

Manager & réussir

N°1 des
Cadres et
Dirigeants

TÉLÉTRAVAIL

Gérer une
équipe
à distance

CHANGER DE VIE

Et reprendre
une boîte
en province

CARRIERE

Votre image
est -elle bonne
sur le web ?

**XAVIER
NIEL**

DIRIGER ET ANTICIPER

Les bons
comportements
en période
de crise !

**FORCE
DE VENTE**
L'art de
convaincre

**BIG
PHARMA**
L'homéopathie
en ligne
de mire

MANAGEMENT
L'art de motiver

L 11882-27-F: 8,90 € - RD



www.entreprendre.fr

Trimestriel N°27 - Janvier - Février - Mars 2021 - BEL : 9,20€

INNOVATION : À LILLE, ESPACIEL ILLUMINE LES HABITATIONS



Fondée en 2013 par Alexi Hervé, la jeune pousse lilloise est la pionnière des réflecteurs de lumière permettant d'éclairer naturellement les intérieurs. Leader dans son domaine, *Espaciel* veut accélérer son développement en lançant un nouveau réflecteur intelligent. C'est dans ce but qu'elle lance en novembre une campagne de financement

participatif sur la plateforme *Kickstarter*. Multipliant la luminosité par dix, ce nouveau produit autonome et connecté sera commercialisé en avril 2021. Les réflecteurs de la start-up permettent de décupler la luminosité d'un appartement ou d'une maison en réfléchissant la lumière. Ironie de l'histoire, le fondateur Alexi Hervé avait commencé son aventure entrepreneuriale en 2013 avec une première campagne de crowdfunding auprès des particuliers. Comme on se retrouve...

L'hydravion de *Lisa Airplanes* bientôt construit à Lourdes

L'entreprise savoyarde a tranché : son hydravion ultra moderne équipé d'hydrofoils sera fabriqué en France par la PME Ségneré, un sous-traitant aéronautique



réputé. Implanté à Lanne, près de Lourdes, dans les Hautes-Pyrénées, *Ségneré Group* (16 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, 170 salariés) a été choisi pour son savoir-faire unique. Pour réaliser cet hydravion bi-place tout-terrain nommé *Akoya*, *Lisa Airplanes* (10 salariés) a bénéficié d'un financement de 100 000 euros de la *Banque des Territoires* (CDC). La PME d'Annecy, qui a été fondée en 2005 par Erick Herzberger et Benoît Senellart, a encore besoin de 8 millions d'euros pour lancer la phase d'industrialisation de son hydravion dont la valeur avoisine les 490 000 euros. *Lisa Airplanes* a déjà rempli une partie de son carnet de commandes puisque dix clients se sont déjà portés acquéreurs, tandis que cinquante autres ont manifesté un intérêt. Au septième ciel !

Immobilier : *Drouot* fait encore monter les enchères !

Réélu par les actionnaires de l'hôtel des ventes pour un nouveau mandat, Alexandre Giquello va lancer un vaste plan de relance pour redorer l'image du lieu et concurrencer les deux géants que sont *Christie's* et *Sotheby's*. En premier lieu, le commissaire-priseur souhaite le lancement d'une filiale consacrée à l'immobilier, *Drouot Immobilier*, en partenariat avec l'expert *Nicolas Hug*, qui viendra rejoindre les autres entités du groupe (*Drouot Digital*, *Drouot Estimations*, *AuctionsPress*). Alexandre Giquello veut ensuite permettre aux commissaires-priseurs actionnaires de devenir associés et développer la dimension services de *Drouot*, notamment une conciergerie dédiée à certains clients. Pour *Drouot*, il y a urgence à agir : depuis 2006, l'hôtel des ventes a vu fondre sa part de marché (de 55 à 29%). Mais cela, c'était avant.

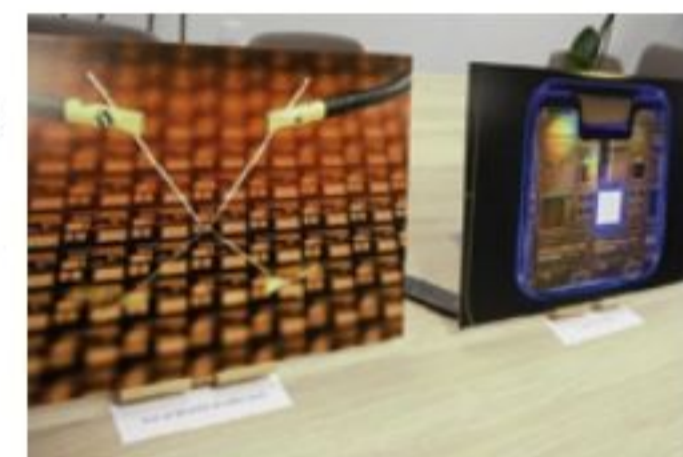


20

C'est en milliards d'euros le montant qui sera consacré au renforcement des fonds propres des entreprises, par l'intermédiaire des prêts participatifs distribués par les banques, mais auxquels l'État va apporter sa garantie.

Écrans : la pépète grenobloise *Aledia* déploie une technologie révolutionnaire

C'est un brevet qui vaudra cher. En partenariat avec le CEA, la jeune entreprise basée dans la banlieue grenobloise a breveté une technologie LED nettement moins chère que les dispositifs actuels dont l'objectif est d'équiper tous types d'appareils (téléviseurs, ordinateurs portables, smartphones, montres).



« Un tournant majeur » pour le secteur des écrans, selon *Giorgio Anania*, cofondateur de la start-up. Estimé à 120 milliards de dollars par an, ce secteur est aujourd'hui dominé par les écrans LCD et OLED. La promesse de cette nouvelle génération d'écrans permet à *Aledia* d'attirer les investisseurs. *Bpifrance*, *Intel Capital*, *Valeo* et le Programme d'investissements d'avenir (PIA) viennent de participer à un tour de table valorisé à 80 millions d'euros. *Aledia* espère lever 120 millions au total d'ici un an pour financer ses produits et sa future usine. L'entreprise iséroise n'en est pas à son coup d'essai : elle a déjà levé près de 60 millions depuis 2015.

Indiscrétions...

Espace

Bonne nouvelle pour *Airbus* qui va fabriquer l'*Earth Return Orbiter*, une sonde dont l'objectif est d'approfondir notre connaissance de la planète Mars. Montant du contrat : 494 M€.

Industrie

Le géant *Saint-Gobain* investit 5 M€ pour doubler les capacités de production de l'usine de sa filiale *Isonat*, à Mably (Loire), spécialisée dans la fabrication de panneaux d'isolation en bois.

Nautisme

Le chantier de La Ciotat (Bouches-du-Rhône) investit 70 M€ pour implanter un ascenseur destiné à des bateaux pouvant atteindre 4 300 tonnes.

Industrie

La verrerie de *Masnières* à Cambrai repris par l'autrichien *Stölzle Glass* transforme son usine en y injectant 20 M€. La capacité de production, passe de 70 à 125 tonnes de verre par jour.

Les turbines nucléaires de GE vont-elles repasser sous pavillon tricolore ?



Après la cession pour le moins controversée d'*Alstom* au géant américain, ce serait une excellente nouvelle pour notre souveraineté, tant énergétique, que militaire. Les discussions au sujet du rachat des activités nucléaires de GE seraient en cours. Ces échanges sont suivis de près au plus haut sommet de

l'État. Achetée par l'énergéticien américain en 2014 à *Alstom* et placée dans une co-entreprise (*Geast*) détenue majoritairement par GE (80%), l'activité turbines pour centrales pourrait revenir en France. Considérée comme une technologie stratégique, dont la vente avait fait grand bruit à l'époque, par le gouvernement, un rachat par une entreprise française est plébiscité. Montant total de l'opération ? Un milliard de dollars. Selon *Le Canard Enchaîné*, le projet de reprise mené par Frédéric Pierucci, l'ancien directeur de l'activité chaudières d'*Alstom*, et le fonds *Sénéva Capital*, serait en pole position pour ce rachat. Les groupes *EDF* et *Orano* seraient bien avisés de se mobiliser aussi...

Paul : de la baguette au café à la française !



L'entreprise de la famille Holder entame sa mue sur le marché français. Alors que *Paul* (800 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 44% à l'étranger) est considéré à l'étranger comme une chaîne de restauration, il en va tout autrement en France, où le groupe nordiste reste associé à

la boulangerie-pâtisserie. « À l'étranger, avance Maxime Holder, PDG de l'entreprise, nous sommes perçus comme un restaurant : 90% de l'activité se fait avec un service à table de plats de restauration traditionnelle. Le pain représente 0,5% des ventes de notre plus gros point de vente à Dubaï. » Afin de faire évoluer cette image, *Paul* va diversifier ses activités hexagonales. Au menu : refonte des points de vente et des cartes, importation de concepts lancés à l'étranger (*Paul Le Café*, *Paul Express*). Une vingtaine d'ouvertures sont prévues chaque année. La famille Holder, qui a perdu gros depuis le déclenchement de la crise sanitaire, juge que le groupe ne retrouvera le même niveau d'activité qu'en 2022. Cela ne l'empêche pas de rester très innovant.

EN ARDÈCHE, LES GEORGETTES CONTINUENT DE BRILLER...



Malgré la crise, la jeune marque ardéchoise de joaillerie, continue sa marche en avant et devance même *Swarovski* et *Pandora* sur le marché du bijou bon marché. Détenue par le groupe *Renaissance Luxury*, *Les Georgettes* contribue

grandement à la réussite de sa maison mère. Principalement vendue chez des bijoutiers indépendants, la marque représente deux tiers du chiffre d'affaires du groupe, qui s'établit à 50 millions d'euros en 2019 pour 340 salariés en France. Si la période de Noël s'annonce décisive pour retrouver un niveau d'activité viable, *Renaissance Luxury Group* mise sur l'innovation pour tenir le cap, en proposant notamment de nouveaux produits, en retravaillant son site e-commerce, en intégrant la boutique de l'Élysée l'an prochain et en lançant une nouvelle marque de bijoux baptisée *Saunier*. L'international sera également au centre de du plan de relance visant à redynamiser *Les Georgettes*. L'Italie, l'Allemagne et le Bénélux seront particulièrement ciblés.

31

C'est en pourcentage l'augmentation de la taxe foncière sur les dix dernières années, selon l'Observatoire de l'Union nationale des propriétaires immobiliers. Entre 2008 et 2018, cet impôt avait augmenté de 35%. Il concerne 32 millions de contribuables.

INESSENS : LE ROI DE L'ÉTIQUETTE AVALE QUATRE PME !



Créé en 1996, le numéro un français de l'impression d'étiquettes pour le vin et les spiritueux fait feu de tout bois, malgré une baisse d'activité comprise

entre 4 et 6% cette année. La PME audoise vient de faire main basse sur quatre entreprises très spécialisées dans le secteur des étiquettes destinées aux cosmétiques et au monde médical (*Étiquettes de Provence*, *l'imprimerie TLS*, *Étiquettes Michel Haas*, *Art & Sens*). Ces quatre PME représentent près de 14 millions d'euros de chiffre d'affaires. Basé à Montréal-de-l'Aude (Aude), *Inessens* (55 millions d'euros de CA, 300 salariés) n'a pas eu besoin de faire appel aux banques pour réaliser ces opérations : elles ont intégralement été réalisées sur fonds propres. D'ici 2025, *Inessens* espère atteindre la barre des 100 millions de chiffre d'affaires.

Indiscrétions...

Bois

Briand construction bois (30 M€ de CA), spécialiste des murs en bois et des charpentes, met 19 M€ sur la table pour moderniser son usine de Verrières-en-Anjou (Maine-et-Loire).

Agroalimentaire

La PME bretonne *Vinpai*, qui fabrique des ingrédients à base d'algues, lève 2,5 M€ auprès du fonds *Aggro Croissance* (*Eiffel Investment*).

Services

Nouvelle levée de fonds pour la start-up lyonnaise *Comptoir de campagne* (1,2 M€ de CA) : 3,4 M€ auprès d'acteurs institutionnels (*Banque des Territoires*, *MAIF*, *Bpifrance*...) pour développer son offre de commerces multiservices.

Fintech

Spendesk, spécialiste français de la gestion des dépenses professionnelles, lève 15 M€ auprès d'*Eight Roads Ventures*. L'entreprise a ouvert des bureaux à Berlin, Londres et San Francisco.

BRANLE-BAS DE COMBAT DANS LES CHÂÎNES GRILL

Olivier Bertrand remet en cause la reprise de *Courtepaille* par *Buffalo Grill*



Le principal restaurateur français met en garde le gouvernement contre des mesures trop restrictives pour l'ouverture des restaurants. Autre cheval de bataille : la décision du Tribunal de commerce sur *Courtepaille*.

La reprise de la plus importante chaîne française de restauration à thème, Courtepaille (300 établissements, 3500 salariés et 260 millions d'euros de chiffre d'affaires) par le fonds britannique TDR Capital, déjà propriétaire sur le territoire français de Buffalo Grill (360 établissements, 8100 salariés et 600 millions d'euros de chiffre d'affaires) pose plusieurs questions. Et on peut comprendre que la décision du Tribunal de commerce d'Evry (91) puisse susciter le courroux, voire l'agacement, de l'autre principal candidat à la reprise, Olivier Bertrand, entrepreneur d'exception à la tête d'un véritable empire de 1000 établissements (Hippopotamus, Léon, Flo, Au Bureau, Lipp, ou Burger King...) repris et constitué à la force du poignet par un homme de marketing et de management hors pair ! Pour le premier restaurateur français, qui a démarré à partir d'une simple pizzeria à Paris, cette reprise est « scandaleuse

car, *Buffalo Grill*, placée en mandat ad hoc, n'a pu racheter Courtepaille que grâce à l'obtention d'un PGE de 65 millions d'euros en juillet ! ».

On peut difficilement ne pas donner raison à Olivier Bertrand, autodidacte de 51 ans, dans la mesure où ces PGE accordés par Bercy l'ont été pour permettre aux entreprises d'assurer la continuité de leurs activités bien plus que pour accroître le périmètre de celles-ci. Olivier Bertrand ne s'explique pas comment le Tribunal de commerce a pu donner la préférence à « un groupe qui va mal et qui risque d'aller encore plus mal en mettant la main sur un concurrent qui va encore plus mal ! » (sic). Du coup, notre petit prince du bistrot vient de solliciter le procureur pour qu'il fasse appel de la décision du Tribunal d'Evry. De son côté, le fonds britannique a essayé de rassurer en s'engageant à maintenir 90 % des

emplois et à investir 80 millions d'euros. La petite chaîne grill à la française, créée en 1961 par un petit restaurateur bourguignon au bord de la Nationale 6, conserve un potentiel de développement insoupçonné, notamment en Europe où elle n'était guère implantée, et où de nombreux clients seraient heureux de renouer avec des plats du terroir français autour d'une nappe à carreaux, un feu de cheminée et un toit de chaume. Cela change de Mac do !

220 000 restaurants en France !

Affaire à suivre dans un secteur aussi important que celui de la restauration, qui compte 220 000 entreprises et plus d'un million de salariés et qui ne survit actuellement qu'avec l'appui de l'Etat (chômage partiel, PGE, exonération de charges...). Olivier Bertrand, patron discret s'il en est, estime la situation suffi-



samment grave pour devoir sortir de sa coutumière réserve. Dans *Le Figaro*, le patron d'Hippotamus prévient : « on est en train d'achever un secteur, au lieu de sanctionner ceux qui ne jouent pas le jeu. C'est surréaliste. Les risques de contamination sont partout, pourquoi les stigmatiser dans la restauration, d'autant que 90 % des établissements respectent un protocole sanitaire strict, celui défini par le gouvernement ! »

Le jour où on écouterait davantage nos entrepreneurs, ce jour-là, notre pays ira beaucoup mieux ! ●

R.L.

REPRISES PAR INNOTHERA, ELLES REDEVIENNENT FRANÇAISES !

Ceintures Gibaud : Il est temps de miser sur les ETI familiales qui assurent l'ancrage de notre économie !

Elle fait partie de ces entreprises discrètes dont nos médias ne parlent jamais !

Et pourtant, Innothera, sixième laboratoire pharmaceutique indépendant français, exporte ses produits dans 100 pays dans le monde et l'intégralité de la production se fait en France. Elle a même relocalisé dans les Vosges une usine qu'elle avait rachetée en Suisse, à Neuchâtel, en 2013 ! C'est dire jusqu'où elle pousse le patriotisme économique cher à Arnaud Montebourg !

Si l'on rajoute que l'entreprise de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel est toujours à capitaux familiaux, puisqu'elle est dirigée par Arnaud Gobet, Hec, Supelec de 67 ans, petit fils du fondateur en 1913, René Chantereau.

Typiquement le profil de ces belles ETI, véritables pépites du tissu économique que nous aurions sérieusement intérêt à appuyer et à développer comme le font allègrement nos voisins allemands et italiens, ce que réclame à juste titre, depuis des lustres, notre ami Yvon Gattaz avec son mouvement patronal METI. Un combat fondamental et qui semble enfin intéresser au plus haut point le ministre de l'Économie Bruno Le Maire...

Qui connaît Innothera ?

Sans faire de bruit, Innothera, basé à Arcueil (Val-de-Marne), fait revenir dans le giron français la célèbre entreprise Gibaud (49 millions de chiffre d'affaires, 370 salariés) renommée pour ses ceintures médicales de chaleur, en élastique, laine ou coton. Reprise au fabricant islandais Ossur, l'acquisition lui permet de devenir le deuxième fabricant d'orthèses, derrière Sigvaris mais devant Thuasne. S'appuyant sur les usines de Gibaud sises à Saint-Etienne (Loire) ou Trevoux (Ain), la compression veineuse devient donc une de ses grandes spécialités et permet au groupe



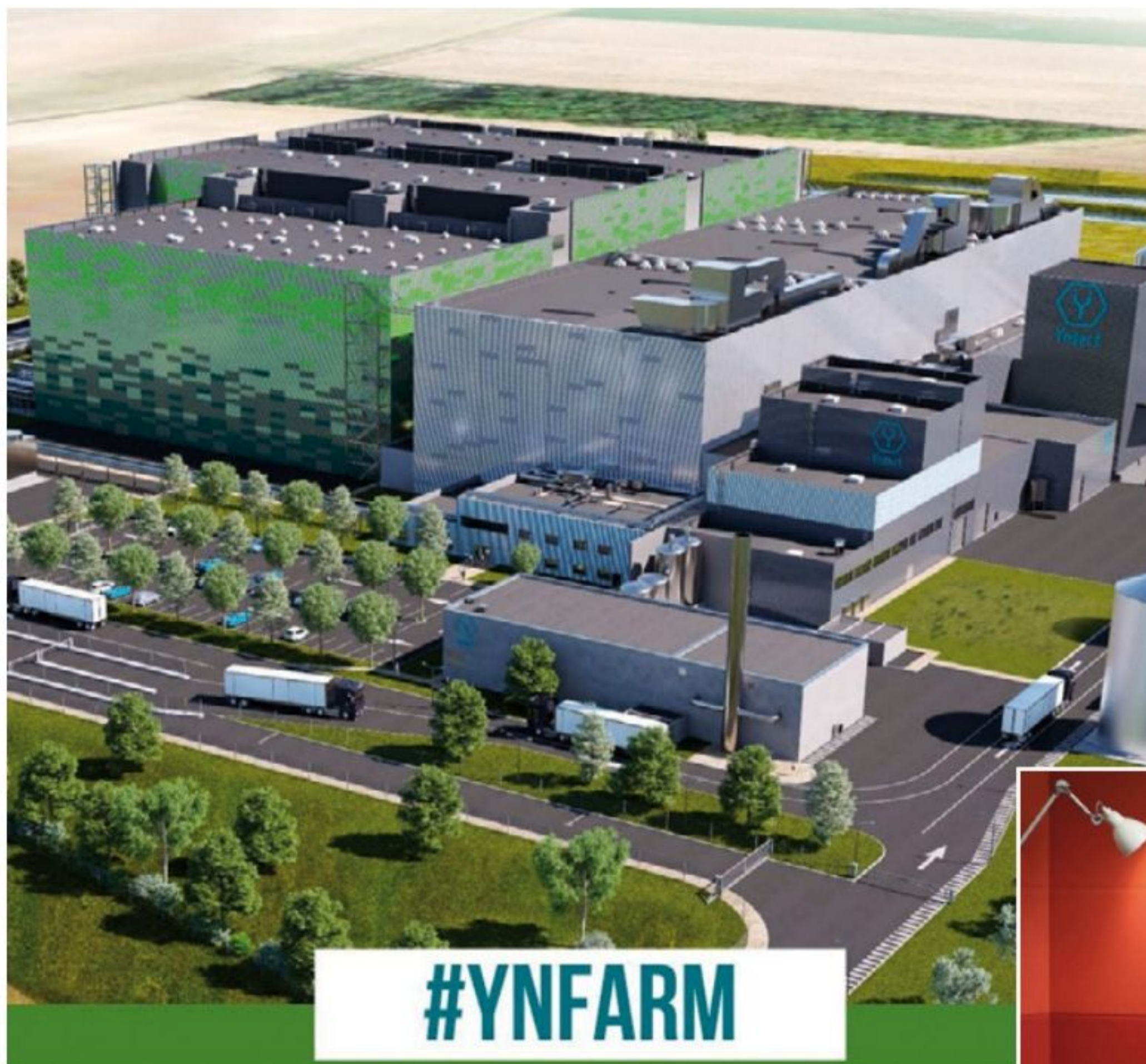
familial, plus que centenaire, d'élargir ses activités cantonnées à la gynécologie ou aux carences nutritionnelles. Avec ses usines de Chouzy-sur-Cisse (Loir-et-Cher) où Nomexy (Vosges), Innothera devrait rapidement atteindre les 250 millions

de chiffre d'affaires. Elle emploie 1150 personnes dans le monde. On devrait vraiment parler d'avantage de ces ETI, car ce sont elles qui assurent le mieux notre pérennité économique et sociale ! ●

R.L.

FINANCEMENT RECORD POUR LA FRENCH TECH

La levée record d'Ynsect atteste que nos entrepreneurs peuvent se lancer à la conquête du monde à partir de la France !



Un investissement de 150 millions

Reste maintenant à Antoine Hubert, diplômé de l'École Nationale supérieure d'Agronomie de Rennes, PDG d'Ynsect, et à sa jeune équipe à convertir l'essai ! Le secteur de la nutrition animale à partir d'insectes est un marché mondial très prometteur, estimé à plus de 180 milliards d'euros au total. La première usine flamboyante neuve ouverte en avril à Poulain, près d'Amiens (80) (cela devrait faire plaisir au président Macron), investissement de 150 millions d'euros avec une tour à insectes de 40 mètres carrés de haut, produira avec 95 salariés 110 000 tonnes de protéines à partir de son fameux scarabé «Ténébrio Molitor». Une bonne partie des volumes sera utilisée comme engrais naturels pour les plantes. Ynsect peut



>> Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance.

Une révolution en France : on peut désormais lever 360 millions d'euros sur une nouvelle entreprise et de zéro.

On rentre dans un autre monde ! Qui aurait pu imaginer qu'il serait possible de lever, en France en 2020, 360 millions d'euros sur une jeune pousse qui ne réalise pas encore le moindre chiffre d'affaires !

C'est pourtant très exactement l'exploit accompli par la nouvelle pépite de la French Tech, Ynsect, spécialiste mondial de la nourriture animale à base d'insectes et principalement de scarabés.

Intervenant deux semaines à peine après la levée record de Mirakl (leader européen des places de marché digitales)

et ses 255 millions d'euros d'augmentation de capital, on peut dire que le capitalisme entrepreneurial hexagonal est en train de franchir une nouvelle étape de son magnifique développement. Une satisfaction au passage pour tous les acteurs du capital risque (Croissance plus, Bpifrance, Ethic, France digitale, les magazines Challenge et Entreprendre..) qui dans notre pays se battent depuis longtemps pour l'essor de ces techniques financières propices au développement !

Après tout, que seraient aux Usa, les Amazon, Google Tesla et autres sans le dynamisme de ses entrepreneurs, l'innovation technologique, l'étendue du marché mais aussi le poids des capitaux mobilisés. C'est donc bien un véritable tournant !

s'appuyer sur un carnet de commandes déjà bien rempli puisque 120 millions d'euros de précommandes ont déjà été engrangées. Avec sa manne financière et dotée d'une quarantaine de brevets exclusifs, l'équipe des 3 mousquetaires cofondateurs d'Ynsect peut se lancer à la conquête du monde !

De leur réussite dépend aussi un peu l'avenir de ces levées de fonds géantes. Car elles peuvent en inspirer bien d'autres ! La France des entrepreneurs est-elle en train de sortir du bois ? ●

R.L.

LA BAISSÉ DES IMPÔTS ; CELA MARCHE !

Bonne nouvelle pour le budget : la suppression de l'ISF fait revenir les riches Français...



Emmanuel Macron doit aussi supprimer l'impôt sur la fortune immobilière pour ne plus pénaliser les investisseurs hexagonaux par rapport à leurs concurrents européens ! l'IFI n'existe qu'en France !

des actifs financiers ! En toute légalité bien sûr ! Notre classe politique doit suivre. Plus aucune mesure financière ou fiscale ne doit être prise sans être vue à l'aune de la comparaison avec ce qui se fait en Europe ! Sinon, gare aux délocalisations, c'est presque mécanique ! A contrario, la baisse d'impôts enrichit les pays qui la pratiquent. Observez ce qui se passe chez nous avec la suppression

Trop d'impôts tue l'impôt ! Cela n'a jamais été aussi vrai dans un monde de plus en plus mondialisé où on peut délocaliser ses placements et avoirs financiers presque un clic ! Sans parler du foisonnement des conseils financiers et officines diverses qui proposent leurs prestations d'expatriation à n'en plus finir. C'est cela aussi le marché unique ! Libre circulation des biens, des personnes et aussi

en 2017 de l'ISF (l'Impôt sur la Fortune), remplacé par l'IFI (Impôt sur la Fortune Immobilière). Du jamais vu, le phénomène est immédiat. En 2018, pour la première fois, les départs pour exil fiscal sont devenus inférieurs aux retours. Selon France Stratégie, les exilés fiscaux qui se chiffraient à 900 par an en France en 2013/2014 ont été réduits à 160 en 2018 (contre 240 retours).

Une bonne nouvelle pour le fisc qui paradoxalement pourrait engranger d'avantage de recettes de TVA par exemple sur les dépenses de ces « riches » de retour dans l'hexagone, au lieu de s'effectuer à Genève ou Bruxelles. Une réforme à mettre à l'actif d'Emmanuel Macron qui n'a pas encore poussé la logique jusqu'au bout. Reste pour lui à supprimer l'IFI, anomalie tricolore, tant il est démontré que l'essor de l'immobilier (10 % du PIB) reste un pilier essentiel de la relance économique dans notre pays avec tous les emplois induits qu'il concerne (BTP, assurances, sous-traitants, équipements...). Chiche, n'attendons pas, tous les Français bénéficieront du retour à la prospérité ! ●

R.L.

EN VOULANT BLOQUER LA 5G

Martine Aubry impose un moratoire pénalisant pour toute l'économie de la métropole de Lille...

Une position arbitraire qui peut mettre l'économie des Hauts-de-France en difficulté alors que le rapport de l'ANSES sur la dangerosité de la 5G sortira en mars 2021 ! Ou alors un clin d'œil très appuyé aux écologistes extrêmes.



Alors que le monde développé n'a qu'une idée en tête, celle de développer à marche forcée l'implantation de la 5G sur ses territoires pour ne pas pénaliser ses industries, Madame Martine Aubry trouve le moyen de faire exception à la règle en mettant un frein unilatéral à l'implantation de cette technologie pour ce qui est de la métropole lilloise, (une position diamétralement opposée d'ailleurs à celle de son premier adjoint Akim Oural). Une telle décision prise au nom du sacro-saint

principe de précaution peut mettre la capitale des Hauts-de-France dans une position délicate, notamment à propos de ses futures implantations économiques. Avec un tel boulet technologique, inutile en effet de se battre pour attirer et faire venir à Lille des entreprises. Sans 5G, nombre d'entreprises industrielles ou de services se sentiront pénalisées et à juste titre par rapport à leurs concurrents installés ailleurs.

Lille seule contre tous ? Il sera intéressant à ce sujet de connaître la position de l'ambitieux président de région, Xavier Bertrand, qui ne ménage pas ses efforts pour réarmer industriellement le Nord de la France.

Un tel volte-face a de quoi interpellé et nos dirigeants seraient bien inspirés d'arrêter de faire cavalier seul en donnant des leçons au monde entier et se montrer davantage mesurés, d'autant que

les premières conclusions en la matière du rapport de l'Anses sur l'éventuelle dangerosité de la technologie ne sortiront qu'au printemps. Le ministère des Télécoms s'est montré de son côté rassurant, s'engageant à mettre en place un plan de contrôle de la 5G portant sur le niveau d'émission d'ondes électromagnétiques. Pourquoi donc un tel empressement à s'opposer au progrès si ce n'est pour faire du buzz ou flatter des opinions anti croissance !

Berlin met 7 milliards sur la 5G

Dans le même temps, l'Allemagne annonce vouloir investir 7 milliards d'euros pour accélérer la mise en place de la 5G sur son sol. Et une telle décision n'a pas pu être prise sans quelques garanties sur le plan de la sécurité de ses habitants. Idem pour le Royaume-Uni ou la Suisse, alors que l'Italie vient d'attribuer ses

La tartufferie de Martine Aubry

Pour revenir à Lille, le secrétaire d'État chargé du Numérique et des Télécoms, Cédric O s'est fendu d'une salve sans équivoque à l'encontre de Madame Aubry qui restera dans les annales, qualifiant cette décision de :

« *tartufferie incompréhensible* » venant de la part d'une ancienne ministre. Dire qu'il

y a encore des incertitudes sur les fréquences utilisées pour la 5G, c'est mentir aux Français !" Voilà qui est envoyé d'autant qu'Anne Hidalgo à Paris ou Pierre Hurmic à Bordeaux ont refusé le moratoire. Finalement, un tel cavalier seul met l'ancienne ministre du Travail aux côtés du dogmatique maire de Grenoble, le gauchiste Éric Piolle...

Il ne faudrait pas que la même, qui a compromis la compétitivité de nos entreprises industrielles en

Europe par un passage obligatoire aux 35 heures, soit aussi celle qui pousse notre pays à manquer ou retarder le décisif défi de l'installation la 5G. Alors que tous nos concurrents l'auraient fait, notre économie ne s'en remettrait pas. Et la France pourrait vite dire adieu à sa position de pays le plus attractif en Europe pour les investissements étrangers ! C'est certain ! Défendons nos positions au lieu de nous appuyer sur des chimères. ●

R.L.



>> Martin Bouygues, qui vient de céder 4,8 % d'Alstom pour 480 millions d'euros est prêt à mettre le paquet pour le déploiement de la 5G dans l'hexagone.

fréquences via un vaste appel d'offres d'enchères. Quant à la réussite du géant chinois Huawei, qui semble effrayer bien des occidentaux, pourquoi ne pas le laisser opérer en Europe à condition de lui imposer, comme le suggère avec réalisme l'ancien président d'Orange, Didier Lombard, d'installer son centre de maintenance en Europe, et pourquoi pas en France, du côté de Lannion en Bretagne par exemple. On pourrait y recruter les 402 salariés que Nokia (repreneur d'Alcatel-Lucent) s'appête à licencier !

IL NE FAIT PAS SEULEMENT UN PLACEMENT FINANCIER

En investissant sur *Unibail*, Xavier Niel montre aussi qu'être entrepreneur, c'est savoir faire des paris d'avenir !

Il est sympa Xavier Niel ! Est-ce parce qu'il s'est lancé très jeune dans le business qu'il semble avoir acquis une telle aisance et confiance dans tout ce qu'il fait et entreprend aujourd'hui ? À moins que ce ne soit que la confirmation du fameux adage : « Le succès appelle le succès ! ».

À 53 ans, on a l'impression que tout ce qu'il entreprend, il le fait du bout des lèvres ! Et pourtant...quels résultats ! Dans les télécoms, l'air de rien ces dernières semaines, il a successivement réussi son lancement en Italie, pris une participation dans l'opérateur historique irlandais et mis la main en Pologne pour 3,5 milliards d'euros sur Play, premier acteur du mobile du pays ! Sans parler des fréquences 5G obtenues en France pour 600 millions d'euros. Pas mal pour celui qui est aussi devenu dans l'hexagone numéro trois du mobile et deuxième fournisseur d'accès Internet fixe avec près de 7 millions de clients... Dans les médias, principal actionnaire du Monde, Citizen Niel a repris Nice-Matin, France Antilles et Paris Turf, acheté discrètement une participation minoritaire de 11,5 % de La Provence, le principal quotidien régional (loin devant La Marseillaise) détenu par Bernard Tapie, sans parler de ses 4,5 % dans Mediapart ou de ses 7 % du producteur audiovisuel Mediawan de Pierre-Antoine Capton. Cela commence à faire !

Il a pris 4,2% du groupe...

Dans le secteur de l'immobilier commercial, le compagnon de Delphine Arnault prend pied dans Unibail - Rodamco - Westfield (URW) avec à peine 4,2% du capital du groupe leader européen des centres commerciaux, associé avec l'expatrou d'URW, Léon Bressler, un ami de



10 ans avec qui Niel détient de nombreux actifs immobiliers. Mais le fondateur de Free s'oppose à l'augmentation du capital initiée par l'actuel président Christophe Cuvillier. Convaincu qu'il vaut mieux recentrer URW sur son cœur de métier, les centres commerciaux en Europe (Forum des Halles, Les 4 Temps,...), et vendre les actifs américains où le groupe est loin d'avoir atteint la taille critique : « C'est un acteur marginal sur un marché très difficile » selon ses propres termes. Pour le fondateur de Station F : « c'est une erreur stratégique d'avoir racheté pour 25 milliards de dollars Westfield, qui n'en vaut pas plus de 14... ». La messe semble dite. Une position également partagée, selon nos informations, par l'ancien PDG d'Unibail, Guillaume Poitrinal (fondateur de Woodeum, promoteur d'immeubles construits en bois). Finalement, avec cet investissement aux

côtés de Léon Bressler, Xavier Niel ne fait que se projeter dans l'avenir sachant regarder au delà du contexte actuel et de ses fondamentaux qui se détériorent. Il le confirme clairement à notre confrère des Échos ; « on peut soit se dire que tout va s'écrouler, soit penser que l'économie va rebondir. Et le jour où l'économie repartira, on aura encore besoin de centres commerciaux.. »

Tout est dit. L'époque est finalement assez extraordinaire. Il est possible aujourd'hui de mettre la main sur des actifs sous-évalués qui demain, quand l'économie repartira, vaudront bien d'avantage ! Être entrepreneur, c'est être capable de voir aujourd'hui ce qui vaudra plus cher demain. C'est précisément le pari que font Niel et Bressler en investissant sur Unibail ! À suivre... ●

R.L

LE BIG PHARMA ENCORE POINTÉ DU DOIGT

COVID-19 : le professeur Didier Raoult met les pieds dans le plat et demande qui a décidé d'interrompre les études comparatives de l'hydroxichloroquine !



Bizarrement, le grand professeur de l'IHU de Marseille semble avoir disparu des radars.

Les médias l'ont-ils essoré au point de ne plus vouloir s'en servir ? Au moment où l'épidémie semble repartir de plus belle mais avec un nombre encore réduit de décès, les questions posées par Didier Raoult devraient continuer d'interpeller. Après les manipulations en tout genre dont le Big Pharma nous a prouvé être coutumier dans un passé récent (Mediator, crise des opiacés, étude du Lancet..), personne n'a vraiment répondu aux accusations de fond et d'importance dont s'est fendu le savant marseillais.

Écoutons ce qu'il a dit à Jean -Marc Morandini le 9 octobre dernier sur CNews. C'est suffisamment grave pour retenir notre attention !

*« Vous avez assisté avec la toxicité de l'hydroxichloroquine à la plus grande escroquerie que je n'ai jamais vue de ma vie. Cela devrait poser la question de est-ce qu'on nous ment ? Ou est-ce qu'il n'y a que là-dessus qu'on nous traîne dans la farine ? Et je suis sidéré que personne ne se pose la question...
Je voudrais bien savoir pourquoi les*

deux essais comparatifs faits dans notre pays (Discovery et l'essai fait au CHU d'Angers) ont été arrêtés prématurément alors que tous les deux donnaient des résultats supérieurs à l'hydroxichloroquine qu'aux placebos. Comment se fait-il que les responsables de ces études les aient interrompues ? Quel est le rationnel scientifique d'un tel arrêt alors que



les résultats préliminaires étaient en faveur de l'hydroxichloroquine « Cela c'est une question intéressante ! »

« Comment peut-on croire à la toxicité de l'hydroxichloroquine, qu'un médicament aussi connu et administré depuis des années à des millions d'individus dans le monde puisse être toxique à ce point ? Comment un journal comme the Lancet (avec 4 ou 5 éditeurs) peut -il laisser publier une chose pareille, c'est quelque chose qui doit amener à réfléchir sur l'état de notre société. L'état de notre société que l'on peut berner à un point incroyable qu'elle l'a déjà oublié.. »

Et le professeur Raoult de confirmer qu'il avait un taux de mortalité bien inférieur pour ses patients traités à l'hydroxichloroquine : 25 % contre 40 % ! Visiblement, désormais, nos grands médias préfèrent parler d'autre chose ! ●

R.L.

CONSOLIDATION DES BOURSES EUROPÉENNES

Après la reprise de la bourse de Milan, Louis Thannberger anticipe un accord entre Euronext et Deutsche Börse !

Le mouvement de rapprochement n'en est peut-être qu'à ses débuts.

Li ne désarme jamais le roi de l'introduction en bourse des PME, patron d'IPO Numéro 1 ! Et de se réjouir du prochain regroupement d'Euronext avec la bourse de Milan : cela devrait faire mieux comprendre à Stéphane Boujnah que la seve qui irrigue les marchés financiers, c'est bien celle des entrepreneurs et des ETI. De ce point de vue, nos amis transalpins ont beaucoup à nous apporter, eux qui ont deux fois plus d'ETI que nous ! Même Moncler,



les doudounes, une boîte d'origine française (détenue par Remo Ruffini) est cotée à Milan! Au *Copenhagen*, le restaurant étoilé d'Olivier Bertrand sur les Champs-

Elysées, Thannberger m'annonce prévoir déjà un accord futur entre le nouvel ensemble et Deutsche Börse. Il a toujours un coup d'avance cet ancien banquier lyonnais qui a lui seul fait mieux que l'ensemble du système bancaire ! ●

R.L.

LES ALLIANCES ENTRE ENTREPRENEURS SONT-ELLES L'AVENIR DES FUTURS GROS DEALS ?

Dans la gastronomie, Alain Ducasse préfère se tourner vers Renaud Dutreil plutôt que de faire appel à des fonds d'investissements internationaux



Le grand chef passe à la surmultipliée.

On l'oublie trop souvent ! À la base de toute entreprise, il y a toujours des hommes. Avec leurs initiatives, leurs volontés, leur courage et même leurs défauts ; personne n'est parfait ! L'un est ancien ministre des PME, Renaud Dutreil et l'autre, Alain Ducasse, reste l'un de nos plus grands chefs cuisiniers étoilés, depuis le départ de Paul Bocuse, le plus renommé dans le monde. Et il est intéressant de voir que ces deux talents arrivent à s'entendre pour pouvoir avancer et se développer plus vite ! En l'occurrence, c'est Alain Ducasse qui ouvre le capital de son groupe gastronomique Ducasse Paris (110 millions d'euros de chiffre d'affaires, 2020 salariés) à la hauteur de 10% le holding industriel et financier Mirabaud Patrimoine Vivant (MPV) constitué par l'ex dirigeant de LVMH aux USA qui veut, à 60 ans, fédérer une myriade de PME françaises renommée mondiale dans le domaine de l'art, de la création, de la mode ou de la gastronomie. Des domaines où le savoir faire demeure essentiel ! Outre

l'apport financier, l'objectif du cordon bleu du Plaza Athénée est de « propulser Ducasse Paris dans une autre dimension avec un renfort d'expertise digitale, marketing ou RH. ». Ducasse compte accélérer l'ouverture à l'international de ses comptoirs de vente « la Manufacture du chocolat » et la « Manufacture du café » lancés récemment et passer de 20 magasins à 80 dans les 4 ans. L'objectif est ambitieux, mais notre grand Chef d'exception a démontré, à 64 ans, que ses talents d'entrepreneur n'avaient rien à envier à ses capacités à pouvoir

nous régaler avec sa cuisine d'exception ! Cette alliance emblématique entre hommes et talents peut donner des idées à d'autres. Ne vaut-il pas mieux chercher à se compléter pour aller plus vite que vouloir à tout prix contrôler pour stagner ? Après tout, dans un tout autre registre, Mireille Mathieu serait-elle devenue une étoile de la chanson française sans son impresario, un certain Johnny Stark ?

Dutreil, impresario de Ducasse ?

C'est peu probable. Et si Dutreil n'était pas de son côté l'impresario à succès qui manquait au génie créatif d'Alain Ducasse ? Après tout, c'est aussi ce qu'il s'essaye à faire dans d'autres domaines. Comme par exemple à Romans-sur-Isère, avec le célèbre chausseur aux doigts d'or, Robert Clergerie, ou dans la joaillerie avec Mauboussin, ou la mode avec Anne Fontaine, ou le sport avec Le Coq Sportif ! À suivre d'autant qu'Alain Ducasse a déjà démontré qu'il savait se mettre en retrait quand c'est nécessaire, et choisir ses hommes. C'est ce qu'il a fait par exemple dans le secteur hôtelier, n'hésitant pas à confier sa chaîne « Châteaux et Hôtels de France » (devenue « Les Collectionneurs ») à son DG Xavier Alberti, quitte à perdre

la majorité du capital !

On pourrait donner d'autres exemples de beaux succès d'alliance d'entrepreneurs. On se souvient de l'alliance inopinée entre Bernard Tapie et Francis Bouygues pour reprendre les piles Wonder. On pourrait citer plus récemment le cas de Xavier Niel avec un jeune entrepreneur Pierre-Antoine Capton dans la production audiovisuelle avec Mediawan, ou ceux dans le même secteur de Vincent Bolloré avec Stéphane Courbit dans Banijay. Voire d'Arnaud Lagardère qui n'a pas hésité à prendre appui sur Bernard Arnault himself (merci à l'entremise d'un certain Nicolas Sarkozy) pour préserver l'intégrité de son empire menacé face aux tentatives de Bolloré ou d'Amber. Les exemples sont de plus en plus fréquents. De mon côté, je n'ai pas hésité, en tant que patron d'Entreprendre Lafont presse, à m'associer avec le patron de presse Georges Ghosn (La Tribune, France Soir...) pour pouvoir sauver et relancer le magazine VSD. Ce type d'alliances ponctuelles peut constituer une belle alternative au recours systématique au financement par des fonds d'investissements spécialisés. De plus en plus, ceux-ci, par les clauses drastiques qu'ils sont tentés d'imposer aux entrepreneurs, n'ont pas que des avantages. Et beaucoup de chefs d'entreprises commencent à s'en apercevoir. Reste aussi l'introduction en bourse, comme le propose Louis Thannberger, l'actif banquier d'affaires d'IPO 1, à la condition qu'Euronext Paris et son ambitieux président Stéphane Boujnah, se décident un tant soi peu à en faciliter les conditions et formalités d'accès comme vient de le faire opportunément, il y a quelques jours, le Nasdaq américain. Il n'est jamais trop tard pour bien faire ! Osons ! ●

R.L.

« Réussir dans la nouvelle

Il a fait *d'Essilor* un leader mondial.
Il nous livre ses précieux conseils
en management par temps de tempêtes.



Xavier Fontanet, ancien président d'*Essilor*, toujours au conseil d'administration de grands groupes, est professeur de stratégie à HEC et co-animateur de l'émission « *BFM Stratégie* » sur *BFM Business*.

Quelle est votre analyse de la situation économique actuelle en pleine crise « Covid » ?

Xavier Fontanet : Je trouve que les Français ne se débrouillent pas trop mal. Ça aurait pu être pire... L'économie a continué à tourner, même si des secteurs ont particulièrement souffert comme le tourisme, la restauration et l'évènementiel. D'autres en revanche se portent très bien, comme la grande distribution, les circuits courts, les livraisons. Si l'on se projette à plus long terme, il y a des choix fondamentaux qui sont en train de se dessiner. Regardez la Bourse, on tape beaucoup dessus, mais elle n'a pas beaucoup bougé en valeur. Ce qui est très intéressant en revanche, c'est de constater qu'il y a toute une nouvelle économie qui est en train de croître, et ce, dans tous les secteurs, y compris ceux qu'on n'imaginait même pas ! Je pense par exemple à une entreprise comme *Algae*, un ambitieux

site agro-industriel de culture de microalgues sur 30 hectares en centre Bretagne. Ils sont aujourd'hui capables de capter le CO₂ d'une usine pour le transformer en produits alimentaires, en engrais ou en produits phytosanitaires. Des boîtes comme celle-ci sont en train de nous prouver que tout ce qu'on jetait avant, on peut le recycler pour créer des produits consommables. C'est extraordinaire et très encourageant pour l'avenir !

Le confinement a poussé les entreprises à devenir plus flexibles. Qu'en pensez-vous ?

X.F. : C'est indéniable ! Je déjeunais hier avec le dirigeant d'une boîte spécialisée dans le conseil et l'audit, et il me disait même qu'il n'avait jamais aussi bien travaillé que pendant le confinement. Très rapidement, il a réorganisé ses équipes en télétravail. Ses clients ont été ravis de sa réactivité, et ses résultats n'ont pas faibli, bien au contraire. La flexibilité aujourd'hui est la clé de cette nouvelle

« Les Français sont des gens très talentueux, mais il faut les responsabiliser en leur disant la vérité. »

économie qui est en train de naître, tout simplement parce que les emplois de demain ne sont plus ceux d'hier et qu'il est essentiel de pousser les Français à se former, voire à démarrer une reconversion professionnelle. Je suis sur ce sujet très admiratif des dirigeants et des entreprises de Singapour qui, convaincus que 40% des jobs vont changer, ont su mettre en place des dispositifs pour permettre aux

étudiants comme aux salariés de se former à de nouveaux métiers. Nous devons en France prendre exemple sur eux et arrêter de vouloir coûte que coûte défendre les jobs en l'état. Chacun de nous, quel que soit son âge, doit se remuer, être prêt à changer. A titre personnel, si on m'avait dit il y a quelques années que j'écrirais des livres et que j'animerais des émissions pédagogiques de stratégie économique à la télévision, je ne l'aurais pas cru. Et pourtant, j'y suis arrivé. L'être humain a un talent fou ! Et c'est vrai pour chaque individu. C'est pour cela qu'il y a un très gros travail de changement de mentalités à opérer avec les syndicats français, qui ne font rien pour pousser les salariés à bouger et à être plus flexibles.

Quel regard portez-vous sur le plan de relance mis en place ?

X.F. : Le plan de relance, c'est du court terme, ce qu'il faut avant tout, c'est viser le coup d'après. La vraie question est : serons-nous capables de rembourser la dette ? Pour y arriver, il est impératif de baisser nos dépenses publiques structurelles. Et pour cela, il n'y a qu'une solution, ne nous leurrions pas, c'est de passer l'âge de la retraite à 68 ans. Nous avons un poids des dépenses publiques de 60%, alors que la moyenne partout ailleurs est de 40%. Donc, l'urgence, c'est la baisse des coûts structurels. C'est le seul moyen de retrouver un niveau de compétitivité mondiale. Ce que je trouve insupportable dans le choix du gouvernement actuel, c'est que cet argent qu'il met sur la table, il n'a rien de magique ! On est tout simplement en train d'endetter nos enfants et nos petits-enfants, de spolier nos gosses ! Quand Emmanuel Macron annonce « *quoi qu'il en coûte* », il fait croire à l'Etat providence, à de l'argent qui tombe du ciel. L'Etat passe pour un donateur, alors qu'en fait, il joue avec notre fric !

Etes-vous optimiste ou pessimiste face à l'avenir ?

X.F. : Ce n'est pas binaire ! Il y a des tas d'entreprises qui s'en sortent très bien et d'autres qui souffrent ou pour lesquelles

économie qui naît... »

la situation actuelle est extrêmement tendue. Mais il faut savoir où on veut aller et si l'on veut encore exister face à l'Europe, la Chine et les Etats-Unis. Aujourd'hui, ce qui compte c'est de faire appel à la responsabilité de chaque Français, de chaque entrepreneur, de chaque salarié, comme on le fait sur le plan sanitaire face à la Covid-19. Les Français sont des gens très talentueux, mais il faut les responsabiliser en leur disant la vérité.

Quelles sont les stratégies gagnantes à adopter aujourd'hui selon vous ?

X.F. : J'en vois plusieurs, mais la première, la plus importante selon moi, serait de jouer la carte qu'a joué le chancelier Gerhard Schröder avec les réformes Hartz à l'époque pour relancer la compétitivité en Allemagne. Ils ont notamment changé les contrats de travail en inventant le CDI à temps variable. C'est-à-dire un contrat définitif mais dont les horaires peuvent changer en fonction de la charge de l'entreprise (d'un minimum de 28 heures payées 28, à 45 heures payées 45), en y ajoutant un système massif de primes et d'intéressement (jusqu'à 40% du salaire !). C'est pour cela que je dis haut et fort qu'il faut changer la mentalité et la vision des syndicats en France. Ils veulent fixer le temps de travail, rigidifier l'économie, alors qu'il faut au contraire rendre les horaires et les fonctionnements flexibles. La deuxième idée complémentaire serait de miser à fond sur l'actionariat salarié plutôt que sur l'intéressement. En disant aux salariés, « *en échange de votre travail, je vais vous donner chaque année des parts de la société* », on les transforme en co-entrepreneurs ! Troisièmement, du côté de l'Etat, je jouerais sur la fiscalité, en garantissant une fiscalité à zéro pour toutes les entreprises qui jouent le jeu de l'actionariat salarié, de la flexibilité, de la formation et de la reconversion de leurs salariés à de nouveaux métiers.

Vous prônez donc un changement de mentalités même au plus haut sommet de l'Etat ?

X.F. : Oui, c'est évident, car pour que tout cela marche, comme je vous le disais au préalable, il faut baisser les dépenses publiques en repoussant l'âge de départ à la retraite à 68 ans. Car la première dépense de l'Etat en France, c'est la retraite qui pèse 15% du PIB. En prenant cette décision, vous augmentez immédiatement les recettes et vous baissez les dépenses. Le problème, c'est que notre pays fonctionne avec à sa tête des hauts fonctionnaires qui vivent tous de la sphère publique...

« Les emplois de demain ne sont plus ceux d'hier. Il est essentiel de pousser les Français à se former, voire à démarrer une reconversion professionnelle. »

Et que conseiller à nos entrepreneurs français en termes de nouveau management ?

X.F. : Dans le livre que je suis en train de préparer, je rappelle les quatre clés qui sont essentielles aujourd'hui, mais qui l'étaient déjà hier. Premièrement, il faut adorer son métier, n'importe lequel. Car quand on l'aime, on a envie de se lever le matin, de se battre pour lui, de se donner à fond et d'innover. Deuxièmement, il faut croire dans les gens. Chacun d'entre nous est génial, mais encore faut-il placer la personne au bon endroit, au bon poste, là où elle donnera le meilleur d'elle-même. Troisièmement, il faut mettre en place partout le système d'actionariat salarié, car ça change totalement son rapport au travail, il devient co-entrepreneur. Quatrièmement, il faut créer un climat de confiance, car quand la confiance est là,

on arrive à tout résoudre, tout solutionner et on avance plus vite et mieux ensemble. Et ça, c'est le boulot du chef !

Que pensez-vous du télétravail et de son développement actuel ?

X.F. : Il y a 15 ans, chez *Essilor*, nous l'avions déjà mis en place et ça fonctionnait très bien. Mais pour que ça marche dans l'entreprise, il faut un mix de présentiel et de télétravail, et évidemment se doter de tous les nouveaux outils numériques pour cela. Il faut donc le mettre en place de façon intelligente, flexible et concertée. Son développement progressif dans les entreprises va être lourd de conséquences, car ça va changer les contrats de travail, peut-être même permettre de sortir des 35h, si l'on considère que le salarié a moins de temps perdu dans les transports. En France, nous sommes constamment bloqués par le problème des avantages considérés comme acquis. C'est pour cela qu'il nous faut rapidement mener une réflexion fondamentale sur la paritarisme.

On n'a jamais autant parlé de consommation locale, de circuits courts, de made in France, mais aussi de décentralisation et de relocalisations. Ça vous fait plaisir ?

X.F. : Oui, c'est tout le sujet de la relocalisation au sens large, et ça concerne aussi tout ce qu'on appelle l'économie circulaire. Si on arrive à faire passer aux entrepreneurs français l'idée que c'est possible à la condition de miser sur des produits personnalisés et de grande qualité, vendus à l'unité et donc plus chers, et si on a un marketing capable de l'expliquer, alors là, oui, ça marche, parce qu'on va pouvoir casser toute la logistique des produits bas de gamme fabriqués en grand nombre et délocalisés en Chine ou ailleurs. Là, oui, c'est jouable et on aura une chance de rattraper les wagons.

Vous démarrez en novembre la 4^e saison de votre émission « BFM Stratégie ». Comment expliquez-vous son succès ?



Alain Weill, PDG de NextRadioTV et de SFR, Francois-Henri Pinault, président de Kering et Carlos Tavares, président du directoire de PSA .

X.F. : Parce que la stratégie, c'est à la fois un art et une science qui s'intéressent aux investissements majeurs. Ce qui est passionnant avec la stratégie, c'est qu'elle fait appel à des connaissances, des techniques, mais aussi à un vrai sens du business, de l'entreprise, de la concurrence et des marchés. D'un côté, il faut comprendre ce qu'est un bilan (rentabilité, dividendes, croissance...), mais il faut aussi comprendre les parts de marché.

BFM Stratégie

BFM Stratégie est une émission pédagogique sur la stratégie d'entreprise, diffusée sur *BFM Business* depuis janvier 2018 et disponible en permanence en replay sur le site de la chaîne. Dans chaque émission, Xavier Fontanet, ancien Président d'*Essilor*, transmet son expérience et décrit les choix fondamentaux qui déterminent les succès ou l'échec d'une entreprise. Concurrence, part de marché, cycle de vie, métier, transformation numérique ou bien encore finance, les thèmes clés de la stratégie sont abordés dans un format pédagogique clair, et illustrés par des infographies et des exemples concrets tirés de la vie des entreprises en France et à l'international. Après 4 ans de succès, l'émission repart de plus belle à partir de novembre 2020.

« Pour entreprendre, j'irais vers le recyclage, la captation de CO₂, les nouvelles solutions agroalimentaires. Je lancerais certainement une jolie TPE française dans l'optique d'un développement mondial ! »



Pour Xavier Fontanet, l'avenir est à des pépites innovantes à l'image d'*Algae* en Bretagne producteur de micro-algues fraîches à Plouguenast (22).

Si on surinvestit sur un marché, les prix tombent. On ne peut donc pas jouer de la même manière en début et en fin de cycle de vie d'un produit. Mais le facteur psychologique est également capital. Il faut arriver à comprendre la stratégie de ses concurrents, à lire l'intention de la concurrence. Car le pire ennemi d'une stratégie, c'est l'orgueil, croire qu'on est meilleur et avoir une trop grande confiance en soi. Si l'émission rencontre un tel succès, c'est parce qu'on y explique l'économie et la stratégie, avec des mots très simples, compréhensibles par tous.

Quels sont les trois piliers d'une bonne stratégie ?

X.F. : Les trois piliers, ce sont premièrement la valeur de la part de marché, deuxièmement une finance au service de la stratégie et troisièmement l'art de jouer avec le cycle de vie et la compréhension du terrain concurrentiel. Car la stratégie, c'est avant tout l'art de bien vivre avec son concurrent, de le comprendre, de se mettre à sa place. Je le dis toujours : « *Il faut apprendre à apprendre* » et pour cela notre concurrent est souvent notre meilleur professeur. En conséquence, pour gagner chaque bataille dans le business stratégique, il faut un tiers d'information, un tiers de psychologie et un tiers de savoir-faire et de technique.

Si vous deviez lancer une nouvelle entreprise aujourd'hui, vous miseriez sur quels secteurs ?

X.F. : Des centaines d'idées me séduiraient, comme *Algae* dont je vous ai parlé tout à l'heure ou des start-ups dans le digital. Mais j'irais certainement vers le recyclage, la captation de CO₂, les nouvelles solutions agroalimentaires, tout ce qui me semble essentiel pour notre avenir. Je lancerais certainement une jolie TPE française dans l'optique d'un développement mondial ! ■

Propos recueillis par Valérie Loctin.



Editions du Puits Fleuri

Explications, méthodes, conseils, outils... Toute une série de guides pratiques et juridiques, clairs et précis !



Ref. 613 Prix : 26,50 € COMMENT GAGNER PLUS D'ARGENT

Conseils, astuces et bons plans pour gagner + et dépenser - Cashlink - Sondage rémunéré - Freeroll - Offre sponsorisée - Cashback - Parrainage - Relais-colis - Likemaster... Idéal pour les Professionnels (travailleurs indépendants, artisans, commerçants, gérants de TPE et PME), cet ouvrage se révèle également un excellent guide pour tous les Particuliers qui souhaitent compléter leurs revenus. Inclus + 150 sites web pour compléter vos revenus... A VOUS DE JOUER ! (200 pages)



Ref. 609 Prix : 19 € LE NOUVEAU MICRO-ENTREPRENEUR - OU AUTOENTREPRENEUR -

Formalités, fonctionnement, cadres juridique, social et fiscal. Il est temps de se lancer avec la micro-entreprise - ou autoentreprise, puisqu'il s'agit du même statut : comment ? Un statut à part entière. Les avantages de ce statut. Combien ça coûte ? Pour une activité de complément quant vous êtes salarié, fonctionnaire, retraité ? Vos charges ? (160 pages)



Ref. 612 Prix : 36 € OUVRIR UN HÔTEL... ET BIEN LE GÉRER.

Que faut-il pour faire exister et développer une entreprise hôtelière ? C'est la question que vous vous posez. Cet ouvrage apporte les éléments de réponse avec le maximum de précisions. Montage du projet, rachat ou création, emplacement, financement, gestion, personnel, politique numérique... Découvrez toutes les coulisses d'un tel projet ! (420 pages)



Ref. 321 Prix : 26 € CRÉER UNE S.C.I. FAMILIALE.

Pourquoi créer une SCI familiale ? Dans diverses situations (familiales ou professionnelles), ce choix apparaît être une solution avantageuse (fiscalement) pour gérer un patrimoine immobilier. Dans ce but, l'auteur présente la SCI à travers plusieurs thèmes : constitution, statuts, fonctionnement, fiscalité, avantages, inconvénients, dissolution... (250 pages)



Ref. 531 Prix : 33 € COMMENT GÉRER UNE S.C.I. 2019/2020.

Qu'elles soient administratives, comptables, fiscales, locatives... la gestion d'une SCI demande le respect de plusieurs règles de fonctionnement. Quelles sont les obligations légales, administratives, comptables, fiscales de la SCI ? A quoi sont tenus ses gérants et associés ?... Voici des réponses claires, accessibles, et illustrées de nombreux exemples. (320 pages)



Ref. 618 Prix : 53 € JE CRÉE MON EXCEL !

Rubans, menus contextuels, options, macros... Modifiez & personnalisez tout le logiciel... Sans aucun logiciel tiers ! Loin d'être un logiciel figé, Excel regorge de solutions pour se mettre à votre disposition. Optimisez-le ! Personnalisez-le ! Oubliez tout ce que vous avez entendu et prenez ce livre. En suivant pas à pas les différentes fiches, vous parviendrez rapidement et sans connaissances informatiques particulières à : Compléter Excel. Le rendre plus intuitif. Accélérer l'accès aux fonctionnalités. Modeler l'usage du logiciel à votre image. Gérer professionnellement vos macro-commandes. Adapter, personnaliser, optimiser & transformer Excel. Rendre le logiciel plus complet, plus efficace & plus rapide. Créer vos propres macros... Avec cet ouvrage, vous ferez de l'Excel de M. Tout le Monde, votre Excel ! (Format 21 x 30 cm - 320 pages tout en couleur)

Ref. 615 Prix : 23 € PARLER EN PUBLIC.

Conseils, trucs et astuces... illustrés de nombreux exemples, voici des conseils pour réussir votre prise de parole en public, quel qu'en soit le cadre (entretien d'embauche, intervention en amphithéâtre, réunion, examen, etc.) et quelles que soient la taille et la nature de votre public. Sont proposés des exercices pour vous entraîner et vous perfectionner dans cette épreuve. (192 pages)

Ref. 616 Prix : 19 € SANS FAUTE(S).

Trucs et astuces pour ne plus jamais faire de fautes d'orthographe. Il ne s'agit pas d'un guide d'orthographe et de grammaire. La méthode repose sur des moyens mnémotechniques. Elle est même ludique, voire amusante. Un « guide de survie » pour éviter des fautes qui peuvent se révéler fatales ! (150 pages)

Ref. 611 Prix : 23 € MON ENFANT FACE AUX ÉCRANS.

Smartphone, télévision, ordinateur, jeu vidéo... les écrans sont source d'isolement pour beaucoup de nos enfants. Comment les protéger ? Comment leur expliquer ? Comment aborder avec eux un compromis ?... Parce que nos écrans sont également une source d'informations inestimable, quel est le juste équilibre ? C'est ce que nous nous proposons d'aborder ici... (150 pages)

Ref. 614 Prix : 26,50 € FORME - SANTÉ - LONGÉVITÉ.

Programme-Anti-Vieillesse adapté à toutes et à tous ! René Tomasini, pharmacien, biologiste et biochimiste, a conçu un Programme-Anti-Vieillesse (déposé à l'INPI) Basé sur le respect d'une hygiène de vie - exercice, sommeil, relaxation, alimentation... - et l'apport de la phytothérapie et de compléments alimentaires... A consommer sans modération (160 pages)

Ref. 323 Prix : 26 € DROIT DU HANDICAP.

Ressources, transport, accessibilité, scolarité, accès à l'emploi... Volontairement rédigé pour être accessible au plus grand nombre, ce guide est un véritable outil juridique vous donnant toutes les références et modèles nécessaires dans vos démarches quotidiennes. (280 pages)



Bon de commande à renvoyer à : LAFONT PRESSE 53 rue du Chemin Vert - 92100 Boulogne-Billancourt

Coordonnées complètes :

Signature Cachet

vous commande les ouvrages dont les n° suivent :

Ci-joint mon règlement par chèque ou CCP de€ à l'ordre de LAFONT PRESSE

Règlement par CB : N° ___ / ___ / ___ Validité : ___ / ___ N° crypto. : ___

SALARIÉS/CADRES/FORCES DE VENTE

Motiver ses équipes





La motivation n'a jamais tenu une place aussi importante dans le discours managérial, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations aujourd'hui. Pourtant, il n'est pas toujours simple de motiver ses salariés dans un contexte économique morose qui touche le moral des entreprises en interne. Dans le cadre d'un management positif et harmonieux, rien de mieux que d'apprendre à motiver ses troupes pour aller vers toujours plus de croissance et de bien-être dans le travail, tous ensemble.

CLÉS, LEVIERS, MÉTHODES...

Ce qui marche pour motiver ses troupes

Les entreprises d'aujourd'hui doivent relever le défi quotidien de stimuler et de retenir les talents qui comme tout capital, doit être maintenu et fructifié. Le personnel peut et doit constituer un des facteurs clés du succès de l'entreprise. En tant que manager, vous avez la possibilité d'influencer positivement la motivation de vos salariés.



Chez Apple, Tim Cook continue à appliquer les mêmes méthodes de management de motivation que Steve Jobs.

Votre objectif en tant que manager est de créer un environnement propice aux réalisations professionnelles qui seront à la fois favorables à l'épanouissement de vos employés mais aussi à la performance de votre société. Dans une petite ou moyenne entreprise, il n'est pas toujours facile d'appréhender son rôle de manager et de développer les performances de son équipe. Un point s'impose car la croissance de votre entreprise en dépend.

Booster et motiver au quotidien son équipe, c'est à la fois connaître les bases de la motivation, dé-

finir les règles du jeu en termes de stimulation individuelle et collective, bien mesurer la reconnaissance donnée, positionner des objectifs ambitieux mais réalistes et réussir ses réunions en les dynamisant. Un sacré challenge qui n'est pas facile pour tous. La priorité est donc déjà d'insuffler un véritable esprit d'équipe.

CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE

Pour créer un esprit d'équipe, la première chose à faire est de définir une ambition forte, un objectif fédérateur, puis de le faire connaître et de faire en sorte que vos collaborateurs l'adoptent. C'est un travail de communication, il faut répéter le



Arriver à créer une véritable émulation de ses équipes est un challenge de chaque jour.

message souvent et de nombreuses manières différentes. C'est le travail du dirigeant et des managers. Ensuite il faut donner à chacun de vos collaborateurs une définition claire de ses fonctions et de ce qu'il doit obtenir comme résultat.

Si chaque employé fait son travail correctement et efficacement et qu'il produit le résultat attendu, ses collègues et ses supérieurs pourront s'appuyer sur lui et cela va générer un climat de confiance, de bonne entente et d'entraide. C'est comme dans une équipe sportive de haut niveau, chacun fait ce qu'il est censé faire, chacun sait ce que les autres sont censés faire et chacun peut compter sur les autres. C'est ce genre d'équipes qui gagne. Par exemple, que serait une bonne définition des fonctions d'un commercial ? Il devrait avoir pour objectif de provoquer la richesse de ses clients et de son entreprise en organisant des opérations qui augmentent la valeur de ces deux entreprises. Ce serait une personne qui serait capable de coordonner les deux équipes et d'obtenir que ces deux équipes travaillent en harmonie. Quel serait le résultat attendu ? Qu'il fasse cela dans une quantité telle qu'il apporterait prospérité à son entreprise. Il est donc vital que chaque personne qui compose l'entreprise ait une idée précise de ce qu'elle doit faire et de ce qu'elle apporte au client final ainsi qu'à son entreprise sans qu'il y ait de recouvrements ou de trous dans les responsabilités.

STIMULATION & MOTIVATION

Il ne faut pas confondre stimulation et motivation. La première est plus ponctuelle, elle s'adresse à des populations commerciales auxquelles on demande d'augmenter concrètement le chiffre d'affaires. La seconde, en revanche, est

plus une opération à long terme. Plus stratégique, elle peut s'étaler sur une ou plusieurs années, et se réfère plus à un acte de management, contrairement à la stimulation qui est surtout un acte de promotion des ventes. Bien sûr, il y a toujours les cadeaux, les voyages, les avantages en nature, mais cela ne suffit pas... ou plus.

De plus en plus, la motivation prend d'autres formes. Devenues plus complexes, les attentes des salariés s'expriment autrement. **Désormais les ressorts de motivation, et donc de satisfaction, se focalisent autour de la réalisation de l'individu.** La recherche de l'autonomie de l'épanouissement personnel, en prenant des initiatives, cohabite avec la volonté d'être informé et plus souvent informé. Le salaire n'est pas une simple contrepartie du travail, mais il est porteur de la reconnaissance de la société vis-à-vis de l'efficacité d'un personnel.

Par ailleurs, vous pouvez également développer l'esprit de compétition de vos équipes. Vous lancez un produit ou vous voulez pousser une gamme ? Pour multiplier les chances de vos commerciaux et pour que vos revendeurs se dépassent, il existe une méthode simple qui devrait titiller leur esprit de compétition : le challenge. Elle consiste à mettre en place, sur une période et un segment donnés, une opération d'incentive destinée à améliorer les performances. « *Il s'agit d'un acte fort qui demande une organisation et une implication sans faille de la part du manager commercial et du chef d'entreprise* », indique Arié Botbol, directeur associé de *Comme un lion*, agence conseil en communication et marketing opérationnel. Mais la technique a fait ses preuves et elle marche.

LES 20 RÈGLES D'OR DU MANAGER

- Ecouter et être disponible.
- Montrer la simplicité et l'humilité
- Être neutre et juste.
- Développer un profil manager.
- Respecter ses engagements.
- Être clair et précis.
- Être responsable.
- Avoir le sens de l'analyse, de la synthèse et de l'essentiel.
- Créer et faire appliquer des règles de travail.
- Reconnaître la qualité du travail.
- Montrer de la crédibilité et du professionnalisme.
- Appliquer les règles de communication.
- Faire évoluer ses collaborateurs.
- Développer un esprit d'équipe.
- Savoir organiser et animer des formations.
- Savoir responsabiliser.
- Répartir les tâches de ses collaborateurs en fonction des objectifs de l'équipe.
- Savoir organiser et animer les réunions.
- Savoir gérer les conflits.
- Savoir recruter

% À CONNAÎTRE

La performance sociale des entreprises ayant un dispositif d'actionnariat salarié est de 52% supérieure à celle des entreprises sans dispositif.

ZOOM SUR L'INTÉRESSEMENT

Toute entreprise, quel que soit son effectif, son activité et sa forme juridique, peut mettre en place un dispositif d'intéressement. La mise en place de l'intéressement est facultative, mais dès lors que l'entreprise est couverte par un accord, tout salarié entrant dans le champ de cet accord doit bénéficier des dispositions prévues.

EXPERT 12 CLÉS POUR MOTIVER SES TROUPES

- ↑ • Laisser ses équipes proposer leur augmentation salariale.
- Concevoir chaque poste avec le salarié concerné.
- Donner à chacun une mission complète à piloter de A à Z.
- Adopter le système des horaires à la carte.
- Instaurer un climat de confiance.
- Limiter les écarts de salaire.
- Favoriser le télétravail.
- Développer le sentiment de fierté des salariés.
- Demander au personnel de choisir ses chefs d'équipes.
- Favoriser le bien-être au travail.
- Mettre en place un système d'intéressement.
- Permettre à ses salariés d'entrer au capital de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION & MOTIVATION

Contrairement à ce que l'on affirme souvent, la rémunération fait partie des facteurs-clés de motivation. Un système équitable tient compte d'un certain nombre de données comme l'indice du coût de la vie (ICV), les résultats individuels et globaux des directions et ceux de l'entreprise.

Quand l'entreprise compte un personnel de profil maîtrise et cadre, disposant d'un potentiel largement au-dessus des besoins du moment pour l'accompagner sur le moyen terme, elle doit mettre en place un système de motivation pérenne. Parmi les moyens de motivation figurent en bonne place : la clarté des responsabilités des uns et des autres ; des objectifs permanents compatibles avec ces responsabilités et des objectifs spécifiques à la stratégie de l'entreprise ; des rémunérations attrayantes. Il reste entendu que tout personnel dévoué à son entreprise le restera tant qu'il est motivé. Une rémunération attrayante fait partie des facteurs influant directement sur cette motivation. C'est même un facteur-clé.

On peut définir une «rémunération attrayante» comme se situant au-dessus de la moyenne du marché, mise à jour régulièrement, fondée sur le concept de mérite et non du systématique et récompensant proportionnellement l'effort individuel et le collectif.

DES MÉTHODES ÉPROUVÉES

D'abord, « *un bon manager sait toujours se remettre en cause* », avancent les experts de la question. Or aujourd'hui, par rapport à d'autres pays européens, le management « *à la française* » est

ET EN EUROPE ?

↑ En 2011, 9,9 millions d'actionnaires salariés détenaient une participation de 232 milliards d'euros dans leurs entreprises, contre 9,5 millions détenant 197 milliards d'euros l'année précédente. Le nombre d'actionnaires salariés a augmenté davantage en Espagne, en Suède, au Danemark et en France, tandis qu'il régresse en Italie, en Grèce, au Portugal, de même qu'en Allemagne, en Belgique et en Irlande.

en retard sur ce point. Le besoin de reconnaissance est trop souvent négligé chez nos managers alors qu'il s'agit d'un excellent moyen de booster son équipe.

Deuxièmement, pour motiver ses collaborateurs, il faut également apprendre à communiquer de façon régulière, et pas seulement par l'intermédiaire des réunions de travail. Un manager doit donner confiance à ses collaborateurs en insistant sur leurs qualités et en soudant l'équipe. Mais être proche de ses collaborateurs ne veut pas dire tout leur passer. C'est une mauvaise attitude car les autres collaborateurs s'en rendent compte et ne comprennent pas ce traitement de faveur. Cela influe négativement sur la motivation. Il est donc important de « *mettre les points sur les I* » lorsque c'est nécessaire, et sans attendre.

Enfin, il faut toujours leur fixer des objectifs clairs. De nombreux collaborateurs se sentent



Le nombre d'actionnaires salariés augmente en France, mais pas encore suffisamment.



démotivés simplement parce qu'ils ne savent pas exactement où ils vont. Il est donc important de donner des objectifs concrets, réalistes et bien précis, et de manière individuelle, pour que chacun connaisse parfaitement sa mission et ce que l'on attend de lui.

CRÉER DES OBJECTIFS COLLECTIFS

Les dispositifs de partage du profit et l'épargne salariale permettent de réunir les différents acteurs d'une entreprise autour d'au moins deux objectifs communs : la croissance et la valorisation de l'entreprise. Ces outils participatifs renforcent ainsi la cohésion entre les actionnaires, les salariés et les dirigeants et permettent de mieux faire converger leurs intérêts. Au-delà des objectifs collectifs, c'est une vraie culture commune qui est créée en alignant les objectifs des actionnaires, des salariés et des dirigeants et en intégrant davantage les salariés dans la stratégie de l'entreprise.

De plus, à la différence des primes ou autres augmentations individuelles qui peuvent créer une ambiance de compétition, ces outils, lorsqu'ils sont organisés dans un cadre collectif, permettent une coopération accrue entre les collaborateurs.

10 RÈGLES D'OR AVEC VOS COMMERCIAUX

- Pratiquez le management de proximité
- Précisez votre cap, votre projet, votre ambition
- Développez, entretenez l'envie de réussir
- Ayez une vision moyen terme et long terme
- Soyez disponible
- Communiquez
- Pratiquez le management positif et objectif
- Rassurez : soyez un réducteur d'incertitude
- Chassez la peur de perdre
- Développez l'envie de gagner.

On observe alors une plus grande cohésion entre les managers et leurs équipes et un renforcement du lien social dans l'entreprise.

INTÉRESSEMENT & ACTIONNARIAT-SALARIÉ

Les politiques d'intéressement salarial marchent bien et se développent de plus en plus en France. L'une des motivations pour le salarié peut être également de réaliser un bon placement pour son épargne, notamment en investissant dans un fonds commun de placement composé de titres de l'entreprise, généralement accessible via un PEE (Plan d'Épargne Entreprise) ou un PERCO (Plan d'épargne pour la retraite collectif). Il peut ainsi disposer d'un moyen de placement alternatif et diversifier son patrimoine.

Mais il y a aussi l'actionnariat-salarié. Peu répandu dans les PME, **l'actionnariat salarié est pourtant la forme la plus aboutie de la gestion participative**. En associant vos collaborateurs au capital, vous cultivez leur fidélité. Comme le précise la *Fondact*, association de promotion de la gestion participative, « *le salarié actionnaire est, en quelque sorte, copropriétaire de son outil de travail, ce qui lui donne le droit d'être informé des résultats de l'entreprise et de voter en assemblée générale. C'est un élément de cohésion indéniable* ». Impliqué dans la vie de son entreprise, il prend plus facilement conscience des contraintes qui pèsent sur elle et des enjeux à venir ».

Selon le Centre d'Analyse Stratégique (CAS), la performance sociale des entreprises avec un dispositif d'actionnariat salarié est de 52% supérieure à celle des entreprises sans dispositif. Et pour cause : les différents moyens existants tels que la participation, l'intéressement, le plan d'épargne entreprise (PEE), le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) soutiennent la création de valeur. Ils encouragent par exemple une implication accrue des salariés au travail, stimulent leur performance, accentuent la confiance entre les différents collaborateurs de l'entreprise (puisque'ils œuvrent pour le même objectif) et constituent une source de financement supplémentaire pour l'entreprise ou encore une augmentation du revenu pour le salarié (par l'introduction de la part variable selon le résultat de l'entreprise).

Toutes ces méthodes sont essentielles aujourd'hui car plus que jamais, l'entreprise a besoin du soutien et de l'implication totale de ses salariés et de ses actionnaires, pour réussir ses paris pour demain et assurer sa pérennité. ■

E.A.

ET LES PRIMES D'INTÉRESSEMENT ?

Le système est donc un bon plan pour les entreprises comme pour les salariés puisque les primes d'intéressement sont exonérées de charges sociales patronales et salariales. De plus, si le salarié place l'intéressement qu'il a perçu sur un plan d'épargne salariale, il est également exonéré de l'impôt sur le revenu.

BON À SAVOIR

Selon cette enquête, 73% des dirigeants de PME sont opposés à la distribution d'actions à leurs salariés. Pourtant, 59% reconnaissent que le dispositif pourrait avoir une incidence sur le rapport au travail de leurs collaborateurs. L'actionnariat salarié est d'abord un outil de redistribution des fruits de la croissance. En tant que tel, il permet à de petites structures d'attirer de bons profils, en comblant l'écart de rémunération qui les sépare des grandes entreprises. Outre les aspects patrimoniaux et financiers, il permet de fidéliser des cadres dirigeants.

À LIRE

« 7 jours pour motiver ses collaborateurs » de Philippe Auriol et Marie-Odile Vervisch, Editions Eyrolles, 152 pages, 20 €.



MOBILES, COURRIELS, RÉSEAUX SOCIAUX...

S'en servir sans se laisser envahir !

Dans la vie professionnelle, savoir s'organiser, gérer ses tâches et optimiser son temps sont des missions indispensables pour gagner en efficacité au quotidien. La réception de mails et messages en pagaille freinerait la productivité : un salarié français ne passerait que 12 minutes, en moyenne, concentré sur son travail sans être interrompu par un courriel ou un SMS, selon une enquête menée par *Sciforma* !



Pour aider à bien gérer son emploi du temps, il existe pléthore d'outils. Nombre d'entre eux sont sans doute précieux mais ils peuvent également s'avérer contre-productifs si l'on en abuse, c'est le cas notamment de toutes les NTIC. Consulter et actualiser sans cesse une multiplicité de calendriers, listes et applications peut prendre davantage de temps que mener à bien la tâche elle-même. Recourir à outrance à ces outils (e-mails, sms, réseaux sociaux, mobiles...), c'est aussi accentuer son sentiment d'insatisfaction à l'égard du travail non accompli.

UN FACTEUR DE STRESS IMPORTANT

Des études ont donc vu le jour sur l'impact des e-mails sur la production de stress dans le milieu professionnel. Le premier résultat démontre un lien de dépendance de l'utilisateur à sa boîte de messagerie électronique. Selon des chercheurs des universités de Glasgow et Paisley, il n'y aurait que 38% des travailleurs qui seraient capables d'attendre 24 heures avant de répondre à un message électronique. **En moyenne, le salarié consulte une fois toute les quinze minutes son interface de messagerie**, mais cela peut facilement monter « jusqu'à quarante fois par heure ».

« Les e-mails représentent la principale source de problèmes dans nos vies professionnelles », décrypte **Karen Renaud**, du département de science informatique de la Glasgow University.

Pis, 75 % des salariés avouent arrêter une tâche en cours pour découvrir le contenu d'un message entrant. « A l'heure où les salariés équipés de smartphones peuvent gérer des mails depuis n'importe où, cela a des effets négatifs sur la durée du travail. Les frontières entre le temps de travail et de loisirs comme entre la vie privée et la vie professionnelle tendent à s'effacer », observe **Gérard Kesztenbaum**, directeur du département de droit social du cabinet d'avocat *Fidal*, qui dénonce un « totalitarisme rampant des nouvelles technologies au bureau ».

BANNIR OU ENCADRER LE COURRIER ÉLECTRONIQUE ?

C'est en tout cas l'avis de **Thierry Breton**, le CEO d'*Atos Origin*. La société de services informatiques, qui compte 50 000 salariés, a affiché son ambition de devenir une entreprise « zéro e-mail » d'ici 2015. « Le volume d'e-mails que nous envoyons et recevons n'est pas soutenable dans le domaine professionnel. Les managers passent de 5 à 20 heures par semaine à lire et écrire des e-mails », fustige Thierry Breton. Pour ce dernier, la solution de remplacement passe par les réseaux sociaux. La société a installé des plateformes communautaires pour partager et garder trace des idées des collaborateurs. Selon les premiers résultats, ce type d'outil réduit le volume des e-mails de 10 % à 20 %.

À défaut de bannir les courriels, nombre d'employeurs souhaitent mieux les encadrer. Ainsi, *3M* a élaboré des règles d'or quant à leur usage : « Une charte invite les salariés à privilégier le contact direct par rapport au mail, à rester courtois dans la rédaction des courriels, car ils s'adressent à une personne, non à un ordinateur, à ne pas céder à l'instantanéité et à savoir se déconnecter », raconte le directeur acquisition et développement des compétences chez *3M*. De son côté, *Microsoft* Belgique redouble de vigilance : « Nous tentons de minimiser les volumes et la longueur des mails envoyés, le nombre de leurs destinataires et il est recommandé de ne pas envoyer de mails en dehors des heures de bureau et les week-ends », précise **Edward Claessens**, porte-parole du groupe.

UNE « INFOBÉSITÉ » CROISSANTE

Le développement des nouvelles technologies et l'infobésité croissante ont profondément modifié nos comportements au sein de l'entreprise ainsi que notre rapport au temps. Tous les salariés, en



Après le « zéro papier », l'objectif des entreprises va-t-il devenir le « zéro mail » ?

particulier les cadres, sont aujourd'hui littéralement submergés, inondés sous les e-mails qu'ils ne parviennent plus à maîtriser. Pour tenter de faire face, ils consacrent un temps de plus en plus important à trier et traiter leur messagerie, en arrivant de plus en plus tôt le matin ou en partant de plus en plus tard le soir, voire en les traitant chez eux avant de partir au travail ou le dimanche soir pour bien démarrer la semaine.

Ces nouveaux comportements, cumulés à l'effacement des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle avec l'usage presque généralisé des smartphones, génèrent ce que l'on nomme aujourd'hui le **technostress** : une pression croissante, ininterrompue et un sentiment continu d'urgence pouvant conduire jusqu'à l'épuisement professionnel.

Face à ce défi majeur en termes de qualité de vie au travail, de nombreuses entreprises se sont organisées en menant une réflexion collective sur l'usage des TIC et leurs modes de communication en interne et en externe, et en adoptant le plus souvent une « Charte d'utilisation des outils informatiques et nomades ».

VOUS AVEZ DIT « SURCHARGE D'INFORMATIONS » ?

↑ Il faut dire aussi qu'un cadre, à titre d'exemple, reçoit aujourd'hui un volume d'informations 10 fois supérieur à ce qu'il recevait il y a 15 ans et produit environ 10 % de données de plus chaque année. Aucune entreprise n'échappe désormais à la surcharge informationnelle.

10 CONSEILS POUR GÉRER VOS MAILS

1. Créez des dossiers « à jeter », « à lire » ou « à savoir » pour les hiérarchiser
2. Répondez aux mails urgents juste après les avoir lus
3. Désinscrivez-vous des newsletters que vous ne lisez jamais
4. Traitez vos courriels à heures fixes
5. N'hésitez pas à désactiver temporairement votre messagerie
6. Soyez sélectif dans l'envoi des mails en copie
7. En cas d'urgence, privilégiez les SMS, la messagerie instantanée ou le téléphone
8. Soyez court mais courtois
9. Attention au poids et au nombre de pièces jointes
10. Apprenez à vous vous déconnecter régulièrement.

BIEN UTILISER SA BOÎTE MAIL

Il y a des règles d'or à suivre pour bien gérer sa boîte mail et ses courriels.

> Ne pas répondre à tous

Le consultant américain **Mike Song**, auteur de *How to manage your e-mail before it manages you*, estime que plus on traite les e-mails, plus on en reçoit. « *C'est le syndrome du hamster. Plus il court sur sa roue, plus elle tourne.* » Rassurez vous. Si un mail est important, il vous sera renvoyé.

> Gérer son (ses) absence (s) du bureau

Indiquez dans votre message d'absence : « *Si votre e-mail est essentiel, renvoyez-le à partir de la date de mon retour le...* » Ainsi, vous ne lirez que les derniers mails arrivés.

> Bloquer les importuns

Dans les options, sélectionnez « *Bloquer le courrier de l'expéditeur* ». Attention cette boîte d'indésirables a une capacité limitée.

> Se désinscrire chaque fois que possible

A chaque fois que vous recevez une publicité ou une newsletter sans intérêt, prenez le temps de l'ouvrir et de vous désinscrire. La loi impose cette possibilité à l'expéditeur, alors ne vous en privez pas. Un dernier message vous sera envoyé : « *Vous êtes désabonné avec succès.* »

DU BON USAGE DES SMARTPHONES & MOBILES

Les usages de communication nous poussent à être toujours plus joignables. Un client peut

vous appeler pour vous demander un devis sur une affaire importante comme pour vérifier que vous avez bien reçu son mail. Ne vous laissez plus envahir par votre téléphone : sachez le gérer au mieux. Il existe des solutions techniques pour filtrer vos appels (convergence fixe mobile, renvoi d'appel...). Quelques principes de gestion faciles à mettre en pratique, peuvent également vous aider à mieux gérer vos télécommunications.

- Diffusez votre numéro à bon escient,
- Identifiez les appels reçus.

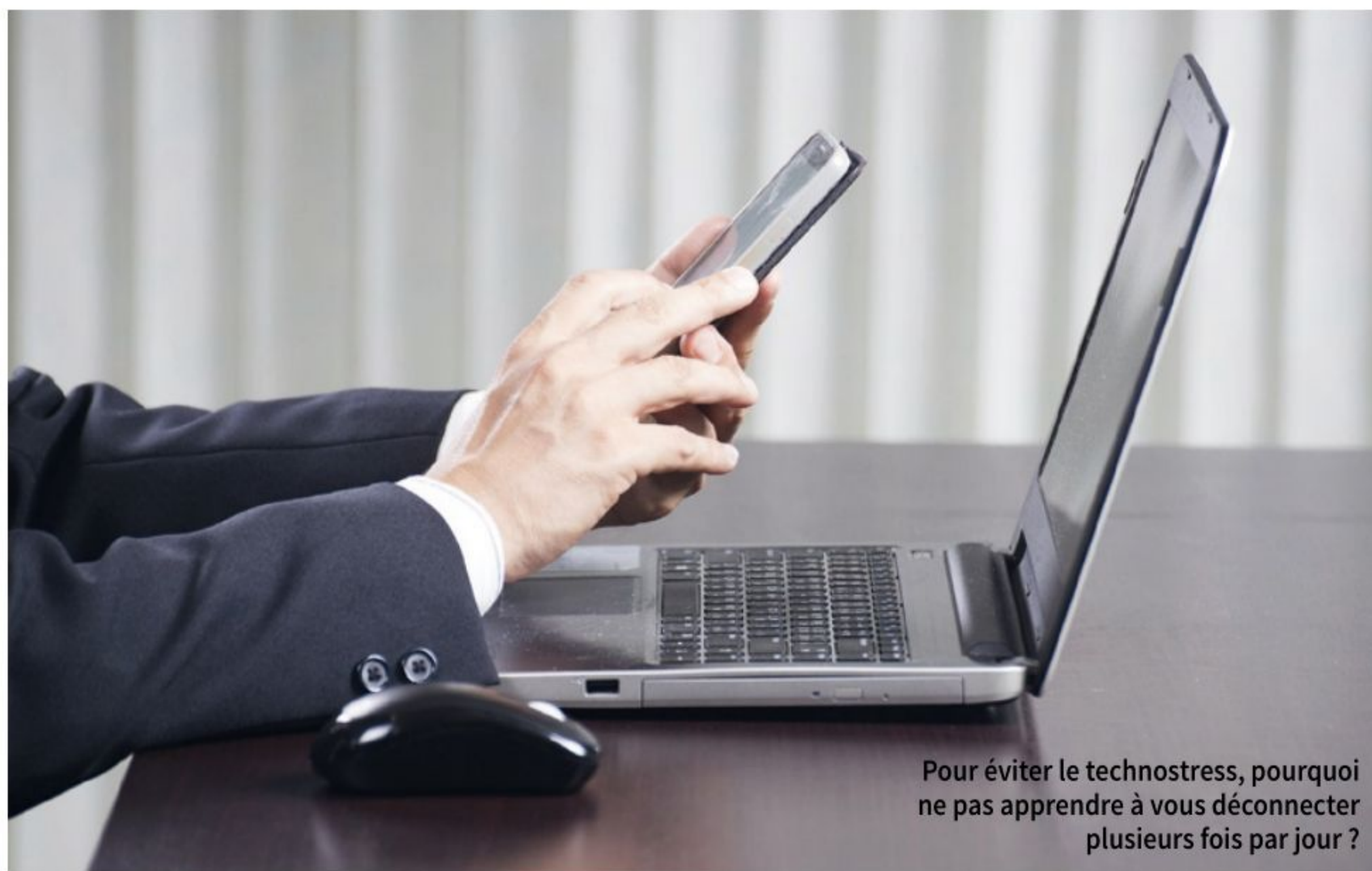
Vous pouvez choisir de cloisonner sphère privée et sphère professionnelle à travers un double équipement : un numéro pro et un numéro perso. Il existe par exemple des mobiles « *Dual Sim* », comprenant deux cartes SIM pour un même portable, une SIM pro et une SIM perso. Chaque carte SIM étant associée à un numéro de téléphone, vous savez d'emblée si l'appel concerne votre activité professionnelle ou votre vie personnelle. Si vous désirez n'avoir qu'un seul numéro, les téléphones actuels vous permettent d'attribuer une sonnerie à chaque type de contacts. Vous identifierez ainsi les appels pro vs perso et pourrez prioriser la prise d'appel.

> Filtrez les appels publicitaires

Pour éviter d'être démarché sur votre mobile pro, souscrivez aux options gratuites limitant la diffusion de votre numéro pas les annuairistes (*France Telecom, 118 218...*). Ainsi, vos coordonnées ne figurent plus dans les fichiers extraits des annuaires commercialisés à des fins marketing. Vous ne recevez plus d'appels inutiles.

DIGITAL DETOX !

↑ Selon l'étude *Digital Detox - Tendances de déconnexion* de l'agence *Dagobert* (février 2013), « *les Digital Detox sont des personnes qui ressentent l'envie de se déconnecter par besoin de renouer avec la «vraie vie», peur d'être accro, déjà droguées au web ou juste devenues anti-Internet par lassitude, les raisons sont nombreuses et poussent un grand nombre de personnes à la déconnexion.* »



Pour éviter le technostress, pourquoi ne pas apprendre à vous déconnecter plusieurs fois par jour ?

> Limitez l'accès à vos coordonnées

Vous pouvez choisir d'inscrire un ou plusieurs utilisateurs (votre numéro ainsi que ceux de vos collaborateurs) à l'Annuaire Universel tout en limitant l'utilisation de vos coordonnées avec :

- La Liste anti-prospection qui vous protège contre l'utilisation par un tiers de vos coordonnées à des fins commerciales.
- La Liste anti-annuaire inversé afin d'éviter que votre raison sociale et votre adresse ne soient retrouvées à partir de votre numéro de téléphone mobile ou de celui de vos collaborateurs.

Des options sont aussi disponibles telles que :

- L'inscription groupée d'utilisateurs dans le cas d'une ligne partagée par plusieurs utilisateurs,
- L'ordre de parution des utilisateurs à l'Annuaire Universel,
- La profession des utilisateurs.

> Organisez votre répertoire de contacts professionnels

L'objectif est de pouvoir déceler rapidement et discrètement sur l'écran de votre mobile s'il s'agit d'un appel incontournable, celui d'un client, ou si celui-ci peut attendre. Dans votre répertoire mobile, rentrez tous vos clients avec un signe distinctif ou créez des groupes de contacts. Par exemple :

- Le C devant le nom du contact pour les Clients : C- Caroline Arcol (+ nom entreprise).
- Le F devant le nom du contact pour les fournisseurs : F- Arnaud Lapeyre (*Lapeyre SA*)
- Le P devant le nom du contact pour les contacts privés, etc.

Beaucoup de téléphones vous permettent aujourd'hui de créer des groupes de contact. Utilisez cette fonctionnalité. Si vous ne pouvez pas répondre, d'un coup d'œil, la lettre (C/F/P) vous indique de qui il s'agit. À vous d'évaluer alors si vous devez répondre.

ET LES COMPTES DE RÉSEAUX SOCIAUX ?

Après les méthodes pour ne pas se laisser envahir par les emails, puis les flux RSS, voici que se pose pour beaucoup le problème de la gestion des comptes de réseaux sociaux. Le *New York Times* a publié récemment un article sur la difficulté d'organiser le suivi, et la veille de ses comptes multiples de réseaux sociaux. Certains croulent sous les notifications et autres messages, et n'ont presque plus le temps de consulter leurs mails. D'autres prennent une mesure plus radicale et n'utilisent qu'un réseau social, mais le font bien. Par exemple, oui à *Twitter*, mais non à tous les autres.

Certes, *Twitter* est un formidable outil pour la veille, mais encore faut-il savoir ne pas se laisser



envahir par le tsunami de tweets qui déferle du réseau social. Plus vous suivez des gens sur *Twitter* plus le risque est important. Il existe de nombreux moyens et outils pour y parvenir. En voici deux qui ont la particularité d'extraire automatiquement les tweets les plus importants de votre timeline. Le premier pour votre ordinateur, le second pour votre mobile. Les deux sont gratuits.

> Qureet

Voici un outil simple qui analyse les dernières 24 h de votre timeline et va ensuite vous envoyer un digest quotidien par mail. Ce service tente de définir avec vous les thèmes qui vous intéressent le plus à partir d'un système de mots clés. Peu à peu grâce à votre aide, *Qureet* apprendra à vous connaître et affinera de manière intelligente ce digest quotidien. Dans le mail que vous recevrez chaque jour, vous aurez en effet la possibilité de demander à recevoir plus ou moins de Tweets sur tel ou tel thème. Bref vous l'avez compris, *Qureet* va s'améliorer peu à peu à chaque utilisation.

> TweetsPie

C'est un outil pour votre smartphone, que celui soit un *iPhone* ou un *Android*. L'application va vous proposer une recette personnalisée à partir de votre timeline. *TweetsPie* va extraire en une seconde les meilleurs tweets de votre timeline pour vous éviter d'être sur *Twitter* en permanence. Avec *TweetsPie* vous allez pouvoir parcourir les 21 tweets les plus retweetés parmi les 600 derniers. À partir de ce « *best of* » mis à jour toutes les demi-heures, vous pourrez retweeter ou mettre en favori les tweets qui vous sembleront les plus dignes d'intérêt. *TweetsPie* propose une option intéressante pour affiner les résultats en vous permettant de cacher un ou plusieurs comptes *Twitter* de votre timeline de l'analyse réalisée par *TweetPie*.

Vous l'aurez compris, apprendre à ne plus se laisser envahir par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, c'est possible, en suivant quelques règles de bon sens. N'oubliez jamais qu'elles ont été conçues au départ pour vous faire gagner du temps et de l'argent, et surtout pas pour vous en faire perdre, ni vous rendre malade ! A bon entendeur... ■

M.G.

LES RÉSEAUX SOCIAUX POUR REMPLACER LES E-MAILS ?

↑ Une tendance que confirme une étude du cabinet américain *Gartner*, selon laquelle, d'ici 2015, 20 % des entreprises auront recours aux réseaux sociaux plutôt qu'aux e-mails.

ASTUCE

Quelle que soit votre préférence, ne diffusez pas votre numéro à tout-va. Communiquez-le aux seuls interlocuteurs rentrant dans l'un ou l'autre de vos groupes de contact.

LA NOMOPHOBIE DÉBARQUE EN FRANCE !

↑ La « nomophobie », vous connaissez ? Ce terme étrange est un raccourci pour « no mobile phobia » (la phobie de l'absence de mobile), apparu au Royaume-Uni en 2008. Une récente étude britannique révèle maintenant que 66% des utilisateurs de téléphone portable ressentent une forte angoisse à l'idée d'égarer leur petit bijou. Les Français ne sont pas épargnés par l'addiction au mobile...

Doit-on être aimé de ses salariés ?

La vraie reconnaissance des dirigeants se manifeste au quotidien dans la relation qu'ils entretiennent avec leurs employés. Le jour où les managers auront compris cela, les podiums des patrons les mieux aimés n'auront peut-être plus leur raison d'être.

Etre patron ou être aimé... En France, il faut choisir : **19% seulement des salariés de l'Hexagone ont une très bonne opinion de leur manager.** Un chiffre sanction qui en dit long sur l'état de notre rapport à l'autorité et nous place 3 points au-dessous d'une moyenne européenne déjà très basse (22%).

UNE RELATION AMBIVALENTE

Souvent considéré comme râleur et insatisfait, le salarié français n'est pas prompt à accorder son estime à qui que ce soit, surtout s'il s'agit de son chef. Face à ce dernier, il a un comportement ambivalent: il fait preuve d'une défiance systématique vis-à-vis de lui, mais il en attend aussi énormément. Trop sans doute, d'où ce paradoxe: on n'aime pas forcément son supérieur, tout en adorant la figure d'autorité.

« Les bons managers [...] se contentent d'avoir de l'influence, de faire avancer les choses. Ils n'ont pas besoin d'être en haut de l'affiche, d'être aimés en tant que managers. Ils savent pourquoi ils sont là et ne se sentent pas menacés par les autres. » explique la psychanalyste **Catherine Mieg**. Car toute l'ambivalence, c'est que les patrons veulent à la fois être aimés et être respectés. Pour certains spécialistes, il y a une différence notable entre les deux qualificatifs dans le milieu de travail.

« Il n'est pas nécessaire d'être aimé pour bien faire, mais d'être juste, soutient **Luc Brunet**, professeur titulaire, programme Psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal. Il faut avoir de l'éthique et de la sollicitude. Souvent, les gens vont dire: je ne l'aime pas nécessairement, mais avec lui, on sait où on s'en va. Si notre patron travaille pour notre bien et celui de l'entreprise, ça passe. »



Mark Zuckerberg serait le patron le plus aimé du monde selon le top 50 mondial dressé par le site américain *Glassdoor.com*. 48 hommes partagent avec lui ce tableau et une seule femme : Sharen Turney dirigeante de *Victoria's Secret* qui arrive à la 42^e place.

« Être aimé ? Non! Être respecté, sans l'ombre d'un doute, dit **Manon Daigneault**, associée consultante de Réseau DOF. Être aimé est un piège dans lequel tombent les nouveaux gestionnaires. On travaille alors à sa popularité. Mais le danger, c'est qu'on demeure populaire tant qu'on dit ce que les autres veulent entendre. C'est humain, mais c'est un pari dangereux. À l'inverse, quand on travaille à être respecté, on travaille pour notre crédibilité et on la maintient quand on a des décisions importantes à prendre. »

DES PATRONS QUI SAVENT SE FAIRE AIMER

Le site de carrières *Glassdoor* a recensé les 50 patrons les plus appréciés. À la question « Appré-

« Un soir par an, nous récompensons certains employés pour ce qu'ils font, plutôt que de reconnaître tous les jours tous nos employés pour ce qu'ils sont. » (Philippe Turckey, coach d'entreprise)



Jeff Weiner, LinkedIn, un patron très apprécié par ses troupes.

« *chez-vous la façon avec laquelle votre patron gère l'entreprise ?* », 100% des employés de LinkedIn ont répondu oui. Une fleur pour **Jeff Weiner** ! Les patrons de *Ford, Edelman, Costco, Goldman Sachs, Starbucks* et *Facebook* se retrouvent également dans le top 10. Ils ont décroché une note de plus de 90%. Mark Zuckerberg serait par ailleurs le patron le plus aimé du monde selon le top 50 mondial dressé par le site américain *Glassdoor.com*. 48 hommes partagent avec lui ce tableau et une seule femme : **Sharen Turney** dirigeante de *Victoria's Secret* qui arrive à la 42^e place.

En France, on n'aime pas trop ce type de palmarès, preuve que le sujet est encore tabou. Dans notre pays, seuls les actes sont jugés. *Norsys*, par exemple, n'est manifestement pas une PME comme les autres dans le secteur des nouvelles technologies. C'est un ovni, même ! Et pour cause : cette entreprise est animée par une philosophie forte, au service des clients, de ses salariés et de l'environnement. Plus médiatisée pour sa politique de ressources humaines que pour la réussite de son business, elle résiste pourtant à la crise. La SSII, dont le siège se situe dans le Nord-Pas-de-Calais (59), connaît une croissance constante. **Sylvain Breuzard** est un PDG étonnant qui explique la stratégie de sa société, dont il veut faire « *la SSII où l'on est le mieux pour travailler* ».

UNE QUESTION DE CONFIANCE

En France, tout est question de confiance.

L'ADN de *Norsys* : « *Mettre l'économie au service de l'homme* », selon Sylvain Breuzard, son p-dg.



Et il s'agit ici de celle que le patron accorde aussi bien que celle qu'il cherche à obtenir. Et les deux sont étroitement liées. Les coachs de managers s'entendent à dire qu'il faut commencer par faire confiance à ses employés, et n'intervenir qu'en cas de problèmes ou à des fins de simple contrôle. Cette confiance les aidera à développer leurs aptitudes et ils en estimeront que d'avantage leur dirigeant. La deuxième règle est de responsabiliser ses salariés pour les motiver ; la troisième de lancer des défis motivants et la quatrième d'instaurer une bonne ambiance.

DES RECETTES QUI ONT FAIT LEURS PREUVES

> Valoriser les salariés

Le salarié pour aimer son entreprise et son patron doit aussi se sentir aimé. C'est du moins la logique qui semble sous-tendre certaines politiques mises en place par la société de conseil *Davidson Consulting* et la société de conseil en ingénierie *Extéria*.

> Impliquer les salariés

Pour impliquer ses salariés, il faut les associer à la réussite de l'entreprise. Si l'entreprise réussit, les salariés y gagnent aussi.

> Chouchouter les salariés

Il peut s'agir de la mise à disposition à ses collaborateurs d'une salle de sieste, d'un babyfoot ou encore d'une crèche. D'autres entreprises acceptent des jours de télétravail, d'autres mettent en place des méthodes de bien-être au travail.

> Donner de l'importance à chacun

Plus que tout, les salariés ne veulent pas être de simples pions dans leur entreprise. Ils veulent être connus et reconnus, quelles que soient leur place et leur mission dans la société. Le minimum pour un patron est déjà d'apprendre les noms et les prénoms de ses collaborateurs au plus vite. On n'imagine pas à quel point le fait d'être appelé par son nom peut interpeller son subordonné. C'est un bon moyen de briser la glace et de s'attirer rapidement une nouvelle attention. Il faut aussi parfois jouer la carte de l'humilité et ne pas penser tout savoir. Enfin, il est capital de connaître et de rencontrer les salariés de son entreprise ou de son service individuellement. Rencontrer chacun en face à face permet, outre de valoriser le collaborateur, de connaître chacun, ses envies, ses conseils et ses atouts. Cela donne une dimension beaucoup plus riche à l'échange en favorisant le lien de confiance, la base du lien social entre le dirigeant et ses équipes. ■

Une étude récente affirme que 70% des salariés « aiment » leur boîte, en France. Mais cela ne veut pas systématiquement dire leur patron !

UN SONDAGE INTÉRESSANT

↑ En tant que chef d'entreprise, avez-vous le sentiment d'être aimé par vos salariés ?

Total de Oui : 88 %
- Oui, tout à fait : 45 %
- Oui, plutôt : 43 %

Total de Non : 3 %
- Non, plutôt pas : 1 %
- Non, pas du tout : 2 %
- Ne se prononcent pas : 9 %

Diriez-vous qu'en tant que chef d'entreprise, il est important d'être aimé par vos salariés ?

Total de Oui : 94 %
- Oui, tout à fait : 52 %
- Oui, plutôt : 42 %

Total de Non : 3 %
- Non, plutôt pas : 1 %
- Non, pas du tout : 2 %
- Ne se prononcent pas : 3 %

(Source : Sondage exclusif CSA / OUEST FRANCE / ETHIC)

J.B.

Le management d'avenir

Le monde change, celui des économies et des entreprises aussi. À ces nouvelles réalités, aux défis qu'elles lancent, les organisations doivent réagir par leurs stratégies, et les dirigeants par un nouvel état d'esprit : le management d'avenir.



11 PISTES POUR UN MANAGEMENT D'AVENIR

- 1 - Accepter l'imprévisible.
- 2 - Admettre les nouveaux acteurs.
- 3 - Savoir et comprendre.
- 4 - Définir une direction et autoriser l'initiative.
- 5 - Définir des objectifs plutôt que des résultats.
- 6 - S'adapter pour mieux agir.
- 7 - Multiplier pour créer les opportunités.
- 8 - Coopérer pour générer du profit immatériel.
- 9 - Economiser pour mieux gérer.
- 10 - Faciliter pour ne pas avoir à gérer.
- 11 - Créer des micro-projets.

(Par Didier Heiderich, auteur de « *L'avenir appartient au management de l'imprévisible* »)

On le prédit depuis 20 ans : le management doit évoluer vers plus d'implication affective et émotionnelle, à savoir : Le management relationnel, le management participatif, le leadership coopératif, le management de proximité...

MANAGER, UN MÉTIER CHARNIÈRE

Comme l'explique **Luc Boyer**, Directeur de recherche à l'Université de Paris Dauphine et Président du Centre Normand de la Moyenne Entreprise et de l'École des Métiers de l'Environnement (Rennes) : « *Continuité, changement, rupture, le métier représente bien une de ces caractéristiques qui pour une part peut nous aider à comprendre le management de l'avenir et l'avenir du management. Le métier a tenu une place particulière dans l'organisation des activités de l'entreprise : toujours présent, créateur de la valeur d'échange et d'usage, procurant l'identification et la reconnaissance sociale, il a été jusqu'au XIX^e siècle la véritable charnière entre le passé et l'avenir. Puis pendant une parenthèse d'environ 150 ans, il a per-*

du en grande partie cette dimension individuelle et temporelle au profit d'une organisation sociale, collective comme si le nouveau management, progressivement orienté sur l'urgence et le court terme, ne permettait plus la prise en compte de l'avenir. Et pourtant le trait d'union entre Management et Avenir, c'est bien la capacité à intégrer les relations de l'homme au temps. Or, ces relations Management/Avenir ont souvent été ambiguës, confuses, sans grandes doctrines ou thèses. Ce qui n'est évidemment pas le cas pour les Philosophes, les Religieux ou naturellement les Scientifiques. »

DES OBJECTIFS PLUTÔT QUE DES RÉSULTATS

Selon **Didier Heiderich**, auteur de « *L'avenir appartient au management de l'imprévisible* », la logique de résultat ne fonctionne pas dans un monde incertain, elle favorise l'échec et n'autorise pas le dépassement, elle permet de dire après une crise « *vous n'avez retrouvé que 90% de vos clients* » et cache, par exemple, de nouvelles alliances qui ouvrent des perspectives pour le futur. Il faut lui substituer « *l'objectif* » qui donne une tendance, qui motive les troupes et qui permet de faire mieux que de se reposer sur un résultat obtenu. L'objectif laisse la place à l'imagination, au dépassement, permet de gérer l'immatériel (l'image) alors que le résultat bride les initiatives, efface les opportunités, interdit de s'adapter, contingente au matériel, au chemin prédéterminé.

D'après l'auteur, un autre principe pourrait reposer dans la capacité du contenu des stratégies d'être modifiables afin de s'adapter à l'environnement et à son évolution : inutile de continuer sur un chemin si on s'aperçoit que l'on fonce droit contre un mur. Ce principe demande de diminuer le nombre de décideurs dans la gestion de crise pour s'en remettre à un groupe restreint dans lequel le conseil - interne ou externe - n'interviendra pas au-delà de son rôle « *technique* ». Aucune loi n'est à écrire dans le marbre, tout du moins en matière stratégique, ceci ne signifie pas devoir communiquer de façon contradictoire, bien au contraire.

VERS LE MANAGEMENT PARTICIPATIF ?

Au management de l'imprévisible, il faut aujourd'hui joindre le management participatif, ce type de management qui tend à optimiser la collaboration du personnel. Cette nouvelle vision de l'homme amène les théoriciens de cette école, comme **Douglas McGregor**, à affirmer l'importance de la prise en compte de la « *dimension humaine de l'entreprise* ». Pour que l'individu au travail soit plus performant, pour que le nombre de conflits diminue et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut développer un nouveau management qui respecte le besoin de chacun d'être reconnu en tant qu'être humain : c'est la naissance du management participatif.

Concrètement, de nombreux outils participatifs doivent être développés : les cercles de qualité ou les boîtes à idées par exemple. La rentabilité, c'est-à-dire le succès de l'entreprise, dépend directement de la performance de son management. De nombreuses études ont montré que le style de management ou la culture d'entreprise, ont peu d'influence sur les résultats. Beaucoup plus déterminante est l'efficacité de la collaboration entre dirigeants et collaborateurs.

INTÉGRATION ET PARTICIPATION DE TOUS

Une collaboration efficace signifie « intégration » et participation de tous les collaborateurs. Un dirigeant réussit d'autant mieux qu'il parvient à « intégrer » ses collaborateurs dans les objectifs, les tâches et les projets de l'entreprise. En d'autres termes, un dirigeant ou manager qui réussit est celui qui pratique un « *style de direction* » participatif. « *Style de direction* » ne doit pas être compris ici comme étant l'image que le manager se donne vis-à-vis de l'extérieur ou de ses collaborateurs. Au lieu de cela, il s'agit d'augmenter l'« efficacité » personnelle et la performance du manager dans le domaine de l'« intégration » et de la participation de ses collaborateurs.

Pour soutenir une telle organisation, les principes du **Management équitable** mettent en avant la concertation, le dialogue et la délégation comme les piliers d'un mode de management dans lequel la progression des compétences et les évolutions de carrière intègrent les projets personnels, et les relations interpersonnelles sont fondées sur le respect mutuel et la reconnaissance.

DES RÈGLES À SUIVRE

Pour parvenir à mettre en place ce « *management d'avenir* » dans son entreprise, par une participation de chacun, le manager doit suivre cinq règles de base :



> Mobiliser le personnel

La mobilisation du personnel se fonde sur leur implication dans le processus de prise de décision. A ce niveau, le manager incite ses collaborateurs à prendre des « *décisions-objectifs* » qui leur permettront d'atteindre les objectifs réels fixés par l'entreprise.

> Adopter de bonnes conditions de travail

Cela revient, en premier lieu, à créer des conditions de travail favorables en privilégiant le contact direct, l'écoute et le partage.

> Déléguer du pouvoir

Cette délégation du pouvoir doit respecter le principe de subsidiarité dans le sens où chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur.

> Décentraliser le règlement des conflits

Ce principe implique que lorsqu'un problème surgit, il doit être résolu à l'échelon où il est né. Les collaborateurs doivent, d'abord, essayer de régler le problème à leur propre échelle avant de consulter le dirigeant, si aucune solution efficace n'a pu être proposée.

> Mettre en place des dispositifs de régulation

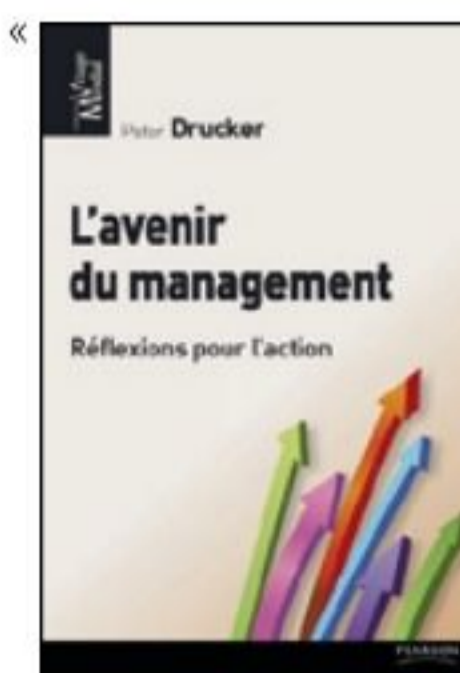
Pour que le système du management participatif puisse fonctionner, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant négliger l'autocontrôle, ce qui permet à tous les collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.

Porter son entreprise vers un avenir serein passe donc forcément par une prise en compte de l'humain comme vecteur essentiel de réussite et de progrès. ■

E.A.

POUR ALLER PLUS LOIN

↑ **Encore un livre de Peter Drucker ?** Oui et non. L'avenir du management s'inscrit en marge de tout ce que l'auteur a déjà pensé et écrit. Il s'agit maintenant d'en tirer, au profit du lecteur, des conclusions pour l'action. Drucker a été le premier à dégager le concept de « *travailleur du savoir* », et a montré quel poids cette nouvelle classe allait peser dans notre société. Ici, il analyse son impact sur la gouvernance des entreprises et sur la valeur pour l'actionnaire. Du même regard prospectif, il examine d'immenses questions comme l'âge de la retraite, la productivité du tiers-monde, l'innovation informatique ou l'impasse des systèmes éducatifs. L'avenir du management est un livre qui ouvre des chemins, une boîte à outils pour aborder l'avenir. En le refermant, le manager conscient de ses responsabilités ne peut que se dire in petto : « *Maintenant, au boulot !* »



L'avenir du management : Réflexions pour l'action » de Peter Drucker, Editions Pearson, 200 pages, 52 €.

Lean management

La voie du succès ?

Améliorer la qualité de ses produits ou services, accroître sa productivité et ses compétences, tout en réduisant ses coûts et délais de fabrication, quelle entreprise ne serait pas tentée par cette perspective ? Tout cela est possible grâce au « *Lean management* », un véritable accélérateur de compétitivité.

En Languedoc-Roussillon par exemple, les entreprises agroalimentaires représentées ici par Michel Bataille de LRIA, font déjà appel aux meilleurs experts du « Lean » : Stéphane Baelde, *PI Consultants* (à gauche), et Joseph Costa, *AL Consulting* (à droite).



LE « LEAN » : L'ANTI-GASPI PAR EXCELLENCE

↑ « Prendre conscience du temps qui s'écoule entre le moment où le client passe commande et celui où nous encaissons. A nous de réduire ce temps en éliminant tout gaspillage et tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée » (Taiichi Ohno, vice-président du groupe TOYOTA, 1970).

Véritables outils de la performance industrielle, le système du « Lean » permet d'optimiser les ressources utilisées avec l'implication de l'ensemble du personnel.

AU SERVICE DE TOUTES LES ENTREPRISES

Joseph Costa (*cabinet AL Consulting*), grand spécialiste du Lean depuis 22 ans, s'attache à établir

les fondements de la démarche « Lean », et en premier lieu, à expliquer que bien que venant du secteur automobile (car inventée par les équipes *Toyota*), elle n'est réservée ni à ce secteur ni aux très grandes entreprises. « Littéralement, « Lean » signifie « maigre », mais on devrait plutôt lui donner le sens de « affûté », ou encore « optimum », explique l'expert. Son but est de se concentrer sur la valeur apportée au client en optimisant les ressources utilisées avec l'implication de l'ensemble du personnel. »

ENCEINTE & CHEF D'ENTREPRISE *Est-ce compatible ?*

Quand on est à la tête de son entreprise, il est toujours très difficile de gérer une grossesse et l'arrivée du bébé, sans y perdre la santé ou ses clients. Un problème encore plus grand pour les femmes qui travaillent en solo ou avec une toute petite équipe.

Zoom sur...

L'indemnité journalière forfaitaire d'interruption d'activité

Dans le cadre de la maternité, les femmes chefs d'entreprise cotisant au RSI ont droit à une indemnité journalière forfaitaire d'interruption d'activité (sous condition de revenu). Pour que l'indemnité soit versée, l'activité professionnelle doit être interrompue pendant au moins 44 jours consécutifs dont 14 jours doivent immédiatement précéder la date présumée d'accouchement. Cet arrêt de travail peut être prolongé par une ou deux périodes de 15 jours consécutifs. La durée des arrêts de travail ne peut pas être fractionnée autrement.

Montants au 1^{er} janvier 2015

- 2 292,40 € pour 44 jours d'arrêt.
- 3 073,90 € pour 59 jours d'arrêt.
- 3 855,40 € pour 74 jours d'arrêt.

A partir du 1^{er} mai 2015, le versement des prestations maternité s'effectuera sous conditions de revenus.



Les Françaises d'aujourd'hui ne veulent ni sacrifier leur désir d'enfanter, ni sacrifier leur entreprise pour faire un bébé ! Et elles ont bien raison. Toutes celles qui sont à la tête d'une micro-entreprise ou

d'une TPE savent combien c'est difficile de tout combiner sans perdre des clients, sauf quand on a la chance d'avoir un mari qui accepte de prendre un congé parental à notre place, mais ce n'est pas si fréquent.

TÉMOIGNAGE

Adèle Parodier, auto-entrepreneuse

Aucune aide pour ma société !

« Je suis une jeune chef d'entreprise de 29 ans et j'ai une petite fille de 6 mois et demi. Pendant toute ma grossesse, j'ai travaillé sans cesse, je ne me suis jamais arrêtée, car je n'avais aucune



aide pour ma société. J'ai accouché 15 jours avant la date prévue, je suis rentrée chez moi le vendredi soir après ma journée de travail et j'ai accouché dans la nuit de dimanche à lundi. Mon accouchement a été très difficile et pourtant je suis retournée au travail 15 jours après avec mon bébé parce que je l'allaitais. Je suis dégoûtée par le système français qui n'apporte aucune aide aux femmes chef d'entreprise ! »

Des droits différents

Les dirigeantes d'entreprises bénéficient de droits, qui diffèrent selon leur statut.

- En tant que **chefs d'entreprise salariées**, leurs droits sont similaires à ceux de leurs collaboratrices. En cotisant au régime général de



la Sécurité sociale, elles perçoivent des indemnités journalières, calculées sur la moyenne des salaires perçus. Elles peuvent prétendre à un congé maternité classique, à savoir six semaines avant l'accouchement et dix semaines après. Néanmoins, dans la mesure où elles sont en forme, elles peuvent reporter trois des six semaines après l'heureux événement, portant le congé postnatal à 13 semaines.

- **Les dirigeantes indépendantes**, n'ayant pas de contrat de travail, ne bénéficient pas du même traitement. Toutefois, en versant des cotisations sociales au Régime social des indépendants (RSI), elles bénéficient d'une couverture maladie, d'indemnités journalières, d'allocations familiales... et du congé maternité. Elles peuvent profiter d'une période indemnisée de 44 jours consécutifs. 14 jours doivent impérativement précéder la date présumée de l'accouchement. Deux périodes de 15 jours peuvent prolonger cet arrêt d'activité. En cas d'état pathologique lié à la grossesse, elles peuvent bénéficier de 30 jours d'arrêt supplémentaires.

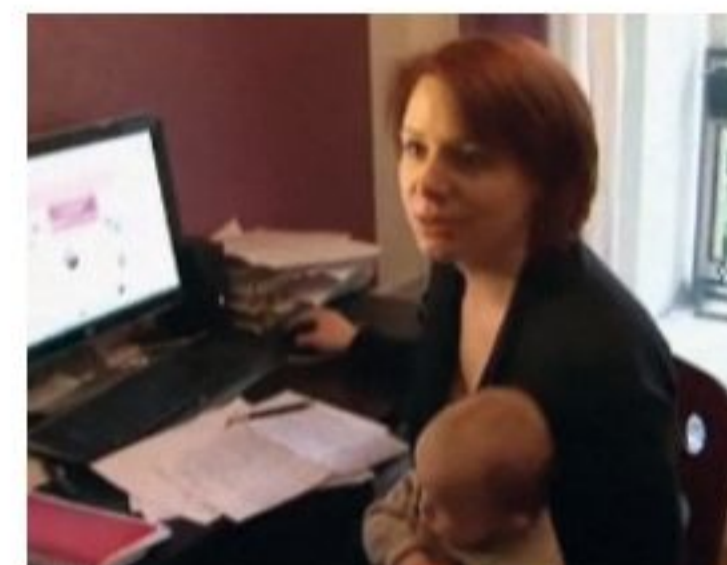


En conclusion, quand on veut diriger une entreprise et faire des enfants, il vaut mieux opter pour le statut de chef d'entreprise salariée et travailler en équipe. En effet, il devient alors plus facile de compter sur ses associés et/ou collaborateurs pendant la période d'arrêt et ensuite de mettre en place une forme de télétravail pendant la période où l'on doit s'occuper de son bébé à plein temps après sa naissance. On peut regretter cependant que la France n'accorde pas plus d'aides en la matière aux femmes chefs d'entreprises. A bon entendre... ● I.N.

TÉMOIGNAGE

Céline Fénié

Fondatrice et dirigeante du site www.mamanshopping.com, Fondatrice et Présidente du réseau des mampreneurs françaises : les Mampreneurs



Difficile de gérer son absence

« J'ai testé pour vous. Enceinte et chef d'entreprise, est-ce bien compatible ? Du côté des avantages, c'est hyper pratique, on peut gérer les horaires de ses rdv, une échographie à 10h, pas de souci, pas besoin de poser une journée de congé idem pour les rdv mensuels chez le médecin, c'est quand même plus simple qu'en étant salariée. Le plus gros inconvénient, c'est d'arriver à gérer son absence et son congé maternité. Pour rappel, il est de 44 à 74 jrs (dont 14 à prendre impérativement avant la naissance, histoire de ne pas accoucher au bureau...). Avec en bonus, 30 jours supplémentaires pour celles qui se retrouvent alitées ou autre pendant la grossesse, ou celles qui ont la bonne idée d'attendre des jumeaux. Alors concrètement que faire de ces trois mois et quelques à pouponner en laissant sa boîte sans capitaine à bord ? »

BUSINESS LOOK *L'arme de séduction !*

Quand on sait que 80% de notre communication personnelle est non verbale, adopter le « bon look » est essentiel pour réussir dans la vie. Faire de son allure une « arme de séduction » n'est pas une demande sexiste dictée par les hommes, mais bien une clé de confiance en soi et de succès professionnel.

Si le « conseil en image » s'est autant développé depuis quelques années, c'est parce que les femmes d'aujourd'hui sont en demande, notamment dans la sphère professionnelle.

Le « conseil en image de soi » permet tout simplement d'accorder l'être et le paraître. Ce concept de développement personnel s'appuie sur de nombreuses recherches dans les domaines de la psychologie, de la morphologie, des effets d'optique et de la colorimétrie. A l'oc-

Accorder l'être et le paraître

A l'origine, le relooking était réservé aux personnes du cinéma. Il a commencé à prendre de l'ampleur dans les années 80 aux Etats-Unis d'abord, puis en Europe à partir du début des années 90. De nos jours, près de 79% des Françaises sont prêtes à payer pour se faire conseiller, ce qui s'explique facilement quand nous connaissons la place qu'accorde notre société à la mode et à l'image.

Aux Etats-Unis comme en France, les dirigeantes soignent leur look au quotidien. Une clé de réussite partagée par de nombreuses femmes influentes comme Ginny Rometty, PDG de IBM ou Christine Lagarde, à la tête du FMI.



casation d'une recherche d'emploi, d'un nouveau poste ou d'un divorce, de nombreuses femmes se tournent vers un relooking, symbole du démarrage d'une nouvelle vie. L'idée forte est bien entendu de reprendre confiance en soi en se sentant plus belle et plus forte pour regarder l'avenir avec optimisme et un regain d'énergie.

Etre écoutée pour reprendre confiance

L'essentiel au départ est d'en avoir vraiment envie et de trouver le bon conseiller en image, professionnel et à l'écoute. De nos jours, on en trouve dans la France entière grâce aux émissions de télé, aux sites internet et aux magazines féminins. Les prix sont devenus plus abordables (de 600 à 2000 € environ), car trouver le bon look ce n'est pas s'habiller cher mais savoir soigner son style, après une étude et analyse par un coach, puis une mise en condition pour soigner maquillage, coiffure, vêtements et silhouette.

Une experte qui s'est spécialisée auprès des cadres et des dirigeantes nous explique : « *Le conseil en image est avant tout un métier d'écoute. 50% du travail repose sur la psychologie, le but étant d'amener la personne à comprendre que l'on doit changer des comportements, prendre conscience que cela demande un effort, un investissement personnel. Ma profession se traduit par des consultations aussi bien auprès de femmes que d'hommes soucieux de leur apparence. Plusieurs séances sont proposées, car il est impossible de faire du bon travail en une seule journée. Le conseil en image est une technique de valorisation de l'image, ce n'est pas de la subjectivité. Il ne s'agit pas de cloner, bien au contraire, cela repose sur la personnalité de chacune ainsi que de tests aussi variés que la colorimétrie, la morpho-coiffure, l'analyse de la silhouette et de la morphologie, le style, la gestion de la garde-robe, l'accompagnement shopping...* »

Une déclaration d'identité

Pourquoi certaines personnalités engendrent-elles une image si puissante qu'elle nous fascine ? Parce qu'un style, c'est plus qu'un choix de vêtements, c'est une déclaration d'identité. Il est essentiel que ce style soit le reflet de notre personnalité et donne de nous l'image qui nous

correspond et dans laquelle nous avons plaisir à évoluer. Le style étant le reflet de votre personnalité, il est préférable de rechercher celui qui vous correspond le mieux, ainsi que les principales tendances de votre vraie nature, et de s'y tenir une bonne fois pour toutes. Cependant il ne faut pas confondre style et circonstances de vie. De même, il ne faut pas confondre décontracté et négligé.

Il existe de nombreux styles, mais dans le business, c'est la tendance classique revisitée avec des accessoires modernes qui tient le haut du podium. Certaines adoptent le noir mélangé à une couleur « *punchy* », d'autres se contentent d'un accessoire de couleur. En règle générale, les conseillères en image décrivent la « *femme business* » de la façon suivante : « *Elle fait preuve d'ambition, de rigueur et d'autodiscipline. Distinguée, elle n'aime pas les vêtements trop voyants et préfère la qualité d'un style ou d'une coupe toujours impeccable. Elle sait transformer un tailleur en le mixant, tout en jouant à la perfection avec les accessoires. Ses couleurs sont basiques, sa coiffure toujours soignée et peu sophistiquée. Son maquillage sans excès, mais valorisant son image. Sa penderie a un nombre limité de pièces, car elle préfère acheter peu mais bien. Elle adopte le foulard de marque et assortit souvent chaussures, ceintures et sacs. Mais attention, la « femme business » doit éviter d'afficher un personnage trop sérieux, trop contrôlé, mais ne doit pas tomber dans l'excès inverse. D'où l'intérêt pour elle de mixer une veste de tailleur avec un jean foncé bien coupé et des escarpins pour féminiser et moderniser son allure.* »

Parce que notre style est le reflet de notre personnalité, l'important est de le trouver, car comme disait Coco Chanel « *La mode passe, mais le style reste.* » Sans compter que l'apparence est aussi une clé de réussite sociale. Un bon look peut vous permettre de reprendre confiance en vous, de maîtriser votre image et de vous mettre en valeur au quotidien, et c'est souvent un passeport pour trouver du travail ou gagner le poste tant convoité. C'est vrai que dans la vie, nous n'avons pas toujours une seconde chance de faire bonne impression. Alors misons sur la première ! ● V.L.

« *La mode passe, mais le style reste.* »
(Coco Chanel)

À LIRE

« *Le guide du relooking* »,
par Cristina Cordula, Editions
Larousse, 14,90 €



Quels salaires dans la fonction commerciale ?

Les questions des salaires et du marché du travail retiennent toutes les attentions en France avec, au cœur des débats, les futures baisses des prélèvements, les rapports entre productivité et salaires ou encore la pérennité du CICE. Des interrogations qui concernent la fonction commerciale dans son ensemble.

A travers sa dernière étude de rémunération, *Deloitte* apporte un éclairage sur les évolutions salariales en 2014 et les composantes des rémunérations. Pour cette 3^e édition, *Deloitte* a analysé les données de plus de 350 entreprises représentant près de 750 000 fiches de paie, faisant de cet observatoire, l'une des toutes premières bases de données salariales en France. Voici ce qu'il faut en retenir à titre général :

- 2,6% d'augmentation en moyenne en 2014 pour les cadres,
- 2% de budget d'augmentation prévisionnelle pour 2015,
- Un rétrécissement de l'écart de salaire entre les hommes et les femmes,
- Hausse de 2% des montants de part variable individuelle par rapport à 2013,
- 85% des entreprises ont versé du bonus en 2014,

TOP 6 DES MÉTIERS COMMERCIAUX LES PLUS PORTEURS

↑ *CareerBuilder* a dévoilé le Top des métiers ayant connu le plus de créations de postes dans le secteur commercial depuis 2009 mais aussi ceux qui en créeront le plus à l'horizon 2020 :

1. Cadres commerciaux des PME.
2. Autres professions intermédiaires commerciales.
3. Technico-commerciaux en services auprès d'entreprises.
4. Cadres commerciaux des grandes entreprises.
5. Ingénieurs et cadres technico-commerciaux des industries de transformations.
6. Technico-commerciaux en biens de consommation auprès d'entreprises.



- Forte diminution de l'épargne salariale par rapport à 2013 (5 à 10%).

DES MÉTIERS QUI ONT BEAUCOUP ÉVOLUÉ

Les premières Assises des métiers de la fonction commerciale viennent de se dérouler à Paris. « *Le commercial souffre d'une image plutôt négative : un beau parleur proposant un produit miracle et prêt à tout pour le vendre ! Pourtant le métier a beaucoup évolué. Il ne s'agit plus de persuader des qualités d'un produit en particulier mais de travailler sur une vente plus subtile et plus sensible aux attentes spécifiques des clients, afin de leur proposer des solutions vraiment adaptées. Lors des sessions d'information que nous menons actuellement, nous prenons*

le temps de repréciser les fondamentaux du métier, de repositionner les jalons et de lui redonner son sens premier afin de confirmer ou non des vocations amenées à naître », commente Damien Cheminant, Responsable de la Commercial Academy.

Les candidats recherchent une proximité client, une autonomie, de l'authenticité dans la vente et une relation de confiance avec l'entreprise qui les emploie. La satisfaction du client est l'un des éléments essentiels pour ces futurs commerciaux, qui se perçoivent souvent comme des détectives à la recherche des motivations et des besoins du client. Cet aspect ludique est à leurs yeux une source importante de motivation. « *La*

Commercial Academy est basée sur le Training de Vente par Comportement d'Achat (TVCA), la seule méthode proposée en France qui se concentre sur les comportements de l'acheteur. En ce sens, nous répondons aux attentes des candidats et nous pouvons les accompagner pour réveiller le potentiel qui est en eux », ajoute Damien Cheminant.

DES RÉMUNÉRATIONS VRAIMENT VARIABLES

De nombreuses offres d'emploi de type commercial sont à pourvoir toute l'année. Les commerciaux sont toujours très recrutés car les entreprises comptent sur eux pour maintenir ou revigorer l'activité. Les fonctions commerciales offrent de belles opportunités d'emploi et de carrière. Très ouverte sur de nombreux types de profils, cette branche d'activité reste demandeuse et attractive.

JUNIORS : VOTRE RÉMUNÉRATION

↑ Une enquête du cabinet *Hays*, publiée au 1^{er} trimestre 2014, dévoile les salaires perçus par les profils juniors (0 à 3 ans d'expérience) dans les fonctions commerciales et marketing. Voici les tendances.

Grande consommation

- Chef de secteur CHR/ RHF : 22 / 30 K€
- Chef de secteur GMS/ GSS : 24 / 34 K€
- Chargé d'études : 26 / 35 K€
- Chef de produit : 28 / 38 K€
- Responsable merchandising : 30 / 38 K€
- Responsable trade marketing : 28 / 36 K€
- Category manager : 35 / 42 K€

High tech

- Commercial sédentaire : 20 / 28 K€
- Ingénieur commercial : 25 / 35 K€
- Chef de produit : 32 / 40 K€

Industrie

- Technico-commercial sédentaire : 18 / 25 K€
- Ingénieur technico-commercial : 27 / 33 K€
- Ingénieur commercial/ Ingénieur d'affaires : 28 / 35 K€
- Chef de zone export : 32 / 38 K€
- Chef de produit : 30 / 38 K€

Digital

- Webmaster/ Webdesigner : 25 / 32 K€
- Content Producer/ CR : 27 / 32 K€
- Graphiste offline/ online : 24 / 28 K€
- Chef de projet digital : 24 / 35 K€
- Planneur stratégique web : 27 / 38 K€
- Responsable Marketing Online : 32 / 45 K€

Services

- Commercial sédentaire : 18 / 28 K€
- Attaché/ Délégué/ Ingénieur commercial : 27 / 35 K€

SALAIRES

DANS LES OFFRES D'EMPLOI

↑ La rémunération médiane de la fonction commerciale est de 38 K€ ; la moitié des rémunérations affichées dans les offres est supérieure à 38 K€, l'autre moitié inférieure. 80% des salaires proposés s'inscrivent dans un éventail allant de 27 à 55 K€. La grande majorité des salaires sont assortis d'un système de commissions. (Source : *Apec.fr*)

Côté rémunérations, la toute nouvelle édition du « *Guide des Salaires 2014-2015* » montre notamment que les entreprises ont beaucoup misé sur les jeunes diplômés. « *De manière globale, les cadres qui ont entre 24 et 27 ans voient leur rémunération augmenter en moyenne davantage que celle de leurs aînés* », explique **Pascal Julie**, éditeur de l'ouvrage. « *Deuxième enseignement, les effets de la crise, après avoir déjà affecté durement la rémunération variable des commerciaux, continuent à impacter les rémunérations. En effet, malgré l'amélioration constatée en 2012 et 2013, la plupart des entreprises ont revu à la baisse les rémunérations fixes et surtout variables de leurs salariés, à part celles des postes de management qu'ils ont cherché à fidéliser.* »

LES DIRECTEURS COMMERCIAUX EN TÊTE

Les Directeurs commerciaux sont classés en 4^e position dans la hiérarchie des rémunérations, comme en 2013, touchant en moyenne 61 % de la rémunération du P-DG alors que l'an dernier, ils percevaient seulement 59 % de la rémunération de celui-ci. **La rémunération globale médiane s'élève à 106 820 € (+2 % par rapport à 2013)** grâce notamment au progrès de la rémunération variable (+11 %) qui vient modérer la baisse importante enregistrée en 2013. A l'inverse, les ingénieurs commerciaux perçoivent une rémunération globale médiane en chute de 10 % par rapport à 2013 (à 47 000 €), baisse significative qui s'explique par le recul du fixe comme du variable (respectivement -11 % et -8 %).

L'ensemble des fonctions commerciales et ventes regroupent historiquement

plus d'hommes que de femmes : la tendance se confirme en 2014, les salariées étant beaucoup moins représentées qu'en 2013 dans cette famille de fonctions (29 % contre 37 %). L'écart salarial global se comble néanmoins de 10 points, affichant tout de même 16 % au détriment des femmes. Le différentiel est donc encore important, en particulier sur la part variable qui se resserre néanmoins (38 % en 2013 et 21 % en 2014). Un signe encourageant vers une égalité de traitement encore bien lointaine.

PETIT FIXE & GRANDE PART VARIABLE !

D'une façon générale, une personne entrant dans la vie professionnelle peut espérer gagner entre 24 000 et 30 000 euros par an, suivant les secteurs. Ensuite, c'est exponentiel et un bon directeur commercial peut gagner jusqu'à 200 000 euros/an, voire bien plus dans certaines entreprises. Le domaine de l'informatique, en particulier les éditeurs de logiciels, et la finance sont des secteurs qui rémunèrent très bien.

Attention, la particularité des commerciaux est qu'une partie de leur salaire est composée d'un variable. Les entreprises n'ont pas spécialement changé leur politique sur ce point, les objectifs sont souvent plus difficiles à atteindre car la conjoncture est moins favorable. La tendance est donc de proposer des fixes pas très élevés mais avec des variables non plafonnés. Bref, voici des métiers où votre rémunération sera toujours fonction de vos résultats et de vos performances. ■

M.G.



UNE « COMMERCIAL ACADEMY » NÉGOCIER, ÇA S'APPREND !

↑ Accessible au Mans dès décembre puis à Rennes en janvier 2015, la *Commercial Academy* financée par le groupe *Ecofac* et ses entreprises partenaires, prépare chaque candidat, à une embauche en CDI dans une entreprise qui correspond à son projet et ses motivations. (www.commercial-academy.com).

Comment réagir face à un chasseur de têtes ?

En général, un dirigeant ou un cadre supérieur se sent flatté lorsqu'il reçoit un appel de la part d'un chasseur de têtes puisque cela prouve que son profil est intéressant. Si vous souhaitez plaire à ces as du débauchage, restez toujours transparent sur votre parcours tout au long du processus et soignez votre réputation. Quelques conseils pour vous aider.

Transparence et réputation sont des critères que le chasseur de têtes va prendre en compte lorsqu'il décidera de vous contacter ou non.

DES PROFILS DE CHASSEURS DIFFÉRENTS

Faites attention aux chasseurs de têtes « récolteurs de CV ». L'image parfois négative des chasseurs de têtes vient principalement du fait que certains ne se préoccupent que peu du long terme.

En général, évitez les chasseurs de têtes qui vous font un discours en or, tout en vous vendant le poste par téléphone sans même vouloir vous rencontrer. Si vous êtes face à ce genre de situation, gardez néanmoins la tête froide et posez le plus de questions possibles.

En revanche, si vous êtes contacté par un chasseur de têtes sérieux, soyez à l'écoute même si vous ne souhaitez pas changer de poste immédiatement. Peut-être que votre poste actuel de cadre supérieur ne

vous satisfera plus dans le futur et vous pourrez alors faire appel au chasseur de têtes qui vous aura contacté. Ces professionnels peuvent être d'excellents conseillers et « boosters » pour votre carrière.

DES CONTACTS EN TOUTE DISCRÉTION

Ces professionnels sont habitués à cerner rapidement les compétences, besoins et attentes d'un candidat. Lorsqu'ils partent en chasse, commissionnés par telle ou telle entreprise, ils savent



EXPERT
CÉDRIC MORIN,
AUTEUR DU GUIDE
DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE
(GROUPE EXPRESS EDITIONS)

↑ **Les étapes de l'entretien en cabinet**
« En général, le consultant prend la parole en premier et donne des informations sur le cabinet. Certains vont jusqu'à donner au candidat le CV du consultant. L'enjeu étant de faire parler le candidat en toute franchise, il montre l'exemple par ce geste de transparence. Il tente ainsi d'instaurer un rapport d'égal à égal de façon à ce que le candidat se sente à l'aise et parle plus ouvertement. Puis le consultant reprend la main pour évoquer le poste. C'est le moment où il dévoile ses cartes : le nom de son client, mais aussi les chiffres clés de l'entreprise, son organigramme, et bien sûr des détails sur le poste à pourvoir. Ensuite, c'est le jeu des questions/réponses. Au final, une synthèse est faite. »

COMMENT SONT RÉMUNÉRÉS LES CHASSEURS ?

Le prix est le plus souvent calculé à partir d'un pourcentage du salaire annuel de la personne recrutée. Les tarifs facturés à l'entreprise qui recrute varient d'environ 25 % à 35 % du montant de ce salaire. La rémunération du cabinet peut aussi correspondre à un forfait, calculé en fonction de la difficulté évaluée d'une mission. Il peut atteindre plus de 40 000 €, en fonction des cabinets et de la personne chassée. Le règlement s'opère souvent en plusieurs fois : à la signature du contrat de mission, à la présentation des candidats, puis à la signature du contrat de travail. La majorité des consultants sont rémunérés avec un fixe et une partie variable importante. Plus ils décrochent et concrétisent de missions de recrutement, mieux ils gagnent leur vie.

qu'en dérangeant un candidat potentiel sur son actuel lieu de travail, seules quelques minutes leur sont imparties pour faire le tour du pourquoi de leur appel et éventuellement convaincre.

Lorsqu'une entreprise mandate une société de recrutement pour débaucher des collaborateurs d'entreprises concurrentes, elle ne veut pas s'exposer à un « retour de manivelle » de la part de ses concurrents. D'autant plus si ceux-ci font partie de la même fédération professionnelle, et qu'ils peuvent avoir des intérêts en commun ou des affinités.

La discrétion est donc primordiale dans la profession de chasseur de têtes :

- pour son client, qui ne veut pas se mettre à dos les entreprises de sa corporation,
- pour soi-même et son entreprise, afin d'éviter les foudres de nos victimes,
- pour la personne que l'on approche, afin de ne pas la compromettre.

Cette discrétion est absolue, elle est la base de cette profession.

SE TENIR TOUJOURS PRÊT !

Retenez que tout le monde peut être chassé à une ou maintes reprises tout au long de sa carrière. Il faut donc s'y préparer dans l'absolu et se tenir prêt à bien réagir en cas d'appel. Le chassé pouvant être contacté n'importe quand, il est important de préparer une réponse réfléchie et sereine au cas où le recruteur appellerait à un moment inopportun, pendant une réunion par exemple. Ce

sera d'autant plus utile si l'on travaille dans le même bureau qu'un ou plusieurs collègues. Une fois le premier contact établi, donner une image positive et dynamique de soi reste le meilleur des atouts.

DES CONSEILS À SUIVRE FACE AU CHASSEUR

Voici les principaux conseils de l'APEC quand on est contacté par un chasseur de têtes.

> Réussir le 1^{er} contact téléphonique

S'il n'excède pas une dizaine de minutes, ce coup de fil est essentiel et donne déjà au chasseur une première impression de vous. Soyez naturel et assuré. Ne cachez rien de votre parcours. A ce stade, surtout ne dites jamais non d'emblée. Vous ne perdez rien à étudier la proposition que l'on vous fait.

> Préparer l'entretien

Parce qu'il n'y a généralement pas de deuxième chance, un minimum de préparation s'impose. Evitez cependant le laïus appris par cœur : il ne s'agit pas de vous « vendre », mais de comprendre les besoins de l'entreprise et d'adapter vos réponses, en toute transparence, sans jamais mentir. Essayez de glaner le maximum d'informations sur l'offre d'emploi. De son côté, le chasseur va tenter de cerner vos compétences, vos motivations et votre personnalité, et de déterminer votre adéquation avec le poste proposé et la culture d'entreprise de son client.

> Jouer les prescripteurs

A ce stade, si vous n'avez aucune intention de changer d'entreprise, autant le dire clairement. Et profitez de l'occasion pour donner un coup de main au consultant. Orientez-le vers l'une de vos connaissances susceptibles de répondre à son attente. Il appréciera et notera au passage la qualité de votre réseau relationnel.

ET SI VOUS N'ÊTES PAS RETENU ?

Si vous n'êtes pas retenu pour le poste proposé après les différents entretiens, essayez de comprendre les motifs du rejet. Si le client recherchait une caractéristique spécifique que vous ne possédez pas, inutile de vous formaliser ou d'être vexé, les chasseurs n'ont pas pour habitu-

de de contacter les derniers de la classe. Montrez plutôt que vous restez ouvert à toute proposition et demandez à en savoir plus sur les raisons de ce « non », une information précieuse pour le futur de votre carrière.

Enfin, maintenez toujours le contact. Retenu ou non, vous avez un nouvel allié et êtes désormais dans sa base de données : les chasseurs font partie du réseau professionnel et il est donc utile de leur envoyer régulièrement votre CV chaque fois que vous changez de poste. Un lien avec un cabinet peut représenter un jour un avantage considérable. Les relations doivent donc s'envisager sur plusieurs années voire toute une carrière. Changement de poste, nomination, bref toute évolution influant sur votre profil doit être l'occasion de renouer le contact, si possible par mail et courrier. Evitez les relances par téléphone, car c'est au chasseur d'appeler... pas au chassé ! ■ F.D.

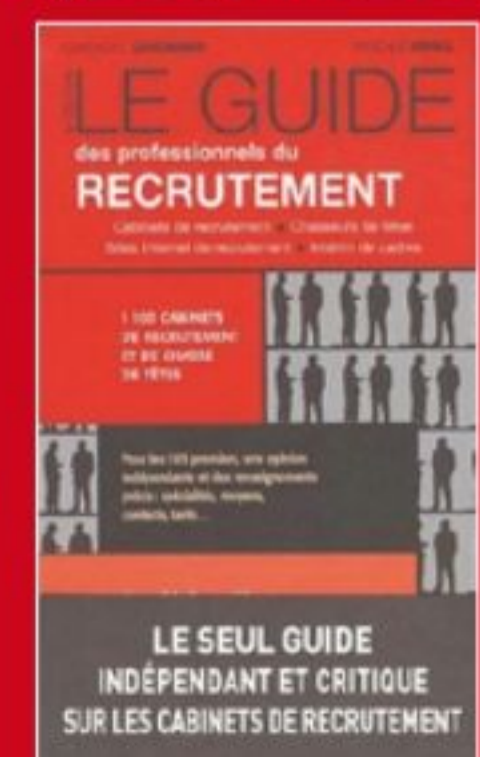
(Source : www.apec.fr)

POUR ALLER PLUS LOIN

UN GUIDE INDISPENSABLE

Ce guide est le seul ouvrage indépendant et critique sur les professionnels du recrutement. Il passe au crible les 105 premiers cabinets de recrutement et chasseurs de têtes présents sur le marché français. Ils réalisent ensemble plus de 66 % des missions de la profession. Avec les services publics de l'emploi, ce sont 166 000 postes de cadres qui ont été proposés en 2013 contre 145 000 en 2010 et 210 000 en 2008. La profession du recrutement continue de souffrir. Elle a essuyé deux crises en moins de six ans. Cette huitième édition, entièrement réécrite et mise à jour, dresse un état des lieux précis de ce secteur et analyse les différentes recompositions et adaptations provoquées par ces événements.

« Le guide des professionnels du recrutement » de Gwénolé Guio-
nard, Pascale
Kroll et Guillaume
Serres, *Management et Société*
Editions, 463
pages, 38 €.



DROIT À L'OUBLI

Se refaire une virginité sur le web

Le droit à l'oubli, adopté récemment, le 13 mai 2014 par la Cour de Justice Européenne, découle du droit au respect de sa vie privée. Néanmoins, sa définition et ses contours restent encore flous en particulier avec les nouvelles technologies qui ne cessent de se développer et peuvent nuire à l'image d'individus ou de sociétés. Alors comment protéger son e-réputation ou se refaire une virginité sur le web ?

Aujourd'hui, Internet permet à toute personne connectée de mettre en ligne des données informationnelles, et qui seront donc accessibles à tous et au niveau mondial, depuis n'importe quel ordinateur. Ce contenu sera alors diffusé sur des sites variés et sur des périodes très étendues. Des informations que l'on croyait perdues peuvent ainsi resurgir. De cela découle l'émergence d'une nouvelle tendance depuis 2012, l'« e-reputation ». Les gens veulent reprendre le contrôle de leur image au point que des sociétés de cyber nettoyage se sont développées. Le droit à l'oubli est donc devenu aujourd'hui un véritable commerce en vogue.

DES DANGERS DE SE FAIRE « GOOGLISER »

Notre époque a inventé un barbarisme : « googliser », action de taper le

INTERNET : OÙ SE FAIRE OUBLIER ?

Sur Google et les principaux moteurs de recherche. A noter que 1/4 des demandes concerne les réseaux sociaux et les blogs.



nom d'une marque ou d'une personne sur *Google*, afin de consulter les différents résultats de recherche la concernant. Que vous soyez une entreprise ou un individu, vous êtes « *googlisé* » par un grand nombre de personnes : l'ensemble des résultats de recherche à votre sujet influencera leur perception à votre égard. Votre page *Google* représente ainsi un vecteur essentiel de votre e-réputation. Non maîtrisée, cette page *Google* affichera des informations sur lesquelles vous n'aurez pas la main, pouvant parfois porter préjudice à votre image.

UN ENJEU CRUCIAL POUR LES ENTREPRISES ET LEURS DIRIGEANTS

Pour les entreprises, une mauvaise e-réputation peut avoir des conséquences multiples : perte de chiffre d'affaires, impact sur l'image de marque ou sur la marque employeur, perte de confiance des salariés, des partenaires ou des investisseurs. En termes d'e-réputation, les dirigeants sont exposés à la fois à titre professionnel et personnel.

Des sociétés se sont donc créées pour protéger l'e-réputation des dirigeants, des entreprises et des particuliers. L'une d'elles, *Réputation VIP*, dirigée par **Bertrand Girin**, est partie d'un constat simple. Dans la vie réelle, quand vous vous présentez ou présentez votre entreprise, vous avez la liberté de choisir l'ordre des informations que vous communiquez. Sur internet, ce sont les algorithmes des moteurs de recherche qui décident dans quel ordre vont apparaître les informations qui vous concernent. Vous n'avez pas le choix !

REPRENDRE LA MAÎTRISE DE SON E-RÉPUTATION

C'est la raison pour laquelle, *Réputation VIP* a créé « *la Forteresse Digitale™* » une offre innovante permettant à ses clients de reprendre la maîtrise de leur e-réputation. En lui confiant la gestion de leur e-réputation, les clients de cette agence sont accompagnés pour construire et protéger leur image sur internet. Ils peuvent choisir quelles informations mettre en avant sur leur page *Google*, bénéficier d'une surveillance quotidienne et être accompagnés dans la durée pour



Bertrand Girin, fondateur et président de *Reputation VIP*.

que leur e-réputation ne soit plus une crainte, mais un réel atout pour leur image de marque.

Les problématiques d'e-réputation concernant à la fois les personnes physiques et les marques, *Reputation VIP* compte parmi ses clients des dirigeants, personnalités, des particuliers ainsi que des PME et grands groupes.

> Si vous êtes un dirigeant

En tant que dirigeant ou personnalité, de nombreux clients, partenaires et investisseurs recherchent des informations à votre sujet dans *Google*. Grâce à ces solutions dédiées, vous pouvez construire et protéger votre image sur internet dans la durée.

> Si vous êtes une entreprise

La gestion de l'image de votre entreprise dans *Google* fait aujourd'hui partie des leviers de communication et de marketing. Grâce à ces solutions pour entreprises, vous pouvez améliorer l'e-réputation de votre société afin de fidéliser votre clientèle et vos partenaires d'affaires.

> Si vous êtes un particulier

86% des internautes googlisent d'autres personnes. Gérer son e-réputation, c'est comprendre et agir sur l'image donnée aux personnes qui enquêtent sur vous avec des moteurs de recherche.

UNE ÉTUDE QUI EN DIT LONG

Avec plus de 21 000 inscriptions en moins de 3 mois sur *Forget.me*, *Réputation VIP* a pu définir par une étude la typologie des sites Internet concernés par le Droit à l'oubli. On remarque que la presse est très peu concernée par les demandes de Droit à l'oubli, en effet cette catégorie représente seulement 3,6% des demandes. Tout comme *Wikipédia*, concerné par 0,2% des demandes. Les demandes se concentrent sur d'autres types de site. En effet, 1/4 des demandes concerne les réseaux sociaux et les blogs. Ce qui s'explique souvent par une mauvaise connaissance des réglages de confidentialité, des publications qu'on regrette ou encore de la diffamation entre personnes privées. Les annuaires représentent tout de même plus de 14% des demandes. Il s'agit des personnes qui ne souhaitent pas voir des informations privées, telles que leur adresse ou leur numéro de téléphone, publiées sur Internet.

Selon Bertrand Girin, président de *Reputation VIP* : « *La plupart des gens ne veulent pas que l'information soit complètement supprimée, ce qui les dérange c'est qu'elle soit en première page [...] il serait intéressant d'avoir la position moyenne des URLs quand les gens font la demande sur leur nom et leur prénom* ».

Grâce à cette étude, on peut remarquer que les 3/4 des URLs concernées par une demande de désindexation se trouvent sur les 3 premières pages *Google* des résultats de recherche. ■

J.B.

À PROPOS DE RÉPUTATION VIP

Réputation VIP permet aux marques et dirigeants de maîtriser leur e-réputation. Par le biais d'une technologie unique, ses experts accompagnent les clients dans la construction et la protection de leur image sur *Google*. Fondée en 2012, *Réputation VIP* a gagné plusieurs prix de l'innovation (Jeune Entreprise Innovante, *Novacité*, fonds d'innovation du Rhône) et compte une équipe de 25 personnes. L'entreprise propose également un service en ligne de gestion du droit à l'oubli via <https://forget.me>

Plus d'informations sur
www.reputationvip.com

5 conseils clés pour une reconversion réussie

Changer de région, créer sa propre entreprise, passer du privé au public, faire enfin le métier de ses rêves... Nous sommes nombreux à envisager la reconversion professionnelle pour des raisons aussi diverses que personnelles. Mais franchir le pas n'est pas évident et, bien souvent, on ne sait quel chemin emprunter pour entamer ce processus. Expert de la question, Xavier Bonduelle, Président de l'IMDRH, donne ici 5 conseils à ceux qui veulent se lancer dans l'aventure de la reconversion.



La reconversion professionnelle est souvent contrainte, consécutive à la perte d'un emploi. Mais elle peut également être le fruit du constat d'un décalage entre votre situation actuelle et ce que vous attendez de votre engagement professionnel. Quoi qu'il en soit, elle n'est que rarement un accident de parcours car elle a des causes identifiables et souvent prévisibles.

PRENDRE UN NOUVEAU DÉPART

Se poser la question, c'est ressentir le besoin de changement. Il reste à déter-

miner comment prendre un nouveau départ. Est-il possible de repartir sur d'autres bases ?

Nécessité imposée par les circonstances ou projet autonome, il est possible de suivre une stratégie conçue pour mieux réaliser des objectifs personnels, comme par exemples :

- Se situer pour agir (les objectifs de la reconversion professionnelle),
- Élaborer un cadre de réflexion (les moyens de la reconversion professionnelle),

- Dégager des principes pour agir (l'élaboration d'un projet de reconversion professionnelle),
- Définir les déterminants de la vie professionnelle,
- Transformer et dynamiser sa vie professionnelle,
- Gérer son incertitude professionnelle.

COMPÉTENCES, MOTIVATION & HUMILITÉ

« Réussir sa reconversion, c'est une question de compétences et de motivation, mais également d'humilité et de sérieux », explique **Xavier Bonduelle**, Président de l'Institut du Management Des ressources Humaines (IMDRH). Et d'ajouter : « Il s'agit de compétences, parce qu'une reconversion ne souffre pas d'improvisation. Il s'agit aussi de motivation, car on ne se lance pas dans un projet par défaut, mais par envie. Et une reconversion est un projet de vie. »

CINQ CONSEILS À SUIVRE À LA LETTRE

1. PENSEZ À LA CONCURRENCE
On vit dans un monde concurrentiel, y compris à l'intérieur de l'entreprise. Avoir envie, avoir des idées, avoir un projet ... ne suffisent pas à faire de nous des experts. Par contre, à côté de nous, dans le nouveau métier que nous allons

BIO EXPRESS

XAVIER BONDUELLE PRÉSIDENT DE L'IMDRH

↑ Diplômé de l'Institut Supérieur de Gestion, Xavier Bonduelle a exercé dans plusieurs groupes internationaux avant de s'investir dans le Conseil en management. Consultant puis Directeur associé dans un cabinet européen, il décide en 1994 de fonder *Do It*. Il a contribué aux réflexions sur les composantes du leadership et l'appropriation du changement par les équipes. Il est à l'origine de produits reconnus : MDS, VEGA, GENAM... Depuis 20 ans il s'est entouré des meilleurs experts afin de répondre aux enjeux d'aujourd'hui tout en se préparant à aider les entreprises à relever les défis humains de demain. En avril 2014, il a fondé l'IMDRH (l'Institut du Management Des Ressources Humaines) dont il est l'actuel Président.



aborder, il y aura des collègues (aussi des concurrents) qui auront l'expérience qui nous fait défaut et pas forcément de bienveillance à notre égard. Formez-vous, c'est le meilleur moyen d'acquérir de l'expérience qui vous manque sans vous faire croquer tout de suite !

2. SUIVEZ UNE FORMATION INNOVANTE ET PRATIQUE

Pour ceux qui se reconvertissent tout en restant salariés, il est capital qu'ils optent pour des formations qui conjuguent innovation et pragmatisme, notamment des formations en alternance. Il y a en effet deux moyens de faire la différence pour le candidat à la reconversion : être capable de faire bien tout de suite et être capable de mettre en place des solutions nouvelles qui séduiront son nouvel environnement professionnel.



3. ASSUREZ-VOUS UN BON ACCOMPAGNEMENT

Il est capital de compenser le manque d'expérience dans le nouveau domaine par un accompagnement avant et pendant la reconversion. Cela suppose une vraie humilité de la part de la personne en question, et un sérieux accompagnement de la part de l'encadrant. Ce sont deux facteurs qui manquent parfois à ceux qui se reconvertissent pour un métier indépendant : commerce, restaurant, consulting... La franchise est de ce point de vue un excellent moyen de pallier ces écueils dès lors que le franchiseur est réputé actif dans la formation et le développement de ses franchisés.

4. TROUVEZ LA BONNE MOTIVATION ET SOYEZ DÉTERMINÉ

Souvent, une motivation est une réaction par rapport à une situation actuelle qui ne nous satisfait pas. Il est essentiel de transformer cette réaction en aspiration. Beaucoup de gens se disent : « *je vais me reconvertir mais si on me propose quelque chose qui correspond à ce que je faisais jusqu'à maintenant, je vais quand même regarder* »... On ne peut donner le meilleur de soi-même que lorsqu'on donne tout. Il faut donc une bonne dose de détermination !

5. ENTOUREZ-VOUS DE GENS QUI VOUS SOUTIENNENT DANS CE PROJET

L'environnement, personnel et professionnel, joue un rôle clé dans cette détermination.

Et là aussi, cela demande de l'humilité et de la sincérité : Il est important de dire à son entourage : « *j'ai très envie mais j'ai peur ; aide-moi* ». C'est important en effet que l'environnement comprenne qu'il ne s'agit pas d'une tocado mais bien d'un projet et il est important que l'environnement nous rassure, nous soutienne et nous encourage. C'est très compliqué de mener un projet quel qu'il soit quand votre conjoint ne cesse de vous répéter : « *est-ce bien raisonnable ?* » Et c'est très compliqué de mener un projet quand votre encadrement actuel sous-estime le projet et vous contraint à le repousser sans cesse.

QUAND LE CHOIX EST VOLONTAIRE

L'expérience de la reconversion professionnelle volontaire, à la fois individuelle et sociale, prend aujourd'hui une place grandissante dans le monde du travail. Individuelle, parce qu'elle appartient en propre à l'individu qui en est le seul initiateur. Sociale, parce qu'elle concerne des univers sociaux multiples, et que le surinvestissement de la valeur du changement la place au centre des questions sur l'emploi et la formation.

Indicateur important des transformations sociales des rapports entre «individu et société», la reconversion professionnelle volontaire montre un individu aux prises avec des contraintes sociales fortes qu'il tente de résoudre afin de dégager des ressources pour agir sur son existence toute entière. D'où l'importance de la réussir pour avancer dans la vie au même rythme que ses désirs profonds. ■ E.S.

ZOOM SUR L'IMDRH

↑ L'Institut du Management Des Ressources Humaines (IMDRH) a été créé en avril 2014 à l'initiative du Groupe *Do It*, dédié à la formation au leadership des décideurs et des équipes managériales, avec l'appui de l'ECEMA, la grande école de management 100% en alternance. A la rentrée 2015, IMDRH propose une formation diplômante de niveau Bac+5 « *Manager des ressources humaines* ». Elle s'adresse aux professionnels en poste RH de niveau Bac+4 ou Bac+3 (ou en deçà avec 5 ans d'expérience minimum) et aux professionnels issus d'autres fonctions (Responsables financiers, marketing, commerciaux,...) désireux d'évoluer vers les Ressources Humaines (déjà titulaires d'un diplôme Bac+4 minimum qu'elle que soit la discipline). Le diplôme est certifié RNCP niveau 1 et reconnu par le COPANEF, donc éligible dans le cadre du Compte Formation Professionnelle.

Plus d'informations : www.imdrh.org



Et si vous repreniez une entreprise ?

Quand on veut changer de vie sans subir toutes les difficultés d'une création d'entreprise, acheter et reprendre une société déjà existante offre de très nombreux avantages. Il existe en France des milliers d'entreprises qui cherchent un repreneur souvent en raison du départ à la retraite de leur dirigeant.

Selon les chiffres de l'Insee et de l'Apce, la reprise en France concerne à 50% des activités avec 0 salariés, à 24% des activités avec 1 ou 2 salariés, à 15% des entreprises totalisant entre 3 et 5 salariés, à 5% des entreprises de 6 à 9 salariés et à 3% des entreprises de 10 salariés et plus.

SURTOUT DES TPE ET DES PME
Comme on le voit, la reprise d'entreprise se concentre donc sur des toutes petites structures de type TPE. Les PME de plus de 10 salariés sont rares à la reprise.

En termes de secteurs d'activité, la reprise d'entreprises concerne essentiellement les établissements de type hôtels,

cafés et restaurants (36% des reprises) et les commerces (31% des reprises). En d'autres termes, la reprise se concentre très majoritairement sur la revente de fonds de commerce. Le reste des reprises s'éparpille sur des secteurs d'activités très variés : services aux personnes (8%), construction (7%), commerces de bouche (6%); industrie (4%), services aux entreprises (3%), transport (2%), éducation/santé (1%), immobilier (1%), activités récréatives, culturelles et sportives (1%).

DES MOTIVATIONS DIVERSES
Le repreneur n'a pas qu'un profil unique, il est possible de retrouver de grandes « familles » et des motivations fort di-

CHIFFRES CLÉS

- 700 000 entreprises dont le dirigeant a plus de 50 ans et dont 350 000 ont une valeur marchande
- Environ **60 000 reprises/an**, dont 5 000 sont des PME de plus de 5 salariés.
- La plupart des transactions portent sur des fonds de commerce.

verses. Parmi les principales, on peut lister :

- **Le cadre déjà expérimenté** : il a envie de prendre son indépendance, car le salariat lui pèse, ou il craint d'être mis sur la touche, voire il est en cours de licenciement ou en train de négocier son départ.
- **Le repreneur passionné** par un produit, un savoir-faire, un secteur, et qui

UNE QUESTION DE PRIX

Selon les chiffres du premier baromètre officiel *Bodacc-Altare* le prix médian de cession s'établit en moyenne autour de 80 000 €. 90% des entreprises cédées employaient moins de 10 salariés. Une reprise sur deux s'est conclue dans les services. En moyenne, le montant des cessions dans les services aux entreprises tourne autour des 145 000 € tandis que les services aux particuliers tournent plus autour des 70 000 €. Les entreprises aux prix de cession les plus élevés sont les commerces aux environs de 236 000 €.



sait que la reprise est son unique solution ; la création pure et dure exigeant trop de temps.

- **Le repreneur qui rachète les parts** de ses associés afin d'être seul à bord.
- **Le repreneur investisseur financier** qui croit dans les potentialités de la société, souhaite la développer afin de la revendre.
- **Le repreneur qui rachète une société** afin d'éliminer une concurrence, en l'absorbant dans sa propre affaire ou dans un groupe déjà constitué.
- **Le repreneur social** qui veut sauver une entreprise, des emplois ou un savoir faire.
- **Le repreneur salarié** qui rachète l'affaire à son patron.

Au-delà de ces motivations, on retrouve aussi différents profils : l'autodidacte pur et dur, souvent de type commercial, le financier ou le spécialiste de la technique. Ces différents éléments une fois rassemblés vont entraîner des décisions essentielles pour la société rachetée. Cela peut en effet se traduire par une vraie amélioration (l'ancien dirigeant était démotivé, malade, très âgé...), par une restructuration, voire parfois par un démantèlement. Autant dire que le mot repreneur recouvre des réalités bien différentes. Nous allons nous intéresser ici plutôt au profil d'individus qui souhaitent reprendre une société sans être ni des héritiers, ni des investisseurs purs et durs.

UNE DÉMARCHE APPROFONDIE EN AMONT

Il est évident que la posture psychologique d'une personne qui voit la menace du chômage pointer à l'horizon et de celle qui a tout son temps pour réfléchir à la question est bien différente. Le premier doit en effet prendre toutes les précautions nécessaires pour ne pas se laisser aller à une décision trop hâtive par peur de se retrouver sans travail. Or, partir dans une aventure telle que celle de l'entreprise sous le coup d'une menace tend à créer un stress supplémentaire qui donne de l'énergie, mais risque de mener à des décisions précipitées.

Il convient de prendre son temps. Si l'étude de marché est effectivement souvent plus facile à faire, voire déjà faite

PORTAIL & SITE À CONNAÎTRE

- www.reprisedentreprise.com
- www.cession-entreprise.com



par l'entreprise en question, ce sont les documents qu'il faut analyser en profondeur, soi-même et en compagnie d'experts, si l'on ne détient pas les compétences nécessaires.

DE NOMBREUX AVANTAGES

Le rachat d'entreprise offre de nombreux avantages pour le repreneur notamment par rapport à une opération de création d'entreprise. Contrairement à une opération de création d'une nouvelle entreprise où les fondateurs doivent recruter des employés, chercher de nouveaux clients, se positionner sur un nouveau marché ou un segment stratégique pour pouvoir offrir des produits, des fournisseurs pour acheter des matières premières... le repreneur d'une entreprise déjà en place qui possède les ressources nécessaires à son bon fonctionnement (humaines, matérielles et immatérielles), profite d'un marché existant sur lequel l'entreprise possède déjà sa propre clientèle.

Le repreneur évite les difficultés liées au démarrage de l'activité d'une nouvelle entreprise et les pertes et les coûts qui y sont associés. L'activité qu'il a rachetée peut lui procurer des recettes immédiates.

Celui-ci peut décrocher plus facilement des crédits bancaires pour réaliser de nouveaux investissements que dans le cas d'une création d'entreprise. En effet, l'ancienne entreprise véhicule d'ores et déjà une image auprès des banquiers qui peuvent évaluer la situation financière de l'entreprise en se basant sur ses documents comptables des 3 dernières années.

Le repreneur peut mieux évaluer le potentiel de développement de l'entreprise rachetée par rapport au cas d'une entreprise nouvellement constituée.

C'est un processus économique plus rapide que la création (hormis le temps de recherche de la « belle affaire » qui prend parfois de nombreux mois...). Le repreneur bénéficie immédiatement d'un outil de travail opérationnel, d'un personnel formé, d'une clientèle acquise. Il n'a pas à subir la périlleuse et parfois longue montée en puissance de l'activité d'une création avec tous ses aléas. Il bénéficie immédiatement d'un chiffre d'affaires et donc d'un revenu généré par l'activité. En création, il faut parfois attendre plusieurs mois avant de pouvoir dégager un salaire.

Reprendre est plus sûr que créer. Le repreneur dispose d'un historique d'activité sur lequel s'appuyer et le taux de pérennité au bout de 3 ans atteint 73 % pour les reprises contre 62 % pour les créations. Le repreneur peut préserver le statut social qu'il avait en tant que salarié, en reprenant une PME (ex : cadre moyen ou supérieur).

Les experts économiques s'accordent majoritairement à dire qu'une reprise revient souvent moins chère qu'une création et qu'elle est moins risquée. A vous de bien étudier votre projet et de prendre la décision qui s'impose en toute connaissance de cause, pour réussir votre changement de vie ! ■ J.B.

LA CESSION DE PME À LA LOUPE

- Si l'on considère les PME-PMI, hors commerces de détail et artisanat, qui ont un effectif de 5 à 100 salariés, et dont la valeur est estimée entre 300 000 euros et 5 millions d'euros, le chiffre de reprise se monte à environ 6 500 entreprises par an.
- Le repreneur, quant à lui, est généralement un homme de 45 ans en moyenne, diplômé d'études supérieures, avec un apport personnel se situant entre 150 000 et 300 000 euros.
- Le cédant part habituellement à la retraite, le chiffre d'affaires moyen est de 1 835 000 euros et l'entreprise emploie de 8 à 13 personnes (Source CRA Cédantes et Repreneurs d'Entreprise).

RECHERCHE D'EMPLOI

Bien utiliser les réseaux sociaux

Candidats et employeurs sont de plus en plus nombreux à utiliser les réseaux sociaux dans leurs recherches. Le numérique a profondément bouleversé nos sociétés. Le marché du travail n'est pas resté à l'écart : on peut dire qu'il existe aujourd'hui un « *marché du travail en ligne* » et les outils numériques sont de plus en plus utilisés pour le recrutement.

Pourtant, cette évolution n'a été que peu analysée et son impact sur la qualité du fonctionnement du marché du travail peu étudié. C'est pourquoi le Conseil d'orientation pour l'emploi a jugé nécessaire de se saisir de ce sujet et d'en clarifier les enjeux. Dans son dernier rapport, le Conseil dresse d'abord un panorama du marché du travail en ligne : les acteurs de l'emploi et du recrutement en ligne se sont multipliés et diversifiés (job boards, agrégateurs, réseaux sociaux, sites de e-cooptation, sites de notation d'entreprises, plateformes de travail à la tâche, etc.).

Le rapport du Conseil montre que les acteurs du marché du travail se sont approprié l'ensemble de ces outils, dans une logique de fluidification et de transparence. « *Chercheurs d'emploi et recruteurs adaptent progressivement leurs comportements et stratégies. Leurs pratiques changent très vite* », explique **Marie-Claire Carrère-Gée**, présidente du Conseil d'Orientation pour l'Emploi.

L'IMPACT D'INTERNET SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

En facilitant l'accès à l'information, en augmentant de manière considérable la quantité d'informations en circulation et



en desserrant les contraintes de temps et d'espace, internet et les technologies du numérique sont susceptibles de favoriser le « matching » et d'avoir un impact positif sur le marché du travail. « *L'espoir est que chaque candidat puisse trouver plus facilement l'emploi qui lui convient le mieux et que chaque recruteur puisse, lui aussi plus facilement, trouver le meilleur candidat* », souligne Marie-Claire Carrère-Gée. Des études faites aux Etats-Unis montrent d'ailleurs que les personnes qui cherchent du travail sur internet en complément des moyens de

recherche traditionnels trouvent désormais plus vite que celles qui cherchent hors ligne. A terme, grâce à l'exploitation des nombreuses données sur le marché du travail et des mises en relation facilitées, internet devrait également favoriser la réduction du nombre d'emplois vacants, difficiles à pourvoir.

DE L'INFLUENCE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Difficile de mesurer précisément l'influence des réseaux sociaux sur le recrutement et les effets au long cours de votre

Sur les réseaux sociaux, penser avant tout à protéger et à valoriser votre image et à échanger avec les membres de vos réseaux professionnels.



présence sur *Viadeo*, *LinkedIn*, *Twitter* ou *Facebook*. Ils sont cependant de plus en plus utilisés, d'une part comme moyen de repérage de candidatures (sourcing) par les recruteurs, d'autre part comme un moyen de faire évoluer sa carrière pour les salariés. « *Un profil représente une carte de visite dynamique, en même temps qu'un blog et un CV* », estime **Olivier Fécherolle**, directeur du développement de *Viadeo*. Aussi utile donc pour le business que pour se positionner sur le marché de l'emploi. « *Il faut être sur les réseaux sociaux pour détecter les opportunités... et être soi-même détecté* », confirme **Damien Crequer**, directeur associé du cabinet de recrutement *Taste*.

Une récente enquête menée par l'Apec porte sur les canaux de recrutement. Si ceux-ci se multiplient, les moyens traditionnels (annonces) restent largement majoritaires. L'utilisation des réseaux sociaux comme moyen d'identification des candidats se développe (23%), mais ne mène pas systématiquement à un recrutement. Pourquoi s'acharner à utiliser les réseaux sociaux alors ? Parce que dans les 33% des recrutements effectués par la cooptation, il y a fort à parier que des relations peuvent se nouer via les réseaux sociaux. D'autre part, 58% des recruteurs, soient 2 sur 3, utilisent leur réseau de relations pour chercher des candidats. Faire partie de réseaux en réseau avec le recruteur devient alors un bon moyen d'augmenter ses chances d'être embauché par ce biais.

DES PISTES À SUIVRE

Lors d'une réunion organisée par l'APEC sur ce sujet, il est rapidement apparu que s'adresser directement au DRH sur les réseaux sociaux ne sert pas à grand-chose. Il n'est donc pas utile de communiquer avec les responsables RH en gé-

néral, car ceux-ci ne sont pas forcément focalisés sur un profil qui corresponde exactement au vôtre, et ont peu de temps à consacrer à des échanges informels. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à reconnaître que le côté chronophage du recrutement via les réseaux n'en fait pas leur priorité. En conséquence, l'alternative consiste à cibler ses pairs plutôt que les recruteurs.

Par ailleurs, la présence sur les réseaux sociaux peut devenir un moyen de se raconter et de construire une image forte et représentative du professionnel que l'on est, tant en termes de compétences métier et d'expériences, qu'en termes de valeurs, de se raconter à ses pairs qui seront à même de l'évaluer à sa juste mesure. C'est tout l'enjeu d'une bonne maîtrise de son **e-réputation**.

LES SECTEURS QUI RECRUTENT LE PLUS SUR LINKEDIN

Une étude publiée par *LinkedIn*, réalisée avec l'institut *Odoxa*, a analysé les secteurs et les fonctions qui intéressaient le plus les recruteurs, mais aussi les candidats, pour estimer lesquels étaient les plus « porteurs » pour ses huit millions de membres en France. D'après *LinkedIn*, les secteurs « stars » pour les candidats à l'embauche sont ceux où les offres d'emploi abondent, mais qui intéressent peu les membres. Les technologies - matériel informatique et logiciels - arrivent en tête. Elles sont suivies par les services professionnels, les biens de consommation, l'ingénierie et l'architecture.

Tout comme une entreprise va soigner sa marque, il convient donc de soigner votre « *marque personnelle* ». Cette marque est constituée de votre « *e-réputation* » et de votre « *identité numérique* ». S'il n'est pas toujours possible de contrôler votre e-réputation, vous pouvez en revanche construire votre identité numérique pour choisir l'image que vous souhaitez véhiculer. Les réseaux sociaux professionnels sont donc d'excellents outils de **personal branding** (marketing personnel) qui vont vous permettre de communiquer sur une identité professionnelle cohérente et maîtrisée, et par extension de trouver un emploi plus facilement. ■ E.A.

LES PRINCIPAUX RÉSEAUX À UTILISER

www.ditwinemploi.com	Site de recherche d'emploi et recrutement par réseau social professionnel. Propose des offres d'emploi publiques ou confidentielles. Orienté vers les TPE et PME.
huzz.com	1 ^{er} réseau dédié à l'emploi. <i>Huzz</i> est une plateforme de communication innovante où les utilisateurs peuvent entrer en contact librement et instantanément. <i>Huzz</i> est également ouvert aux personnes déjà en poste ou simplement en veille.
www.lereseautalenteo.fr	Réseau social permettant aux chercheurs d'emplois de déposer leur CV en ligne.
www.linkedin.com	Développer son réseau à travers le monde.
www.linkedin.fr	Leader mondial des réseaux sociaux professionnels.
www.pianeojobs.com	Réseau social professionnel pour votre carrière
www.sustainatwork.fr	La communauté des professionnels responsables
www.viadeo.com	Quel que soit votre métier, <i>Viadeo</i> vous permet de capitaliser sur votre propre réseau pour trouver clients, partenaires, fournisseurs, employés ou employeurs.
wikiworldbook.com	Le carnet d'adresses mondial.
www.xing.com	Le leader européen du business networking vous permet de développer facilement et activer efficacement votre réseau de relations.

Comment gérer ses équipes

Le télétravail a fait ses preuves même si aujourd'hui le pourcentage de télétravailleurs reste encore modeste, de l'ordre de 15%. L'expérience forcée a été vécue de façon diverse cette année, et il est apparu que ce changement d'organisation méritait souvent un accompagnement des managers comme des équipes.

Le télétravail a été l'une des stars du printemps et continue à être un véritable sujet pour les entreprises qui réfléchissent à leur avenir. Le confinement a imposé le télétravail à nombre de sociétés sans la possibilité de véritablement peaufiner le système. A présent,

les dirigeants d'entreprise et directions de ressources humaines réfléchissent à tout ce que le télétravail peut apporter pour les salariés et les organisations.

Des interrogations légitimes

Des interrogations sont posées quant à l'environnement, l'avenir des bureaux, voire au futur de l'automobile en milieu urbain, mais d'autres questions fusent : *Qui vient sur place ? Qui ne vient pas ? Quel rythme envisager ?* Les cadres doivent désormais imaginer comment manager des salariés à distance, mais également préserver une motivation et un lien social. La question du contrôle a aussi été mise en avant, la législation restant

encore floue. Entre ceux qui veulent tout vérifier, et ceux qui veulent préserver un maximum de flexibilité, la discussion est ouverte en fonction des métiers exercés. Dans ce domaine, la confiance est un élément important.

Pression du Gouvernement sur le patronat

Le Premier ministre lui-même s'est inquiété de la situation : *« Je vous demande d'accorder une attention particulière à l'accompagnement des agents en situation de télétravail, notamment par la diffusion de bonnes pratiques et la formation des chefs de service »*. Jean Castex a clairement signifié qu'il était favorable au phénomène du télétravail mettant la pression sur les syndicats patronaux. Ces derniers ont finalement décidé depuis la rentrée de septembre d'aller plus avant dans le diagnostic avec les syndicats.

Le coaching s'intéresse au phénomène

Le coaching en entreprise sur le télétravail existait bien avant la crise sanitaire, mais on peut dire que la profession a connu sur ce thème un véritable renouveau.

Même le Premier ministre, Jean Castex, a des exigences sur l'épineuse question du télétravail : *« Je vous demande d'accorder une attention particulière à l'accompagnement des agents en situation de télétravail, notamment par la diffusion de bonnes pratiques et la formation des chefs de service »*.

en mode télétravail ?

« Les structures ont besoin de mécanismes d'organisation, mais pas nécessairement de hiérarchie... On supprime la hiérarchie formelle, mais à la place, nous obtenons des hiérarchies naturelles, fluides et spontanées... L'idée, c'est que le pouvoir de décision aille là où il doit aller. » (Frédéric Laloux auteur de l'ouvrage « *Reinventing Organizations* »)

Modèle d'intégration

On en parle peu, mais le télétravail permet d'intégrer plus facilement les personnes handicapées. Un point très positif pour cette population qui a souvent des difficultés en matière de transports. ■

Les entreprises avaient déjà commencé à réfléchir dans les grandes villes après les attentats, et surtout après les manifestations des gilets jaunes qui se sont éternisées. Avoir des employés fatigués et stressés passant des heures dans les transports interpelle forcément. Ne pas avoir l'obligation d'utiliser sa voiture permet aussi d'abaisser la pollution (et les coûts pour les familles). De nombreux DRH s'étaient prononcés en faveur du télétravail, un à trois jours par semaine. Mais les cadres administratifs ne sont pas habitués ni formés à diriger des équipes à distance.

Le b.a.-ba du management en télétravail

Tous les écrits sur le sujet reprennent certains éléments communs. Car le thème n'est pas nouveau, et certains employés sont volontaires pour tester ce mode d'organisation. De plus, il ne faut pas oublier que ce type de management existe déjà depuis longtemps, les directeurs commerciaux et régionaux managent leurs équipes de vente à distance sans problème, même s'il existe des spécificités par rapport au management administratif.

5 clés pour les managers

Parmi les indispensables principes dispensés par les coachs, on retrouve cinq éléments permanents :

- **Confiance** : Il est absolument impossible de manager des télétravailleurs sans confiance. De même, le salarié doit être convaincu que son travail sera apprécié au même titre que celui de son collègue sur place au bureau.

- **Cadre** : Pour les journées passées chez lui, le salarié doit pouvoir organiser un cadre de travail agréable ou au moins convenable et disposer des équipements nécessaires.

- **Règles claires** : Elles doivent être énoncées tant en termes d'organisation du télétravail (ce qui est permis, ce qui ne l'est pas) qu'en matière d'objectifs et d'attente de résultats.

- **Dialogue** : Chaque fois que cela s'avère nécessaire, le dialogue direct doit pouvoir avoir lieu, en cas de doute sur un point, qu'il s'agisse d'une visio, d'un appel téléphonique, ou d'un mail, les réponses et recherches de solutions doivent être aussi rapides que si l'on était sur place. L'isolement ne doit pas s'installer.

- **Points d'étapes** : Il est important de prévoir régulièrement des points avec les télétravailleurs en face à face afin de garder vivace le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Certains salariés ont effectivement de très grandes difficultés à s'adapter et le suivi régulier est nécessaire.

Horizontal ou vertical ?

Les structures qui fonctionnent de façon traditionnelle et très hiérarchique ont plus de difficultés à gérer des télétravail-

leurs. Ceci explique que de nombreuses petites entreprises familiales sont assez peu ouvertes à ce mode de fonctionnement. Ils craignent la perte de contrôle des équipes. Qu'on le veuille ou non, le télétravail est plus fréquemment mis en place dans des sociétés à l'organisation plus horizontale que verticale, car il oblige à avoir un fonctionnement plus collaboratif. Le télétravailleur développe plus d'autonomie par la force des choses et donc plus de responsabilités. Le « boss » se voit obligé à déléguer, ce qui n'est pas toujours son fort.

Manager ou coach ?

Si les entreprises ont recours à des coachs en ressources humaines et en management sur le sujet, c'est aussi parce que les managers se voient confrontés à une situation où une modification du modèle d'organisation s'impose. Le coach en entreprise vient ainsi donner une vision d'ensemble et des conseils de fonctionnement aussi utiles aux cadres et leurs équipes qu'aux dirigeants. Alors, prêts pour le monde d'après et l'entreprise de demain ? ■ V.D.

Bon pour la productivité ?

Selon les enquêtes récemment menées post confinement, la productivité constatée du télétravail est bonne, voire supérieure dans bien des cas, même s'il est évident que cette solution ne peut s'appliquer à toutes les catégories de personnel. ■

JEAN BOTTI ET SON AVION DE DEMAIN

L'ex-dirigeant d'Airbus lance *Voltaero*, le premier avion électrique made in France !



Souvent, les grands groupes, en se désengageant ou en arrêtant certains projets, donnent d'excellentes idées à d'autres qui les poursuivent ou les prolongent !



Cassio misent à plein sur les besoins de desserte régionale mises à mal actuellement par les abandons de liaisons ferroviaires ou aériennes. Un formidable levier de désenclavement qui tombe à pic, au moment où on n'a jamais autant parler d'aménagement du territoire.

Première commande !

Cassio vient déjà de recevoir une commande de 50 avions de la compagnie américaine Kinnect Air, qui commercialise des vols à la demande sur Smartphone ! Tous les voyants sont donc au vert pour le nouveau constructeur aéronautique tricolore qui mobilise quelques 70 milliards d'euros sur cet ambitieux projet avec des partenaires de poids déjà acquis tels que Safran, Solution F ou Aéro Composites

Saintonge (ACS). La Commission européenne a déjà dit oui sur des financements dans le cadre du plan de soutien à l'aéro-

Après tout, dans le secteur des médias, Alain Weill n'a-t'il pas lancé et repris BFM radio et RMC que parce que son employeur, Jean-Paul Beaudecroux, fondateur de NRJ, n'avait pas voulu le suivre dans ses projets de développement ?

C'est un peu la même chose qui arrive dans le secteur aéronautique avec Jean Botti. Ce dernier était Directeur de l'innovation d'Airbus (de 2010 à 2016), chargé de la division E-Fan, préparant la sortie d'appareils tout électrique, jusqu'à ce que l'avionneur européen mette fin brutalement au projet (alors qu'un premier vol avec un appareil électrique eût bien été réussi au-dessus de la Manche en 2015 !). Une décision que ne put se résoudre à accepter notre dirigeant qui, avec toute son équipe, avait mis tout son

cœur dans le projet. « *Je veux remettre la France dans son leadership électrique et aéronautique* » déclare déjà fièrement l'ambitieux ingénieur Arts et Métiers au moment d'annoncer sa décision de lancer, dès 2017 à Royan, VoltAero, la jeune pousse qui produira avec Cassio, les premiers avions électriques made in France.

Fabriqué en France

Le créneau est porteur. Les modèles seront petits (4 à 10 passagers), propres et silencieux. Le mode de propulsion sera hybride électrique, utilisant aussi bien des biocarburants que de l'hydrogène. Ils pourront voler à 370 km/h avec un rayon d'action de 1300 km. L'équipe de VoltAero a pu s'appuyer sur le réseau de fournisseurs et de sous-traitants d'Airbus. Au plan commercial, les petits avions

nautique pour ce qui concerne l'avion zéro émission. Bpifrance et Nicolas Dufourcq pourraient également se laisser séduire, d'autant plus qu'une nouvelle usine est programmée en Nouvelle Aquitaine pour 2021. On sait que le dynamique président de région, Alain Rousset, met tout son poids dans la balance pour faire de son territoire (après une première annonce de la création de l'usine de dirigeables à hélium Flying Wales à Laruscade en Gironde celui des projets aéronautiques innovants. C'est bien parti !

Quand une entreprise abandonne un projet, regardez-y à deux fois, il y a sûrement quelque chose à poursuivre et entreprendre quitte à y changer quelques paramètres. ●

R.L.

PARENTS DIVORCÉS, HARCELÉ, MAL AIMÉ...

Elon Musk n'avait rien pour lui au départ. Il est devenu l'un des plus grands entrepreneurs du monde ! Un formidable message d'optimisme !

Ce qui est fascinant avec Elon Musk, c'est qu'il n'avait rien de plus que les autres au départ. Décrit par un camarade de classe comme un élève gentil, voire timoré, dont la principale caractéristique était de dévorer tous les livres. Mais à aucun moment, on pouvait présager deviendrait devenir un leader, et mieux, l'entrepreneur de génie qu'il est devenu !

D'autant que, et c'est moins connu, dans son enfance, les circonstances étaient même plutôt aggravantes, voire pénalisantes ! Rendez-vous compte ! Alors que ses parents divorcent, il n'a pas neuf ans, et il choisit avec son frère de rejoindre le giron paternel, tant leur mère, Maye, mannequin de profession, semble ne s'intéresser qu'à sa ligne et à ses robes. Pourtant, le père de Musk, Errol, ingénieur électronique de profession, ne semble pas être un modèle du genre non plus. Elon, dans une interview à « *Rolling Stone* », ira même jusqu'à le qualifier un jour « *d'être mauvais, ayant commis tous les crimes inimaginables !* » (sic). Bigre, difficile de parler plus mal de son père qui, face une telle accusation de son fils, répondra un jour dans MailOnline en accusant le futur entrepreneur de SpaceX d'enfant gâté, rajoutant pour étayer ses dires : « *j'avais l'habitude de conduire Elon à l'école dans une Rolls décapotable. À quatorze ans, il montait déjà des chevaux pur-sang et une moto ! Il était super gâté...* »

Un vide affectif...

Chacun a sa version, même si on le sait, tous les cadeaux matériels du monde ne remplacent jamais le vide affectif. Ce

qui semble être bien le cas pour Elon Musk qui, phénomène aggravant, dût subir de nombreux harcèlements à l'école de ses petits camarades qui, visiblement, ne supportaient pas son caractère taciturne et sa volonté de faire bande à part. Musk a relaté lui-même le traumatisme : « *avoir été pourchassé par une bande qui n'avait de cesse de vouloir me massacrer* » selon ses propres termes !

Des années collégiennes pas faciles à vivre pour ce jeune adolescent épris de livres et de connaissances, véritable rat de bibliothèque et qui tranchait dans les années 80 à Pretoria (Afrique du Sud) où la culture Afrikaner blanche de l'époque privilégiait davantage les tempéraments forts, voire machistes. Le jeune Musk, un geek plutôt en retrait, a dû apprendre à composer et à se forger une sacrée carapace pour résister à un tel milieu si hostile. Du reste, dès qu'il commence à avoir 18 ans, il ne songe et ne rêve qu'à une chose : aller vers la terre promise, et tenter sa chance en Amérique, là où tous les défis sont possibles, et notamment ceux de la technologie qui n'ont jamais manqué de le passionner, voire de la tarauder. À l'image des livres de science-fiction qu'il a longtemps dévorés jeune, Elon Musk a



toujours été convaincu qu'on pouvait changer le monde, et qu'il fallait d'ailleurs le faire. Ce qui, à la lumière de ce qu'il avait vécu jeune, peut parfaitement se comprendre !

Avec Tesla, Paypal ou SpaceX, Musk démontre au monde qu'aucune circonstance aggravante ne peut empêcher l'éclosion d'un tempérament ou d'un parcours d'exception quand il est voulu, réfléchi et en correspondance avec la personnalité intime de celui qui l'entreprend. Rien que pour cela, merci Elon. Le message envoyé au monde est un formidable encouragement à relever tous les défis ! ●

R.L.

MARCHÉ DE LA PISCINE

Les industriels français, *Desjoyaux*, *Waterair* ou *Mondial Piscine* marchent sur l'eau !



>> Jean-Louis Desjoyaux, fondateur à Saint-Etienne du leader européen de la piscine.

Et si on arrêta de se plaindre pour regarder ce qui marche. Observez le marché de la piscine, en croissance de 6 pour cent par an et où notre pays caracole en tête en terme de demande.

L'hexagone est le premier parc privé d'Europe avec 2,5 millions de bassins et une progression supérieure à 100 000 par an ! Cela tombe bien aussi pour l'offre où nos industriels tirent particulièrement bien leur épingle du jeu.

Le leader, le groupe familial stéphanois Desjoyaux (259 salariés, 170 concessionnaires et plus de 110 millions d'euros de chiffre d'affaires annuels), devenu numéro un mondial de la piscine enterrées'apprête à créer sa propre école de formation d'apprentis (une centaine par an). Cela va faire plaisir à la ministre du Travail Elisabeth Borne, qui ne sait plus quoi inventer pour développer l'apprentissage dans notre pays. Cela va faire plaisir aussi à Louis Thannberger, le patron d'IPO1, qui a eu le flair le premier d'introduire la PME du Forez sur Alternext à Paris.

Une formidable réussite depuis... *Mondial Piscine*, l'outsider de la Sarthe, lancé en 2003 par un ex-cadre du secteur de la plasturgie, Michel Morin, basé à Cérans-Foulletourte, n'est pas en reste ! Avec plus de 10 % de croissance annuelle (et 29 millions de chiffre d'affaires et 52 salariés), le roi du bassin creusé va doubler sa surface de production, investir sur la fabrication de Spa et miser, avec sa filiale Sofatec, sur le marché en essor des abris de piscine. On se souvient que le fabricant vendéen de vérandas Akena a repris récemment le leader du marché Abrisud ! Mondial Piscine n'oublie pas l'export et veut ouvrir 3 nouveaux pays chaque année, après la Suède ou le Vietnam, c'est prometteur ! Et ils ne sont pas les seuls ! Prenez le Provençal Alliance Piscine devenu leader de la piscine coque polyester ou Piscine Provence Polyester (25 millions d'euros de chiffre d'affaires) qui agrandit son usine de 6000 mètres carrés avant de projeter d'investir sur une nouvelle usine à Montpellier où Alès.

Quant à Waterair, le fabricant alsacien leader européen de la piscine en kit à structure en acier (71 millions d'euros de chiffre d'affaires), son président Jacques

Braun, reprenneur de l'affaire en 1982, estime la croissance à près de 25 % en 2020. Qui dit mieux ?

Des chiffres qui font plaisir à lire dans le contexte actuel et qui montrent qu'il y a encore énormément de parts de marché à aller chercher !

Et les jeunes pousses françaises ne sont pas en reste. Sur le nouveau marché des plateformes de location de piscines entre particulier, le Toulousain Louer Une Piscine et le Parisien Swimmy font déjà la course en tête. Fondée par Raphaëlle



de Monteynard, Swimmy pourrait vite dépasser les deux millions d'euros de chiffre d'affaires annuel pour plus de 120 000 clients inscrits !

Vous avez une bonne idée, faites comme eux : plongez !

L'idée du jour : un hôtel pour chiens et chats à installer près des zoos, châteaux ou musées à visiter lors de périodes de canicule. Le constat est facile : vous ne pouvez laisser vos animaux domestiques dans la voiture par temps chaud. Un camion ambulancier et réfrigéré situé près des parkings vous permet de les faire à les garder le temps de la visite ! C'est une idée, il y en a des milliers d'autres... ●

R.L.

ON PEUT CONSTRUIRE UN EMPIRE INDUSTRIEL, DANS LE TOP 10 MONDIAL,
A PARTIR DE LA MAYENNE ET SANS FONDS INTERNATIONAUX.

Emmanuel Besnier, *Lactalis*, met 3 milliards pour reprendre les fromages de l'Américain *Kraft*



Il a beau ne pas avoir toujours bonne presse, nul n'est prophète en son pays !

Le parcours de l'industriel de Laval (Mayenne), devenu en une décennie le leader mondial incontesté du fromage, de quoi forcer le respect. C'est le type même de profils ambitieux et tenaces qui s'internationalisent à marche forcée pour faire

profiter sa base industrielle française de l'expansion tirée de la mondialisation.

Nos médias, au lieu d'en faire un héros, ont trouvé plus judicieux de tirer à boulets rouges sur lui. On se souvient de l'émission d'Élise Lucet, *Cash Investigation*, qui avait tressé un portrait caricatural du roi du fromage, qui certes, n'est pas le plus généreux sur le prix offert aux petits producteurs de lait, mais qui a l'immense mérite de créer de nombreux emplois et de faire rentrer un nombre considérable de devises dans notre balance commerciale structurellement déficitaire.

Dans le top 10 à 50 ans

C'est à prendre en compte quand on fait le bilan. Et tout cet apport risque encore de s'amplifier. À 50 ans, Emmanuel Besnier s'apprête à investir la bagatelle de 2,8 milliards d'euros pour mettre la main sur les fromages naturels du géant US Kraft Heinz, aujourd'hui largement surendetté.

Le groupe français, déjà numéro un

mondial des produits laitiers, avec 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, signe l'une de ses plus belles acquisitions. Elle va lui permettre de devenir un géant aux États-Unis aussi. Au delà de l'Atlantique, avec l'activité reprise à Kraft, Lactalis passe à 3400 salariés pour atteindre sur le seul marché américain 3,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Une sacrée performance qui fait rentrer l'ex petit grossiste mayennais en produits laitiers dans le Top 10 de l'alimentation mondiale. Une montée en puissance spectaculaire qui atteste qu'on peut, à partir d'un simple département rural, en restant familial, sans être coté en bourse, arriver à rentrer dans le Gotha mondial à coup d'une croissance externe ininterrompue. Une expansion emblématique qui devrait faire réfléchir tous nos industriels ou chefs d'entreprise, qui n'ont pas encore saisi que, c'est en période de turbulences comme actuellement, qu'il y a le plus d'opportunités à saisir. Merci Emmanuel Besnier. Dans un pays normal, vous auriez fait la une du 20 heures de TF1 et de L'Express. Mais nous ne sommes pas un pays normal ; nous sommes celui du fromage... ● R.L.

SNOWFLAKE, COQUELUCHE DE NEW-YORK

La nouvelle licorne américaine du cloud, fondée par deux Français, aurait pu se faire à Nice ou Lille

Elle enflamme Wall Street ! Le succès français d'OVH à Roubaix atteste désormais qu'on peut aussi devenir un titan à partir de la France !

À ceux qui n'auraient pas encore saisi que l'environnement financier et fiscal propice au développement des affaires est devenue une arme décisive dans

la bataille de la mondialisation, qu'ils se penchent sur le cas de Snowflake.

Cette petite affaire de plateforme de données cloud, créée en 2012 dans un petit appartement par deux Français, Benoît Dageville et Thierry Cruanes aux États-Unis, enflamme actuellement Wall Street et est en train de devenir une licorne mondiale!

Leur histoire est symbolique. Le premier, diplômé de Paris VI, quitte l'hexagone en 1996 pour une mission de 6 mois pour Bull en Californie, à San Mateo,

où il rencontrera son futur associé pour réfléchir à une plateforme révolutionnaire dans le stockage et l'analyse des données dans le cloud. Les deux amis imaginent un système plus souple et bien mieux sécurisé face aux solutions classiques et coûteuses de Terradata ou Oracle, l'entreprise où ils s'étaient connus 16 ans plus tôt. Pour l'anecdote, férus de ski tous les deux, c'est dans une station de sports d'hiver en Californie (d'où le nom de Snowflake) qu'ils font la connaissance du financier, qui leur mettra le pied à

l'étrier, un certain Mike Speiser, patron du fonds Sutter Hill Ventures, celui-là même qui accompagnera l'introduction de Facebook en bourse en 2012. L'histoire va-t-elle se répéter ? La solution Snowflake attire de gros clients, dont déjà 8 des 10 plus grosses entreprises mondiales. Avec 2600 salariés, la nouvelle licorne du cloud est valorisée 70 milliards de dollars et Warren Buffet en a acquis 250 millions de dollars tout comme Salesforce. Une consécration pour une entreprise qui est très loin d'avoir exploré tout son potentiel tant le marché mondial explose !

Que disent nos deux amis exilés aux USA pour justifier leur installation américaine ? Vous imaginez s'ils étaient installés à Nice ou Lille, voire à Béthune (2600 emplois créés pour compenser les 600 perdus par Bridgestone ? Qu'ils ont trouvé outre-



>> Benoît Dageville, fondateur de Snowflake.

Atlantique une formidable émulation, tant technologique que financière. Alors certes, nous étions alors en 1996, il y a déjà

24 ans, et une partie du retard (création de BPI France, Euronext Growth, fonds de capital-risque...) a été comblé depuis, mais il reste tant à faire pour se rapprocher du capitalisme triomphant de l'entrepreneur à risques avec une ambition planétaire ! Ne boudons pas cependant notre plaisir. L'épopée de nos deux cavaliers tricolores du cloud atteste que nous disposons d'une génération d'exception, apte à rivaliser avec les meilleurs entrepreneurs du monde. L'incroyable parcours d'Octave Klaba, 45 ans, fondateur d'OVHcloud, démontre a contrario qu'on peut très bien aussi devenir un géant mondial à partir de la France et en l'occurrence de la ville de Roubaix.

France is back ! Oui, c'est possible, cela dépend de nous... ●

R.L.

CHALLENGER DE LA DROITE

Xavier Bertrand joue avec les mots mais n'a pas encore de programme fort pour redresser le pays !

S'opposer à Macron n'est pas un programme ! D'autant que Nicolas Sarkozy pourrait s'avérer en 2022 un candidat sans égal pour la droite !

Je n'ai pas le plaisir de connaître Xavier Bertrand ! Une chose est sûre : il a du répondant l'ancien maire de Saint-Quentin (Aisne). Dans les débats, dans les émissions, il apparaît même comme l'un des plus redoutables à droite de l'échiquier. Rapide et toujours prêt à contre-attaquer, il donne l'impression d'avoir réponse à tout avec un sens de la formule aiguisé que ne renierait sans doute pas son mentor en politique, Nicolas Sarkozy. Certes, quand on lit ses interviews dans la presse, c'est plus faiblard. Cela paraît plus banal, moins naturel. Mais bon, dans le contexte actuel, cela semble suffire pour faire de l'actuel président de la région Hauts-de-France l'un des plus sûrs candidats de ce qu'on appelle la droite, d'autant plus que l'autre favori, François Baroin, se fait de plus en plus prié pour annoncer son



éventuelle candidature. Un attentisme qui tranche avec le volontarisme affiché par l'ancien ministre de la Santé et qui commence à sérieusement agacer. Luc Ferry par exemple, le philosophe égaré en politique, ne manque pas une occasion pour régler son compte au maire de Troyes en se demandant tout haut ce qu'avait réussi jusque-là en politique l'ancien ministre du Budget ?

On pourrait rétorquer la même chose à l'encontre de, son ami Xavier, actuel président du mouvement *la Manufacture*. Il a certes beau avoir occupé bien des ministères (6 ans en tout, de la santé au travail), ou avoir réussi à se faire élire dans une région difficile, Xavier Bertrand, l'ancien petit agent d'assurance, apparaît, pour l'instant, d'avantage comme un formidable bretteur plutôt qu'un véritable homme d'État. Mais ce n'est peut être qu'une apparence. Certes, notre homme aux formules ciselées sait toucher juste, notamment quand il s'adresse aux Français les plus défavorisés, et c'est une bonne chose. Même si lorsque il évoque le Rassemblement National, Xavier Bertrand semble éprouver quelque mal à formuler concrètement ses critiques, ce qui reste problématique quand on voit qu'un électeur français sur quatre est prêt à donner ses voix au parti de Madame Le Pen. En outre, ses propositions concrètes pour remettre le pays sur la voie de la prospérité et de la sécurité paraissent quelque peu générales. Que propose-t'il par exemple en matière de baisse des dépenses publiques, de réduction des impôts et des charges, en matière de contrôle de l'immigration ou en matière de lutte contre l'islamisme radical ? Ce sont des questions importantes sur lesquelles on attend le prochain président. De ce point de vue, Xavier Bertrand a encore le temps de peaufiner son programme. Qu'il se dépêche néanmoins, car en matière de belles formules, et savoir-faire oratoire, la droite a déjà donné. Et il est difficile par les temps qui courent de trouver mieux qu'un certain Nicolas Sarkozy. D'autant plus que désormais, l'ancien président de la République peut se prévaloir d'une authentique expérience tant au plan intérieur que pour les affaires du monde ! Ce qui n'est pas son cas et ce n'est donc pas gagné pour notre ambitieux des Hauts-de-France ! À suivre... ●

R.L

MOHED ALTRAD, ÉRIC FAVRE :

Quand la justice jette le discrédit sur nos meilleurs entrepreneurs !



>> Mohed Altrad, premier employeur privé du Languedoc.

La justice jette le discrédit sur nos meilleurs entrepreneurs ! Trop c'est trop : les juges aussi doivent-ils être contrôlés ? Les dégâts humains, sociaux et économiques deviennent trop importants !

La montagne va-t-elle accoucher d'une souris ? On est en droit de se poser la question dans ce que la presse nomme aujourd'hui « l'affaire Laporte-Altrad » où les deux noms, du président de la FFR et du grand chef d'entreprise, sont jetés en pâture à l'opinion pour un soupçon qui

peut se concevoir, mais qui ne justifie en aucun cas de jeter l'opprobre sur des responsables qui ont consacré leur vie à l'engagement et au développement ! Y a-t'il un autre pays au monde où l'on peut jeter le discrédit sur un homme de 72 ans, parti de rien, ou si, originaire du désert syrien et qui a réussi à la force du poignet à bâtir de zéro un groupe mondial, leader des services industriels du BTP avec 150 filiales dans le monde et 420 000 collaborateurs. Mohed Altrad est un formidable battant, nous avons été les premiers dans les années 80 avec *Entreprendre* à le médiatiser, et je peux témoigner pour être aller lui rendre visite à son premier bureau près de Pezenas, que notre homme vient de loin et n'a pas



>> Éric Favre, fondateur du laboratoire "Les trois Chênes".

démérité par son travail, son talent et sa volonté hors pair. Un bilan impressionnant, un parcours emblématique d'une des plus belles réussites à la Française et que des procédures judiciaires sans ménagement viennent ternir bêtement, inutilement et méchamment.

Des soupçons ou des preuves ?

Que reproche t'on au juste au patron du groupe Altrad ? D'avoir bénéficié d'une réduction de sanctions de son club de Montpellier, le MHR. Le soupçon est là parce que notre homme est aussi un des principaux sponsors des Bleus. Au lieu de s'en féliciter, cet investissement semble semer un doute. Dans quel monde vit-on ? Rajoutons pour une parfaite information, que l'entrepreneur Altrad aurait dépensé depuis une dizaine d'années quelques 100 millions d'euros à titre personnel pour faire de Montpellier une place forte de l'ovalie qu'il est en train de devenir d'ailleurs. Est-ce à blâmer ? On pourrait aussi lui en tenir grâce si la gratitude n'était pas la seule maladie du chien non transmissible à l'homme, comme le rappelait souvent, en souriant, le grand financier Antoine Bernheim. après qu'il eut été lâché par un certain Vincent Bolloré.

Voilà pourquoi, la BRDE (Brigade de répression de la délinquance économique), émanation du Parquet National Financier, a jugé utile de mettre en garde à vue ce 22 septembre l'un des plus grands entrepreneurs du pays en compagnie de Serge Simon et Bernard Laporte, et cela à dix jours de l'élection fédérale du patron de la FFR, dont la justice n'a bien évidemment que faire !

Le mépris n'est jamais bonne conseillère ! Un climat éprouvant qui met à rude épreuve nos chefs d'entreprises dont nous avons tant besoin.

Sept mois de détention... cela fait beaucoup !

Autre affaire. Je rencontrais récemment Éric Favre, le fondateur des laboratoires 3 Chênes (leader de la nutrition santé et des compléments alimentaires, 170 millions d'euros de chiffre d'affaires, 180 collaborateurs) qui a dû faire face à une véritable tornade judiciaire à son encontre qui aurait pu faire disparaître sa belle PME de la région lyonnaise. Rendez-vous compte, accusé de vendre des produits interdits (anabolisants), cet entrepreneur vaillant et ambitieux a été placé en garde à vue et incarcéré en prison 7 mois durant tout en subissant nombre d'interrogatoires sur une

enquête d'envergure où le juge plus que zélé pris grand soin de diligenter plus de 70 enquêteurs mis sur son dos. Pourtant, Éric Favre nie totalement les faits et rien ne semble être avéré. L'enquête n'est pas terminée, elle se double maintenant d'un contrôle fiscal. Éric Favre est libre, mais il ne doit la survie de son entreprise qu'au soutien et à la solidarité de ses salariés et fournisseurs et clients. Un véritable cas d'école qui fait froid dans le dos. Écoutez l'interview poignante d'Éric Favre sur EntreprendreTV (YouTube). Cela donne à réfléchir...

Une chose est sûre. Si la justice reste bien l'idéal pour tous, la manière dont elle est mise en application ne justifie pas tout et pose de nombreux problèmes. Combien de vies brisées pour des enquêtes aléatoires. La tempérance est une qualité indispensable. Les juges ne peuvent pas tout faire et tout se permettre ! Il serait temps que nos gouvernants s'ingénient à créer un comité des sages apte à juger et sanctionner les juges qui ne joueraient pas le jeu. Car il y en a, comme dans toute corporation. Sauf que là, ils ont le droit de vie et de mort... ● R.L.

Appel à candidatures pour le prix Yvon Gattaz – «Start, c'est bien, Up c'est mieux» 2021

Ce prix emblématique de 10 000 € récompense une entreprise créée à partir de zéro qui a plus de 3 ans et qui ambitionne de devenir une ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire).

Seules conditions pour participer :

- > une croissance continue
 - > une création d'emplois nouveaux.
- Votre dossier de candidature présentera :
- le nom du créateur
 - la date de création
 - l'activité de l'entreprise
 - Le logo de l'entreprise
 - les chiffres d'affaires et les effectifs des 3 dernières années
 - une note de 15 lignes de présentation de l'entreprise elle-même.

Envoi des candidatures par mail à candidature@prix-yvongattaz.com jusqu'au 1^{er} décembre 2020.

Questions sur contact@prix-yvongattaz.com
Prix-yvongattaz.com

UN DÉREMBOURSEMENT DE L'HOMÉOPATHIE ABERRANT !

Valérie Lorentz-Poinsot : « Je lance un appel solennel au Président Macron »

Qui veut tuer l'homéopathie en France ? Cette question, nous sommes nombreux à nous la poser, alors qu'est annoncé son déremboursement total en janvier 2021. Combattive et adepte du franc-parler, la dirigeante des Laboratoires Boiron ne peut se résoudre à cette décision qu'elle juge absurde sur tous les plans : sanitaire, économique et social. Rencontre pour tenter de comprendre ce qui se joue.

77% des Français jugent l'homéopathie efficace. Pourtant, le 1er janvier prochain, on annonce son déremboursement total. Notre première question est donc très directe : qui veut tuer l'homéopathie en France et pourquoi ?

Valérie Lorentz-Poinsot : Je n'ai malheureusement pas la réponse à votre question qui est pourtant essentielle. Ce que je peux vous dire en revanche, c'est que des millions de Français se soignent grâce à l'homéopathie. Des milliers de professionnels de santé formés la prescrivent et la conseillent quotidiennement. Comme vous le disiez à juste titre, selon deux sondages réalisés par IPSOS en 2018 et 2020, 77% des Français ont déjà eu recours aux médicaments homéopathiques et les jugent efficaces, et 76 % des Français restent opposés au déremboursement de cette thérapeutique. Bref, l'homéopathie est très appréciée des Français et peu couteuse pour les finances publiques. Pourtant, contre toute attente, le déremboursement de l'homéopathie est passé de 30 à 15% depuis le 1er janvier 2020 et le gouvernement a prévu son déremboursement total au 1er janvier 2021. Force est de constater que l'homéopathie a fait les frais d'une campagne de dénigrement violente, menée par de petits groupuscules vraiment minoritaires, alors que les Français en masse soutiennent l'homéopathie. La pétition que nous avons

lancée « *Mon homéo, mon choix* » a déjà recueilli 1 315 000 signatures et c'est loin d'être fini. Même si cette décision est annoncée pour le 1er janvier, je ne baisse pas les bras. Je suis combattive et je serai fidèle à mon combat jusqu'au bout. Nous pouvons encore tous ensemble changer la donne !

« Pourquoi le Président écoute-t-il une minorité alors que la majorité des Français vont dans le sens de l'homéopathie ? C'est complètement absurde... »

Que demandez-vous concrètement au Président Macron et au gouvernement ?

V. L-P. : Je demande solennellement au Président Macron de maintenir le remboursement à 15% au 1^{er} janvier 2021. Sur de nombreux sujets sanitaires et environnementaux, Emmanuel Macron a montré qu'il était capable d'évoluer dans ses décisions - je pense notamment au glyphosate - alors il peut aussi le faire pour l'homéopathie ! Pourquoi

écoute-t-il une minorité alors que la majorité des Français vont dans le sens de l'homéopathie ? C'est complètement absurde tant sur le plan sanitaire, que sur les plans économique et social. Et sur le plan électoral, c'est un non-sens, car il y a un véritable engouement des Français pour les traitements homéopathiques, qui sont également soutenus par un très grand nombre de professionnels de santé, en complément des traitements conventionnels.

C'est pourquoi de nombreux élus, médecins et professionnels de santé vont dans votre sens en demandant un moratoire sur le remboursement à 15%.

V. L-P. : Oui, car la solution simple d'un décret sur le remboursement à 15% permettrait au secteur homéopathique de continuer à réorganiser ses activités, tout en protégeant les emplois de la filière et en travaillant à de nouvelles études sur l'efficacité des traitements. Ce serait en pleine cohérence avec le grand plan national de relance de l'économie.

Qui est derrière ce bashing et cette politique de dénigrement : les laboratoires pharmaceutiques, certains lobbies ?

V. L-P. : Je n'ai pas la réponse. On ne sait pas tout, on sait juste que ce sont des attaques violentes d'une minorité de personnes. Résultat, c'est toute la filière homéopathique française, et pas



Valérie Lorentz-Poinsot a succédé en janvier 2019 à Christian Boiron à la tête du géant mondial de l'homéopathie, entreprise familiale française fondée en 1932 par les frères Jean et Henri Boiron. Une belle ETI française lyonnaise aujourd'hui mise à mal par le déremboursement de l'homéopathie et les répercussions de la crise de la Covid-19.

Sacré tempérament

Valérie Lorentz-Poinsot a étudié la gestion et le marketing avant d'être embauchée chez *Publicis*. Elle continue ensuite sa carrière dans la pharmacie, pour les *laboratoires Fournier* avant de rejoindre *Urgo*. Elle entre aux *Laboratoires Boiron* en 2000 comme cheffe de produit, puis devient adjointe à la direction du développement médical, puis directrice de ce secteur. C'est en janvier 2019 qu'elle succède à Christian Boiron à la tête du géant mondial de l'homéopathie. Sa recette : « *Je sais écouter et n'ai peur ni de l'échec ni de la critique. Je vois toujours le verre à moitié plein et je ne lâche jamais rien !* »

seulement les *laboratoires Boiron*, qui souffre particulièrement de la baisse de la demande de médicaments homéopathiques due aux effets combinés de la crise de la Covid-19 ainsi qu'aux attaques d'activistes et aux nouvelles conditions de prise en charge décidées par la précédente ministre de la Santé, Madame Agnès Buzin. Ce sont donc plus d'un millier d'emplois à la clé qui sont en danger, chez tous les acteurs de la filière, sans oublier les fournisseurs et les sous-traitants.

Quelles sont les répercussions économiques pour les *Laboratoires Boiron* ?

V. L-P. : Les *Laboratoires Boiron* sont une ETI familiale française qui a toujours choisi la fabrication française de l'intégralité de ses médicaments homéopathiques. A l'heure où l'on ne cesse de parler et de valoriser le « made in France » et les relocalisations, nous réalisons chez *Boiron* plus de 50% de notre chiffre d'affaires global en France dont 66% réalisés sur les médicaments homéopathiques remboursables. Nous employons plus de 2300 collaborateurs en France, répartis dans une trentaine de bassins d'emplois sur le territoire avec un effet d'entraînement majeur sur l'économie locale, puisque nous avons plus de 2350 entreprises fournisseurs et sous-traitants français. En deux ans, la demande de médicaments homéopathiques a déjà baissé de 20% et depuis le début de l'année, la poursuite de la baisse s'est encore amplifiée avec la baisse du remboursement à 15% effective depuis



La France est le berceau historique des Laboratoires Boiron dont le siège est à Messimy dans le Rhône, terreau naturel pour le développement de l'homéopathie. En 80 ans, la petite pharmacie familiale est devenue un Groupe de dimension internationale.

le 1er janvier et avec le confinement qui a entraîné une désertification des cabinets médicaux.

Vous avez d'ailleurs annoncé un plan social de grande ampleur face à cette double crise ?

V. L-P. : En effet, face à cette situation, et aux impacts à venir du déremboursement total prévu au 1^{er} janvier 2021, le groupe *Boiron* a été contraint d'annoncer un projet de plan social massif et de réorganisation de ses activités. Ce plan pourrait conduire à la fermeture de 13 sites et au départ de près de 650 collaborateurs en CDI. Nous en sommes toujours là aujourd'hui, car nous sommes en pleine négociation avec les organisations syndicales, puisque la Covid nous a contraints à repousser les discussions. C'est une situation très difficile pour tous, et notamment pour les salariés de *Boiron* qui ressentent beaucoup de colère et de tristesse.

Vous dites que c'est « complètement absurde de dérembourser » pour trois raisons majeures. Expliquez-nous.

V. L-P. : La première raison est sanitaire. L'homéopathie soigne sans nuire, elle répond à une demande de naturalité des Français et à des enjeux majeurs de

santé publique, dans un contexte sanitaire anxigène inédit avec la crise de la covid-19 où il vaut mieux utiliser des traitements homéopathiques contre le stress et renforcer ses défenses immunitaires plutôt

« Quand l'assurance maladie prend en charge un remboursement de 15%, ça ne lui coûte rien. »

que de prendre un trop plein de somnifères. Sans parler des dangers quand il y a abus dans la prise d'anti-inflammatoires non stéroïdiens et/ou d'antibiotiques. L'homéopathie accompagne les patients sans risque chaque jour, depuis des générations. En complément de la médecine conventionnelle et allopathique, elle permet aussi de mieux supporter des traitements lourds. On le sait, 20% des patients atteints de cancer ont recours aux médicaments homéopathiques pour réduire les effets secondaires des traitements anti-cancéreux.

Quelles sont les deux autres raisons ?

V. L-P. : La 2^e est économique. Madame Agnès Buzin a essayé, quand elle était ministre de la Santé, de justifier le déremboursement « au nom de l'argent des Français ». Ça, je ne peux pas l'accepter car c'est faux ! C'est pourquoi, nous allons publier dans quelques semaines les résultats d'une étude du Cabinet Asterès qui démontre que le remboursement des traitements homéopathiques pour les patients du régime général est totalement neutre ! Les médicaments homéopathiques remboursés avec un taux de prise en charge de 15% représenteront,

Repères

- Création en 1932 par les jumeaux Jean et Henri Boiron
- Siège à Messimy, dans le Rhône.
- Fabricant de médicaments homéopathiques.
- 3720 salariés, dont 2300 en France,
- 13 sites de production dont 4 en France
- 20 filiales
- Présence dans 50 pays
- 557 M€ de CA en 2019
- 2350 fournisseurs et sous-traitants en France.

en 2020, une dépense annuelle d'environ 30 millions d'euros, du fait de la franchise médicale (50 centimes à la boîte), qui compense 100% de la part remboursable (à l'exception des personnes exemptées de franchise : les femmes enceintes, les personnes en ALD...); soit moins de 0,1% des 29,7 milliards d'euros de remboursement de médicaments ! Bref, quand l'assurance maladie prend en charge un remboursement de 15%, ça ne lui coûte rien, car le coût de cette prise en charge est annulé par la franchise médicale ! Quant à la 3^e raison, nous l'avons déjà évoquée, elle est sociale, puisque c'est toute une filière qui est mise à mal avec plus de 1000 emplois en danger.

Certains vont même jusqu'à dire que le déremboursement va générer un coût supplémentaire pour l'assurance maladie. Info ou intox ?

V. L-P. : C'est malheureusement vrai. Le déremboursement des médicaments homéopathiques va générer un coût supplémentaire pour l'assurance maladie en raison d'un report vers des prescriptions plus coûteuses, associées à une consommation de soins plus élevée. Les patients, quant à eux, verront une hausse considérable de leur coût : le déremboursement total impactera également la prise en charge par leur mutuelle et entraînera une augmentation automatique de la TVA (de 2,1% à 10%), ce qui accentuera l'inégalité d'accès aux soins notamment pour

les patients les plus modestes. Les prix devenus libres, les augmentations selon la concurrence des prix entre les officines locales doublera cette inégalité par une disparité territoriale et touchera les patients déjà défavorisés par les contraintes territoriales avec des prix nécessairement plus élevés dans les zones rurales ayant pourtant moins de pouvoir d'achat !

« Agnès Buzin a essayé, quand elle était ministre de la Santé, de justifier le déremboursement « au nom de l'argent des Français ». Ça, je ne peux pas l'accepter car c'est faux ! »

Vous avez bon espoir de convaincre le Président Macron et le Gouvernement Castex ?

V. L-P. : Oui, en tous cas je l'espère, parce que comme je l'ai démontré le coût serait neutre face à toutes les mesures prises pour lutter contre la crise, et permettrait en plus de sauvegarder un secteur dont la France est leader, et de limiter le nombre



« En matière de santé aussi, les Français ont le droit à la liberté de choisir ! » plaide la directrice générale des Laboratoires Boiron.

Déjà 1 315 000 signatures !

Pour rejoindre le mouvement citoyen contre le déremboursement de l'homéopathie en janvier 2021, vous pouvez rejoindre les 1 315 000 français signataires de la pétition « *Mon homéo, mon choix* » sur monhomeomonchoix.fr/je-signe



de personnes licenciées dans la filière dans un contexte de crise économique majeure dans des bassins d'emplois délaissés. Il paraît primordial de pouvoir donner à l'homéopathie du temps pour s'adapter aussi bien pour cette industrie dont la France est leader que pour en préserver l'accès aux patients français touchés par la crise de la Covid-19 notamment pour les plus fragiles économiquement.

Quel message souhaitez-vous leur adresser ?

V. L-P. : Qu'ils ont aujourd'hui la possibilité d'agir pour la santé publique, pour les Français et pour toute une filière. Cela passe par le maintien du remboursement de l'homéopathie à 15% après le 1^{er} janvier 2021. En matière de santé aussi, les Français ont le droit à la liberté de choisir ! ■

Propos recueillis par Valérie Loctin.

Un manifeste à lire

Ce livre de Valérie Lorentz-Poinsot est le récit de cette intense mobilisation menée pour l'homéopathie par et pour toutes celles et ceux qui plébiscitent une médecine complémentaire d'avenir, intégrative et respectueuse (Ed. Flammarion).



Malo, la laiterie bretonne

On n'arrête plus le groupe breton lancé à l'assaut des multinationales du secteur, *Danone, Yoplait, voire Lactalis-Nestlé*. Il est vrai que la recette de fromage frais du groupe malouin n'a pas changé depuis 72 ans. La laiterie de Saint-Malo fondée en 1948 est aujourd'hui propriété du groupe finistérien *Sill*, présidé par Gilles Falc'hun.

Le fondateur a fait la renommée de la marque en utilisant des pots en cartons paraffinés pour de bons produits originaux. Depuis son arrivée dans le groupe *Sill* en 2008, l'usine a été modernisée (moyennant un investissement de 25 millions d'euros) et les ambitions du groupe ont grandi pour le petit *Malo*. Mais la recette du fromage frais est restée la même.

Deux familles aux commandes

Deux familles bretonnes sont à la tête de cette entreprise depuis 1962, les Falc'hun et les Léon. Elles en ont fait un groupe qui va peser quelques 500 millions d'euros cette année. *Sill* a su mener plusieurs opérations de croissance externe au fil du

Emprésuré ?

L'originalité des gammes de yaourts *Malo* est qu'ils sont emprésurés, contrairement aux autres marques, la star de la gamme étant le *Malo* chocolat. La présure est utilisée pour les fromages. Cette enzyme est extraite du suc gastrique de l'estomac des veaux, chevreaux ou agneaux et permet d'accélérer le caillage du lait. Les protéines lactières s'amalgament sous l'effet de l'enzyme et forment le caillé. La présure a un effet bénéfique, car elle améliore la digestibilité du lait tout en en gardant ses avantages nutritifs.



« Une marque fière de ses origines »

Quel est le positionnement actuel de la marque Malo ?

Gilles Falc'hun : *Malo* dispose de plusieurs atouts qui sont d'égale importance. En premier lieu, la tradition : l'entreprise est installée depuis longtemps sur son segment et dispose d'une belle réputation. Ensuite, le terroir : *Malo* est une marque fière de ses origines et met en avant son implantation bretonne. Enfin, la spécificité de son offre : les produits occupent des niches, grâce à des recettes et des emballages spécifiques. Ce positionnement est considéré comme intéressant par les clients, et les volumes sont en progression. Nous tenons à conserver ce positionnement pour le futur.

Quelle est votre stratégie de développement ?

G.F. : Nous disposons de produits originaux, de qualité, et *Malo* fait partie d'un groupe qui dispose de plusieurs marques sur le secteur laitier. Nous avons donc décidé de modifier l'organisation afin de mettre en place plusieurs types de mutualisation. Nous avons rassemblé depuis un an environ les forces de ventes de *Malo, le Petit Basque* et *Le Gall* qui ont beaucoup de points communs, afin de pouvoir discuter avec les clients d'une diffusion nationale. Nous avons également créé une logistique commune, avec une centralisation des produits sur des entrepôts communs. L'ultra-frais est livré plusieurs fois par semaine en grande distribution et avec des gammes plus larges, nous pouvons avoir des flux logistiques plus cohérents. Enfin pour *Malo*, nous avons une communication nationale prévue par affichage.

Le secteur laitier s'est bien comporté pendant la période de confinement, comment cela s'est-il passé pour vous ?

G.F. : Effectivement, nous avons enregistré des croissances entre 5 et 10%, les hypermarchés et supermarchés commandant plus que d'ordinaire. En revanche, nous avons perdu pendant deux mois les cantines, crèches, etc. Or, le secteur de la restauration hors foyer représente 20% du chiffre d'affaires.

qui fait peur à *Danone* !



Quels sont vos projets et investissements en matière industrielle ?

G.F. : Nous travaillons actuellement sur un prévisionnel à 2025, afin de discuter avec nos partenaires financiers. Notre programme est d'envergure en particulier avec des objectifs d'augmentation des capacités de production. L'autre volet de ce plan est l'innovation, nous disposons d'un R&D groupe qui gère cet aspect avec des relais dans chaque site.

L'exportation fait-elle partie des sujets d'avenir ?

G.F. : Cela fait partie des nouveaux chantiers, car nous avons créé une équipe sur le sujet il y a un peu plus d'un an, qui travaille uniquement sur les produits voisins, car nous sommes sur des produits frais aux DLC assez courtes.

Au niveau du groupe, quels sont les produits qui font une belle année ?

G.F. : L'intérêt de notre modèle est d'avoir plusieurs « pieds » sur lesquels s'appuyer en cas de problème non prévisible, comme cela est arrivé cette année. Cela permet d'avoir plusieurs leviers pour garder un équilibre. Récemment, ce sont les produits frais et les produits surgelés qui se comportent le mieux. ■



Malo est l'une des marques phares du Groupe Sill avec le *Petit Basque*, *Le Gall* et *Plein Fruit*.

temps. Cette « fédération de PME » comprend quelques belles marques telles que *Le Gall*, *le Petit Basque*, *la Potagère*, *Plein Fruit*... Avec un effectif de plus de 1300 personnes, *Sill* exporte 21% de son chiffre d'affaires et détient 8 sites de production, dont les deux derniers sont situés hors de Bretagne. Au-delà des produits laitiers, le groupe est présent sur les jus de fruits, la nutrition infantile, les plats cuisinés surgelés et les potages.

Sur une belle lancée

Le marché de l'ultra-frais est dominé en crèmerie par des géants tels que *Danone*, *Yoplait*, *Nestlé-Lactalis*. *Malo* a su prendre sa place avec un chiffre d'affaires multiplié par deux en dix ans. L'autre partie de l'activité est la fabrication de lait en poudre. Globalement, le chiffre d'affaires 2019 s'est élevé à 105 millions d'euros. Pour y parvenir, l'entreprise malouine n'a rien cédé de ses traditions et a appuyé au contraire sur la différenciation, en termes d'emballages comme de recettes.

A l'attaque dans la cité corsaire !

Il fallait s'y attendre, Saint Malo est une cité corsaire, l'attaque allait bien arriver un jour ou l'autre. Elle est en marche. Le dirigeant, Gilles Falc'hun, souhaite que la marque puisse travailler sur tout le territoire national et non plus essentiellement dans le Grand Ouest et la région parisienne. « *Entrepreneur de l'année* » en 2015, Gilles Falc'hun a réussi à faire déguster au président de la République un yaourt *Malo* lors de sa visite en Bretagne en 2018. Il est donc grand temps que tous les Français puissent également en profiter ! Bon appétit à toutes les PME qui avancent... ■ A.F.

Un nouveau label

Le E+ a été attribué aux yaourts *Malo*. Ce label signifie « *Entrepreneurs plus engagés* » et est destiné aux entreprises familiales ou indépendantes. Il a pour objectif de valoriser auprès des consommateurs les PME impliquées dans une démarche responsable en matière sociale et environnementale.

Le roi du PC français

Seule marque du Continent, Thomson Computing veut jouer dans la cour des grands au niveau mondial. Stéphane Français n'a pas fini sa conquête, et c'est bien la France qui gagne !

À 51 ans, l'entrepreneur de l'année 2018 poursuit sa marche en avant.

Rien ne semble pouvoir vous arrêter. Malgré la pandémie, vous réussissez à garder le cap et à booster vos ventes...

Stéphane Français : La pandémie nous a contraints à suspendre complètement notre production durant quelques mois, une situation pour le moins inextricable car nous n'avions alors plus de PC à vendre. Malgré ce début d'année complexe, nous avons connu un deuxième et un troisième trimestre très largement positifs par rapport à l'année dernière, avec un doublement de notre chiffre d'affaires. Nous ambitionnons d'atteindre un CA de 70 M€ cette année contre 50 M€ sur l'exercice précédent. Nous avons su créer une opportunité et tirer notre épingle du jeu dans cette situation désastreuse qui a malmené nombre de nos concurrents.

Quelle stratégie avez-vous adoptée pour relancer la production ?

Nous avons positionné des commandes de composants sur des lots plus petits de processeurs de cartes mères qui nous ont permis de palier au déficit mondial des grosses productions. Nous avons fabriqué nos PC avec des produits de grande qualité sans être contraints aux mêmes niveaux de production que nos concurrents.

Comment avez-vous fait de votre « petite » taille un atout majeur ?

Alors que le marché mondial sera de plus 160 milliards d'euros cette année, nous réalisons 70 M€ de chiffre d'affaires. Ayant moins de volumes à vendre, nous

avons donc naturellement une flexibilité et une agilité plus importantes nous permettant de trouver des solutions. Nous sommes restés fidèles à notre modèle qui consiste à sourcer les composants pour fabriquer nos machines et faire évoluer notre catalogue produits tout en conservant nos bestsellers, ce que les grandes marques ne font pas.

« Nous ambitionnons d'atteindre un CA de 70 M€ cette année contre 50 M€ sur l'exercice précédent. Nous avons su créer une opportunité et tirer notre épingle du jeu dans cette situation désastreuse. »

Les ténors du secteur ont des catalogues figés sur trois ou quatre années, voire cinq, alors que nos catalogues et nos gammes produits évoluent tous les trois et six mois. Nous n'avons pas les mêmes volumes que les autres acteurs leaders à livrer. Nous avons donc une facilité à identifier des solutions et à trouver des volumes de production suffisants pour réaliser notre chiffre d'affaires.

Malgré une situation complexe, Thomson honore ses commandes et continue de livrer partout dans le monde. Quel est votre secret ?

La guerre que Trump livre aux Chinois n'est pas sans conséquence sur le marché

de l'informatique américain et sur les marques américaines. La plus grosse usine du leader américain, HP, a fermé ses portes en Chine, entraînant une baisse importante de la capacité de l'entreprise à assurer ses livraisons à travers le monde. Toutes les grandes marques se heurtent à d'importants problèmes de livraisons, alors que Thomson a été jugé fidèle à son esprit de respect des livraisons par ses partenaires de distribution. Nous avons tenu nos livraisons malgré un Covid qui a très largement complexifié les choses et nous a conduit à décaler des livraisons du premier trimestre sur le second trimestre. Nous nous réjouissons d'avoir réussi à honorer l'ensemble des commandes de nos clients sans être contraints d'en annuler. **Morale de l'histoire : le petit Poucet réussit là où les mastodontes défont ?** Nous avons démontré notre résilience et notre détermination en cette période de crise. Nous réussissons à livrer là où les grandes marques mondiales défont et ne parviennent pas à honorer leurs engagements. HP affiche une baisse substantielle de ses livraisons, ainsi que qu'Acer et Lenovo (une entreprise chinoise, Ndlr) et que les annulations de commande sont légions.

Nous continuons à nous battre avec des armes désormais de plus en plus égales et une situation plus équilibrée car notre dextérité et notre agilité nous ont permis de mieux supporter cette crise que les géants de l'informatique fortement ébranlés par cette crise de la production.

La crise vous a-t-elle obligé à revoir l'implantation de vos marchés et de votre stratégie de développement à travers le monde ?



Stéphane Français
(*Thomson Computing*),
la France qui gagne !

Nous avons mis un gros focus sur les États-Unis et nous avons continué en ce sens. La crise sanitaire a généré de nombreux problèmes de livraison chez les grandes marques installées, qu'elles soient américaines ou asiatiques, ce qui nous a permis d'ouvrir tous les grands distributeurs que nous visions l'année dernière.



>> Le judoka multimédaillé Teddy Riner croit en la marque française de PC et a pris 7 % du capital de Thomson Computing.

On a l'impression que le marché américain vous intéresse de plus en plus ?

Nous avons commencé en 2018 avec des enseignes comme QVC (chaîne de télévision spécialisée dans le télé-achat et le commerce en ligne, Ndlr) et BrandsMart (détaillant d'électronique grand public, Ndlr). Le Covid a eu pour effet d'accélérer notre référencement et d'ouvrir de grandes enseignes américaines, telles que Baseby, Worldmart ou encore Amazon.

Nous avons saisi l'opportunité de développer un réseau de distribution américain sur un marché de 350 millions de consommateurs avec le même clavier et une marque française certes, mais avec une résonance anglo-saxonne, et même américaine, puisque Thomson a vu le jour grâce à un ingénieur américain qui travaillait chez Houston Thomson. La marque correspond bien aux Américains.

Comment avez-vous réussi le tour de force de percer ce marché américain ?

Nous avons réussi à atteindre les objectifs ambitieux que nous nous étions assignés aux États-Unis et ce malgré notre taille microscopique au regard du gigantisme

des acteurs américains. Nous avons redoublé d'audace et d'ingéniosité pour réussir à multiplier par cinq notre chiffre d'affaires cette année (de 1 à 4 M€). Nous n'entendons pas nous arrêter en si bon chemin et nous pensons être en capacité de multiplier encore par cinq notre chiffre d'affaires aux États-Unis l'année prochaine en atteignant les 20 M€.

Comment évoluent les ventes de Thomson ?

Nous observons une progression des ventes au niveau mondial, avec une croissance de 5 % en France. Cinq mois durant, nous avons constaté un ralentissement lié à la crise sanitaire avant qu'un rattrapage ne s'amorce. Il n'est pas question d'une euphorie générale avec un doublement des ventes de PC, mais la dynamique a repris positivement. Nous avons pu honorer nos commandes et faire de la croissance là où

« Grâce à un élan français de solidarité, nous sommes leader sur les ordinateurs à moins de 300 euros avec 25% du marché annuel. Nous sommes donc le petit Français qui bat fièrement et sans complexe les géants de l'informatique... »

nos concurrents ne seront pas en mesure d'honorer leurs commandes ou avec deux ou trois mois de retard dans les livraisons. C'est une véritable opportunité pour Thomson au niveau européen et américain que nous entendons saisir dans les semaines et les mois à venir. Nous souhaitons proposer des solutions technologiques innovantes, à l'image de notre gamme de PC Qualcomm que nous avons mis sur le marché il y a un an et demi.

Notre partenaire Qualcomm (entreprise américaine leader mondial des puces mobiles, Ndlr) est en train de se lancer avec succès sur le marché de l'informatique à nos côtés et de devenir un concurrent de taille face à Intel (premier fabricant mondial de semi-conducteurs, Ndlr).

Avez-vous été contraint de licencier durant cette période ?

A l'inverse de nombre d'entreprises qui ont licencié, nous avons embauché durant

la période du Covid. Nous avons même signé un bâtiment de production en France, à proximité de nos bureaux commerciaux en Seine-et-Marne, abritant un centre de production, un centre de réparation et un service R&D et technologique.

Vous êtes désormais leader sur les PC à petits prix. Comment avez-vous pu vous faire un espace face aux géants de l'informatique ?

Grâce à un élan français de solidarité, nous sommes leader sur les ordinateurs à moins de 300 euros depuis trois ans avec à peu près 25 % du marché annuel. Nous sommes donc le petit Français qui bat fièrement et sans complexe les géants de l'informatique sur le créneau de l'entrée de gamme. Avec les dernières innovations technologiques, nous abordons également le « *middle price* » et le haut de gamme avec nos gammes de produits Thomson Qualcomm connectés qui, grâce à leur puce, permettent d'être connectés partout en France grâce à la 4G et demain grâce à la 5G.

Nous souhaitons être les premiers à sortir des produits 4G-5G sur le marché mondial. C'est un important tournant pour l'informatique. Nous étions déjà les premiers à avoir sorti une gamme d'ordinateur en processeur ARM puisque Qualcomm et ARM sont en partenariat. Apple a annoncé qu'il sortirait des ordinateurs en ARM en 2021... Je ne peux m'empêcher de sourire en constatant qu'Apple sortira des produits ARM deux ans après Thomson !

Au niveau financier, êtes-vous en recherche d'investisseurs afin de poursuivre votre croissance ?

Nous sommes effectivement en quête d'investisseurs dans la perspective d'une levée de fonds. D'importantes sociétés d'investissement s'intéressent à nous. Dans les deux mois à venir, nous aurons vraisemblablement l'engagement d'un groupe financier et/ou industriel à nos côtés.

Votre entreprise, seule marque française et européenne de PC, est-elle soutenue par les pouvoirs publics ?

Nous avons sollicité une aide auprès de la région Ile-de-France afin de nous soutenir dans le cadre de la relocalisation que nous avons opérée depuis le mois de juin en implantant un centre de production en Seine-et-Marne.

Valérie Préresse (présidente de la région Île-de-France, ndlr) et son équipe se sont montrés très à l'écoute du projet

et ont manifesté un réel enthousiasme. La région Ile-de-France est par ailleurs à l'initiative d'un programme intitulé « *Relance industrie* ».

L'État vous accompagne-t-il dans votre croissance ? Estimez-vous disposer des mêmes armes que vos concurrents étrangers ?

Nous avons également rencontré la ministre de l'Industrie Agnès Pannier-Runacher dans le cadre de ce projet de relocalisation en France, mais il n'y a eu aucune avancée significative jusqu'à présent. La passivité du gouvernement français à notre égard n'est pas de nature à aider une entreprise comme la nôtre. Il existe un véritable souci concernant les aides gouvernementales sur l'exportation au niveau de l'économie française.

La France doit prendre conscience qu'elle doit faire comme les Chinois en subventionnant toute l'exportation française. Cela permettrait d'inverser le déficit économique et le déficit de l'exportation française, de conserver une valeur ajoutée en France et de relancer une économie moribonde.

L'État est loin d'avoir envie ou même de songer à ces projets car il n'existe pas de volonté manifeste de croire dans les entreprises françaises qui peuvent réussir à l'étranger. C'est un drame pour notre pays, cela constitue un vrai frein. Comment

« La passivité du gouvernement français à notre égard n'est pas de nature à aider une entreprise comme la nôtre. Il existe un véritable souci concernant les aides gouvernementales sur l'exportation... »

lutter face à des Chinois qui, par ailleurs, ont des charges salariales moyennes huit fois inférieures aux nôtres ? Un ouvrier chinois coûte environ 600 dollars, tandis qu'un ouvrier français aux 35 heures coûte à peu près 2 500 euros chargés. Bien que nous ne nous battions clairement pas à armes égales, nous avons souhaité relocaliser une partie de notre production en France car nous nos collaborateurs français attestent d'une importante valeur ajoutée



« La France doit faire comme les Chinois en subventionnant ses exportations. Cela permettrait d'inverser le déficit commercial, et de relancer notre économie. »

en matière de R&D et de développement de logiciels.

Il semble cependant difficile de lutter à armes égales lorsque la seule question posée par le ministre consiste à savoir si nous produisons tout en France... Imaginez le ministre américain interroger Apple sur le fait que sa production soit bien assurée à 100 % aux Etats Unis. C'est ridicule.

Est-ce à dire que la région est réactive là où l'État peine à se mobiliser ?

La région est effectivement beaucoup plus active et je m'en réjouis. Nos régions ont envie d'aider les entreprises françaises. Nous avons identifié en dehors de la sphère politique nationale des acteurs au niveau régional qui prendraient position pour influencer les politiciens dans le bon sens. Les politiciens mettent en place des politiques sans suffisamment consulter les professionnels de chaque secteur.

Comment Thomson réussit brillamment à tirer son épingle du jeu malgré

l'absence d'aide de l'État ?

Aujourd'hui, nous développons le produit Thomson sur quatre continents sans aucune aide de l'État. Cela ne nous favorise guère, d'autant que nous sommes face à six géants qui pèsent 10 milliards, et que chacun, qu'il soit chinois, taïwanais ou américain, est aidé par son gouvernement. Thomson prend des parts de marché et remporte d'impressionnants succès au regard de sa taille. Cette réussite est le fruit d'une équipe riche et investie, de l'enthousiasme de l'entreprise et de l'aide des banques françaises (Crédit Agricole Picardie, Caisse d'Epargne Ile-de-France, BNP, Palatine et LCL, ndlr) qui a favorisé le développement de l'entreprise et nous a porté. A terme, nous souhaitons que l'ensemble des managers soient actionnaires de la société et que l'ensemble des salariés puissent accéder à l'actionariat. ●

Propos recueillis par Isabelle Jouanneau

Que veut faire Tony Parker à Villard-de-Lans ?

Le quadruple champion de NBA crée la surprise en devenant le nouvel actionnaire majoritaire de la SEVLC à Villard-de-Lans. Tombé sous le charme de cette station familiale de moyenne montagne, le basketteur reconverti en entrepreneur voit beaucoup plus loin avec des projets de développement dans tout le Vercors.

« **J**e suis un challenger, un bâtisseur, un aventurier, un entrepreneur ». C'est ainsi, avec ses propres mots, que se décrit aujourd'hui William Antony Parker, plus connu sous le nom de Tony Parker. En quittant la compétition à l'âge de 37 ans, l'immense champion reconnu de tous (17 saisons à San Antonio Basket, 4 titres de champion de NBA), à la tête du classement des sportifs les mieux rémunérés de la planète, a déjà préparé sa reconversion depuis plus de 10 ans, avec des investissements prometteurs dans le sport, l'immobilier et le numérique.

9 millions d'euros

Les 76,8% de la SEVLC (7,4 millions d'euros de chiffre d'affaires) ont été rachetés environ 9 millions d'euros par la holding *Infinity Nine Mountain*. Tony Parker en est l'actionnaire majoritaire pour 54%.



Tony Parker, entouré (de gauche à droite) par Marie-Sophie Obama, présidente de la section féminine de l'Asvel Lyon-Villeurbanne, Sébastien Giraud, DG de la SEVLC, Ruben Jolly, directeur général d'*Infinity Nine Mountain* et Guillaume Ruel, président du CA de la Société d'équipement de Villard-de-Lans-Corrençon en Vercors, qui gère notamment les remontées mécaniques de la station.

Investir avant tout dans le sport

C'est ainsi qu'en 2009 il devient l'actionnaire majoritaire de l'ASVEL Lyon-Villeurbanne. Mais la plus grande surprise arrive en 2019 quand le sportif, via sa holding *Infinity Nine Mountain* rachète 76,8% des parts de la SEVLC, la société d'équipement qui gère les remontées mécaniques du domaine de Villard-de-Lans-Corrençon en Vercors. Pour remporter ce nouveau défi et rassurer la population locale, Tony Parker s'est entouré d'une équipe de confiance et de grandes familles du cru : Ruben Jolly, le directeur général de la holding, Marie-Sophie Obama, présidente de la section féminine de l'Asvel Lyon-Villeurbanne, mais aussi Guillaume Ruel (30 ans), moniteur de ski et ancien adjoint

au maire de Villard-de Lans et Sébastien Giraud (44 ans), restaurateur réputé de la station (Altitude 2000), devenus respectivement président et directeur général de la SEVLC depuis son rachat aux frères Victor et Daniel Huilier.

Un nouvel univers pour Parker

Tony Parker le reconnaît, il ne connaissait rien à la montagne avant de tomber sous le charme de cette adorable station de ski avec ses 125 kms de pistes entre 1111 et 2050 m d'altitude et ses 13000 habitants, à 130 kms de Lyon et 40 kms de Grenoble. Convaincu par Ruben Jolly de venir voir sur place, il a immédiatement été séduit par les arguments de Guillaume Ruel et de Sébastien Giraud, mais surtout par le

potentiel de développement considérable de cette station de ski de moyenne montagne dont il veut faire « une station qui fonctionne sur les quatre saisons et pas uniquement l'hiver. » Pour comprendre le projet du champion, nous avons rencontré Guillaume Ruel qui en est le chef d'orchestre et le pilote sur place.

Qu'est-ce qui a convaincu Tony Parker d'investir à Villard-de-Lans ?

Guillaume Ruel : Moniteur de ski, je viens d'une grande famille du cru bien connue de tous ici et je me suis toujours beaucoup investi pour ma station, y compris dans la vie municipale. Je suis un ancien sportif reconverti en entrepreneur, car j'ai toujours eu cette fibre entrepreneuriale grâce à mes parents agriculteurs dans les œufs bio sur Corrençon. Je savais que les frères Huilier voulaient vendre. J'ai donc monté un dossier et rencontré l'associé de Tony, Ruben Jolly ainsi que Marie-Sophie Obama. Ensemble, on l'a convaincu de venir visiter. Tony est tombé immédiatement amoureux de Villard et a très vite compris les atouts considérables de cette station, ce qui a permis le tour de table, puis le rachat.

Quels sont les atouts de la station qui l'ont séduit ?

G.R. : C'est une station familiale avec un gros potentiel de sportifs de haut niveau et un pôle espoir hyper réputé qui nous permettent d'y monter un centre d'hébergement et d'entraînement pour sportifs de haut niveau. On n'est pas une station comme les autres. Avec ses 13000 habi-

tants et une zone de chalandise incroyable (proximité de Valence, Grenoble et Lyon), nous avons une grosse clientèle à la journée et une offre qui s'adapte parfaitement à la demande actuelle de courts séjours pour les vacanciers de France et d'ailleurs. De plus, le fait d'être une station de moyenne montagne (entre 1000 et 2000m) nous permet d'être particulièrement attractifs en été avec un plateau du Vercors qui propose un golf de 18 trous et un immense parcours VTT, de trails et de randonnées.

« Je suis un challenger, un bâtisseur, un aventurier, un entrepreneur. » (Tony Parker)

En quoi consiste votre projet de développement avec Tony ?

G.R. : Notre projet est tourné vers la diversification dans le plus grand respect du massif, de la montagne et de la nature. Cette station est le poumon économique du Vercors. Le but est de la faire tourner désormais plus de trois cents jours par an, pendant les quatre saisons. Tony vient tous les mois à Villard et nous travaillons le reste du temps en visio. On a décidé de choisir un cap, une direction et de s'y tenir. Les grandes lignes sont « sport, bien-

être, santé et nature », tout ce que la clientèle demande aujourd'hui pour s'évader. C'est fini le temps où l'on faisait des pistes plus larges en cassant la montagne. Notre projet respecte la nature, le site et ses habitants. On va jouer avec notre terrain de jeu naturel qui est magnifique et développer toutes les activités qui permettent de s'y éclater toute l'année (wellpark, mountain kart, etc.) dans ces quatre axes.

Votre projet contient forcément un volet immobilier car il faut pouvoir accueillir plus de monde ?

G.R. : Oui et avec un co-investissement, on va lever des fonds pour cela et maîtriser nous-mêmes le projet de bout en bout. Il y a actuellement à Villard une offre de « lits froids » en résidences secondaires, mais il manque des « lits chauds » pour accueillir notre potentiel de vacanciers et touristes toute l'année. C'est pourquoi, nous allons nous lancer dans un projet de construction immobilière de type appart-hôtel avec de grands appartements de 60 m² équipés de cuisines, balcons et terrasses, avec des services (spa sur place, petit déjeuner en chambre, etc.). Nous comptons créer 1000 lits environ, 500 sur Corrençon et 500 sur Villard-de-Lans. Le PLUI venant d'être validé, nous démarrons en octobre.

Comment a été ressentie l'arrivée de Tony sur votre station ?

G.R. : Quand Tony est arrivé, il s'est dit tout et n'importe quoi, qu'il allait tout bétonner et créer 10000 lits ! Heureusement, la population locale nous connaît bien Sébastien Giraud et moi. Nous sommes d'ici, nous y habitons à l'année, nos enfants y vont à l'école. Les gens ne sont donc pas inquiets car nous sommes les garants de ce projet et nous avons su les rassurer en les écoutant et en les impliquant. Tony bénéficie d'une superbe image de champion et d'un capital sympathie et de notoriété extraordinaire qui va bénéficier à toute la station et bien au-delà. Les gens ont compris que pour chaque euro investi dans notre projet ce sont 7 euros qui bénéficieront aux commerçants et entreprises locales. C'est un gros challenge sur 10 ans qu'on va réussir, parce qu'il fédère tout le monde. Mais notre ambition va encore plus loin, car nous pourrions dupliquer notre modèle pour d'autres stations de moyenne montagne ! ■

Propos recueillis par Valérie Loctin.



« Pour chaque euro investi dans notre projet ce sont 7 euros qui bénéficieront aux commerçants et entreprises locales. » (Guillaume Ruel)



Vaccin anti-Covid 19 : LA COURSE CONTRE LA MONTRE DES LABORATOIRES

200 équipes de chercheurs dans le monde travaillent à l'élaboration d'un vaccin contre le coronavirus. Une lutte acharnée contre la pandémie ou une course à la commercialisation ?

De nombreux chercheurs et laboratoires se sont lancés dans une course effrénée à la recherche d'un vaccin contre le coronavirus. Selon le dernier décompte de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) annoncé le 31 juillet, 26 candidats-vaccins sont au stade de l'évaluation clinique et sont testés sur l'homme, et 139 sont toujours au stade pré-clinique. (voir encadré). Mais, à ce jour, trois équipes de recherche dans des pays occidentaux et deux en Chine apparaissent plus avancés car leurs vaccins sont dans leur dernière phase d'essais cliniques sur

l'homme : la société américaine Moderna, l'université d'Oxford associée au laboratoire AstraZeneca, l'alliance BioNTech/Pfizer et deux projets chinois des sociétés Sinovac et Sinopharm. Au point même que le Pdg d'AstraZeneca, Pascal Soriot déclarait sur BfmTV le 14 juin : « On aura les résultats au mois de septembre, et on aura fabriqué déjà plusieurs dizaines de millions de doses dès le mois de septembre/octobre, livrées à partir des mois d'octobre/novembre avec une montée en puissance vers la fin de l'année et au début de l'année prochaine ».

CORONAVIRUS | COVID-19

D'ores et déjà des précommandes

Des laboratoires sont déjà en phase de production industrielle avant même de connaître l'efficacité définitive de leur vaccin, ni même d'avoir les autorisations finales de mise sur le marché. Ainsi, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas et la France ont fait une précommande de 400 millions de doses auprès du groupe pharmaceutique AstraZeneca, alors qu'il n'est qu'en phase 3 de tests et donc pas encore finalisé. Son efficacité est actuellement testée sur 30 000 personnes aux Etats-Unis dont la moitié recevra une dose de 100 microgrammes, et les autres un placebo.

Au début du mois d'août, un accord a également été annoncé entre les laboratoires Sanofi et GSK et les Etats-Unis pour 100 millions de

doses, et une réservation de 300 millions de doses a été faite par l'Union européenne. Les doses seraient produites dans des pays européens et en particulier en France, en Belgique, en Allemagne et en Italie. Le laboratoire prévoit de débuter une étude de phase 1/2 en septembre, suivie d'une phase 3 d'ici à la fin de l'année. Si les données sont positives, l'approbation réglementaire de ce vaccin pourrait être obtenue dès le premier semestre de 2021. « Des millions d'Européens auront accès à un vaccin potentiel pour les protéger contre la COVID-19, dès lors que sa sécurité et son efficacité auront été démontrées », a déclaré avec assurance Thomas Triomphe, Vice-Président Exécutif et Responsable Monde de Sanofi Pasteur.

L'OMS préfère tempérer

CORONAVIRUS | COVID-19

Toutefois, face aux déclarations très optimistes des laboratoires, l'Organisation Mondiale de la Santé préfère adopter un discours beaucoup plus mesuré : « Un certain nombre de vaccins sont en phase 3, et nous espérons tous avoir des vaccins effectifs protégeant la population de l'infection » a déclaré le directeur général de l'OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus avant de renchérir lors d'une visio-conférence le 3 août, indiquant que, pour le moment « il n'y a pas de solution miracle et il pourrait ne jamais en avoir... Les essais cliniques nous donnent de l'espoir. Cela ne veut pas nécessairement dire que nous aurons un vaccin efficace, notamment sur la durée. » C'est pourquoi l'organisation ne cesse de rappeler que le respect des gestes barrières est toujours la première des préconisations pour lutter contre la pandémie...

PATRIMOINE/IMMOBILIER

Vaccin : les phases de test d'un vaccin

Avant d'être mis sur le marché, un vaccin est étudié en laboratoire en utilisant des modèles informatiques. Il est ensuite testé sur des animaux dont le système immunitaire est proche de celui des humains dans le but de vérifier s'il n'a pas d'effet indésirable grave. Vient alors les 3 phases de tests cliniques sur les humains. La première consiste à analyser les réactions du corps humain après l'injection, de la tolérance de l'homme face au produit et constater de son efficacité contre le virus ciblé. Avec la phase 2, le but est

d'en étudier l'efficacité thérapeutique et sa capacité à produire des anticorps, puis d'affiner sa posologie en le testant sur un plus grand panel. Débute alors la troisième phase qui consiste à démontrer l'efficacité du vaccin, et ses effets indésirables, avant sa commercialisation. Une fois les autorisations obtenues de la part des autorités scientifiques et économiques, le vaccin est mis sur le marché, s'ensuit une ultime phase dite de pharmacovigilance. D'ordinaire, l'ensemble du processus prend en moyenne 7 ans.



“Ces mois passés nous font voir et envisager les choses différemment... Il nous faut repenser notre mode de fonctionnement”

Cyriaque Benoist, ancien HEC, directeur d'un pôle gériatrique, composé d'un Ehpad (Résidence Ste-Anne d'Auray) et d'un service infirmier à domicile à Châtillon (92). Il nous présente son parcours et fait le point sur la période.

Comment avez-vous vécu cette période de confinement pour lutter contre la pandémie du Coronavirus ?

Une grande prudence s'est imposée durant cette période, et encore aujourd'hui, tout en veillant à préserver l'échange avec les familles, par le biais de mails, de vidéos conférences, puis de visites dans un lieu possible et adapté lorsque la situation s'est stabilisée, et en restant très attentifs à la sécurité des résidents et des salariés. Les mesures de protection ont été prises avec l'approvisionnement de masques et le respect des gestes barrières.

Quelle a été votre formation ?

J'ai commencé par évoluer dans le secteur commercial puis industriel, chez Alcatel. En milieu de parcours, j'ai eu envie de me tourner vers les services d'aide aux personnes âgées. Pour ce, j'ai suivi une formation afin de pouvoir diriger un établissement de santé dédié au troisième âge et être en mesure de lui apporter les soins nécessaires.



Cyriaque Benoist, directeur d'un pôle gériatrique à Châtillon (92)

Ce secteur est en pleine évolution ?

Oui, les prévisions de l'INSEE ont été relevées à la hausse. En 2030, 2050, notre société devra fonctionner en prenant en compte l'expérience et la sagesse, les points forts de cette tranche d'âge, et avec les capacités préservées des personnes de 95 ans. Face à cette évolution très forte, ce mouve-

ment de fond, la question se pose de savoir comment intégrer cet état de fait comme une valeur ajoutée, en quelque sorte, plutôt que comme un sujet de pathologie à traiter. Pendant ces mois de confinement, nous avons eu peu de contacts avec l'extérieur, hormis avec les fournisseurs de masques, de tests, nos pairs ou nos homologues. On se donnait des coups de main pour des dépannages; un mouvement de solidarité s'est mis en place. Mais, ce système d'urgence n'a pas laissé beaucoup de temps pour aller vers d'autres partenaires ou d'autres associations. Aujourd'hui, ces mois passés nous font voir et envisager les choses différemment. En partant des besoins et des attentes de nos aînés, il nous faut repenser notre mode de fonctionnement et monter des partenariats différents. À partir de cette expérience vécue, toute une réflexion a commencé.

Propos recueillis par Olivier Certain

WARREN BUFFETT

SES 10 CONSEILS POUR INVESTIR EN BOURSE

Le célèbre boursicoteur n'a jamais hésité à partager son expérience et ses méthodes pour faire fortune. Nous avons recensé pour vous ses 10 conseils à appliquer absolument pour réussir en bourse.

1

Investir sur soi-même

Pour Warren Buffett, la première chose à faire lorsque l'on souhaite se lancer en bourse est d'investir sur soi-même. Mais qu'est-ce qu'il veut dire ? En fait, vous devez absolument d'améliorer vos compétences et vos connaissances des marchés sur lesquels vous souhaitez vous lancer. A ses fins, votre priorité est de réunir un maximum d'informations sur l'investissement que vous souhaitez faire. Comme le dit Buffet, le premier investissement, c'est vous, pour comprendre les astuces et les stratégies utiles, et surtout éviter à tout prix les erreurs de débutants.

2

Ne pas laisser votre épargne « sous le matelas »

Pour devenir riche, il faut investir son épargne. Ne jamais laisser dormir son argent en espérant que sa valeur augmente miraculeusement. Pour Warren Buffett, il n'y a pas pire investissement que d'avoir du cash. Les dépôts à terme, les obligations d'Etat et les instruments monétaires constituent le cash dans l'univers de la finance. Alors faites travailler votre épargne pour tirer des profits de vos placements financiers.



4

Suivez les indices boursiers

Pour Warren Buffett, aucun conseiller financier ne vaudra jamais l'efficacité du marché. N'écoutez pas les oracles et autres prévisionnistes. Vous devez suivre les indices boursiers qui sont reconnus pour leur efficacité. Investissez votre capital en diversifiant vos placements pour maximiser vos gains et compenser d'éventuelles pertes.

3

Investissez uniquement sur ce que vous comprenez

Surtout, ne vous lancez jamais dans des opérations que vous ne comprenez pas. Il faut savoir étudier et comprendre le fonctionnement des actions sur lesquelles vous souhaitez investir. Prenez le temps d'analyser la société cotée en bourse, ses fondamentaux et son mode de management. Pour Warren Buffett, l'élément principal de votre prise de décision doit être l'évolution de la valeur d'un produit sur le marché à long terme. Une analyse rigoureuse du secteur, des concurrents, du management, des perspectives, doit être effectuée. Ne faites rien avant cela.

5

Placez votre capital sur du long terme

Warren Buffett mise beaucoup sur l'effet boule de neige. Comme il le dit : « Achez des actions que vous serez fier de conserver si le marché s'effondre pendant 10 ans ». Il recommande toujours de privilégier un placement à long terme qui peut vous permettre de gagner de l'argent en bourse plutôt qu'un actif sur le court terme. En misant sur le long terme, vous ne serez pas stressé au quotidien par les évolutions du marché et vous ne serez pas tenu non plus de suivre en permanence les tendances.



Ne jamais oublier ces deux règles d'investissements

« A la bourse, il y a deux règles fondamentales à respecter. La première est de ne pas perdre, la seconde est de ne jamais oublier la première. » Paroles de Warren Buffett qui ressasse sans cesse ces deux règles. Le célèbre boursicoteur n'aime pas prendre de risques. Pour lui, la perte d'argent est un retour en arrière : un investisseur rigoureux doit refuser de prendre le moindre de risque de perdre du capital. C'est pourquoi vous devez vous fixer une limite des potentielles pertes dans chacun de vos placements. Tout le monde peut se tromper mais personne ne doit laisser courir ses pertes.

Diversifier ses placements

Selon Warren Buffett, pour gagner de l'argent en bourse, il faut impérativement diversifier ses placements. Comme le dit la bonne formule : « Il ne faut jamais mettre tous ses œufs dans le même panier ». Le fait de diversifier votre portefeuille sur des actions et autres produits financiers vous permet de réduire les risques de pertes sur un titre en les compensant avec les gains sur un autre produit. CDFD.

Investir en bourse au bon moment

« Soyez craintif quand les autres sont cupidés. Soyez avide quand les autres sont craintifs. »

Pour Warren Buffett, il ne faut jamais suivre des mouvements de foule. Au contraire, il faut savoir prendre des positions contraires à la masse, car ses mouvements de masse sont souvent trompeurs. C'est le concept de la contre-tendance en trading. Ne réagissez pas comme un mouton en vous ruant sur un produit parce qu'il est l'objet d'une grande influence, faites confiance à votre esprit d'analyse et surtout gardez votre indépendance d'esprit.

Faites des investissements simples

Pour Warren Buffett, les meilleurs placements restent les plus simples. Lors de la crise financière, ceux qui avaient investi dans des subprimes et des produits trop sophistiqués en ont fait sérieusement les frais. Warren Buffet, lui, ne s'est pas laissé berné par ses produits et a vu sa fortune croître de 65 milliards à 82,5 milliards de dollars entre mars 2008 et janvier 2019...

Prendre une décision par an

Selon Warren Buffett, être trop actif en Bourse n'est pas bon. Vos résultats risquent d'être médiocres car vous allez payer des frais de transactions à chaque ordre que vous passez. Cela va impacter votre rendement. Et puis vous devrez également vous acquitter de l'impôt sur la plus-value, si vous en faites une... Ces deux ponctions peuvent avoir des résultats catastrophiques à long terme sur le rendement d'un portefeuille d'actions.



LE NOUVEAU RECORD DE JEFF BEZOS

13 MILLIARDS EN UN JOUR !

Le Pdg d'Amazon a encore vu sa fortune accroître du fait d'un bond des actions du géant du commerce en ligne.

C'est un nouveau record que Jeff Bezos a établi le 20 juillet dernier... En une seule journée, le Pdg d'Amazon a engrangé pas moins de 13 milliards de dollars ! Jamais une personne n'avait amassé une telle somme depuis 2012 et la création de l'indice boursier Bloomberg Billionaires. A 56 ans, l'homme le plus riche de la planète conforte ainsi sa première place avec une fortune estimée à 189 milliards de dollars, loin devant Bill Gates (118 milliards) et le Français Bernard Arnault (94,7 milliards).





AMAZON PROFITE DE LA CRISE SANITAIRE...

Jeff Bezos doit cette incroyable progression au bond de 8 % du titre Amazon à 3196 dollars, le plus haut niveau depuis décembre 2018 et ses 3200 dollars. Or, son patrimoine est essentiellement composé d'actions de l'entreprise, il en est le principal détenteur avec 55 millions de titres. Sa fortune personnelle dépasse maintenant à elle seule l'évaluation boursière de grandes entreprises comme ExxonMobil, Nike ou encore McDonald's. Décidément, la crise du coronavirus réussit à l'homme d'affaires qui a vu sa fortune accroître de 74,4 milliards de dollars depuis le début de l'année 2020, et ce malgré la pire récession de l'histoire des Etats-Unis depuis la crise de 1929. Selon Business Insider, quand l'épidémie de Covid-19 a commencé à s'étendre sur le globe, Amazon a connu une forte augmentation de la demande par rapport au premier trimestre. Les confinements ordonnés dans bien des pays ont fortement développé le commerce en ligne qui est en hausse de 73 % cette année. Amazon a même dû lancer une campagne de recrutement pour faire face à la demande et embauché 175.000 personnes. Bref, Jeff Bezos a pu « se refaire une santé », lui qui a vu sa fortune amputée l'année dernière du fait de son divorce...v



L'ex-femme du Pdg d'Amazon, MacKenzie Bezos, a, elle aussi, vu sa fortune personnelle bondir. Détentrice de 4 % du capital du géant du commerce en ligne, elle a engrangé pas moins de 4,58 milliards de dollars sur cette journée du 20 juillet dernier. Celle qui a hérité d'une partie de la fortune de son mari après avoir finalisé son divorce l'été dernier grimpe au troisième rang des femmes les plus fortunées au monde, selon le magazine Forbes. Elle est devancée par Françoise Bettencourt-Meyers, héritière de L'Oréal, et Alice Walton, héritière de Walmart.



D'AUTRES GRANDES FORTUNES BONDISSENT

Mais le Pdg d'Amazon n'est pas le seul à avoir engrangé une belle somme. D'autres grands acteurs des nouvelles technologies ont également profité du coup de pouce que les gouvernements et les banques centrales ont donné aux marchés financiers grâce à leurs efforts de relance sans précédent. Sept des dix personnes les plus riches du monde ont connu de forts rebonds. Parmi eux, le patron de Tesla, Elon Musk, a vu sa fortune grimper de 47 milliards de dollars en 2020, tout comme Mark Zuckerberg, le Pdg de Facebook, avec près de 15 milliards de dollars supplémentaires. Contre toute attente, la pandémie de Covid-19 a aussi fait des heureux...

LE TOP 5 DES GRANDES FORTUNES MONDIALES SELON FORBES

L'édition 2020 ayant été clôturée le 18 mars dernier, ce classement ne prend pas en compte les récentes évolutions des fortunes. Elles sont exprimées en valeur nette, et en dollars.



Jeff Bezos
(Amazon)
113 milliards

Bill Gates
(Microsoft)
98 milliards

Bernard Arnault
(LVMH)
76 milliards

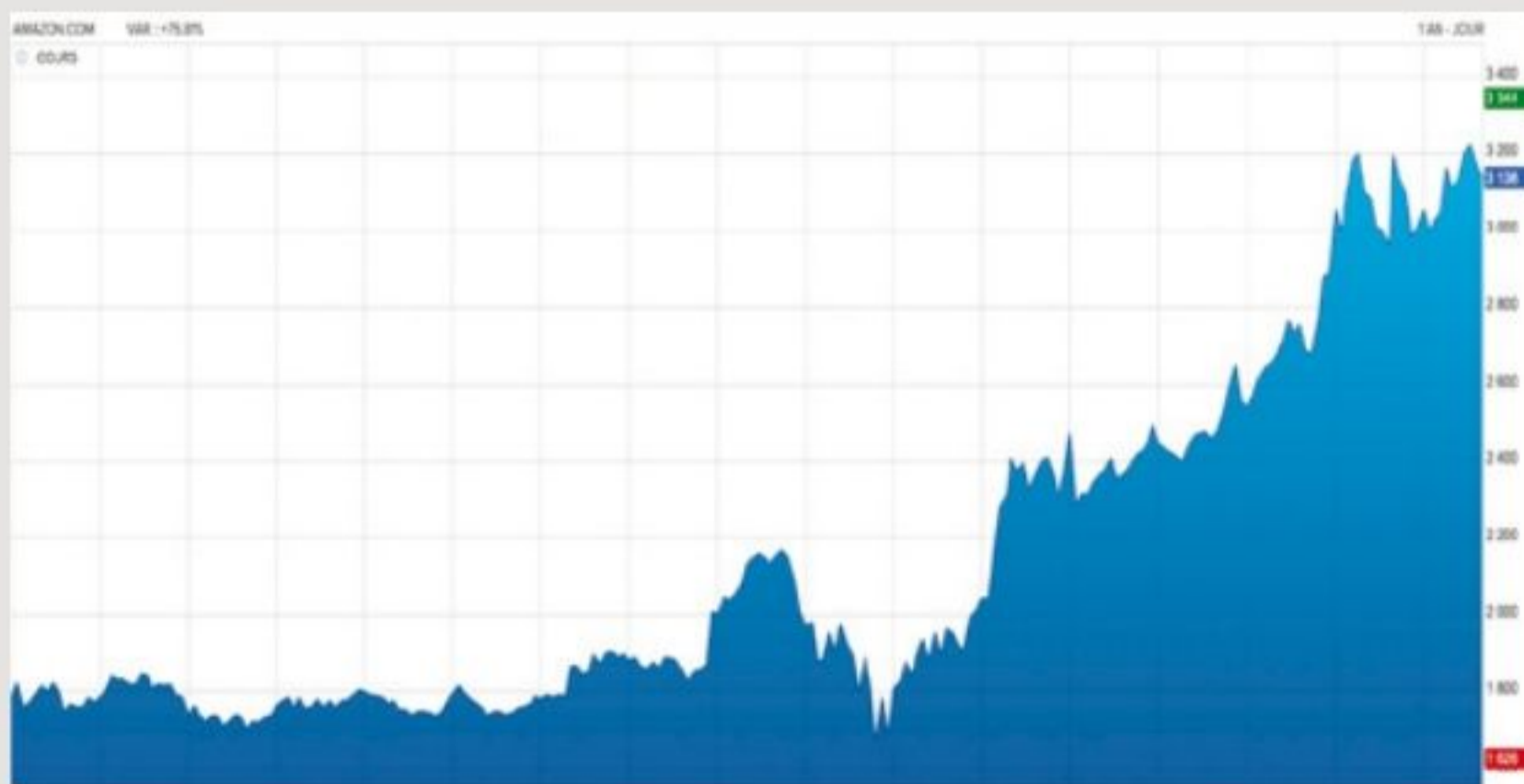
Warren Buffett
(Berkshire
Hataway)
67,5 milliards

Larry Ellison
(Oracle)
59 milliards

CONSENSUS DES ANALYSTES AU 10/08/20*

OBJECTIF DE COURS 3 MOIS : 3621.16 USD

Potentiel: 15.33%



1.31

1. Acheter 2. Renforcer 3. Conserver 4. Alléger 5. Vendre

Amazon.com, Inc. figure parmi les leaders mondiaux de la distribution en ligne de produits grand public. En outre, le groupe développe une activité de place de marché permettant aux particuliers et aux sociétés de distribution d'effectuer leurs transactions d'achat et de vente de biens et de services. L'activité s'organise autour de 3 familles de produits et services : - produits électroniques et informatiques : jeux, appareils photo, PC, ordinateurs portables et périphériques, télévisions, chaînes hi-fi, lecteurs, produits de communication sans fil, etc. Amazon.com propose également des équipements de cuisine et de jardin, des vêtements, des produits de beauté, etc. ; - produits culturels : livres, produits musicaux, jeux vidéos et DVD ; - autres : notamment services de développement d'interfaces et d'applications d'Internet. Le CA par source de revenus se ventile entre ventes de produits (57,2 %) et de services (42,8 %). La répartition géographique du CA est la suivante : Etats-Unis (69 %), Allemagne (7,9 %), Royaume Uni (6,3 %), Japon (5,7 %) et autres (11,1 %).

CES 6 INDICATEURS À MAÎTRISER avant de se lancer en bourse

Comme le dit Warren Buffett, avant de vous lancer en bourse, il faut savoir investir sur soi-même, c'est-à-dire prendre en compte des informations qui peuvent vous éclairer sur vos futurs choix. Les indicateurs sont de bons outils pour apprendre à mieux apprécier des valeurs. C'est votre argent vous décrypte quelques fondamentaux...



La capitalisation boursière

Elle correspond à la valeur en bourse de l'entreprise et s'obtient en multipliant le nombre d'actions en circulation sur le marché par le cours du titre. Il ne faut pas la confondre avec la valeur réelle de l'entreprise. Selon une théorie économique, la capitalisation boursière peut être un bon indicateur car elle fait un lien entre capitalisation boursière et les futurs profits. Là encore, l'appréciation est simple : plus la capitalisation boursière est élevée plus l'espoir de réaliser des profits est élevée. À l'inverse, plus les prévisions sont incertaines, moins la capitalisation boursière sera élevée.

Le bénéfice net par action (BPA)

C'est un indice de rentabilité économique. Le bénéfice par action ou BPA est le bénéfice net réalisé d'une société par action divisé par le nombre d'actions de son capital. Il permet à l'investisseur de comparer une entreprise à une autre. Ce ratio exprime la fraction du résultat net d'une entreprise - son bénéfice - rapporté à une action. A ne pas confondre avec le dividende. Le BPA est un outil qui permet de suivre l'évolution des bénéfices sur une société cotée sur plusieurs années et de faire des comparaisons entre son évolution et la valorisation des cours et de la capitalisation boursière. Les investisseurs suivent donc de près cet indice pour leurs analyses boursières.

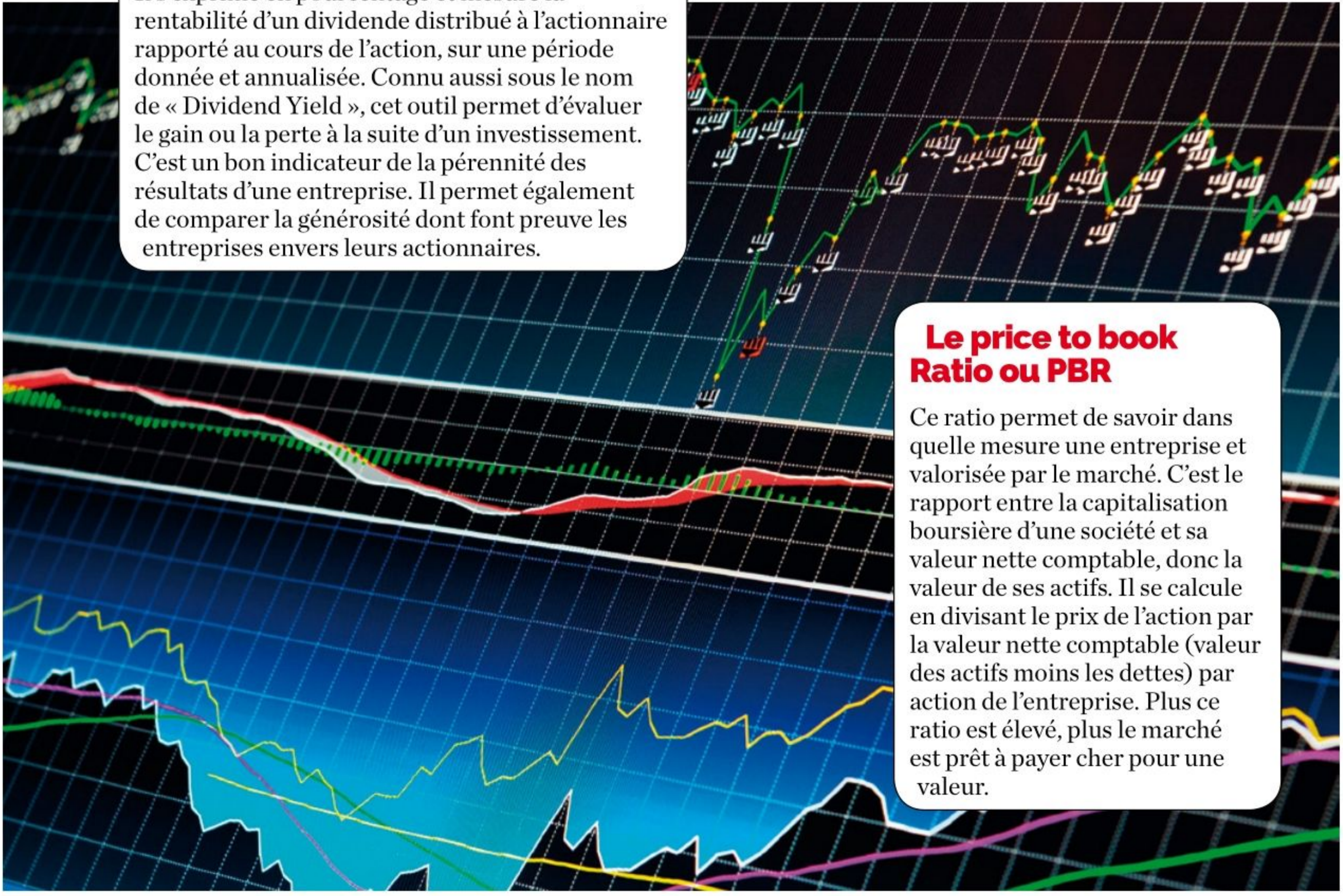
Le PER (price earning ratio)

C'est un indicateur très utilisé pour évaluer le cours d'une action. Il est également nommé « ratio cours sur bénéfice » ou encore « coefficient de capitalisation des résultats ». Il permet d'évaluer si un titre est cher par rapport à son secteur. Son calcul est simple : le PER s'obtient en divisant la capitalisation boursière d'une société par son résultat net. On peut également l'obtenir en divisant le cours d'une action par le BPA. Son appréciation est simple : plus le PER est faible, plus l'action est considérée comme bon marché et sous-valorisée. Au contraire, un PER élevé peut indiquer une spéculation des investisseurs sur l'anticipation de bons résultats futurs. Le PER est un indicateur très utilisé par les investisseurs.



La prime de risque
La prime de risque est une rémunération supplémentaire contre la prise d'un risque de perte que l'investisseur assume sur un actif. C'est surtout un outil de mesure sur le risque qu'il est prêt à prendre. Il se calcule comme l'écart entre le taux d'intérêt d'un actif non risqué (une obligation d'Etat) et le rendement d'un actif risqué (obligation ou action). La prime de risque peut être calculée sur une valeur, un secteur ou une classe d'actifs en général.

Le taux de rendement
Il s'exprime en pourcentage et mesure la rentabilité d'un dividende distribué à l'actionnaire rapporté au cours de l'action, sur une période donnée et annualisée. Connue aussi sous le nom de « Dividend Yield », cet outil permet d'évaluer le gain ou la perte à la suite d'un investissement. C'est un bon indicateur de la pérennité des résultats d'une entreprise. Il permet également de comparer la générosité dont font preuve les entreprises envers leurs actionnaires.



Le price to book Ratio ou PBR
Ce ratio permet de savoir dans quelle mesure une entreprise est valorisée par le marché. C'est le rapport entre la capitalisation boursière d'une société et sa valeur nette comptable, donc la valeur de ses actifs. Il se calcule en divisant le prix de l'action par la valeur nette comptable (valeur des actifs moins les dettes) par action de l'entreprise. Plus ce ratio est élevé, plus le marché est prêt à payer cher pour une valeur.



C'est le moment de retourner **DANS LES SALONS PROFESSIONNELS**

Si le virtuel a des vertus, rien ne remplace les rencontres physiques (avec toutes les mesures de précaution qui s'imposent bien évidemment en période de pandémie). Les salons professionnels reprennent cette rentrée. Si vous n'avez jamais exposé, cela peut être une opportunité pour vous car, à n'en pas douter, le coût d'inscription pour les exposants sera réduit et la négociation possible avec les fabricants de stands.

P

ourquoi participer à un salon B to B (Business to Business – Activité commerciale inter-entreprises) ?

Les raisons sont multiples :

- Vous pouvez exposer vos nouveaux produits
- Trouver de nouveaux clients
- Rencontrer de nouveaux fournisseurs
- Analyser la concurrence
- Fédérer vos équipes après la période d'éloignement due à la Covid-19
- Rassurer vos clients en leur montrant que vous êtes toujours solvables puisque vous participez à des salons.

Si la préparation d'un salon prend généralement un an, des petits salons nécessitent moins de temps en amont. Si vous n'en avez jamais fait, ces petits salons seront l'occasion de vous préparer pour des salons de plus grande importance. Qui plus est, cela vous permettra de voir si les visiteurs sont au rendez-vous ou pas, ou si, la peur du coronavirus empêche les entreprises de se déplacer.

Pour connaître ces petits salons, n'hésitez pas à contacter votre chambre de commerce (www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/repertoire-national), votre chambre des métiers (www.artisanat.fr/reseau-des-cma/un-reseau-de-proximite/annuaire-des-cma) et les différents clubs d'affaires qui existent sur tout le territoire français.

N'hésitez pas également à contacter le Rotary ou autre Lions club, qui organisent régulièrement des salons locaux.

Mais surtout, n'oubliez pas, un salon, c'est comme une boutique. Nous ne sommes plus comme au début du XXe siècle où il suffisait « d'attendre le client » lorsque l'on avait « pignon sur rue ». Il faut communiquer dorénavant pour que les clients et prospects viennent.

C'est pourquoi il faut les prévenir de votre présence à tel ou tel salon et également utiliser les réseaux sociaux, avant, et après l'événement. Bref, un salon, c'est un investissement en temps et en argent. Mais comme tout outil de communication, si un premier

salon est un échec, cela ne présage pas du futur.

Il faut faire plusieurs salons. On dit qu'une fois sur six en moyenne, un salon est un échec.

Si l'on suit cette logique et en simplifiant, on peut commencer par un échec puis avoir

5 réussites dans les salons suivants. ●

ARNAUD MERCIER
Président de Versailles
Club d'Affaires

affairesversailles.com

Gérant de la société
d'informatique et de
conseils en gestion
Audentia

audentia-gestion.fr

Trésorier-adjoint de la
Mutuelle LMP – Les
Ménages Prévoyants
www.mutuellelmp.fr

Entreprise

Comment bien rédiger son bail commercial

Avant de rédiger et de conclure un bail commercial, voici les 5 clauses que vous devez connaître et que vous pourriez avoir à négocier !

1) La clause relative à la durée du bail commercial

La clause relative à la durée du bail commercial 3 6 9 précise la période pendant laquelle vous pourrez exploiter votre local. Une durée encadrée par le Code du commerce, qui doit être de 9 ans minimum et de 12 ans maximum. Au-delà, un bail notarié est requis.

Cependant, si le bail commercial est aussi appelé 3 6 9, c'est parce qu'il reste possible de le résilier tous les 3 ans. Des modalités de résiliation, ainsi qu'un droit de renouvellement, sont fixés dès la signature du contrat.

Comment fixer les modalités de résiliation du bail commercial ?

Au moment de rédiger votre bail commercial, pensez à préciser les modalités selon lesquelles il pourra être résilié. Pour rappel, sauf disposition contraire, le locataire peut résilier un bail commercial classique à chaque période triennale, tous les 3 ans !

Peut-on modifier les modalités de renouvellement du bail commercial ?

Le renouvellement du bail commercial résulte d'une démarche du bailleur ou du preneur. Cependant, vous pouvez choisir de rédiger une clause spécifique pour fixer, avec votre bailleur, les modalités de renouvellement de votre bail commercial.

2) La clause relative à la destination des locaux

Quelles activités peuvent être exercées dans les locaux loués ? Au moment de négocier votre bail, vous pouvez choisir d'opter pour un bail «tous commerces», qui vous permettra d'exercer l'activité commerciale de votre choix – mais cela génère bien souvent une majoration du loyer (de l'ordre de 15-20 %). Si vous ne choisissez pas cette solution, vous devez préciser la destination des locaux et mentionner l'ensemble des activités que vous envisagez d'y exercer.

Rédigez cette clause avec la plus grande précision, car si le bailleur estime que l'activité commerciale n'est pas conforme, il pourrait invoquer la cessation de l'activité non-autorisée, la résiliation du bail, le refus de renouvellement ou encore le déplaçonnement des loyers.

À noter : en tant que locataire, vous pouvez demander en cours de bail une modification totale de votre activité (déspecialisation plénière) ou un ajout d'activité (déspecialisation partielle). Une procédure dédiée vous permet de solliciter l'accord de votre bailleur.

3) La clause relative au loyer du bail commercial**La fixation du loyer initial**

Cette troisième clause fixe le montant du loyer initial ainsi que les modalités de révision du loyer.

En fonction des circonstances (durée, déspecialisation...), il sera possible d'appliquer ou non un déplaçonnement du loyer lors du renouvellement du bail. Lorsque le loyer est plafonné, l'augmentation de son montant ne peut pas excéder l'indice reporté dans le bail !

Le droit d'entrée, ou pas-de-porte

En plus du loyer, un contrat de bail commercial peut comprendre une clause spécifique appelée pas-de-porte, ou droit d'entrée. Il s'agit d'une somme que le bailleur peut vous demander, en tant que futur locataire, lors de la mise à disposition des locaux commerciaux – sous la forme d'une indemnité ou d'un supplément de loyer.

Les modalités de paiement du loyer

Le bail commercial détermine la périodicité du loyer (mensuel ou trimestriel) ainsi que le moment du paiement : échu ou à échoir.

Les clauses de déplaçonnement du loyer lors du renouvellement

À l'issue du bail d'une durée de 9 ans, le loyer ne peut pas être librement fixé par le propriétaire. Ce loyer est en effet plafonné. Cela signifie que l'augmentation du loyer ne pourra excéder l'indice choisi aux termes du bail. Cela permet de protéger le locataire contre une hausse importante de la valeur locative de marché.

Cependant, il est possible de prévoir une clause de déplaçonnement. Ainsi, le nouveau loyer sera fixé à la valeur locative actualisée (déterminée par les parties ou en cas de désaccord par un expert).

4) Les clauses relatives aux charges et travaux**La répartition des charges**

La rédaction du bail commercial est aussi le moment de préciser la répartition des charges afférentes au local. À défaut d'une clause spécifique, le droit commun s'applique.

En tant que locataire, les charges suivantes vous seront en principe imputées :

- la taxe foncière et ses taxes additionnelles (taxe d'enlèvement des ordures ménagères, taxe de balayage, etc.) ;
- les factures d'eau et d'énergie ;
- dans le cas d'une copropriété, la quote-part des charges relatives aux équipements et services communs.

La répartition des travaux

Le bail doit également prévoir la répartition de la charge des travaux éventuellement nécessaires ou obligatoires.

Désormais, depuis la loi Pinel du 5 novembre 2014, ne peuvent plus être mis à la charge du locataire les gros travaux de l'article 606 du Code civil ainsi que les honoraires liés à la réalisation de ces travaux.

Lorsque des travaux de mise en conformité avec la réglementation pour l'accessibilité aux personnes handicapées sont nécessaires, ils ne peuvent pas être mis à la charge du locataire lorsqu'ils relèvent des grosses réparations.

Cependant, les clauses associées à des travaux dans le cadre d'un bail sont variables et toujours négociables, si bien que c'est aussi fréquemment un sujet de contentieux : l'accompagnement par un avocat peut-être une aide précieuse !

5) La clause relative à la cession du bail commercial

Enfin, plusieurs clauses peuvent encadrer la cession d'un bail commercial.

- Une clause définissant les formalités à respecter pour céder votre bail.
- Une clause d'agrément qui conditionne la cession du bail à l'acceptation par votre bailleur du candidat acquéreur.
- Une clause de participation – ou d'intervention – du bailleur à l'acte, qui permet au bailleur d'être présent lors de la cession, mais qui est moins contraignante qu'une clause d'agrément.
- Une clause de garantie solidaire précisant qu'en cas de cession du bail commercial, le locataire cédant est tenu solidairement au règlement des loyers et des charges par le futur locataire, dans la limite de 3 ans pour les baux conclus ou renouvelés à compter de la loi Pinel. Les baux antérieurs ne sont pas concernés et peuvent, donc, prévoir une limite supérieure.

À noter : une clause spécifique peut vous interdire de céder votre bail sans céder votre fonds de commerce.

Un bail mal rédigé peut-être synonyme de perte de temps, d'énergie, d'argent, voire de litiges avec le bailleur. Pour éviter de tels inconvénients, soyez attentif lors de la rédaction de toutes ces clauses de votre bail commercial. Et n'hésitez pas à négocier pour que le contrat puisse correspondre aux attentes des deux parties. Vous souhaitez avoir la garantie de rédiger un bail commercial conforme et avantageux ?

N'hésitez pas à faire appel à un avocat spécialisé !

Partout en France, les Experts FIDUCIAL sont à votre écoute pour vous conseiller et répondre à vos besoins.

Construction : faire face aux recours en matière d'urbanisme ?



L'existence d'un recours contre une autorisation d'urbanisme retarde, voire rend impossible le financement bancaire du projet et la construction de l'immeuble concerné. Ce pouvoir de nuisance est par ailleurs souvent mobilisé par des requérants indélicats qui comptent valoriser leur désistement.

L'accès au juge : un droit mieux délimité
Les dispositifs récemment adoptés tendent d'abord à resserrer l'intérêt à agir des requérants. S'agissant des associations, la mesure la plus significative conditionne la recevabilité des recours au dépôt préalable de leurs statuts en préfecture un an au moins avant l'affichage en mairie de la demande d'autorisation de construire contestée (art. L. 600-1-1 du code de l'urbanisme). Cette exigence tend naturellement à écarter la constitution opportuniste d'associations au moment de l'instruction des permis. Quant aux particuliers, la présomption d'un intérêt à agir "automatique", attaché à la qualité de voisin, s'efface devant l'obligation de justifier de l'atteinte effective à la propriété ou à la jouissance d'un bien, provoquée par la construction autorisée - et non par le chantier (art. L. 600-1-2). Au surplus, l'intérêt à agir s'apprécie au jour de la demande d'autorisation de construire, et non à la date d'introduction du recours (art. L. 600-1-3), de manière, là encore, à éviter la constitution d'un voisinage artificiel aux seules fins de contester un permis. Dans ce cadre, le requérant doit produire son titre de propriété ou son

bail (art. R. 600-4). Il revient donc désormais aux défendeurs d'opposer systématiquement une fin de non-recevoir aux requêtes dans lesquelles leur auteur échoue à établir la réalité d'un grief objectif résultant d'une construction.

L'encadrement des délais d'instance

Le facteur temps étant souvent décisif en matière de développement de projets immobiliers, plusieurs leviers ont été mis en place pour accélérer les procédures et faire échec aux stratégies contentieuses jouant sur la prolongation des délais de jugement. À ce titre, un mécanisme de cristallisation des moyens est prévu par l'article R. 600-5 du code de l'urbanisme : à l'issue du dépôt d'un recours devant le Tribunal administratif, de nouvelles critiques contre le permis de construire ne peuvent être exposées que dans le délai de deux mois suivant la production du premier mémoire en défense. En d'autres termes, le titulaire du permis, s'il est diligent dans sa défense, peut geler les termes du débat contentieux autour des seuls moyens articulés dans la requête introductive d'instance (et ainsi éviter que des arguments nouveaux, souvent dilatoires, soient progressivement développés au cours de mémoires successifs, retardant d'autant la clôture de l'instruction). Dans le même esprit, un référé-suspension, tendant à suspendre l'exécution d'un permis de construire jusqu'à ce que le juge du fond statue, ne peut désormais être formé, au plus tard, que dans le même délai de deux mois suivant le dépôt du premier mémoire en défense (art. L. 600-3 code urb.).

La consolidation des droits de construire

Sans prétendre à l'exhaustivité, la boîte à outils du code de l'urbanisme offre désormais aux titulaires d'une autorisation d'urbanisme

de nombreux leviers pour sécuriser leurs droits. En premier lieu, il ne suffit désormais plus, pour la personne qui conteste un permis, d'invoquer l'illégalité du document d'urbanisme (plan local d'urbanisme) pour demander l'annulation du permis de construire délivré sur son fondement. Encore faut-il que l'illégalité censurée ait un rapport direct avec la contestation du permis concerné (art. L. 600-12 du code de l'urbanisme). En outre, et en réaction à la jurisprudence de la Cour de cassation, le législateur affirme que la réalisation de travaux conformes à un permis de construire définitif ne peut plus être utilement discutée (art. L. 610-1 du code de l'urbanisme).

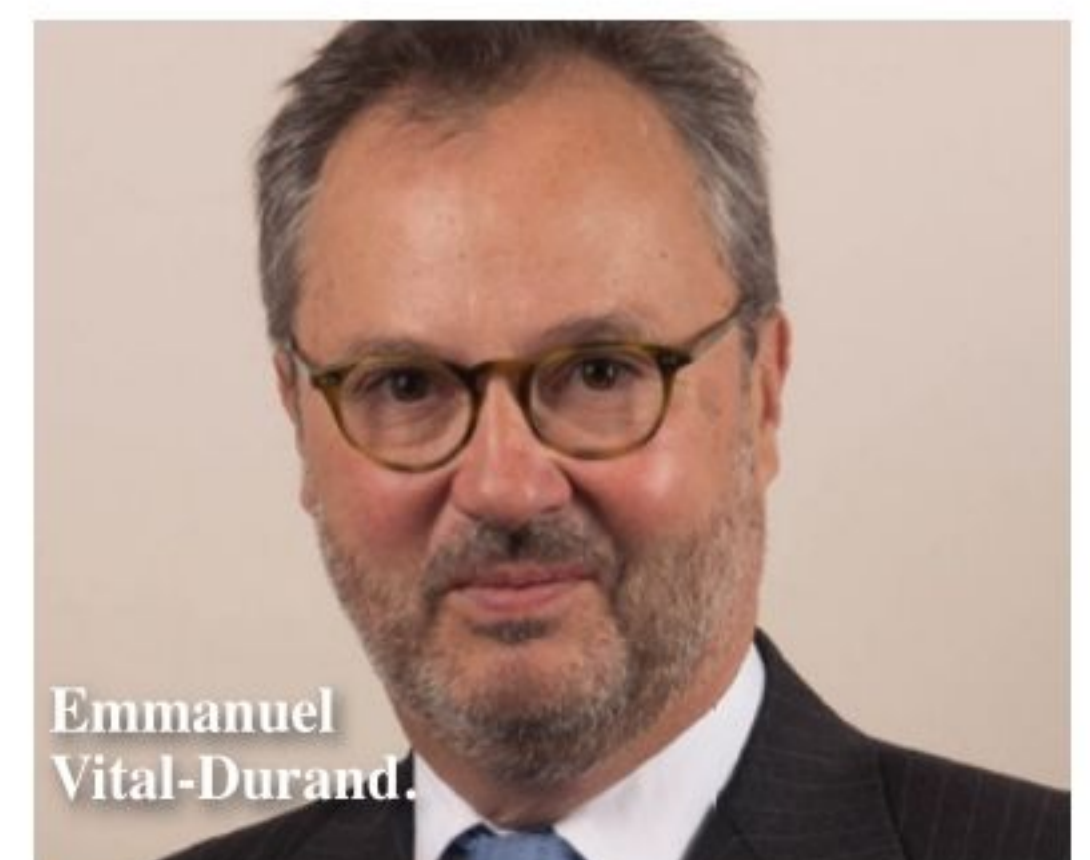
La recherche de sécurité juridique

Elle s'exprime ensuite par l'évolution de l'office du juge administratif, en matière d'urbanisme, qui est désormais tenu, selon les cas, soit d'annuler que partiellement les autorisations de construire contestées, soit de surseoir à statuer dans l'attente de la délivrance d'un permis de régularisation. Le cas échéant, ce permis de régularisation a vocation à être contesté dans le cadre de la même instance, sans donner lieu à un nouveau recours.

Dans ce contexte favorable à la sécurisation des autorisations d'urbanisme, relevons enfin que le décret du 17 juillet 2018 réduit à six mois le délai dans lequel il est possible de demander l'annulation du permis de construire lorsque la construction est achevée (art. R. 600-3 du code de l'urbanisme), indépendamment des modalités - éventuellement défailtantes - de publicité du permis de construire. Enfin, la loi Macron du 6 août 2015 limite les effets de l'action en démolition à certains secteurs particulièrement protégés.

Emmanuel Vital-Durand

Avocat associé
Gide Loyrette Nouel



Emmanuel
Vital-Durand

Pour tout l'or de la Guyane



Plusieurs signaux positifs en Guyane : L'inflation n'y est que de 0,9%, le taux d'interdits bancaires est en nette diminution, les créations d'entreprise ont cru de 1,8% et l'emploi salarié a progressé de 2,3%, malgré un taux de chômage de 20%.

La Guyane, seul territoire français en Amérique du Sud, paraît bien loin pour les métropolitains, plus familiarisés avec les Antilles qu'avec cet outre-mer si différent, au nord de la grande Amazonie. Pourtant, la vie économique (290 000 habitants) s'y concentre sur la frange littorale et le long du fleuve Maroni avec quelques belles réussites entrepreneuriales.

La Guyane, seul territoire européen en Amérique du Sud, est formidablement riche en matière de faune et de flore, et elle a assez rapidement créé des réserves naturelles, au nombre de sept. Grande comme le Portugal, sa densité de population est extrêmement faible, de l'ordre de 3,5 habitant par km². La diversité est l'une des caractéristiques de la population avec 40% de Créoles guyanais, 25% de

Businengés, 12% de Français de métropole, 5% d'Amérindiens (5%), sans oublier les Cambodgiens (H'Mongs) et les Chinois.

La seconde région française

En termes de superficie, la Guyane est la seconde région la plus vaste après la Nouvelle-Aquitaine. Elle est cependant totalement atypique des autres ; sa surface étant couverte à 97% par une forêt

primaire équatoriale. Ses frontières sont délimitées par des fleuves tels l'Oyapock et le Maroni, le nord est sur l'Océan Atlantique, le sud ayant été tracé sur la ligne de partage des eaux. Entourée du « petit » Surinam et du géant brésilien, les relations entre voisins ne sont pas toujours totalement cordiales, du fait notamment d'une immigration illégale difficile à gérer.

Climat équatorial

Lorsque l'on choisit de s'établir en Guyane, il convient de ne pas craindre l'humidité. Elle est en effet l'une des régions les plus humides au monde. Sur le littoral cependant, la température annuelle est de 26° et reste relativement stable toute l'année.

Trois villes principales et 22 communes

Cayenne est évidemment le principal centre d'activité et concentre presque la moitié des 300 000 habitants de la Guyane. **Kourou**, second pôle, est connu internationalement de par la présence du Centre Spatial. **Saint-Laurent du Maroni** complète le trio de tête des centres urbains les plus importants et se distingue des deux autres de par son implantation près du fleuve ainsi que par son multiculturalisme.

Une population qui a doublé

La population a doublé en 25 ans, et l'on anticipe 570 000 habitants d'ici vingt ans étant donné la forte natalité. Les moins de 20 ans représentent 40% de la population (25% en France métropolitaine). Ces chiffres sont à la fois porteurs d'espoir et de crainte. Voir la population augmenter



Président de la Collectivité Territoriale de Guyane, Rodolphe Alexandre s'est lancé en politique dès 1983, à l'âge de 30 ans. Il a eu et a encore fort à faire du fait de la crise de la Covid-19, puisque le département a enregistré un nombre de morts suffisamment élevé pour être placé en urgence sanitaire jusqu'au 30 octobre 2020 et les écoles y ont été fermées dès fin février. Le territoire dispose de 3 hôpitaux, mais aucun ne dispose du titre CHU, une revendication du président de l'Assemblée Guyanaise.

est un élément positif pour l'économie à condition que celle-ci soit à même d'insérer et de former ses nouveaux actifs. Or le taux de population vivant sous le seuil de pauvreté est de plus de 40%, lié à un taux de délinquance particulièrement élevé par rapport aux autres régions françaises.

L'organisation politique

La Guyane dispose d'une Assemblée de 51 membres élus pour six ans qui élisent en leur sein un président. Une commission permanente suit les affaires courantes, elle est composée du Président de l'Assemblée de Guyane et de vice-présidents (de 4 à 15). D'autres membres peuvent y participer dans la limite de 15. Elle est également représentée par deux députés et deux sénateurs. Ce territoire si particulier fait également appel aux chefs coutumiers amérindiens et aux Grands Mans Businengués afin de garantir la survie et le respect des rites. Ils ont également un rôle de médiateur et de juge pour les conflits spécifiques concernant ces populations.

Un peu d'histoire...

Habité dès 5000 ans avant JC par différentes tribus amérindiennes, elle a fait l'objet de plusieurs tentatives d'annexion. Son territoire hostile la protège pendant longtemps même si en 1604, elle est finalement baptisée France équinoxiale. Considérée comme une contrée dure, de par les maladies notamment, les révolutionnaires français décident d'y créer le fameux bain près de Cayenne. Une institution qui va se perpétuer jusqu'en 1946, date de sa fermeture.

Une région française

Colonie française en 1878, elle devient un département d'outre-mer en 1946. Depuis 2010, elle est une collectivité territoriale et cumule ainsi les prérogatives d'une région et d'un département.

La présence indispensable de l'Etat

Le 21 avril 2017 était signé un « accord Guyane » consécutif à plusieurs semaines de désordres et de malaise social. 1 milliard d'euros était mis sur la table pour le plan d'urgence ainsi que 2,1 milliards devant faire l'objet de mesures supplémentaires. Cet investissement était prévu pour répondre à des problèmes liés à l'insécurité, à l'équipement de la santé, à la modernisation du secteur du transport et de l'éducation, alors que la croissance démographique est en forte hausse. Des efforts largement nécessaires vu l'état des infrastructures et le petit nombre de bacheliers.

Un plan d'urgence toujours en cours

Fin 2019, 23 des 25 engagements du Plan d'Urgence étaient réalisés ou en cours de réalisation. Certains grands projets n'ont cependant pas vu le jour, comme celui de la centrale électrique au port du Larivot. Autre grand projet qui a été rejeté par Emmanuel Macron, celui de la Montagne d'Or pour des raisons environnementales. Il convient également de noter que l'Etat est le premier employeur de Guyane, les

Kourou : un centre spatial renommé



1964 marque une véritable étape, car il s'agit de l'année où Charles de Gaulle décide d'y installer son nouveau centre spatial à Kourou. Une décision salutaire pour la Guyane, le secteur spatial y emploie en effet presque 10 000 personnes et génère une belle valeur ajoutée.

fonctionnaires touchent des rémunérations largement supérieures à celles du continent, du fait de la cherté de la vie et de l'enclavement.

Des indicateurs en demi-teinte

Difficile de faire un point sur ce début d'année si étrange, mais les rapports 2019 sont quant à eux disponibles. Si la consommation des ménages restait dynamique, et le taux de chômage en baisse, les experts ont cependant noté que les investissements ne progressaient pas, notamment à cause du BTP et de la fin du chantier Ariane 6, et que le climat des affaires était en régression sur la fin de l'année. L'inflation n'y est que de 0,9%, le taux d'interdits bancaires est en nette diminution. Autres signaux positifs, les créations d'entreprise ont cru de 1,8% (1857) et l'emploi salarié a progressé de 2,3%. Ceci ne doit pas faire oublier que le taux de chômage est de 20% de la population active, soit 17 700 chômeurs, dont un tiers de 15-24 ans. Les exportations d'or, de bois, de crevettes et de poissons sont en forte baisse, alors que la demande est pourtant bien présente.

Un territoire à fort potentiel

Le territoire guyanais est riche de ressources minières, biologiques, énergétiques sans oublier la ressource halieutique. Si la base de Kourou compte pour plus de 10% du PIB, les autres activités principales sont les activités traditionnelles telles que l'agriculture, la pêche, l'extraction d'or, le bois, le BTP, mais aussi le commerce de détail, détenu en majorité par les Chinois, sans oublier l'écotourisme qui se déploie.

Le mythe des chercheurs d'or

Cette activité mythique fait partie de la réalité guyanaise. L'orpillage est un secteur bien vivant depuis longtemps. Il a d'ailleurs causé et cause encore bien des soucis à l'administration qui lutte contre les chantiers illégaux. Ces chantiers parviennent à extraire plus de 10 tonnes d'or dans de mauvaises conditions, provoquant ainsi l'empoisonnement au mercure du fleuve. On a aussi cherché du pétrole dans les eaux de la Guyane, mais Total a mis fin à ses recherches il y a peu.

L'impact de la crise sanitaire actuelle

La Guyane a été frappée par la crise



Le territoire guyanais est riche de ressources minières, biologiques, énergétiques sans oublier la ressource halieutique.

sanitaire dès le début de l'année, ce qui a déstabilisé les entreprises du secteur du BTP, du bois et de la pêche. Les dispositifs d'activité partielle ont fonctionné à plein régime, tout comme le report de cotisations sociales et d'échéances fiscales.



Cette situation a entraîné des retards dans les travaux à Kourou sur le pas de tir qui ont mené à annuler le tir d'Ariane 6 cette année pour le déplacer sur la deuxième moitié de 2021.

Des entrepreneurs qui osent

Aujourd'hui encore, la classe moyenne supérieure ou les grandes familles aux affaires sont relativement rares, même si les populations d'origine asiatique notamment ont fait preuve d'audace entrepreneuriale.

• Le bel exemple de HSM

L'image emblématique de ce type de réussite est la société HSM (HO Shiang Ming, 51 millions

de CA) dirigée par Ho Cho Shu, grossiste alimentaire et importateur de vins. Les H'mongs ont réussi une belle intégration après leur arrivée en dépit de conditions très difficiles. Installés en forêt, ils ont défriché, semé, planté et récolté pour livrer Cayenne par tous les moyens en fruits et légumes. Ils sont aujourd'hui à la tête de nombreuses petites entreprises alimentaires.

• Vincent Reboul (Mobapi)

Vincent Reboul a créé l'entreprise Mobapi en 2014. Sa cible est constituée par les acteurs de l'énergie et le service consiste à proposer un logiciel ad hoc capable d'aller récupérer des données énergétiques à partir de différentes sources pour les transformer et fournir des tableaux de bord aux dirigeants. Il est également président de French Tech Guyane, ou Guyane Tech, qui rassemble les acteurs de l'innovation digitale, afin de promouvoir le numérique sur place. Son association est



labellisée « *Communauté Frech Tech* » depuis le 4 mai 2020.

• **Jessica Robeiri (Jolotte)**

Jolotte ou « *l'appli qui vous veut du bien* » permet de mieux connaître les produits cosmétiques en recensant les ingrédients, les péremptions, voire les effets indésirables. Jessica Robeiri n'est pas restée inactive pendant le confinement. L'entrepreneuse a créé une association à but non lucratif avec d'autres jeunes créateurs pour lancer une plateforme d'achats groupés. Une idée sous tendue par la volonté de défendre et aider les consommateurs à aller vers des commerçants qu'ils n'ont peut-être pas l'habitude de fréquenter et sauver ainsi des affaires en difficulté.



Vincent Reboul, l'homme fort de la tech.

• **Walid Mostafa (Altoa)**

Altoa, fondée par Walid Mostafa, s'est spécialisée depuis 1999 sur un concept particulier, le Lidar, soit l'altimétrie par laser aéroporté. Il s'agit d'une technique topographique innovante permettant d'obtenir des résultats précis, fiables et bon marché. Souvent utilisée pour les zones difficiles d'accès, ce système très opérationnel peut être utilisé y compris dans des circonstances climatiques difficiles. L'entreprise travaille en Guyane, mais aussi dans les Antilles, en métropole ou dans les pays voisins.

• **Philip Byron (Solamaz)**

Ancien ingénieur agronome, Philip Byron a créé une entreprise à succès. Il vend à peu près partout dans le monde des lampadaires solaires depuis 2013. Il a même signé un contrat avec les Nations-Unies qui lui a permis d'installer ses produits au Soudan comme en Afghanistan pour les



Les îles du Salut forment un magnifique archipel situé à 14 km au large de Kourou.

camps de réfugiés. Le lampadaire *Solamaz* est un produit idéal et autonome qui permet de fournir de l'éclairage dans des zones où les réseaux électriques n'existent pas, comme cela est souvent le cas en Guyane où les populations amérindiennes ou créoles vivant dans des zones isolées n'avaient pas de réseau. Les lampadaires sont fabriqués à la pépinière des entreprises innovantes de Guyane. Le créateur de *Solamaz* a une formule qui peut résumer la situation pour les entrepreneurs : « *La Guyane est un territoire intéressant car il est situé à côté d'un grand pays émergent, le Brésil, et du Surinam, tout en étant inclus dans un système européen qui est stable, ce qui est appréciable pour la gestion de l'entreprise.* »

• **Frédéric Vevaud (Aéroprod Amazonie)**

Cette société de production audiovisuelle est positionnée sur la prise de vue aérienne par drone pour des films publicitaires, de la cartographie, de l'analyse thermique afin de repérer des anomalies, etc. Cedric Vevaud est le fondateur et souhaite ainsi promouvoir le tourisme et l'économie locale guyanaise grâce à sa vingtaine de drones. Un business d'avenir qui a le vent en poupe et qui prouve qu'on peut aussi entreprendre en 2020 en

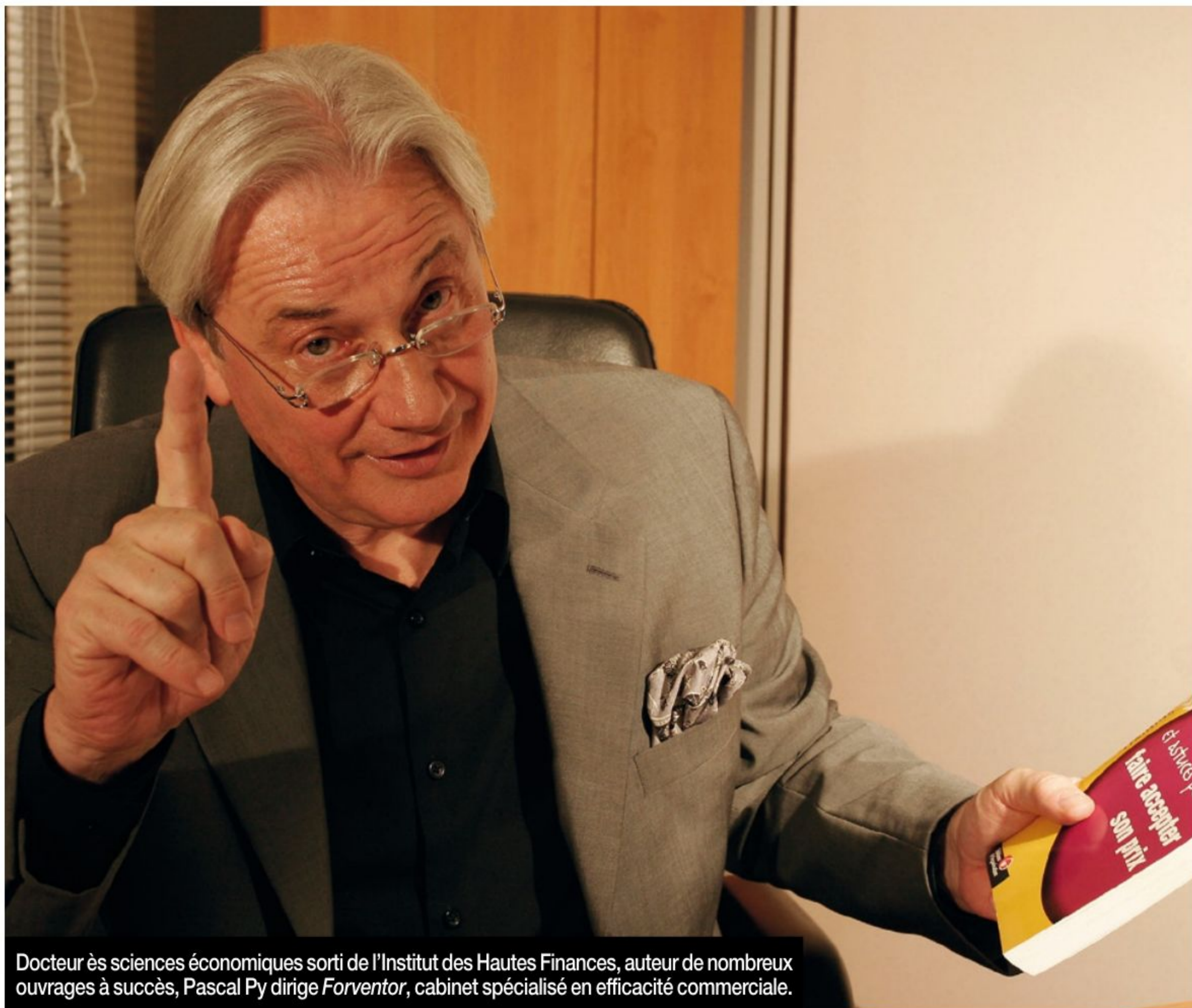
Guyane sur de nouvelles activités numériques et multimedia. ■ V.D.



Frédéric Vevaud, l'aventurier du drone audiovisuel.

« L'art de convaincre est le

Et si l'efficacité commerciale comme le management tenaient avant tout à la capacité de convaincre ? Les réponses d'un expert dans l'art de faire passer ses idées en douceur.



Docteur ès sciences économiques sorti de l'Institut des Hautes Finances, auteur de nombreux ouvrages à succès, Pascal Py dirige *Forventor*, cabinet spécialisé en efficacité commerciale.

Vous avez été PDG de plusieurs entreprises avant de créer votre cabinet *Forventor* en 1995 à Tours. Expliquez-nous.

Pascal Py : Alors que je m'apprêtais à me lancer dans une agrégation de Droit et de Sciences économiques, j'ai été contraint de reprendre l'entreprise familiale à 27 ans. J'ai relevé cette société qui menaçait de mourir, puisqu'en deux ans, j'ai multiplié ses résultats par cinq avant de la revendre aux éditions *Vuibert*. J'ai ensuite été repéré puis choisi pour prendre la pré-

sidence d'une entreprise de distribution de matériel de laboratoires médicaux. En 7 ans, j'en ai acheté les parts et ai multiplié son chiffre d'affaires par 17. Je l'ai revendue car j'en avais fait le tour, avant de me lancer comme consultant en 1995 et de créer mon cabinet *Forventor*, qui a très vite été retenu par de très grands groupes (*La Caisse des Dépôts, Orange, Harmonie Groupe, Clair Azur, Daniel Moquet...*) pour former leurs équipes de vente, avec la reconnaissance de certifications AFNOR.

Vous expliquez que 80% des commerciaux ne sont pas formés dans notre pays. Ça paraît incroyable ?

P.P. : Incroyable en effet, mais malheureusement vrai ! Les principales formations qui leur sont proposées sont techniques ou sur une approche purement « produit », comme si vendre ce n'était pas bien vu dans notre pays ! Alors qu'en fait, c'est très largement démontré, le professionnalisme d'un commercial et sa force de persuasion ont un effet direct sur les perfor-

secret N°1 de la réussite »

mances et les résultats d'une société. Les entreprises oublient souvent de mesurer ce qui est le plus important : le taux de transformation des entretiens commerciaux en bons de commande !

« La coopération des salariés ne se décrète pas ! Elle se suscite, s'occasionne et se dynamise. »

Dans votre dernier ouvrage aux Ed. Eyrolles, vous expliquez « Comment faire passer ses idées en douceur ». C'est cela le plus important aujourd'hui pour réussir, l'art de convaincre ?

P.P. : Je dis oui à 100% ! L'art de convaincre est le secret N°1 de la réussite. C'est pourquoi, il est essentiel selon moi d'expliquer aux dirigeants et aux managers, mais aussi aux parents, aux enseignants et aux hommes politiques quel est le process pour convaincre. Aujourd'hui, ils sont nombreux à observer un affaiblissement de leur autorité. Ne sachant plus comment faire pour faire adhérer les autres, certains baissent tout simplement les bras. C'est pourquoi, je m'appuie sur ma propre et longue expérience de la vente pour proposer une méthode claire et efficace pour convaincre aisément en toutes circonstances. N'oublions jamais que vendre vient du latin *vendere*, qui signifie convaincre !

Vous résumez votre méthode en « 7C », c'est-à-dire ?

P.P. : Les « 7C » sont Crédibilité, Confiance, Certitude, Conviction, Contestations, Coopération et Conclusion. Le process est clairement identifié. Cela commence par asseoir et renforcer sa crédibilité personnelle. Ensuite, il faut obtenir la confiance de son interlocuteur, saisir ses intérêts et en partager la certitude. Ensuite, il s'agit de lui présenter ses idées avec conviction, surmonter ses contestations, cultiver un

esprit de coopération, avant de conclure pour entériner un accord gagnant-gagnant. C'est la méthode du cabinet *Forventor* qui forme les commerciaux à des protocoles de vente. Nos clients nous demandent de concevoir un process-vente sur mesure et rigoureux, avant de former leurs équipes de vente, puis de les coacher pour qu'ils appliquent le protocole. Le résultat est immédiat. Dernièrement, chez un de nos clients qui vend des spas, les signatures de bons de commande sont passées de 7,2% à 15,1% après la formation de ses équipes.

Est-ce aussi une bonne méthode pour motiver et faire coopérer ses salariés quand on dirige une entreprise ?

P.P. : Oui, bien entendu, car pour les entraîner dans un projet d'entreprise, il faut d'abord les convaincre que ça a du sens ! La coopération des salariés ne se décrète pas ! Elle se suscite, s'occasionne et se dynamise. Pour cela, il faut disposer d'objectifs communs et collectivement définis, car il n'y a de coopération possible que si des objectifs sont partagés unanimement. Deuxièmement, il faut veiller à ce que règnent sympathie, affection et ferveur. Avoir plaisir à se retrouver et à travailler ensemble compte parmi les pierres fondatrices de la coopération en management, d'où l'intérêt d'avoir aussi des activités communes en dehors de l'entreprise. Mais ce n'est pas tout, il faut aussi mettre en place des mécanismes d'entraide et de solidarité dans les équipes, disposer de règles intangibles et acceptées par tous, apprendre ensemble et partager le savoir, organiser les échanges et le recueil d'avis, puisqu'un groupe se soude quand ses participants peuvent exprimer leur point de vue et être entendus par les autres. Libérer la parole de ceux qui savent offre une exceptionnelle opportunité de se réinventer, pour peu que les dirigeants se donnent les moyens de les écouter.



« Les managers confondent trop souvent distance et autorité. Les meilleurs managers sont ceux qui cultivent le bon dosage. »

Vous n'êtes pas tendre avec le Président Macron et écrivez que « nos gouvernants devraient aussi apprendre le management »...

P.P. : A la dernière élection présidentielle, j'ai voté Macron parce que j'étais persuadé que ce jeune et brillant président allait déléguer et s'appuyer sur les forces locales. Je suis déçu, car il est hyper centralisateur et s'appuie avant tout sur le système bureaucratique français. Regardons ce qui se passe avec la crise sanitaire. Les gouvernants français décrètent. Ils sont toujours dans l'obligation et le respect de l'ordre, jamais dans la solution. Dans cette crise sanitaire, on voit bien qu'il y a un hiatus entre la crainte du virus et le bénéfice des mesures. Résultat, le gouvernement n'arrive pas à convaincre et à susciter l'adhésion des Français. Si l'on regarde les allocutions d'Angela Merkel, c'est tout l'inverse. En deux minutes, cette dirigeante arrive à convaincre et à toucher les Allemands en plein cœur. En politique aussi, c'est un art de faire passer ses idées en douceur !

Si vous aviez un message essentiel à faire passer en termes de management ?

P.P. : Aimez vos collaborateurs ! Les managers confondent trop souvent distance et autorité. Les meilleurs managers sont ceux qui cultivent le bon dosage, qui s'appuient sur leurs équipes et aiment partager du temps avec leurs collaborateurs. ■

Propos recueillis par Valérie Loctin.



Quand des passions se révèlent

DE BONS PLACEMENTS

En plus de se livrer à un plaisir de collectionneur, l'acquisition d'œuvres d'art, d'un grand cru ou d'une voiture peut aussi se révéler de très bons placements financiers. Démonstration...

Attention, contrairement aux idées reçues, investir dans des œuvres d'art n'est pas l'apanage des grandes fortunes. Evidemment, on ne vous parle pas de celles qui battent des records de ventes. En revanche, si dans les années 90, vous avez acquis un tableau d'un peintre chinois contemporain nommé Zhang Xiaogang, vous auriez pu multiplier par 20 votre mise (50 000 euros) car ses œuvres se négocient aujourd'hui autour du million d'euros.



Les oeuvres d'art

Acheter une œuvre d'art peut se révéler un très bon investissement. Encore faut-il qu'elle soit authentifiée comme telle. Pour cela, elle doit remplir un certain nombre de critères. L'avis d'un expert peut s'avérer alors essentiel. En produisant un certificat, l'expert engage sa responsabilité sur l'origine de l'œuvre et la qualité de l'artiste. Les œuvres d'art s'achètent dans les salles des ventes, auprès des marchands d'art et des galeristes, des artistes eux-mêmes et des particuliers. L'imposition des plus-values éventuelles en cas de revente s'effectue au taux de 19 % (auquel s'ajoutent les prélèvements sociaux). Le montant de la plus-value est réduit d'un abattement de 10 % par année de détention au-delà de la 2^e année : la plus-value est donc totalement exonérée au bout de 12 ans de détention, sous réserve de justifier de la date et du prix d'achat ou que le bien est détenu depuis plus de 12 ans. Pour les œuvres d'art dont la valeur est supérieure à 5.000 euros, il est possible de choisir la taxe forfaitaire de 6 % - il faut toutefois y ajouter la CRDS à 0,5 %) sur le montant de cession (et non sur la plus-value).

Les grand crus


Le vin peut se révéler aussi un excellent placement. Sachez qu'en 20 ans, le prix des grands vins a progressé plus vite que la Bourse ! Dans une optique patrimoniale, seules les appellations reconnues dans les plus anciens offrent aujourd'hui une visibilité et une liquidité suffisantes. De nombreuses plates-formes Internet proposent de simplifier le placement dans les vins. L'avantage de ces sites tient à ce qu'ils assurent le stockage du produit. D'ailleurs, sur le même principe que des portefeuilles d'actions, certains sites proposent même des caves « clés en main ». Cette offre est toutefois réservée aux investisseurs aisés, la mise de départ étant de 10.000 euros.

Les voitures de collection

Le marché de la voiture ancienne est de plus en plus dynamique et bénéficie d'une fiscalité avantageuse, indépendamment de potentielles belles plus-values. Les prix des véhicules anciens ont augmenté de 400 % en 10 ans et ils sont soumis au même régime que les œuvres d'art : une taxe sur les plus-values à la revente existe mais pas de prise en compte dans le calcul de l'ISF. Comme tous ces marchés, il faut un minimum de connaissance ou l'assistance d'un expert pour ne pas se tromper. En revanche, les modèles d'avant-guerre sont moins intéressants pour de nouveaux collectionneurs car ils nécessitent une vraie expertise mécanique et les pièces sont rares. En revanche, les voitures françaises des années 60-70,

Placez votre épargne

Une fois que vous avez un pécule issu de votre épargne forcée, surtout ne le laissez pas sur un compte courant. Placez-le ! Vous ne devez pas le laisser dormir. C'est la solution la plus simple pour obtenir un rendement, mais là encore choisissez bien vos placements.



Essayez toujours de maximiser votre retour sur investissement. Aujourd'hui, les comptes sur livret ont perdu leur intérêt. Là où il y a quelques années encore vous pouviez obtenir 4 %, aujourd'hui, ils ne rapportent plus rien, à savoir moins de 1 % ! Optez plutôt pour une assurance-vie, plus rémunératrice, ou investissez dans un plan d'épargne en action (PEA). Ces supports vous garantissent un rendement supérieur sans prendre le moindre risque.

Bien évidemment, il existe bien d'autres outils financiers qui permettent d'investir de manière plus rentable, mais le risque que vous devez être prêt à prendre est plus élevé... La bourse, par exemple, peut vous rapporter beaucoup plus, mais elle est soumise aux aléas du marché, donc vous pouvez également perdre tout

ou partie de votre investissement. C'est pourquoi on conseille toujours lorsqu'on se lance en bourse de développer un portefeuille varié d'actions pour compenser des pertes par d'autres gains. Quoi qu'il en soit, vous devez investir l'argent que vous avez réussi à mettre de côté, et ne jamais le laisser dormir.

U N



N E M E U R T

J A M A I S .

EN TRIANT VOS JOURNAUX,
MAGAZINES, CARNETS, ENVELOPPES,
PROSPECTUS ET TOUS VOS AUTRES
PAPIERS, VOUS AGISSEZ POUR UN MONDE
PLUS DURABLE. DONNONS ENSEMBLE
UNE NOUVELLE VIE À NOS PRODUITS.

CONSIGNESDETRI.FR

CITEO

Le nouveau nom d'Eco-Emballages et Ecofolio

L'assurance dédiée au permis.

Avec le renforcement des contrôles, la route est plus sûre ❤️. Nous accompagnons les conducteurs respectueux de la route, qui peuvent voir leur permis s'envoler pour des petites contraventions.

Avopoints, prêt, partez !

TARIF GRAND PUBLIC
32 €/an
TOUT COMPRIS

TARIF PRO (VTC, TAXIS...)
65 €/an
TOUT COMPRIS

1. stage récupération de points

La loi vous autorise à faire un stage par an pour 4 points. On vous rembourse les meilleurs stages de points agréés.

2. perte/vol de permis

C'est un peu comme perdre ses clés ou son téléphone. On compatit ! Envoyez-nous la note, on vous rembourse.

3. contravention

Un problème avec une contravention ? Un avocat rédige et prend en charge la procédure de contestation

4. permis invalidé

La loi nous interdit de repasser le permis & les tests à votre place. Par contre, vous pouvez nous envoyer toutes les factures, c'est pour nous ;)

5. convocation au tribunal

Besoin d'un coup de main ? Un avocat vous accompagne en cas de convocation à une audience à la suite d'une contravention.

6. Litige lié au véhicule

Pour conduire, il faut un permis ET un véhicule. Nous nous occupons également des litiges avec des garagistes ou lors de l'achat / vente de votre véhicule.

+ Une newsletter hebdomadaire d'information et de sensibilisation

+ Une hotline d'information juridique

avopoints.com

Toute votre protection juridique, depuis votre mobile

