Aujourd'hui, McDonald's compte 40 000 établissements. Sur une franchise, la McDonald's Corporation gagne en moyenne 1% en frais d'ouverture, 35% en commissions et 64% en loyers. En 2019, le parc immobilier de la multinationale est évalué à 39 milliards de dollars, soit le 5^e au monde. ■

Par Anne Vermès et Yann Harlaut, du cabinet de conseil Traits d'unions

LES 3 ESSENTIELS À RETENIR

- «**Les deux conditions les plus importantes pour un succès majeur sont : premièrement, être au bon endroit au bon moment, et deuxièmement, faire quelque chose à ce sujet.**» La réussite selon Ray Kroc en une phrase!
- «**Aucun d'entre nous n'est aussi bon que tous ensemble.**» Même si les relations furent souvent tendues avec les frères McDonald, Ray Kroc souligne leur apport.
- «**Si deux gestionnaires d'une même entreprise ont les mêmes idées, l'un d'eux est inutile.**» Impitoyable, Ray Kroc n'hésite pas à se débarrasser de ses associés initiaux afin d'aller plus vite.



Débat

Reconstruire le collectif

Comment mieux vivre et travailler ensemble après (voire pendant) une pandémie et le boom du travail hybride ? Une question épineuse, à laquelle des scientifiques, des experts en management et des dirigeants d'entreprise ont tenté de répondre en plaçant la définition de l'être humain au cœur du débat.

L'*homo erectus* a été le premier homme à domestiquer le feu... Cela ne l'a pas empêché de se brûler. Dans sa quête de puissance, il s'est perdu et les conséquences en sont terribles. Pour redonner du sens au monde, à l'échelle individuelle et collective, il est grand temps pour lui de revenir à des fondamentaux, à une humanité d'émotions partagées telle que la «joie active». C'est en substance ce que suggèrent les participants à la rencontre organisée en partenariat par *Management* et le Collectif performance inclusive, think tank qui a pour finalité «d'accompagner l'évolution des comportements, d'aider à surmonter les résistances et les croyances fondées sur une conception pyramidale du management, afin d'encourager les prises de décisions en faveur de plus d'autonomie et de responsabilité individuelle». En janvier dernier, à Lyon, cinq personnalités d'horizons divers – scientifiques, chefs d'entreprise, managers – ont débattu autour de la question : «Qu'est-ce qu'un être humain ?» Complémentaires et passionnants, leurs échanges ont montré que «l'intelligence collective est une valeur sûre», se réjouit Murielle Bergès, secrétaire générale de l'association et animatrice de la rencontre. Extraits.

“Il faut commencer par bien «alimenter» l'organisme”

SARAH DOGNIN DIT CRUISSAT, docteure en pharmacie, professeure associée à l'université de Lyon et présidente du conseil d'administration de la Carsat Rhône-Alpes.

Quelles sont les particularités de l'être humain ?

S. D. D. C. C'est un organisme vivant qui se distingue par ses capacités de discernement et d'ajustement, de synchronisation, pour maintenir son équilibre dynamique. Il se caractérise aussi par son interdépendance à double niveau : c'est un être social, un être de lien qui s'adapte en permanence à son environnement tout en ayant le pouvoir de l'influencer, afin d'évoluer.

Le placer dans un environnement favorable permet-il alors d'assurer son devenir ?

S. D. D. C. Le travail doit aussi se faire de l'intérieur : l'organisme doit être correctement «alimenter» pour s'adapter et, si besoin, se réparer. Dans une organisation comme l'entreprise, il ne suffit pas d'appliquer

Les intervenants de la rencontre organisée par *Management* et le Collectif performance inclusive, de gauche à droite : Pierre-Marie Lledo, Félicité des Nétumières, Sarah Dognin dit Cruissat, Isabelle Barth et Julien Rougier.

les meilleures techniques de management pour garantir l'épanouissement des êtres et de la collectivité. Il faut également préserver l'organisation interne des êtres.

Il faudrait soigner l'esprit et le corps, car ce sont, comme l'affirme Spinoza, «une seule et même chose»?

S. D. D. C. C'est un fait, des troubles métaboliques peuvent entraîner une perte de motivation. Il est donc essentiel de réintégrer ce dont le corps a besoin pour permettre à l'être humain de développer ses capacités intrinsèques. Dans le même temps, s'il profite d'un management exemplaire, basé sur une bienveillance naturelle et des règles auxquelles il adhère, car il les a cocrées, il développe de nouvelles qualités. Il est aujourd'hui fondamental de trouver une résonance entre l'être humain – le microcosme – et l'entreprise – le macrocosme.

“Pour se transcender, l'être humain a besoin de sens”

JULIEN ROUGIER,
directeur général de GSF Mercure.

Vous dites que manager dans l'incertitude est une opportunité pour faire jaillir des possibles...

J. R. L'être humain jouit d'une formidable capacité d'adaptation, il est capable de transformer une contrainte en opportunité. Mais, pour y parvenir, il est une condition préalable, celle du sens. Car l'être humain est un être social qui a besoin de sentir utile, de donner du sens à ce qu'il fait dans la collectivité pour trouver sa place et se transcender.

Comment transforme-t-on des vulnérabilités en potentiels ?

J. R. En s'intéressant avant tout au capital humain, à la personnalité, aux soft skills, notamment lors d'un recrutement. Puis par un bon accompagnement sur le plan managérial. Les compétences techniques peuvent s'acquérir par le biais de formations, en complément de l'apprentissage scolaire.

Qu'est-ce qu'un bon management ?

J. R. Celui qui donne à l'individu la liberté nécessaire pour satisfaire ses aspirations profondes, qui lui permet de trouver une résonance entre ses aspirations et ce que l'organisation exige pour fonctionner – les règles, le cap fixé, les outils mis à disposition,

etc. C'est aussi un management qui sait réorienter l'individu, l'accompagner gentiment lorsque celui-ci ne se reconnaît pas dans le collectif. Il n'y a pas un seul et unique schéma managérial, il est donc parfaitement possible de s'épanouir ailleurs.

“L'être humain a des désirs, pas seulement des besoins”

PIERRE-MARIE LLEDO, chercheur en neurosciences à l'Institut Pasteur et au CNRS, membre de l'Académie européenne des sciences.

Sur quoi repose l'unicité du genre humain ?

P.-M. L. L'être humain est un organisme qui s'adapte afin de maintenir un équilibre dynamique, mais c'est aussi un organisme projectif, c'est le seul à avoir des désirs quand les animaux ont des besoins. Il est ainsi capable de configurer un futur souhaitable, mais encore partageable – RSE, écologie, religion... Il se nourrit en outre de l'incertitude, du changement – à condition de lui donner du sens – quand l'incertitude éradique le monde animal et végétal. A l'inverse, la routine le détruit.

Comment peut-on amener l'être humain à s'épanouir ?

P.-M. L. Tout le monde sait qu'il faut effectuer l'équivalent de 10 000 pas quotidiens pour se maintenir en forme, préserver sa santé et maîtriser son poids, mais personne ne s'y plie ! L'épanouissement, le bonheur dans l'entreprise ne se décrètent pas. Rien ne sert d'adopter des pratiques telles que le «nudge management». En revanche, l'incitation par goût du jeu ou le fait d'encourager l'être humain à être un acteur de son plaisir, de sa gratification, peut être une solution. L'être humain est porteur de désir. La raison d'être d'un manager est donc de produire et de diffuser ce désir, parce qu'il est contagieux.

Si l'être humain «ne choisit pas», peut-il néanmoins être heureux ?

P.-M. L. Il existe plusieurs modes de développement d'un vivre-ensemble. Le libre arbitre suppose d'accepter que le vivre-ensemble soit une addition de collectivités singulières. L'alternative pourrait être la définition de projets communs – nation, république, valeurs... – où l'individu se fonde dans l'intérêt collectif, avec son consentement.



ISABELLE BARTH

Elle est l'autrice, avec Yann-Hervé Martin, de *La Comédie de la vie au travail... et ailleurs* (Dunod, 2017).

... Que doit faire un manager pour ne pas jouer les équilibristes ?

P.-M. L. Il doit arrêter d'exiger de l'être humain qu'il s'adapte aux process pour le replacer au cœur des process. Et il doit adapter ces process à l'être humain selon la définition que nous en donnons dans ce débat. Il doit aussi être à l'écoute et, ce faisant, éprouver de l'amour pour l'autre. Si ce n'est pas le cas, s'il a du mal avec l'altérité, c'est voué à l'échec.

“Il faut renouer avec l'humanité”

ISABELLE BARTH, professeure des universités en management, conférencière et coach.

Pourquoi l'être humain est-il un être des possibles ?

I. B. Parce qu'il est capable de forger son propre destin en capitalisant sur ses vulnérabilités, ses fragilités. Il peut s'appuyer sur ses différences pour se transcender, faire changer les codes mentaux. Kim Kardashian a transformé la vision de la beauté féminine en se mettant en scène sur les réseaux sociaux. Au début du siècle dernier, Helena Rubinstein, jeune femme juive polonaise issue de la classe moyenne et promise à une vie bien rangée, a eu l'audace de se moquer des conventions pour bâtir un empire de la beauté...

Innover, c'est être capable de faire sauter les codes mentaux, dites-vous. Pourquoi ?

I. B. Les codes mentaux individuels et collectifs sont la source du blocage des organisations, s'en affranchir est donc primordial. Pour cela, il faut renouer avec l'humanité ; il faut dépasser la question de «qu'est-ce qu'un être humain ?» pour répondre plutôt à celle-ci : «Qu'est-ce qu'être humain ?» Retrouver l'humanité en management permet de reconstruire, ensemble, le collectif.

Existe-t-il d'autres principes fédérateurs ?

I. B. Il faut d'abord différencier le management du

leadership. Le management est une interaction entre des outils, des process et des relations, il est tourné vers l'efficacité et l'efficience. Le leadership est l'aptitude à faire adhérer un groupe de personnes à ses croyances, sa vision. Le leadership exige du courage – celui de prendre des décisions, de dire non, de motiver des gens –, de l'enthousiasme et de l'exemplarité, soit la capacité non pas à être parfait, mais à être en adéquation entre ce que l'on dit et ce que l'on fait.

“Accepter ses limites intérieures permet à l'être de recouvrer sa liberté”

FÉLICITÉ DES NÉTUMIÈRES, présidente de Wellness Training.

Depuis quinze ans, vous installez des espaces de remise en forme dans les entreprises pour permettre aux salariés de se «reconnecter avec leur corps» : en quoi est-ce important ?

F. DES N. L'être humain n'est pas seulement un cerveau sursollicité. C'est également un corps animal qui a besoin d'être écouté et considéré. Tant de limites ont été repoussées par notre cerveau depuis le début de l'humanité – au point d'en arriver à la situation actuelle – que se recentrer sur son corps est devenu fondamental. Revenir à l'intérieur des limites de son corps, c'est prendre conscience des limites de la planète.

Vous dites que ce retour aux sources est libérateur.

F. DES N. Accepter ses limites intérieures et celles qui l'entourent permet à l'être humain de recouvrer sa liberté et, par extension, sa souveraineté.

Est-ce aussi un moyen de se (re)connecter à l'autre ?

F. DES N. Travailler sur le mouvement du corps génère de la joie et du plaisir, des émotions qui favorisent le vivre-ensemble. Dans l'entreprise, cela facilite grandement la collaboration entre des salariés d'horizons divers. Si, de plus, l'entreprise autorise les salariés à fabriquer eux-mêmes et collectivement le «récit», et leur accorde l'espace nécessaire pour «trouver du sens», à l'échelle de l'individu et du groupe, elle réunit les conditions nécessaires à leur engagement. ■

Par Benjamin Janssens



UN DÉBAT À RETROUVER EN VIDÉO.

Retrouvez l'intégralité des échanges en podcast et en vidéo sur le site collectifperformance.fr



Raphaël Chauvancy

Enseignant à l'Ecole de guerre économique, à Paris.

“PLUS ON RIT, PLUS LE COMMANDEMENT DEVIENT FLUIDE”

La société civile a tout à gagner à découvrir le monde militaire. C'est le credo de Raphaël Chauvancy, officier des troupes de Marine détaché auprès des commandos britanniques et auteur, avec Nicolas Moinet, d'*Agir ou subir ? L'esprit commando pour muscler votre projet professionnel ou personnel*. Dans cet ouvrage, il nous propose de rapprocher les deux univers et de nous inspirer des valeurs au cœur des unités d'élite. Des valeurs utiles pour les chefs d'entreprise et les organisations, mais aussi dans la vie quotidienne. Explications.

Pourquoi ce titre *Agir ou subir ?*

RAPHAËL CHAUVANCY Nous vivons dans un monde d'adversités économiques, sociales, géopolitiques... Face à cela, il y a deux attitudes possibles : la passivité ou l'action. La première attitude – qui consiste à fuir, à se dérober – est la plus naturelle chez l'être humain. La seconde incite à prendre l'ascendant sur une situation, et même à interagir. Dans l'adversité, il s'agit de comprendre ce qui se joue, d'appréhender la menace pour la surmonter et reprendre le contrôle. Nos sociétés postmodernes valorisent un individu, maître de son environnement. Chacun peut tout faire, réaliser ses rêves... C'est faux ! Le monde de l'adversité ne le permet pas. Il faut plutôt chercher en nous les capacités et les valeurs qui vont nous donner la possibilité d'atteindre des objectifs réalistes. Il faut analyser avec lucidité les rapports de force sociaux, économiques, financiers, peser la situation pour ensuite agir. Il faut l'humilité de connaître ses limites. Dans l'esprit commando, le combattant n'est pas un surhomme.

Comment définissez-vous cet esprit commando ?

R. C. L'esprit commando, c'est l'esprit guerrier, qui ne se limite d'ailleurs pas aux combats : il est complètement adapté aux menaces et aux enjeux actuels. C'est un esprit souple, agile et rapide, qui cherche à tout prix à prendre l'ascendant, prêt à surprendre l'adversaire – ce peut être une situation.



Il tend à renoncer à tout préjugé : tout peut arriver, il ne faut pas se laisser déstabiliser par les «cas non conformes». Il s'agit de l'esprit militaire contemporain, libéré des vieux schémas rigides.

La joie et l'humour font partie des valeurs de cet état d'esprit. C'est inattendu !

R. C. Ce sont pourtant des vertus ancrées dans l'esprit militaire. Le combat implique la joie, l'enthousiasme. Sans cette énergie vitale, le combattant part vaincu. Chez les Royal Marines (les commandos britanniques), la joie est même une des premières valeurs inculquées aux nouvelles recrues. C'est une émotion qui contribue à l'esprit de corps. L'humour, c'est pareil ! Avoir de l'humour – qualité très importante dans les unités d'élite – permet de prendre de la distance face à un événement difficile à surmonter. Cela développe la capacité à voir les choses différemment, donc à pouvoir surprendre. Et cela stimule l'ouverture d'esprit pour trouver des solutions... On rit beaucoup à l'armée. Et plus on se connaît, plus on rit, plus le commandement devient fluide : des situations de crise se débloquent plus facilement, l'identité du groupe se renforce... C'est une évidence : le rire empêche de se prendre trop au sérieux. ■

Propos recueillis par Marie Peronnau

Selon Raphaël Chauvancy, la joie est une émotion qui contribue à l'esprit de corps.

AGIR OU SUBIR ? L'ESPRIT COMMANDO POUR MUSCLER VOTRE PROJET PROFESSIONNEL OU PERSONNEL, Raphaël Chauvancy et Nicolas Moinet, Dunod, 15,90 €.



Petits prix, maxi efficacité

1. VIEWSONIC, M1 MINI PLUS, 169 €. Offrez-vous une séance ciné où vous voulez avec ce vidéoprojecteur de poche (11 x 10 x 27 cm). boulanger.com

2. XIAOMI, MI SCOOTER 3, 399 €. Une trottinette puissante, agréable à conduire (maniable, bonne tenue de route) et poids light (13,2 kilos). boulanger.com

3. LOGITECH, POP MOUSE, 39,99 €. Des souris sans fil, performantes (haute précision, défilement rapide), dans des coloris punchy. logitech.com

4. APPLE, HOMEPOD MINI, 99 €. Format réduit, mais son puissant diffusé à 360 degrés, avec Siri en assistant intelligent. apple.com

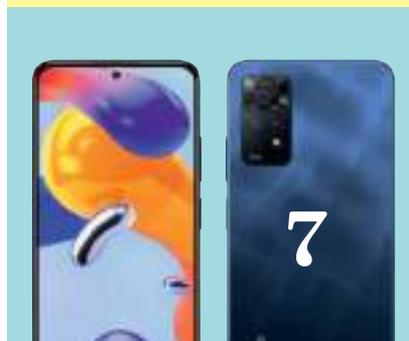
5. DELL, INSPIRON 15 3000, 479 €. Un ordinateur vélocé parfait pour la bureautique et doté d'un bel écran (15,6 pouces) pour mieux apprécier les vidéos. dell.com

6. JVC, HA-A9T, 49,99 €. Commandes tactiles, kit mains libres, recharge rapide et revêtement waterproof. fr.jvc.com

7. XIAOMI, REDMI NOTE 11 PRO 5G, 299 €. Un smartphone élégant, écran performant Oled full HD, autonomie pérenne et charge éclair. amazon.com

8. FITBIT, CHARGE 4, 129,95 €. Ce bracelet assure en sport (20 activités en temps réel) et suivi santé (fréquence cardiaque, stress, sommeil...). fitbit.com

Par Sébastien Febvre



SERVICES DE PRESSE

Lexus NX450h

Hybride et rechargeable

Tout vient à point à qui sait attendre... Dix-huit ans après le RX400h, son premier véhicule hybride, la filiale luxe de Toyota propose le NX450h, son premier hybride rechargeable.

Coup de chance pour ceux qui ont acquis leur SUV Lexus il y a un an, cette seconde génération de la gamme NX ne leur donnera pas l'impression d'être déjà des «has been». Le style extérieur évolue en douceur. C'est à l'intérieur, sous le capot, que le changement est manifeste. Le NX450h hérite d'une technologie éprouvée par le Toyota RAV4 PHEV : un moteur essence de 185 chevaux couplé à deux moteurs électriques (à l'avant et à l'arrière) d'une puissance respective de 182 et 54 chevaux. Au total, ce SUV de 4,66 mètres de longueur pour 1,87 mètre de largeur développe une puissance combinée de 310 chevaux. Si la vitesse est limitée à 200 km/h, ses accélérations et reprises ne le sont pas : 6,3 secondes pour atteindre le 0 à 100 km/h.

Plus de raffinement

En mode 100% électrique, ce NX450h promet jusqu'à 76 kilomètres d'autonomie. Nous en avons parcouru 70 avant de devoir passer au moteur thermique : pas mal pour un véhicule de plus de 2 tonnes à vide ! Il faut dire que sa batterie de 19 kilowatts est quasiment de la taille de celle des premières Renault ZOE. Si c'est très bien pour rouler, comptez quand même une nuit de charge sur une prise domestique, soit 3,30 euros. Pour un long parcours, il suffit d'enclencher le mode tout hybride... Dans ce cas, la consommation n'excédera jamais les 6 litres aux 100 kilomètres, soit 10% de mieux qu'un SUV diesel équivalent et le



■ LE DÉTAIL : LE MÉGACOFFRE.

Si les hybrides souffrent de coffres étroits, pas la Lexus. En position cinq places, elle dispose de 545 litres. Une fois le dossier de la banquette rabattu, on atteint les 1436 litres utiles.

silence en plus ! La Lexus NX450h se révèle très agréable et douce à conduire. Mais l'ambition de voyager à cinq est rapidement douchée. Si la banquette arrière est prévue pour trois, mieux vaut éviter trois grands ados ! Pour le conducteur, la présentation gagne en raffinement. Le goût japonais pour la course à la technologie est néanmoins «un peu

too much». L'écran central est certes très lisible, mais un peu plus de simplicité d'utilisation serait appréciable. Idem pour les commandes au volant, jumelées à l'affichage tête haute. Reste qu'une fois bien pris en main, ces équipements apportent un réel confort quotidien. ■

Par Benjamin Cuq

PRIX : à partir de 61 500 €.

Canada Tout le monde d'accord!

Dans un souci d'égalité, les Canadiens pratiquent "l'accommodement raisonnable", une nécessaire recherche du compromis au sein d'un groupe.



Pour présenter sa stratégie, Ariane, nommée directrice générale d'une filiale canadienne, souhaite organiser un séminaire réunissant l'ensemble de ses collaborateurs. Du Québec à la Colombie Britannique, ils vont donc être nombreux à se réunir à Montréal. Mais Lucas, directeur de la communication à qui il incombe d'organiser l'événement, tarde à lui communiquer une date. Ariane s'interroge : pourquoi lui faut-il autant de temps ? Agacée par la lenteur à laquelle le projet semble avancer, elle s'en ouvre à Lucas. Calmement, celui-ci lui répond en quelques mots : patience et accommodement raisonnable...

L'explication. L'accommodement raisonnable est, à l'origine, une notion juridique issue de la jurisprudence canadienne liée au monde du travail. Elle a été développée en vertu du droit à l'égalité, protégé par la Charte constitutionnelle des droits et libertés. Elle désigne, par exemple, l'assouplissement d'une norme afin de contrecarrer la discrimination pour des raisons religieuses, ethniques, de genre, d'âge ou encore de handicap. «Accommoder» signifie donc qu'on aménage une règle générale de fonctionnement ou qu'on accorde une exemption à une personne se trouvant dans une situation de discrimination. Les exemples d'accommodements sont nombreux. Ils vont de l'adaptation d'un

poste de travail pour une personne en situation de handicap à des pédagogies appropriées aux types d'apprentissage, en passant par des menus tenant compte des régimes et restrictions alimentaires ou l'octroi de jours de congé permettant le respect d'une fête religieuse...

En pratique. Lucas tente de trouver une date qui pourrait convenir à chacun et à chacune. En aucun cas, il ne peut choisir un jour au hasard, même s'il est investi d'un pouvoir issu de la direction générale. Respect mutuel et compromis vont ainsi de pair. ■

Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels. Illustration Diego Aranega pour Management

Pays-Bas : cash et consensus Ne vous avisez jamais d'imposer un process à des Néerlandais ! Cultivant le consensus depuis l'Union d'Utrecht de 1579 (premier pas vers leur indépendance), les Néerlandais sont allergiques à n'importe quelle forme de toute-puissance, surtout venant de l'étranger. Ils entreront alors dans une phase de résistance active, sans pour autant faire preuve d'agressivité. Ce style de communication direct leur permet de s'assurer que le message est bien passé.

Colombie : les ordres d'abord Héritage des civilisations précolombiennes et de la colonisation espagnole, la société colombienne contemporaine fonctionne selon une organisation pyramidale, avec un fort rapport à l'autorité et à la hiérarchie. Aussi les décisions prises par le chef sont-elles respectées et non négociables. En contrepartie de l'acceptation du pouvoir fort et dominant qui en résulte, le chef doit garantir la protection et la sécurité des siens.



Coups de cœur

1. VIGNOBLE OLIVIER DECELLE, L'EMPREINTE, SAINT-JOSEPH 2021 ROUGE, 16/20. Installé depuis quelques années, Romain Decelle montre tout son talent avec ce saint-joseph éclatant de fruit, juteux et croquant, sans tanins agressifs, qui met en valeur la syrah. Une cuvée qui fera merveille sur une viande braisée. 15,40 € chez E.Leclerc.

2. DOMAINE ZIND-HUMBRECHT, RIESLING CLOS HÄUSERER BLANC 2019, 17,5/20. BIODYNAMIE Olivier Humbrecht est considéré comme l'un des meilleurs vignerons au monde. Son riesling Clos Häusserer, légèrement fumé, est tendu sur des notes graphite en finale. Un grand blanc vibrant qui gagne en complexité en s'aérant. A boire sur un plat asiatique. 45,90 € chez Les Passionnés du Vin.

3. DOMAINE JONATHAN DIDIER PABIOT, PRÉLUDE, POUILLY-FUMÉ BLANC 2021, 17/20. BIODYNAMIE Une cuvée 2021 ciselée, délicatement fruitée au nez et dotée d'une allonge remarquable en bouche, avec de discrètes notes fumées qui devraient se révéler avec le temps. Superbe. 17 € chez WineandCo.

Foires aux vins 2022

Le haut du panier

Rouge, blanc ou rosé, bio, biodynamique ou nature, à boire dans l'année ou à garder, notre sélection de bons crus.

Pour cette édition 2022 des foires aux vins, les directeurs des achats de la grande distribution ont probablement subi quelques migraines : entre le gel, qui a diminué de 30% la production de vins en France l'an dernier, la guerre en Ukraine, qui a engendré une pénurie de bouteilles en verre, et

l'inflation, comment trouver de quoi remplir leurs linéaires ? Enseignes et cavistes en ligne ont dû faire preuve d'une grande créativité, car les distributeurs proposent une large diversité de cuvées, même dans des appellations méconnues, avec de jolies trouvailles en Alsace, dans la vallée du Rhône et le Val-de-Loire. De quoi satisfaire des amateurs de plus en plus exigeants, qui ne se contentent plus des crus classés de Bordeaux. Et pourtant... ces vins n'ont jamais été aussi bons pour des prix raisonnables, contrairement aux grands crus de Bourgogne. Finalement, la crise aura peut-être été une aubaine pour les consommateurs ! ■

Par Jérôme Baudouin



Alsace

1. DOMAINE MURÉ, GEWURZTRAMINER GRAND CRU VORBOURG 2018, 17/20. **BIO** Référence en Alsace, notamment avec ses pinots noirs, la famille Muré signe ici un gewurztraminer en vendanges tardives, frais et sans lourdeur, aux notes exotiques. Il peut accompagner un fromage persillé comme une fourme d'Ambert. 20,95 € chez Carrefour.

DOMAINE MARCEL DEISS, ALSACE RIBEAUVILLÉ BLANC 2019, 16,5/20. **BIO** Epaulé par son fils Mathieu, Jean-Michel Deiss est un grand promoteur de la notion de terroir. Ce blanc de haute précision est ciselé, profond, avec de légères notes épicées. A boire sur un comté. 20 € chez iDealwine.

Bordeaux

2. CHÂTEAU LA LAGUNE, HAUT-MÉDOC CRU CLASSÉ 2020 ROUGE, 17/20. **BIODYNAMIE** La Lagune est l'un des rares crus classés en biodynamie du Médoc. Il est encore sur la réserve du fait de sa jeunesse, mais il a déjà des tanins souples et fins. Dans trois ans, il sera très bien pour sublimer un carré d'agneau. 36,95 € chez E.Leclerc.

3. CHÂTEAU HAUT-BAGES LIBÉRAL, PAUILLAC ROUGE 2020, 16/20. **BIO** Cru classé de Pauillac, situé juste à côté de Château Latour, Haut-Bages Libéral présente son superbe second vin, complexe et souple, aux tanins délicats. A mettre en cave trois ans avant de le boire. 36,95 € chez Système U.

4. CHÂTEAU DAUZAC, MARGAUX ROUGE 2020, 16,5/20. Racheté en 2019 par l'homme d'affaires breton Christian Roulleau, ce cinquième cru classé continue de progresser, avec ce grand millésime 2020



qui peut patienter en cave quelques années. 39,95 € chez Carrefour.

5. CHÂTEAU BROWN, PESSAC-LÉOGNAN ROUGE 2017, 17/20. Grâce au travail de précision de son propriétaire, Jean-Christophe Mau, Brown tutoie les crus classés de l'appellation, avec des rouges soyeux et fruités. Parfait pour accompagner une côte de bœuf. 23,30 € chez Veepee.

6. CHÂTEAU MARQUIS DE TERME, MARGAUX ROUGE 2015, 16/20. Cru classé margalais,

ce Marquis de Terme s'affine avec les années. Le 2015 est encore un peu jeune, mais il est soyeux et épicé. Il sera parfait dans trois ans. 39,90 € chez WineandCo.

7. CHÂTEAU HAUT-MAURAC, MÉDOC ROUGE 2020, 16/20. Haut-Maurac se distingue par la finesse de son vin, loin des canons parfois rustiques des médocs. C'est un vrai vin de plaisir sur le fruit, sans tanins agressifs et à un prix très raisonnable. A déguster sur une assiette de charcuterie. 8,90 € chez Système U.



Bourgogne

1. DOMAINE MATROT THIERRY ET PASCALE, LA PIÈCE SOUS LE BOIS, BLAGNY PREMIER CRU ROUGE 2019, 16,5/20. Vignoble emblématique de Meursault, le domaine Matrot se distingue avec ce premier cru de blagny rouge épicié et rond. Déjà séduisant en bouche, il sera encore meilleur sur une volaille rôtie. 49,90 € chez Millesimes.com.

2. DOMAINE JULIE BELLAND, LA FUSSIÈRE, MARANGES PREMIER CRU ROUGE 2020, 16/20. Une jeune vigneronne qu'il va falloir suivre de près : son maranges, rond, mûr et épicié, avec un léger amer final qui lui donne du relief en bouche, sera impeccable sur des bouchées à la reine. 22 € chez Système U.

3. DOMAINE DE VILLAINÉ, BOUZERON BLANC 2020, 16/20. BIO Les vins blancs de la propriété personnelle d'Aubert de Villainé,

également cogérant du domaine de la Romanée-Conti, sont élaborés dans le respect du fruit. Celui-ci est digeste et délicat, légèrement sapide jusqu'en finale, parfait sur des coquillages. 24 € chez iDealwine.

4. LES FRÈRES MUZARD, LES CABOTTES VIEILLES VIGNES, SANTENAY PREMIER CRU 2020 ROUGE, 15,5/20. Les frères Muzard sont très présents en grande distribution avec de belles cuvées de bourgogne accessibles, comme ce santenay boisé et épicié, intéressant avec un carré d'agneau braisé. 21,90 € chez E.Leclerc.

5. DOMAINE CHANSON, PERNAND-VERGELESSES PREMIER CRU ROUGE 2015, 15/20. Propriété de la maison de champagne Bollinger, ce domaine propose un rouge légèrement boisé aux notes nobles. Structuré en bouche, il sera parfait pour accompagner une viande rouge en sauce. 35,90 € chez Vinatis.

Champagne

6. MAISON GOSSET, CHAMPAGNE GRANDE RÉSERVE NON MILLÉSIMÉ BRUT, 16/20. Elaborée spécialement pour le Club des Sommeliers Casino, cette cuvée saline et digeste permet aux amateurs d'accéder à un champagne Grande Réserve Gosset. Idéal en apéritif. 26,95 € chez Casino.

7. LECLERC-BRIANT, CHAMPAGNE BLANC RÉSERVE BRUT NM, 16/20. BIO Très belle maison d'Épernay, Leclerc-Briant s'illustre avec ce brut non millésimé, élégant et tendu, sur une base de vendange 2017. La qualité du fruit se révèle en bouche. Il peut être servi à table sur un poisson. 35,90 € chez WineandCo.





Corse

1. DOMAINE D'E CROCE YVES LECCIA, IGP ILE DE BEAUTÉ ROUGE 2019, 16/20. Cette cuvée aux délicates notes de garrigue et de pousses de cassis, signée du grand Yves Leccia, fera merveille sur un homard. 21 € chez WineandCo.

2. DOMAINE ORENGA DE GAFFORY, PATRIMONIO ROUGE 2010, 15,5/20. **BIO** Certifiée bio, cette cuvée élaborée à partir de nielluccio, le cépage rouge autochtone de l'île de Beauté, est épicée, ample et sans lourdeur. Un rouge idéal pour un rouget grillé. 13,50 € chez Casino.

Languedoc

3. MYLÈNE BRU, FAR-OUEST, COTEAUX-DU-LANGUEDOC ROUGE 2019, 16/20. **BIODYNAMIE** Installée depuis 2008 au nord de Sète, Mylène Bru a opté pour un vignoble à taille réduite et des vendanges manuelles. Cette cuvée aux fruits rouges très expressifs, dont les tanins sont fins et serrés, sera appréciée sur un tajine d'agneau. 23,80 € chez Lavinia.

4. CHÂTEAU LA VOULTE GASPARETS, CUVÉE RÉSERVÉE, CORBIÈRES-BOUTENAC ROUGE 2020, 15,5/20. Domaine emblématique des Corbières, La Voulte Gasparets produit un rouge souple, agrémenté de notes de garrigue qui relèveront à merveille un lapin aux herbes. 9,95 € chez E.Leclerc.

5. MAISON VENTENAC, LA MUSE, VDF ROUGE 2020, 16/20. **BIO** La maison de négoce languedocienne s'illustre avec des cuvées décalées, au packaging soigné, comme cette Muse. Un vin de France bio, issu de syrah fraîche, sapide et poivrée. Convivial, il appelle les tapas. 7,99 € chez Biocoop.

Loire

6. CHÂTEAU DE PLAISANCE, QUARTS-DE-CHAUME BLANC 2017, 16/20. **BIODYNAMIE** Un liquoreux long en bouche, aux arômes de fruits confits et de pain d'épice. Il conserve cette acidité discrète et digeste, avec une fourme d'Ambert. 18 € chez Biocoop.

7. VALLÉE MERCIER, LE ROCHER DE MON GRAND-PÈRE, BOURGUEIL 2021, 16/20. **BIO** Pour qui cherche un vin de copains, à partager autour d'une planche de charcuterie, ce bourgueil fruité fera merveille. Ses notes de framboise et sa fraîcheur invitent aux bavardages. 6,95 € chez Carrefour.



La sélection du service commercial de MANAGEMENT

T E N D A N C E S

Changeons ensemble le cours de votre carrière

Se former à l'IAE Paris-Sorbonne Business School, c'est faire le choix d'une école associée à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, forte de 65 ans d'expérience dans la formation et la recherche en management. Choisissez la formation adaptée à vos aspirations parmi 18 Executive programmes diplômants, généralistes ou spécialisés. Plus de 1 900 cadres sont formés chaque année, et bientôt vous ?

Candidatures du 12 sept. au 10 oct. 2022 > www.iae-paris.com



Une grande histoire de management



Le Barteleur Mai Tai la noblesse du cocktail prêt à boire

Inspiré de la recette originale créée en 1944 en Californie, Le Barteleur s'empare de ce cocktail mythique à base de Rhum blanc, de rhum ambré et d'amande, en le twistant avec du verjus, du kumquat et de Yuzu. Un excellent cocktail prêt à boire très rafraichissant.

Le Barteleur Mai Tai - Prix de vente conseillé : 35,90 € (70cl)

www.lebarteleur.com

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé consommez avec modération

Cognaud, leader de la construction hors-site responsable

GÉNÉRATION BÂTIMENT
ÉCO-RESPONSABLE

par  COUGNAUD
POUR LA VIE EN MOUVEMENT

Acteur engagé, Cougnaud apporte des solutions constructives innovantes et plus vertueuses aux entreprises industrielles, du secteur tertiaire, aux collectivités et au monde de la santé. Grâce à son procédé industriel, les bâtiments sont réalisés dans des délais et budget optimaux par rapport à la construction conventionnelle, sans aucun compromis sur la qualité et le design. Ainsi, de plus en plus de décideurs privés et publics font confiance à Cougnaud pour construire de manière durable et responsable.

Rendez-vous sur www.batiment-ecoresponsable.com ou contactez-nous au 02 51 05 85 85

Nouveau service de pré-commande chez Caulaincourt

Caulaincourt propose un nouveau système de pré-commande. Cela va permettre à la marque d'offrir des créations encore plus spéciales et rares, qui ne seront pas sorties en série, ou en séries ultra limitées disponibles en précommande pour être sûr de ne pas les rater ! Exemple avec la Tokyo tressée, la célèbre sneaker de la Maison dans une version exclusive, montée en cuir tressée tricolore blanc, navy et gris.

Plus d'infos sur www.caulaincourt.paris



Michel Herbelin

Signée Michel Herbelin, la Newport Héritage Chronographe met en lumière le patrimoine horloger de la maison, transmis de père en fils depuis trois générations. Charismatique des années 70 par son design, identitaire par son ADN marin, ce garde-temps est précis au 1/10^{ème} de seconde tout en offrant une étanchéité jusqu'à 100 mètres. Faisant rimer performance avec élégance, cette sportive de pointe made in France met en exergue 75 ans d'un savoir-faire horloger traditionnel français.

749 €. Vente en ligne sur le site herbelin.com

Le Meilleur Mandat

Choisir son agence immobilière de manière éclairée et en toute discrétion ? Meilleur Mandat, start up Française, permet au vendeur particulier, en phase de recherche de LA bonne agence, de recevoir des propositions de services personnalisées d'agences proches, et ce sans être dérangé. Le Vendeur découvre ainsi la qualité de service de l'agence, ainsi qu'une proposition personnalisée de Mandat. Innovation intéressante pour un choix éclairé, souhaité et en douceur :

<https://lemeilleurmandat.fr/>





Rhône

1. DOMAINE BOSQUET

DES PAPES, LES 7 DE PIGNAN, CHÂTEAUNEUF-DU-PAPE ROUGE 2020, 17,5/20. Une cuvée 100% grenache du secteur de Pignan qui préserve les arômes de fruits noirs. Très méditerranéen dans ses arômes et sa puissance en bouche, ce rouge se savoure avec un poulet basquaise. 59 € chez Millesimes.com.

2. CHÂTEAU MONT-REDON, CHÂTEAUNEUF-DU-PAPE ROUGE 2018, 16,5/20.

Un 2018 solaire, souple et épicé, qui s'ouvre progressivement. Il peut éventuellement attendre un peu mais peut d'ores et déjà être découvert sur un rôti de bœuf. 40,25 € chez La Vignery.

3. CUILLERON-GAILLARD-VILLARD, LES VINS DE VIENNE, SAINT-PÉRAY BLANC 2019, 16/20.

Les trois vigneron emblématiques du nord de la vallée du Rhône sont associés depuis plus de vingt ans et proposent des cuvées sympathiques, comme ce saint-péray ample et ciselé avec une finale florale. A boire sur un tian de légumes. 16,50 € chez Monoprix.

Roussillon

4. MAS AMIEL, LE PLAISIR ROSÉ, CÔTES-DU-ROUSSILLON 2021, 15,5/20.

BIODYNAMIE Vignoble emblématique du Roussillon, le Mas Amiel excelle avec des cuvées délicates et fraîches, comme ce rosé de gastronomie, léger et croquant, idéal pour accompagner des encornets farcis. 7,95 € chez Carrefour.

Vins étrangers

5. KLEIN CONSTANTIA (AFRIQUE DU SUD), VIN DE CONSTANCE 2017, 17/20. Plus ancien domaine d'Afrique

du Sud, Klein Constantia est connu pour ses grands liqueux, à l'image de cette cuvée ample et marquée par les fruits blancs et le miel. Un vin de méditation qui mérite d'attendre quelques années avant d'être savouré. 59 € chez Intermarché.

6. CAROLE BOUQUET, PASSITO DI PANTELLERIA 2020, 17/20. A l'extrême sud de l'Italie, sur la toute petite île de Pantelleria, le domaine de Carole Bouquet propose des vins blancs issus de raisins séchés au soleil. Superbe avec ses notes de fleur d'oranger, ce Passito fera bon ménage avec un roquefort par exemple. 29,50 € chez Carrefour Market. ■

Management



6€55
tous les 2 mois
au lieu de 7€65

Retrouvez tous les deux mois un véritable coaching avec des avis et conseils d'experts, des cas pratiques détaillés, des mises en situation et des techniques à appliquer au quotidien



BON D'ABONNEMENT RESERVÉ AUX LECTEURS DE Management

1 / JE CHOISIS MON OFFRE

OFFRE ANNUELLE (2)

6 numéros par an

35€ au lieu de 45€90. Mon abonnement annuel sera renouvelé à date anniversaire sauf résiliation de votre part.

23% de réduction*

OFFRE SANS ENGAGEMENT (1)

6 numéros par an

6€55 tous les 2 mois au lieu de 7€65

14% de réduction*

2 / JE M'ABONNE

EN LIGNE SUR PRISMASHOP.FR

-15% supplémentaires

PAR COURRIER EN COMPLÉTANT LES INFORMATIONS CI-DESSOUS :

LES AVANTAGES

- 15% de réduction supplémentaire
- Version numérique + archives numériques offertes
- Un paiement immédiat et sécurisé
- Votre magazine plus rapidement chez vous
- Arrêt à tout moment avec l'offre sans engagement

COMMENT SOUSCRIRE ?

- 1 Rendez-vous directement sur le site www.prismashop.fr
- 2 Cliquez sur **Clé Prismashop**
- 3 Saisissez la clé Prismashop ci-dessous

MANSN3N4

Je m'abonne

Mme M (Obligatoire**)

Nom** : _____

Prénom** : _____

Adresse** : _____

Code Postal** : _____ Ville** : _____

À renvoyer sous enveloppe affranchie à : Management - Service abonnements - 62066 ARRAS Cedex 9
Pour l'offre sans engagement : une facture vous sera envoyée pour payer votre abonnement.
Pour l'offre annuelle, je joins mon chèque à l'ordre de Management.

PAR TÉLÉPHONE **0 826 963 964**

Service 0,20 € / min
+ prix appel

*Par rapport au prix kiosque + frais de livraison. **Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) Offre sans engagement : je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. (2) Abonnement annuel automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client peut ne pas reconduire l'abonnement à chaque anniversaire. PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis avant la date de renouvellement. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique. Le prix des abonnements est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. Délai de livraison du 1er numéro, 8 semaines environ après enregistrement du règlement dans la limite des stocks disponibles. Vos informations sont collectées par PRISMA MEDIA et traitées, en tant que responsable de traitement, aux fins de : gestion de la relation client ; gestion des impayés, précontentieux et contentieux ; communication marketing par email pour des produits et services similaires à ceux déjà souscrits ; communication marketing par voie postale par Prisma Media et ses partenaires ; amélioration des services et de l'expérience utilisateur. Sous réserve de votre consentement, vos données pourront être traitées à des fins de prospection commerciale et de publicité ciblée. Vous pouvez exercer vos droits d'accès, de rectification, d'opposition, de suppression, de limitation du traitement et à la portabilité de vos données en vous adressant à dpo@prismamedia.com. Nous vous invitons à consulter la Charte pour la protection des données sur <https://www.prismashop.fr>. Photos non contractuelles. Les archives numériques sont accessibles durant la totalité de votre abonnement.

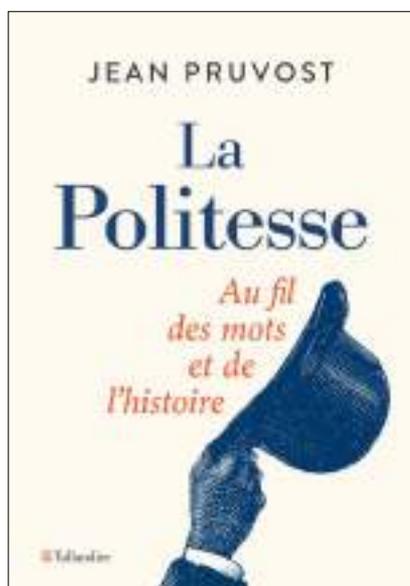
MANSN3N4



Vie sociale

La politesse, reine des vertus

Si les “bonnes manières” varient selon les continents, l’objectif de ces pratiques reste inchangé : favoriser le vivre ensemble.



LA POLITESSE. AU FIL DES MOTS ET DE L'HISTOIRE, Jean Pruvost, Tallandier, 20,90 €.

Loin d’un manuel de savoir-vivre, *La politesse. Au fil des mots et de l’histoire* se propose d’explorer, avec érudition et humour, le concept et la pratique de la politesse à travers les siècles. L’ouvrage nous confirme que cette qualité demeure essentielle en société, tout en étant relative dans ses manifestations selon les continents.

Pour tenter de la définir, Jean Pruvost convoque de nombreux auteurs et philosophes. Le lexicologue livre notamment les réflexions d’Arthur Schopenhauer, qui compare les hommes à des porcs-épics, chaque individu cherchant la bonne distance dans le groupe pour se réchauffer sans se blesser. Triste politesse, selon Pruvost, qui préfère souligner l’importance de la politesse du cœur, chère à des auteurs comme Goethe ou Lamartine. A l’opposé des bonnes manières obséquieuses et des civilités feintes, la politesse du cœur devient une vertu en ce sens qu’elle « nous apprend à

contenir les passions haineuses ; elle donne l’habitude de s’occuper des autres ; elle exclut tout ce qui peut blesser ; elle apprend à nous oublier nous-mêmes », estime Charles Victor de Bonstetten, penseur proche de Madame de Staël.

Cet art subtil ne passe pas seulement par les mots. Le regard relève ainsi d’un code propre à chaque culture. Dans une négociation, par exemple, les Japonais, pays où la politesse est un art majeur, ne consacrent pas plus de 13% de la durée des interactions au contact oculaire (contre 33% aux Etats-Unis et 50% au Brésil). Jean Pruvost nous emmène également en Allemagne, en Russie, en Chine... Un voyage riche d’enseignement. Il nous montre à quel point la politesse constitue l’expression riche, subtile et profonde d’une culture. Il nous invite aussi à réfléchir à nos propres rituels sociaux et à mieux en comprendre l’importance pour bien vivre ensemble. ■

Par Marie Peronnau

Les incontournables pour... prendre la parole en public



INSTRUCTIF Politique

Savoir convaincre est un pouvoir. Les grands politiques sont connus pour être de brillants orateurs.

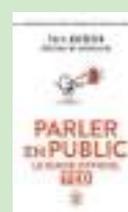
Enseignant à Sciences Po, Clément Viktorovitch prolonge ici ses chroniques sur la rhétorique, l’art de bien parler. De quoi décrypter les discours et améliorer sa propre force de conviction. **LE POUVOIR RHÉTORIQUE**, Clément Viktorovitch, Seuil, 22 €



ENCOURAGEANT Avocat

Avocat, Bertrand Périer enseigne aussi l’art oratoire. Il connaît la puissance d’un discours réussi, mais

aussi les efforts nécessaires pour se libérer de la peur de s’exprimer en public. Dans cet ouvrage pratique et stimulant, il propose des exercices pour s’entraîner à l’oral et gagner en aisance. **LA PAROLE EST UN SPORT DE COMBAT**, Bertrand Périer, Le Livre de Poche, 7,40 €.



MÉTHODIQUE Conférencier

Les conférenciers TED travaillent chaque phase de leur discours, choisissent une idée forte, soignent

leur posture. Orateurs souvent débutants, ils sont coachés avant leurs interventions, par des équipes qui livrent ici tous leurs conseils. Une méthode éprouvée et partagée. **PARLER EN PUBLIC. LE GUIDE OFFICIEL TED**, Chris Anderson, J’ai lu, 7,80 €

La bibliothèque idéale de...



RÉCIT

Inspirations nocturnes

Trois personnages en quête de rêves: Anna la psy, Marie la publicitaire et Fabien le coach sportif cherchent à retrouver leurs souvenirs nocturnes pour mieux vivre au quotidien. Les rêves fonctionnent en effet comme des messages envoyés par notre inconscient pour nous guider dans nos choix. Psychanalyste, coach en entreprise et chroniqueuse dans nos pages, Florence Lautrédou nous invite à leur redonner une place dans notre vie. **LA FEMME QUI NE SE SOUVENAIT PLUS DE SES RÊVES**, Florence Lautrédou, Odile Jacob, 21,90 €.



JOURNAL

Lâcher prise, mode d'emploi

Sur le même ton décalé que dans ses précédents ouvrages, le blogueur Mark Manson décline en journal son best-seller *L'Art subtil de s'en foutre*. Il propose une série de questions et d'exercices pour être mieux avec soi-même. Avec toujours le même credo: accepter nos travers et faire avec! Il nous incite à repérer les valeurs qui comptent pour nous et les buts que nous souhaitons nous fixer. **L'ART SUBTIL DE S'EN FOUTRE, JOURNAL**, Mark Manson, Eyrolles, 14,90 €.



PRATIQUE

Amélioration continue

Deux spécialistes analysent les principes du «lean management» et leur application dans le domaine des services. L'ouvrage, très complet, fourmille d'exemples pour une transformation de l'entreprise et un nouveau souffle dans les équipes. **LE LEAN MANAGEMENT AU CŒUR DES SERVICES** Olivier René et Bertrand de Graeve, Alisio, 25 €.



Christophe Urios

Le rugbyman, à la tête de l'Union Bordeaux Bègles dévore les livres sur le management. Il nous livre ses coups de cœur



Des valeurs

«Il ne suffit pas de constituer une bonne équipe pour gagner. Les valeurs à partager

entre les membres du collectif sont essentielles! Je le savais au fond de moi, j'en étais convaincu avant de lire ce livre, mais cet ouvrage m'a permis d'approfondir mes intuitions. Les auteurs de cet essai placent les valeurs avant les règles, les femmes et les hommes au cœur du projet... On ne peut pas parler de performance sans parler de valeurs. Il faut les bâtir, mais aussi savoir les déployer dans le temps.» **L'ENTREPRISE HUMANISTE**, Jacques Horovitz, Ellipses, 25 €.



Des défis

«Ce livre a changé ma façon de manager: il est pratique, précis, très inspirant. Universitaire et consultant, Pete Mazany relate la manière dont il a conseillé l'équipe de voile néo-zélandaise dans les années 1990. Un accompagnement qui a permis à la Team New Zealand de remporter en 1995 la Coupe de l'America, compétition jusqu'alors dominée par les Américains. Mettre les bonnes personnes aux bonnes places, définir un plan d'action, avoir un objectif clair... L'univers de la voile est accessoire: quand on a un défi à relever, ces conseils restent pertinents.» **TEAMTHINK. MANAGEMENT D'ÉQUIPE: CLÉ DU SUCCÈS**, Pete Mazany, INSEP Editions, 18 €.



Des victoires

«Phil Jackson a été à la tête des Chicago Bulls et des Los Angeles Lakers.

Il a onze titres à son actif! Cet entraîneur star raconte dans ce livre la relation qu'il a su établir avec des sportifs de haut niveau, à l'ego bien développé et au tempérament fort, comme Michael Jordan. C'est tout un art d'accompagner des personnalités singulières. Comme bien d'autres, ce livre m'a aidé à renforcer ma confiance en moi et à améliorer ma pratique de manager. On n'arrête jamais de devenir meilleur!» **UN COACH, ONZE TITRES NBA. LES SECRETS DU SUCCÈS**, Phil Jackson, Talent Editions, 22 €.



Alexandre Dana

Fondateur de LiveMentor (formations pour entrepreneurs).

“LE BURN-OUT EST TABOU CHEZ LES ENTREPRENEURS”

Chaque année, près de 900 000 Français se lancent dans l'entrepreneuriat. C'est en particulier à eux que s'adresse Alexandre Dana avec son dernier ouvrage, *Entreprendre et (surtout) être heureux*. Contre le burn-out, très fréquent dans cette population, il propose en effet une boîte à outils permettant de comprendre les origines du mal et, surtout, de le prévenir avant qu'il ne s'installe.

Le thème de la santé mentale des entrepreneurs est souvent occulté. Pour quelles raisons ?

ALEXANDRE DANA Nous avons intégré le mythe du self-made-man américain, qui part au combat, qui ne compte pas ses heures, qui doit impérativement réussir... Un phénomène accentué par les réseaux sociaux et la comparaison permanente qui s'y joue : on partage des messages forcément positifs, des bonnes nouvelles, suivant l'idée – erronée et, selon moi, dangereuse – du «Fake it until you make it» («Fais semblant jusqu'à ce que ça marche»). La réalité de ce que vit l'entrepreneur est bien différente, mais, pour toutes ces raisons, elle est tue. Et puis, quand un entrepreneur ne va pas bien, il est rare qu'il se mette en arrêt maladie. La plupart ne souscrivent pas de mutuelles spécialisées. En cas de coup dur, ils serrent les dents et continuent à travailler.

Vous-même, vous avez fait plusieurs burn-out...

A. D. J'ai commencé à créer mes premières boîtes à 19 ans. J'ai travaillé comme un dingue : j'ai sacrifié ma vie familiale, sentimentale, amicale, sportive... Jusqu'à ce que je tombe une première fois, en 2016, puis une deuxième fois, deux ans plus tard. Cela m'a permis de me poser et de m'interroger sur ce qui comptait le plus pour moi. J'ai alors commencé à travailler sur mon bien-être, régulièrement. C'est un travail quotidien, qui prend du temps. Grâce à cette recherche, j'ai réussi à éviter un nouveau burn-out en août 2021, alors que je traversais une période difficile. Je suis très transparent sur ce sujet. J'invite d'ailleurs tous les dirigeants à lever le tabou et à parler de leurs difficultés en public : quand j'ai

lancé une enquête sur Internet, j'ai recueilli plus de 10 000 témoignages ! Un chiffre qui montre bien l'ampleur du phénomène.

Sur quels points faut-il exercer sa vigilance ?

A. D. Il faut sonder son niveau d'énergie, le matin, durant la journée, le soir... Les pensées obsessionnelles sont aussi un indicateur pertinent : on commence à broyer du noir, à ressasser des problèmes... On a des pertes de mémoire, on rencontre des difficultés à formuler un raisonnement, on n'ose plus prendre la parole sur un sujet... Tous ces signaux peuvent alerter. Il faut se mettre en retrait, se reposer et tenter de guérir les blessures avant que le burn-out ne survienne. La prévention est essentielle : n'attendez pas d'aller mal pour prendre soin de vous !

Adopter cet état d'esprit implique-t-il de renoncer à certaines activités ?

A. D. Il y a toujours des choses à faire quand on est son propre patron. Mais n'oublions pas que le travail prend la place qu'on lui laisse. C'est pourquoi il est essentiel de prioriser des moments pour soi dans la semaine, de mettre en place des routines pour sanctuariser des temps consacrés au sport, aux amis. Alors, certes, cela implique de réduire le temps réservé à des tâches professionnelles, mais l'énergie que vous allez en tirer fera de vous un meilleur entrepreneur. Il faut surtout renoncer à une posture, en acceptant de travailler sur sa propre conception de la réussite et en arrêtant de se chercher des modèles. L'essentiel est de se trouver soi. La réponse est différente selon chaque individu.

Que préconisez-vous ?

A. D. Il n'y a pas de solution miracle : je propose une panoplie d'outils, allant des médecines douces aux outils de connaissance de soi comme la Process Com, à utiliser selon les circonstances et les tempéraments. Mon conseil ? Explorez ce qui existe ! Les entrepreneurs sont extrêmement curieux quand il s'agit de leur boîte. Ils peuvent (et doivent) appliquer le même niveau de curiosité à la question de leur bien-être. L'entrepreneuriat est un moyen fantastique de se réaliser, à condition de prendre soin de soi. ■

Propos recueillis par Marie Peronnau

ENTREPRENDRE
ET (SURTOU)
ÊTRE HEUREUX,
Alexandre Dana,
Eyrolles, 19 €.



Napoléon Bonaparte

De l'échec et de la victoire

A quel moment un chef doit-il savoir arrêter une bataille ? Prenant l'exemple de la Campagne de France de Napoléon, l'historien Michel Bernard nous livre une réflexion sur l'héroïsme et le génie.

Après vingt ans de guerres quasi ininterrompues, la France est envahie en 1814. Toutes les puissances européennes ont déclaré la guerre à Napoléon. Face à ses adversaires, l'Empereur est doté d'une armée réduite. La situation est grave, voire désespérée. L'arrière doute, les dignitaires de l'Empire préparent leur retraite et les retournements de veste se multiplient. Des généraux, des maréchaux manquent à l'appel. Certains sentent venir le boulet de la défaite. Que reste-t-il à Napoléon pour galvaniser de jeunes troupes ? Sa légende et son charisme : sens des perspectives, évaluation des risques, réactivité et mobilité. Les stratèges qui analysent les dernières batailles de l'Empereur s'étonnent du génie renaissant, des plans brillants, des victoires improbables. Dans l'épreuve, les jeunes soldats acquièrent les réflexes des anciens. Un mécanisme de transmission des savoir-faire s'ajoute au courage de ceux qui viennent d'endosser l'uniforme. Est-ce l'aura du général en chef qui pousse les hommes à donner le meilleur d'eux-mêmes ? Malgré une succession de batailles gagnées, la victoire finale échappe à l'Empereur, ainsi condamné à l'abdication. Sacrifices, imagination et génie n'ont pu inverser le cours des événements. Cette séquence comporte plusieurs leçons pour ceux qui conduisent les hommes. On peut en effet demander à ceux qui combattent des efforts surhumains pour

tenter l'impossible. On peut toujours trouver des solutions : l'innovation vient de la contrainte, non de la facilité. On peut entraîner les régiments et les armées, les hommes et les équipes, au-delà des capacités humaines. Mais il faut accepter, un jour, que l'effort ne peut être permanent.

Ménager les bonnes volontés

Difficile pour un leader comme Napoléon qui n'a ni les mêmes besoins ni les mêmes envies que le commun des mortels. L'orgueil l'envahit parfois. Encore plus loin, toujours plus vite. Sa volonté doit faire plier les contraintes. Chacun doit suivre, tenir son rôle, concourir à la réalisation du plan. L'adrénaline mène la ronde. Mais on finit par ne plus voir la réalité dans son ensemble. Les efforts exigés empêchent d'évaluer le cours général des choses, pourtant inéluctable. Et la défaite survient.

L'homme est une belle mécanique de volonté, de courage et d'efforts. Mais il est indispensable de le ménager, comment on le faisait pour la terre auparavant. Le temps immobile de ces périodes – où tout se repose, se recrée, s'enrichit – est essentiel à la vie et au futur. Cette respiration calme prépare les victoires de demain, les réussites durables. ■

*Par Jean Grimaldi d'Esdra,
directeur associé de Formadi*



CHRONIQUE
Plongée au quotidien dans la Campagne de 1814, l'ouvrage de Michel Bernard se lit comme un roman.
HIVER 1814. CAMPAGNE DE FRANCE, Michel Bernard, Perrin, 19 €.



Comment s'en inspirer ?

Un leader se doit de saisir le moment où demander des efforts devient inutile, voire contre-productif. Les hommes, les équipes doivent aussi se reposer, s'apaiser. Une défaite ne tient pas simplement au hasard, au génie de l'adversaire ou à la force des contraintes qui pèsent sur ceux qui combattent : il y a tout simplement un temps pour tout et, parfois, une époque se termine. C'est sans doute la chose la plus difficile pour celui qui possède le charisme nécessaire pour mener les hommes : discerner le moment juste où il faut cesser d'exiger l'effort impossible. ■

Été indien

On joue les prolongations

Hommes

1. MONTAGUT, PULL RUDY, 165 €.

Banco pour ce haut estival qui donne une allure de dandy cool et réduit la sensation de chaleur (et la transpiration) grâce au lin qui le compose. montagut.com

2. LA GENTLE FACTORY, T-SHIRT BAPTISTE, 40 €.

Made in France, 100% coton et un coloris corail qui flatte le teint et égaye la silhouette! Les fans de petite reine apprécieront aussi son vélo brodé... lagentlefactory.com

3. PAYOTE, ESPADRILLES ORNELLA, 39,90 €.

Fabriqué artisanalement dans la capitale de l'espadrille (Mauléon, Nouvelle Aquitaine), ce modèle affiche un cocktail de motifs vitaminés qui donne un coup de jus à la tenue! payote.fr

4. FAGUO, CHEMISE VIMY, 65 €.

Col cubain et coupe droite relax pour cette chemise (100% coton Oeko-Tex) dont les motifs d'inspiration hawaïenne invitent instantanément au lâcher-prise... faguo-store.com

5. AGNÈS B., BERMUDA JAMEY, 195 €.

Conçu en coton lavé (plus doux et souple qu'un coton standard), ce bermuda combine parfaitement élégance et confort, le coloris bleu turquoise rafraîchissant en plus! agnesb.eu



1



2



3



4



5



6



7



10

Femmes

6. CAMAÏEU, T-SHIRT

FORCE FEMMES, 15,99 €. Un motif d'élégante vintage qui met dans le bain. En prime, 100% des bénéfices de ventes versés à une association engagée auprès des demanduses d'emploi de plus de 45 ans. camaieu.fr

7. CANOPEA, BAS LÉANDRA

ET HAUT LÉIA, 50 € et 65 €. Look rétro avec ce bas de maillot taille haute et un haut réversible. En polyamide recyclé et lycra, il filtre 98% des UVA et UVB. canopea-paris.com

8. BALZAC PARIS, COMBINAISON

FLORALIE 125 €. Un patchwork de rayures réussi pour cette combinaison chic en coton bio certifié Oeko-Tex. balzac-paris.fr

9. UBAC, SANDALES AURA, 110 €.

Confortables et légers, ces nu-pieds stylés sont aussi écolos : brides en caoutchouc recyclé, semelle intermédiaire en liège naturel et semelle externe à base de canne à sucre. ubac-store.com

10. FRIENDLY FRENCHY, SOLAIRES KROGENN, 255 €.

Le savoir-faire français comme on l'aime : design créatif, verres organiques antireflets et protecteurs (catégorie 3), monture conçue à partir de coquilles Saint-Jacques... friendlyfrenchy.fr ■

Par Sébastien Febvre

Rentrée Affaires classées

Compact pour y glisser un laptop ou spacieux pour y ajouter des dossiers ? Discret pour se fondre dans un cadre strict ou casual si l'ambiance le permet ? Le bon sac est celui qui répond à vos impératifs pratiques et s'harmonise au mieux avec votre silhouette. Valeur sûre, un porte-documents trendy et de belle facture (cuir de qualité et conception soignée) s'accorde avec un costume smart et insuffle du chic à une tenue plus décontractée. Si le noir est gage de sobriété, une version marron clair ou bleutée apporte une fine touche d'originalité... Quand plus de volume est requis ou qu'on évolue en un milieu moins formel, un sac à bandoulière (ou besace), taillé lui aussi dans un beau cuir, est la bonne option : son amplitude et ses nombreux compartiments permettent un rangement optimisé en plus de rajeunir le look. Porté à l'épaule (sangle entourant le buste), il est particulièrement pratique lorsqu'on circule à bicyclette. Autre possibilité, un sac à dos chic, en cuir ou nylon, dans un coloris neutre (noir, marron foncé, bleu marine) : en plus d'être généreux en volume et poches, son ergonomie garantit plus de confort et une répartition homogène du poids qui réduit les risques de tensions et de mal de dos... ■ S.F.

Porte-documents Aviso, cuir et made in France, Léon Flam, 470 €.



8



9

SERVICES DE PRESSE, MICKAEL YVARS/PAYOTE, CHARLAINE CROGUENNEC/FRIENDLY FRENCHY, LÉON FLAM/DARIA KOZZINOVA

GMT Master II Une Rolex pour la gauche

Bonne nouvelle: les gauchers vont enfin pouvoir réussir leur vie avant 50 ans en s'offrant la GMT Master II, spécialement conçue pour eux.

Dirty Harry, l'Œil du Tigre, Batman, Batgirl, Blueberry, Sophia Loren, Pepsi ou Coca : seule une icône de l'horlogerie comme la GMT Master pouvait se voir attribuer autant de «surnoms» célèbres. Née en 1955, cette Rolex est la première montre de la marque comportant un double fuseau horaire. Un pilote de la PanAm décollant de New York pouvait ainsi instantanément connaître l'heure de Paris (+ 6 heures), de Rio de Janeiro (+ 1 heure) ou de Los Angeles (- 3 heures). Conçue

à l'origine sur un boîtier «Oyster» en acier, cette montre est dotée d'une lunette bidirectionnelle rouge et bleue (couleurs de Pepsi-Cola) graduée sur vingt-quatre heures.

Variation esthétique

Selon les années, les collections et les évolutions techniques, la GMT Master (devenue GMT Master II) a changé de couleur, de matériau et de mouvement. Son ultime avatar est aussi une quasi-première pour Rolex : le disque de la lunette en Cerachrom est vert et noir, mais, surtout, il s'agit d'une «montre de gaucher». La couronne (improprement appelée le remontoir) est placée à gauche afin de pouvoir porter la montre sur le bras droit et la régler facilement. «Rolex n'a jamais eu de montre de gaucher à son catalogue, commente-t-on chez la marque genevoise. Nous avons produit quelques exemplaires en commande spéciale à partir des années 1950, mais rien de significatif. Aujourd'hui, de plus en plus d'hommes aiment aussi porter leur montre à droite. Ce qui explique cette évolution.»

Variation esthétique majeure, cette montre de 40 millimètres de diamètre avec soixante-dix heures de réserve de



Deux versions de la GMT Master II pour droitier: boîtier acier et or Everose, cadran noir (14 350 €) et boîtier or gris 18 carats, cadran bleu nuit, 37 100 €.



GMT MASTER II, 10 400 €.

Sur ce modèle pour gaucher en acier Oystersteel, avec disque inédit en céramique vert et noir, la couronne de remontoir et la date sont positionnées à gauche.

marche renferme un nouveau calibre manufacture, le 3285, qui a fait l'objet de dix dépôts de brevet. Des centaines d'heures d'étude ont été nécessaires afin d'inverser la couronne et la date sans altérer les capacités et la précision du mouvement, pour qu'il soit certifié chronomètre par les autorités suisses. Chic et durable, cette GMT Master II n'attend plus qu'une chose : qu'on lui trouve un surnom. ■

Par Benjamin Cuq

Tonique

Les mains dans le dos, pour booster une réunion

Les discussions piétinent, l'ennui guette ? Rien de tel qu'un petit étirement collectif pour réinjecter de l'énergie dans un groupe. Deux minutes suffisent !

ASSEYEZ-VOUS au bord de votre chaise, le dos bien droit, si vous êtes en solo. Lors d'une réunion, vous proposerez plutôt à tous les participants de réaliser l'exercice debout, ce qui leur permettra également de se dégourdir les jambes... tout en restant sérieux !

AMENEZ VOS MAINS DERRIÈRE LE DOS, le plus haut possible en direction des omoplates. Inspirez profondément.

1. EN EXPIRANT, PRESSEZ LES PAUMES DES MAINS l'une contre l'autre si vos poignets sont assez souples (sinon, faites-le avec les poings) en tirant les coudes vers l'arrière, le plus loin possible. Le thorax s'avance et le haut du dos se creuse.

2. INSPIREZ ET RELÂCHEZ LA PRESSION. Recommencez cinq fois l'exercice, en vous attachant à bien coordonner pressions et respiration. Vous verrez, ce sera plus facile de reprendre le boulot après ! ■

*Par Anne-Charlotte Vuccino.
Photos Anthony Voisin/Yogist*

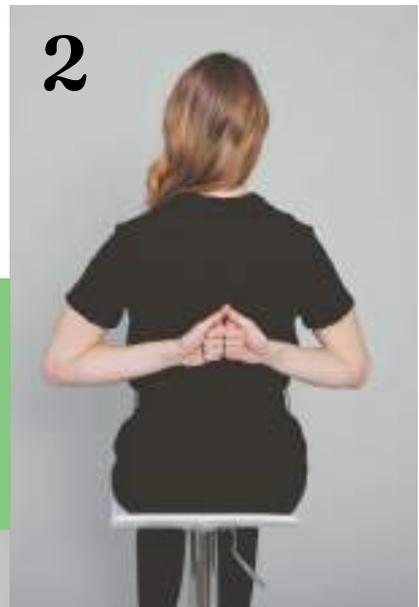
■ C'EST BON POUR...

- Soulager les tensions entre les omoplates.
- Ouvrir la cage thoracique et mieux respirer.
- Retrouver de l'énergie.

1



2



■ À REFAIRE...

- Quand vous vous sentez fatigué, pour insuffler une nouvelle dynamique à votre journée.
- Quand le haut de votre dos se voûte à force d'écrire ou de fixer un écran.



LE LIVRE
Pauses yogist,
par Anne-Charlotte
Vuccino,
Solar, 18,90 €.



Vitalité

10 astuces pour rester en forme pendant dix heures de boulot

Des conseils faciles à mettre en œuvre, pour garder toute votre énergie pour votre temps libre !

1. FAIRE DE L'EXERCICE AU RÉVEIL

Il n'est pas question d'aller passer une heure à la salle de sport, mais de réaliser trois séries d'exercices afin de stimuler la production de dopamine, neurotransmetteur de l'éveil et de la motivation.

Le schéma est simple : des étirements (bras, dos, jambes), des pompes et du gainage. Le bon rythme ? Celui des chansons *Eye of the Tiger* et *A Burning Heart*, de Survivor, soit quatre minutes chacune. Le but : faire le plus possible de séries de 10, en alternance avec un temps de repos, avant de se doucher.

2. UN PETIT DÉJ ANTI-COUP DE BARRE DE 11 HEURES

Oubliez le café sucré-pain au chocolat-jus d'orange, trop riche en sucres et trop pauvre en fibres. Résultat : une hypoglycémie qui provoque le fameux coup de barre de 11 heures (et la fringale associée). Préférez une solution à index glycémique bas. Elle vous conduira jusqu'au déjeuner sans perte de concentration ni sensation de faim. Au menu, une boisson chaude sans ajout de sucre, un laitage avec des flocons d'avoine ou du muesli sans sucre ajouté, une tranche de jambon blanc, et un fruit entier à mastiquer plutôt qu'en jus.

4. UN DÉJEUNER À IG BAS POUR UNE APRÈS-MIDI AU TOP

Les frites vous font de l'œil... Attention au syndrome postprandial, cette torpeur d'après déjeuner, liée à une digestion difficile. Pour rester efficace, préférez un menu pauvre en gras, avec une source de protéines maigres (poisson, volaille...), des légumes crus et/ou cuits, et des glucides à index glycémique bas pour une énergie constante dans la durée : lentilles, riz complet... En dessert, optez pour un laitage et/ou un fruit. Et, en boisson, de l'eau ! Si vous enchaînez les repas d'affaires, cette formule vous évitera la prise de poids...

3. SE REPOSER LES YEUX RÉGULIÈREMENT

Même avec un atténuateur de lumière bleue, un écran d'ordinateur fatigue les yeux. Il est donc fortement recommandé de décrocher de l'écran cinq minutes tous les trois quarts d'heure. Mieux vaut se lever et effectuer quelques pas en regardant loin devant soi pour déshabituer ses yeux de l'écran. Ce repos visuel doit s'accompagner de quelques exercices : cligner volontairement des yeux une dizaine de fois afin de bien les humidifier, balayer le regard de gauche à droite, puis de droite à gauche.

5. S'AÉRER POUR DIGÉRER

Après déjeuner (au restaurant ou au self d'entreprise), prenez quinze ou vingt minutes pour aller faire une course ou simplement marcher un peu. La balade favorisera votre digestion et stimulera de nouveau la production de dopamine. De quoi vous maintenir bien éveillé.

6. RÉGLER LA CLIMATISATION ET LE CHAUFFAGE

Plus en avance que les Français sur la notion de «confort thermique», le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail a déterminé que la température idéale au bureau était de 22 °C l'hiver et 24,5 °C l'été, avec un écart de + ou - 1,5 °C. Parfait pour assurer une productivité optimale, avec une marge de négociation si vous travaillez en open space.

8. S'ÉTIRER TOUT AU LONG DE LA JOURNÉE

En plus de maintenir une consommation d'eau régulière, il est indispensable de réaliser des exercices d'étirements toutes les deux heures, en particulier quand la position assise est continue. L'hydratation et les étirements limitent les risques de crampes, de torticolis et de dorsalgies.

10. RENTRER CHEZ SOI À PIED

Les Français effectuent 6 870 pas par jour en moyenne. On est loin des 10 000 pas quotidiens recommandés par l'Organisation mondiale de la santé. D'autant qu'il s'agit souvent de piétinement du bureau à la photocopieuse... Il est donc vivement conseillé (voire impératif) de se déplacer par tranches de vingt à trente minutes pour bénéficier des bienfaits de la marche : réduction des risques cardiaques et d'accident vasculaire cérébral ; limitation de la tension artérielle, diminution du taux de cholestérol, prévention de l'ostéoporose... Le plein de bénéfiques, donc.

7. ADOPTER LES RÉUNIONS RAPIDES ET DEBOUT

Les Américains les ont baptisées «stand-up meetings». Le principe : des réunions brèves et en petit comité où les protagonistes restent debout. Elles obligent à rester concentré sur l'essentiel et évitent de passer d'un état sédentaire assis devant l'ordinateur à un état sédentaire assis dans une salle de réunion.

9. UNE COLLATION LÉGÈRE ET VITAMINÉE

Non, les confiseries et sodas, ne rechargent pas efficacement les batteries. Les alternatives : des fruits faciles à manger (pomme, banane) pour assurer un effet de satiété jusqu'au dîner et/ou une poignée d'oléagineux (amandes, cacahuètes noisettes), riches en protéines végétales et en minéraux, mais surtout sans sel ajouté.

Petits déjeuners à la carte

SPORTIF

- Thé ou café sans sucre ajouté
- Porridge de flocons d'avoine au lait demi-écrémé, dés de pomme et quelques éclats de noix

PROTÉINÉ

- Thé ou café sans sucre ajouté
- Pain au levain légèrement beurré et 1 tranche de jambon blanc ou 1 œuf à la coque
- 1 kiwi

SPÉCIAL ÉNERGIE

- Thé ou café sans sucre ajouté
- Pain aux noix, 30 g de fromage au choix
- 1 banane

LIGHT

- Thé ou café sans sucre ajouté
- Fromage blanc à 3%, muesli floconneux (et non croustillant, trop sucré) aux amandes
- Petit ramequin de fruits rouges



À LIRE
Dr Good!, le magazine proposé par Michel Cymes, tous les deux mois, 3,95 €.

Par Benjamin Cuq

Cultivez plus que **votre bronzage**

Expos, livres, musique, théâtre... À la rentrée, l'activité culturelle reprend de plus belle.

Par Ariane Dollfus et Bertrand Rocher



EXPO **Venise sur Bastille**

Visiter Venise de façon immersive et en voyageant dans le temps, depuis

sa construction sur pilotis jusqu'à l'émergence des plus beaux salons des palais du Grand Canal: c'est l'objet de cette exposition immersive en 3D. Mais c'est aussi l'occasion de découvrir un nouveau lieu de l'Opéra Bastille: sa salle modulable, inoccupée et fantomatique depuis l'inauguration de l'édifice en 1989.

Le Grand Palais, en travaux, s'est trouvé un refuge parfait pour faire découvrir la Sérénissime. **VENISE RÉVÉLÉE, Grand Palais Immersif, 120, rue de Lyon, Paris 12^e, du 21 septembre au 19 février, exposition-venise.seetickets.com**



PORTES OUVERTES **Vendanges arty**

Le mariage dure depuis vingt-quatre ans, et l'alliage est de belle tenue: cette année,

plus de 40 vignerons indépendants de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ouvrent à nouveau leur domaine à des artistes, peintres, sculpteurs, musiciens, photographes ou céramistes... Une bonne occasion de cumuler plaisir des yeux et plaisir des sens, avec des œuvres et... des cépages magnifiques. **ART, VIN ET HUMANITÉ, jusqu'au 31 octobre, art-et-vin.net**



THÉÂTRE **Mon spectacle est en carton**

Voilà un spectacle comique qui «cartonne» à tout-va, puisque les deux acteurs se parlent par... cartons interposés. Les messages encartonnés défilent sur un tempo hyper rapide, les répliques sont drôlissimes et la loufoquerie inédite. Cette comédie en duo (Pierre Guillois, Olivier Martin-Salvan) a décroché cette année le Molière du meilleur spectacle du théâtre public. **LES GROS PATINENT BIEN. Théâtre Tristan Bernard, 64, rue du Rocher, Paris 8^e, reprise le 30 août, theatretristanbernard.fr**



LIVRE **Une terreur si humaine**

Chaque jour, durant neuf mois, Emmanuel Carrère s'est assis sur les bancs

de la cour d'assises spéciale de Paris pour suivre le procès des attentats du 13 novembre 2015. Et, chaque semaine, il a livré à quatre journaux européens un compte rendu des débats, marqué au sceau de

sa personnalité tourmentée. Ces chroniques sont réunies dans ce livre, où l'on retrouve les interrogations existentielles de l'auteur de *D'autres vies que la mienne* (2009), écho déchirant du tsunami sri lankais de 2004. Ce titre aurait pu aussi être celui de ce *V13* (pour vendredi 13) où l'auteur met en abyme le sacrifice des uns, résolu à périr pour donner la mort, et celui des autres, prêts au don ultime pour sauver leur prochain. Insondables vertiges de l'humanité! **V13, Emmanuel Carrère, P.O.L., 17 €.**



Noir danger

Cheat Codes scelle la première collaboration de Danger Mouse, producteur aussi inspiré qu'aventureux (Gorillaz, The Black Keys, Red Hot Chili Peppers) et de Black Thought, le MC de The Roots, vénérable groupe de rap de Philadelphie. Entre groove et hip-hop, soul et collage, l'album affiche un casting de haute volée: Raekwon, Michael Kiwanuka ou Joey Bada\$\$.

CHEAT CODES, Danger Mouse.

Righton réussit un album solo de pop synthétique teintée de funk, expérimental sans jamais perdre ses qualités mélodiques. Jouant avec les textures, les rythmes, le chanteur à la voix suave offre un écrin de rêve et d'audace tranquille. Une épatante réussite. **JIM, I'M STILL HERE, James Righton.**



La vie Muse

Plus que jamais sous perfusion Queen, Muse publie un neuvième album d'hymnes martiaux, inspirés par le chaos d'un monde secoué par une pandémie, des guerres et le dérèglement climatique. Ouf? Heureusement, une poignée de ballades inspirées édulcorent cette bande-son de l'apocalypse qui menace... **WILL OF THE PEOPLE, Muse.**

Sète décisif

Inspiré par la ville de Sète, où il habite désormais, Benjamin Biolay livre son dixième album. Une onctueuse compote de chansons pop, parfumées d'influences new wave, italiennes et françaises. Et des textes fortement teintés de mysticisme, où l'on peut entendre quelques voix familières, dont celle de la désormais incontournable Clara Luciani. **SAINT-CLAIR, Benjamin Biolay.**



Solo de klaxon

Chanteur de Klaxons (et époux chanceux de Keira Knightley), James



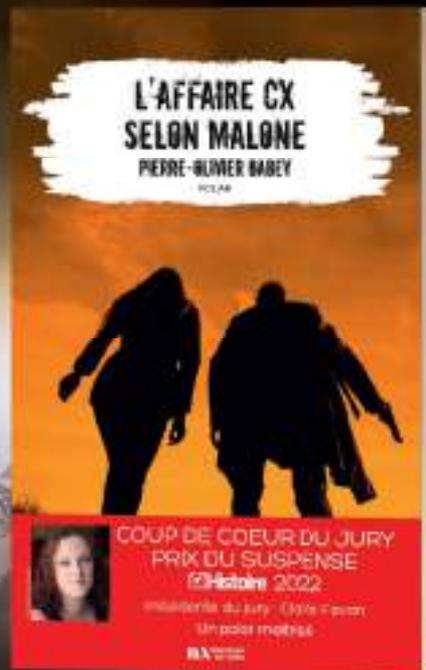
Tilda Swinton et son génie, incarné par Idris Elba.

CINÉ

Un max de génie

Rentrée chargée pour Idris Elba, à l'affiche, la même semaine, de *Beast* et de *Trois mille ans à t'attendre*. Dans ce dernier long métrage, signé George Miller (*Mad Max*), le colosse britannique incarne le génie à la lampe réveillé par une célibataire aigrie jouée par la non moins géniale Tilda Swinton. Ce pur délire visuel est un conte philosophique doublé d'une histoire d'amour en forme d'hommage au pouvoir de la création. Le festival de Cannes en est ressorti ébouriffé. **TROIS MILLE ANS À T'ATTENDRE, George Miller, en salles le 24 août.**

Prix du suspense **Ca** Histoire 2022
Coup de cœur du jury



DISPONIBLE EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK



“Bonjour, je suis le DRH. C’est un plaisir de vous accueillir, cher Monsieur.”

Par David Abiker

Ancien DRH, journaliste à Radio Classique.
Réagissez à cette chronique sur LinkedIn.

LE NOUVEAU RAPPORT DE FORCE

Ce matin-là, on sonna à ma porte plus tôt que prévu. Il était 7 h 30 quand j’ouvris au livreur. Il m’apportait un breakfast. A côté du gobelet de jus de fruit frais, un mot : « La limousine vous attendra aussi longtemps que nécessaire... » J’enfilai un tee-shirt, un jean et des baskets. Je faillis me raser, puis j’eus la flemme. En bas, la limousine attendait, comme prévu. Je m’installai à l’arrière, telle une rock star, et une fille cintrée dans un tailleur sexy m’annonça le déroulement de la matinée. Me tendant une plaquette qui présentait la société, elle me dit d’un ton engageant : « L’entreprise est impatiente de vous connaître. »

Au siège social m’attendaient des banderoles de bienvenue personnalisées. Un tapis rouge menait jusqu’à l’entrée, où des employés formaient une haie d’honneur. « Bonjour, je suis le DRH. C’est un plaisir de vous accueillir, cher Monsieur. » Il me fit monter dans un son bureau. « Avant

d’évoquer le poste, j’aimerais vous parler de nos valeurs. Notre éthique passe par la reconnaissance de chacun, chacune et chaquiel dans un souci de diversité et d’inclusion qui fait partie de notre ADN. Du coup, notre projet d’entreprise s’appuie sur une démarche écoresponsable. Chez nous, conscience professionnelle et conscience morale se confondent pour servir des missions coconstruites avec l’ensemble des personnels et la conviction que l’intelligence, du coup, n’a de sens que si elle est collective... »

Je toussai (j’avais trop fumé la veille). Le DRH prit ça pour une hésitation. « Si, du coup, vous le souhaitez, je peux demander à notre PDG de venir vous expliquer notre stratégie zéro émission, zéro carbone, à impact positif... » Avant même que je lui réponde, la présidente du groupe arrivait, essoufflée. Elle était, comme je l’avais vu sur BFM, grande et bronzée. Mais, dès qu’elle me vit, elle se lança dans un petit numéro d’humilité : « Il va de soi que vous

fixerez vous-même le nombre de jours de télétravail, nous savons nous adapter. » J’ai demandé si la cantine servait des animaux morts au déjeuner. Je m’en fichais, c’était pour voir jusqu’où ils étaient prêts à aller pour s’attirer mes bonnes grâces. La présidente m’assura que l’entreprise avait renoncé à la viande, aux sodas et aux aliments transformés. Tout provenait d’une ferme pratiquant la permaculture. Un oiseau passa devant la baie vitrée, détournant mon attention. Le DRH devint nerveux : « Evidemment, si vous terminez votre période d’essai, nous prévoyons une prime de fidélité. » La PDG embraya : « Et si vous restez plus de trois mois, nous vous servirons un welcome bonus. »

« Cet entretien est-il rémunéré ? » demandai-je. « Pas le premier, répondit le DRH, mais le deuxième, oui. Il y a eu des abus sur un poste de développeur informatique. Des gens venaient pour l’argent et nous ghostaient⁽¹⁾ ensuite. » J’avais pitié. Les entreprises étaient désormais prêtes à des genuflexions pathétiques pour recruter et séduire des jeunes qui les snobaient. Un groupe avait même fait une campagne délirante sur le thème : « Vous êtes jeunes, sans expérience, venez nous apprendre notre métier. »

La PDG me parla ensuite du poste de data scientist, vacant depuis huit ans. Je la sentais désespérée. « Et donc, vous pensez pouvoir étudier notre proposition ? » Je répondis que j’étais diplômé de Sup de Chaf et que cela autorisait quelques prétentions. « Sup de Chaf ? » s’étonna le DRH. « Sup de Charcuterie Fine », répondis-je sans me démonter. Dans leurs yeux implorants, je devinai que le poste était à ma portée. En avais-je vraiment envie ? ■

1. Disparaître, comme un fantôme («ghost»).

Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Actuellement en vente

**Harvard
Business
Review**
FRANCE

GOVERNANCE La société cotée
en Bourse a fait son temps p.96

MANAGEMENT Les managers
ne peuvent pas tout faire p.62

CARRIÈRE Comment arrêter
de procrastiner p.119

DOSSIER Faut-il être
heureux au travail ? p.37



HBRFRANCE.FR
Août-septembre 2022

En finir
avec
le fossé
hommes
femmes

ET SAVOIR TIRER PROFIT
DE TOUS LES TALENTS PAGE 26

+ 12 portraits de femmes
qui dessinent l'avenir p.12



CÉLÉBRONS 100 ANS D'EXCELLENCE

OFFRE ANNIVERSAIRE

-20% sur tous les abonnements HBR France grâce au **CODE HBR100**

Rendez-vous sur prismashop.fr





**AVEC LE PRÊT
À IMPACT POSITIF,
PLUS VOUS LIMITEZ
VOS ÉMISSIONS DE CO₂,
PLUS LE TAUX
DE VOTRE PRÊT BAISSE**

Société Générale, reconnue Banque de l'année pour le développement durable par *International Financing Review*, vous accompagne dans la transformation durable de votre PME. Le taux d'intérêt du prêt à impact positif diminue avec l'amélioration de vos pratiques en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Les émissions de CO₂ sont un des 21 critères qui vous sont proposés et qui sont évalués par notre partenaire EcoVadis.

**C'EST VOUS
L'AVENIR**



**SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE**