Chef d'Entreprise

[CHANGEZ LE MONDE]

#136 chefdentreprise.com

DOSSIER

L'AVENIR SERA NUMÉRIQUE

PETFOOD
Un secteur à croquer

DRESS CODE
S'habiller pour une levée de fonds

Tony Parker

Du basket au business

" LA CULTURE DE L'ÉCHEC EST IMPORTANTE "

FINANCEMENT
Trouver des fonds en temps de crise

VACCIN
Quelle obligation en entreprise ?

L 19325 - 136 - F: 4,95 € - RD

Véhicules Utilitaires

Vous livrez.
Il délivre

Nouveau Caddy Cargo 1st Edition
TDI 75 ch avec Solution CarePort Pro**
à 139 € HT/mois, apport de 2 772 € HT*

Toujours plus innovant, mais toujours Caddy. Grâce à ses sièges ergoComfort, son Cockpit Digital et ses systèmes d'assistance à la conduite, le nouveau Caddy Cargo offre un niveau de confort jamais atteint. De plus, grâce à WeConnect, vous pourrez rester connecté même en déplacement – un véritable bureau sur quatre roues.

Le nouveau Caddy Cargo
Prévu pour tout, même l'imprévisible

*Offre de Location Longue Durée sur 37 mois et 40 000 km, apport de 2 772 € HT suivi de 36 loyers de 139 € HT, pour un Caddy Cargo 1st Edition 2.0 TDI 75 ch BVM. Modèle présenté : Caddy Cargo 1st Edition 2.0 TDI 75 ch BVM avec options PM, barres de toit et jantes alu 16" en location longue durée 37 mois et 40 000 km, avec apport de **3 015 €** HT suivi le 36 loyers de **158 €** HT. **Solution CarePort Pro : Offre de Location Longue Durée incluant obligatoirement Perte Financière auprès de MMA IARD Assurances Mutuelles (société d'assurance mutuelle à cotisations fixes – RCS Le Mans 775 652 126) et MMA IARD (S.A. au capital de 537 052 368 € – RCS Le Mans 440 048 882 – 14 bvd Marie et Alexandre Oyon, 72030 Le Mans cedex 9, entreprises régies par le code des assurances, Contrat de Maintenance incluant l'extension de garantie par Volkswagen Bank GmbH et Garantie Véhicule de Remplacement par EUROP ASSISTANCE France (1 promenade de la Bonnette, 92230 Gennevilliers, entreprise régie par le code des assurances, S.A. au capital de 23 601 857 € RCS Nanterre 451 366 405). Offre réservée aux professionnels, hors loueurs et flottes, pour toute nouvelle commande jusqu'au 31/03/2021 inclus, chez tous les Distributeurs Volkswagen Véhicules Utilitaires participants, sous réserve d'acceptation du dossier par VOLKSWAGEN BANK GMBH – S.A.R.L. de droit allemand – Capital social : 318 279 200 € – Siège social : Braunschweig (Allemagne) – RC/HRB Braunschweig : 1819 – Intermédiaire d'assurance européen : D-HNQM-UQ9MO-22 (www.orias.fr) – Succursale France : Bâtiment Ellipse, 15 avenue de la Demi-Lune – 95700 Roissy-en-France – RCS Pontoise : 451 618 904 – Administration et adresse postale : 11, avenue de Boursonne – B.P. 61 – 02601 Villers-Cotterêts Cedex. Volkswagen Group France SA – 11 avenue de Boursonne, Villers-Cotterêts – RCS SOISSONS 832 227 370. Données WLTP : Cycle mixte : 4,9 l/100 km Emissions de CO_2 : 129 g/km

vwvu.fr

De la fiction à la réalité ?

Économie zombie, entreprises zombies, emplois zombies... Un terme d'épouvante pour un funeste scénario qui semble se décliner sous toutes ses formes. Depuis plusieurs mois, l'idée se répand, faisant écho à un risque grandissant : celui d'une économie à l'agonie qui garde un semblant de vie à grand renfort d'injonctions d'aides gouvernementales. Alors que la crise financière n'est plus à décrire, les entreprises semblent tenir la barre. Selon le cabinet Altarès, le nombre de défaillances a chuté de 38 % l'année dernière. Un score inédit depuis trente ans. Mais combien de temps durera l'artifice ? Car dans une entreprise zombie, les résultats ne couvrent pas le remboursement des intérêts de sa dette. Pour poursuivre son activité, elle ne peut qu'emprunter à nouveau et sa dette grossit alors inexorablement. Autre problématique : en réalité non viable, pourrait-elle contaminer l'ensemble du tissu économique sain ? C'est ce que craignent la plupart des experts qui se penchent sur le sujet.

À force de vivoter, ces structures peinent en matière d'innovation ou de productivité. Elles perdent leur souffle vital. D'ailleurs, l'OCDE a même appelé les gouvernements à ajuster leurs mesures pour viser le retour d'une activité saine et robuste. *« Ne pas réussir à le faire pourrait peser sur la reprise en piégeant des ressources dans des emplois et des entreprises zombies »*, assure l'organisation. Alors doit-on s'attendre à des entreprises mortes-vivantes à chaque coin de rue ? L'étude suisse intitulée "Entreprises zombies, anatomie et cycle de vie", qui compare dans le temps et l'espace leur évolution, indique que leur proportion augmente... depuis 30 ans. La faute au surendettement général, encore une fois. Pas à la Covid-19. ▮

Céline Tridon,
Rédactrice en chef

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

LE JE DU MOIS
Tony Parker : « Je suis curieux » 8

L'ACTU

L'ACTU EN 1'30"
Tour d'horizon de votre écosystème en 90 secondes 12

L'ACTU ET VOUS ?
Droit social, droit fiscal :
ce qui a changé au 1er janvier 2021 16

INSPIRATION

ÇA SE PASSE AILLEURS
Vivre avec la Covid-19 18

PROSPECTIVE
Ville du quart d'heure : nouveau rythme
pour nouvelle vie ? 20

LES MEILLEURS
• Tolix ou l'histoire d'une renaissance industrielle 24
• Grain de Sail revisite l'import-export
avec son cargo écolo 26
• Kujten tisse une histoire de prêt-à-porter engagé 28

LA RELÈVE
Petfood. Les start-up du secteur fleurissent, portées
par l'intérêt grandissant des consommateurs 30

LE MENTOR
Bachar Kouatly, grand maître en stratégie(s) 32

VIS MA VIE
Alexis de Galembert,
fondateur de la Fabrique – Cookies 34

ÉCHEC ET MAT
Reconversion : vivre de ses passions 36

LE PORTRAIT
Rihanna : un hymne à l'inclusion 38

À LA UNE

ENQUÊTE L'avenir ?
Numérique, forcément numérique
La crise a accéléré la numérisation de l'économie. Services, commerces, industrie, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, les entreprises qui s'en sortent le mieux en temps de Covid-19 ont opéré leur transformation digitale ou sont nées du numérique 40

Téléchargez l'application du magazine

Télécharger dans l'App Store

ANDROID APP ON Google play

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

bpifrance CRÉATION

CRÉATEURS D'ENTREPRISE,

TENTEZ VOTRE CHANCE ON VOUS AIDE À LA TROUVER !

#TraceTaRoute

rendez-vous sur
BPIFRANCE-CREATION.FR

RCS 507 523 678

Pour vous abonner, rendez-vous en page 69

EN PRATIQUE

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
L'immobilier, un poste à repenser 49

GESTION
Comment se financer pendant la crise ? 52

RH
Faut-il mettre en place la vaccination dans l'entreprise ? 54

LA FICHE 56

LIFESTYLE

ZOOM SUR les véhicules verts 58

CULTURE ET VOUS À voir, à faire, à lire... 62

COUPS DE CŒUR 64

INFLUENCE Les bonnes adresses de Catherine Barba 66

ENTRE VOUS

SAVE THE DATE 68

LE POINT DE VUE
L'avis de Martin Besson sur l'engagement des entreprises 70

LE CLUB 72

LE JOUR OÙ...
J'ai rencontré mon business angel sur Instagram 74

LA QUESTION
Quel dress code pour une levée de fonds ?... par Alexandre des Isnards 76

DANS SA TABLETTE...
Camille Pichon, CEO de Rocambole 78

Chef d'Entreprise est édité par Éditialis SAS au capital de 136 000 euros
98, rue du Château, cs10200
92645 Boulogne-Billancourt Cedex
Principal actionnaire : NetMedia Group
Commission paritaire : 0622T86779
ISSN : 1774-7376
Dépôt légal : Juin 2005

P-dg Pascal Chevalier
Directeur général et Directeur de la publication Hervé Lenglart
Office Manager
Sophie Laguerre (01 46 99 93 92)

RÉDACTION
Directeur des rédactions BU décideurs
Julien van der Feer
(01 46 99 97 75 – jvanderfeer@netmedia.group)
Rédactrice en chef
Céline Tridon
(01 46 99 90 14 – ctridon@netmedia.group)

Rédacteur
Julien Ruffet (jrufffet@netmedia.group)

PRODUCTION
Responsable du Studio
Conception graphique
Catherine Saulais

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO
Pauline Cardinaud, Stéphanie Gallo Triouleyre, Agathe Jaffredo, Véronique Méot, Olga Stanceuic, Nicolas Valéano (rédaction) ; Agnès Lelongt (SR) ; Michel Szlagak, Chez Gertrude (illustration) ; Corentin Mossière (photo).

PUBLICITÉ
Directeur du pôle décideurs
Stéphane Fauchet
(01 46 99 99 62 – sfauchet@netmedia.group)

Équipe commerciale
Claire de Carbonnières, Caroline Cohen, Anne-Laure Delalande et Sarah El Alami

Chargées de trafic
Lydia Benfares (01 82 00 97 31 – lbenfares@netmedia.group), Margot Perez
(01 46 99 99 60 – mperez@netmedia.group), Corinne Rouyère
(01 46 99 90 17 – crouyere@netmedia.group), Anne Sembely
(01 82 00 91 30 – asembely@netmedia.group)

ABONNEMENT ET MARKETING
Abonnement et service client Léla Guehi
(01 46 99 99 77 – lguehi@netmedia.group)
Responsable Ecommerce Guillaume Bassolé
(01 82 00 97 48 – gbassole@netmedia.group)
Responsable partenariats Illias Moussa
(01 46 99 97 77 – imoussa@netmedia.group)

Périodicité : Mensuel 10 numéros par an.
Tarifs : 4,95 € le numéro.
Abonnements : 1 an (le magazine, versions print et digitale sur PC, tablettes et smartphones (iOS et Android), la newsletter, le site chefdentreprise.com) : 105 € TTC (TVA : 2,10 %). DOM-TOM et étranger : nous contacter.

Imprimeur : Léonce Deprez, ZI Le Moulin 62620 Ruitz
Origine du papier : Lanaken, Belgique
Eutrophisation des eaux : 41 g
Gaz à effet de serre : 801 kg
Taux de recyclage : 0 %

« Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article du présent magazine sans l'autorisation de l'éditeur. »
Articles L122-4 et L122-5 du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur décline toute responsabilité en cas de perte, détérioration ou non-retour des documents qui lui sont confiés. Il se réserve le droit de refuser toute demande d'insertion sans avoir à motiver son refus.

+ Retrouvez-nous au quotidien sur **chefdentreprise.com**

LEXUS **UX** HYBRIDE PACK CONFORT BUSINESS

LEADER DANS L'ÂME ? CHOISISSEZ LE LEADER DE L'HYBRIDE.

À **439 €**/MOIS[1]

MAINTENANCE, ASSISTANCE 24H/24, GESTION DES PERTES TOTALES
ET STAGE HYBRID ACADEMY INCLUS.

LEXUS | BUSINESS

LEXUS
EXPERIENCE AMAZING*

Gamme Lexus UX Hybride : consommations mixtes combinées (L/100 km) et émissions de CO2 combinées (g/km) selon norme WLTP : de 5,3 à 6 et de 120 à 137.

(1) Exemple pour la location longue durée, incluant les prestations ci-dessus, d'un **Lexus UX 250h 2WD Pack Confort Business** avec option peinture métallisée au prix total de **39 970 €** (tarif conseillé N°1090 au 01/01/2021), sur une durée de **36** mois et **60 000** km, 1er loyer majoré de **3 997 €** suivi de **35** loyers mensuels de **439 €**. Montants exprimés TTC hors prestations facultatives et hors frais d'immatriculation et malus. Modèle présenté : **Lexus UX 250h Premium Edition avec option peinture métalisée et stage Hybrid Academy** au prix total de **41 230 €**, 1er loyer majoré de **4 123 €** suivi de **35** loyers mensuels de **449 €** pour une durée de **36** mois et **60 000** km. Montants exprimés TTC hors prestations facultatives et hors frais d'immatriculation et malus. Offre non cumulable, réservée aux professionnels, valable pour toute commande passée jusqu'au 28/02/2021 auprès d'un concessionnaire agréé Lexus d'un UX 250h (modèle décrit ci-dessus) neuf en location longue durée selon les Conditions Générales de Location longue durée et prestations de services associés Kinto One en vigueur, et sous réserve d'acceptation du dossier par Toyota Fleet Mobility France, 36 boulevard de la République 92420 Vaucresson, RCS 852 462 605 - n° ORIAS 19 006 314 consultable sur www.orias.fr. Sous réserve de variation de la fiscalité et/ou du tarif constructeur en vigueur. *Vivez l'exceptionnel.

Par Céline Tridon et Julien Ruffet

@CORENTIN MOSSIÈRE

1982
Naissance à Bruges (Belgique).

2001
Rejoint l'équipe des Spurs de San Antonio (Californie) pour 17 saisons.

2013
Remporte le titre de Champion d'Europe avec la France.

2014
Devient président et actionnaire majoritaire du club français de l'Asvel Lyon-Villeurbanne.

2019
Prend sa retraite sportive.

2019
Inaugure la Tony Parker Academy.

2020
Intègre le conseil d'administration de l'OL Groupe.

« Je suis curieux »

Tony Parker

Actionnaire du club de basket de l'Asvel, Tony Parker investit dans la station de ski de Villard-de-Lans. Il s'essaie aussi au food truck, au prêt-à-porter… Avant de créer la Tony Parker Academy, sorte de campus-étude, en 2019. L'ancien basketteur endosse le rôle de business man et drible avec les succès.

Votre palmarès en tant que business man est presque aussi impressionnant que celui de basketteur. C'était une suite logique à votre parcours ?
J'ai toujours voulu redonner à mon pays, c'est ma première motivation. Ensuite, je savais qu'après ma retraite, je resterais dans le monde du sport. J'étais bien conscient de ne pouvoir jouer toute ma vie, je m'y suis préparé. Les occasions sont arrivées, facilitées par la chance de faire du sport à haut niveau et donc d'être exposé. De plus, je suis assez curieux, cela a permis de multiplier les rencontres.

Et donc vous avez aussi multiplié les activités…
Les opportunités permettent d'essayer. Le food truck, monté aux États-Unis, avait pour objectif de mettre en avant les plats de mon chef. C'était un challenge qui lui était dédié. Il en avait assez de ne cuisiner que pour ma famille et moi (rires). En fait, à chaque fois, j'ai envie de créer une histoire, il faut que les choses aient du sens. Par exemple, beaucoup me demandent pourquoi avoir choisi d'investir à Villard-de-Lans : la station se trouve à une heure et demie de Lyon, ce qui permet à la fois aux équipes du club de l'Asvel de se préparer là-bas, mais aussi de diversifier les lieux d'entraînement pour les élèves de l'Academy.

Vous vous mettez au e-sport, avec un cursus dédié au sport électronique au sein de la Tony Parker Academy. Pourquoi ?
J'ai toujours été un fan de jeux vidéo, j'ai grandi avec. Avec LDLC *[NDLR : déjà associé à LDLC via le club de l'Asvel, Tony Parker a renforcé son partenariat avec le groupe de commerce en ligne spécialisé dans l'informatique sur la partie e-sport de ce dernier]*, nous avons vu l'opportunité de construire le plus grand centre de formation de e-sport. Il y a tout à créer : c'est un secteur peu connu du grand public, alors que les acteurs de sport digital remplissent des stades de 20 000 places.

Quels éléments regardez-vous avant d'entreprendre ?
Lorsque je me lance quelque part, j'essaie de bien m'entourer. Il s'agit aussi de sentir les gens : j'y passe du temps pour voir comment on va "fitter". Cela permet de mettre les bonnes personnes aux bonnes places. Quand tu es en haut et que tu es le président, tu essaies de fédérer les gens, de les mobiliser et de les inspirer par rapport à ta vision. C'est une aventure humaine avant tout. Le leader doit faire en sorte que chacun puisse s'exprimer.

Cela revient tout simplement à monter une équipe, comme sur le terrain ?
Oui tout à fait. Je passe beaucoup de temps à gérer les gens, leur ego. C'était déjà mon rôle de pivot, en tant que meneur de jeu sur le terrain : je devais guider mes coéquipiers et m'assurer que tout le monde était content.

Au regard de l'année 2020 qui vient de s'écouler, comment jugez-vous la situation du sport ?
Vraiment difficile. Le business du sport ne peut pas survivre si tout est fermé. Mais c'est dans ces moments-là que l'on observe le caractère des chefs d'entreprise et leur capacité à trouver des solutions et à rebondir.

Par Céline Tridon et Julien Ruffet

Votre principale source d'inspiration?

Ma famille, mes amis et Michael Jordan

Si vous aviez dû explorer un autre métier?

Quelque chose en rapport avec le tennis ou le football

Votre meilleur souvenir professionnel?

Mes titres NBA et mon titre de champion d'Europe avec l'équipe de France

Ce que vous recherchez le plus chez vos collaborateurs?

Qu'ils s'épanouissent dans ce qu'on fait

Le manager que vous êtes?

Celui qui fédère les gens

L'entreprise que vous auriez voulu inventer?

Apple

Le meilleur conseil que l'on vous ait donné?

Celui du joueur Kobe Bryant, "toujours penser à la prochaine action"

Un entrepreneur que vous admirez?

Jean-Michel Aulas (président de l'OL)

➲ Qu'espérez-vous au plus vite?

Le gouvernement nous a aidés. Je trouve même qu'il a été réactif. Maintenant, il faut que ce soutien se poursuive en 2021. Les six prochains mois seront critiques. La reprise des manifestations serait l'idéal, mais la santé reste la priorité. C'est pour cela qu'il faut trouver un juste milieu : quand peut-on reprendre, combien de temps le gouvernement pourra-t-il nous aider, etc. ? C'est l'une des plus grosses crises de notre histoire.

Pourtant, le sport reste une valeur refuge pour les Français?

Quand on discute avec le gouvernement, ce dernier est d'accord pour dire que la France doit devenir une nation sportive. Contrairement aux États-Unis ou à l'Espagne, elle est encore loin du compte. D'ailleurs j'ai été invité pour le premier comité de pilotage du projet "Sport à l'école", destiné à promouvoir la pratique : c'est important de réunir l'avis de professionnels comme les sportifs de haut niveau, mais aussi les médecins du sport. Sport amateur, sport pro, sport événement : nous avons chacun nos problématiques. Tout le monde est concerné, et surtout tout le monde est mobilisé pour essayer de trouver des solutions.

De quoi aurait besoin la France pour devenir une nation sportive?

Il faut qu'on commence plus tôt à l'école. On enseigne très vite aux enfants comment lire et écrire : il faut aussi leur expliquer comment faire du sport, pourquoi c'est important pour leur santé notamment. C'est une question de programme scolaire.

Est-ce que cela pourrait faire d'eux de meilleurs entrepreneurs?

Ce qui est sûr, c'est que le sport développe des qualités pour le devenir. Je le vois à travers mon académie : les chefs d'entreprise recherchent beaucoup les profils de sportifs qui se lèvent tôt, s'entraînent trois fois par jour. Et d'ailleurs j'y veille : 95 % des élèves de la TP Academy ne vont pas devenir sportifs professionnels. C'est une réalité car le sport professionnel reste un milieu difficilement accessible. Alors il faut être sûr que ces jeunes trouvent un travail à la sortie de leurs études.

Comment y veiller?

Il faut par exemple leur faire découvrir d'autres centres d'intérêt que la passion qu'ils ont pour leur sport. Il faut garder les pieds sur terre, être réaliste : c'est très dur d'être pro. Il y a plein de facteurs qui entrent en compte (une blessure, un niveau qui n'est pas assez bon). Aussi, il faut se préparer à cette éventualité et exposer les jeunes au monde du travail. C'est un challenge de tous les jours car, souvent, ils n'ont pas envie d'écouter. Seuls 5 % des élèves de l'académie (qui en compte actuellement 65) vont pratiquer un sport en niveau professionnel.

Cette année, vous êtes président du jury de la 17e édition des Trophées Sporsora qui récompensent des actions significatives en matière d'économie du sport et de son impact positif et responsable. Il est important de valoriser aussi cet aspect du secteur?

Il y avait en effet une grande variété de projets présentés, dont de nombreux en lien direct avec la crise que nous tra-

> J'ai toujours voulu redonner à mon pays. »

versons. Il y avait aussi des initiatives ayant eu lieu avant cette période inédite de Covid-19. Maintenant, il faut voir si tous ces projets seront pérennisés dans le temps : ces acteurs de l'économie du sport doivent pouvoir poursuivre des actions engagées, que cela passe par la santé, le bien-être, l'éducation, le lien social, l'accessibilité ou l'écoresponsabilité. Avec les membres du jury, j'ai dû garder le cap et trancher pour départager les différentes idées. Là aussi, nous avons formé une équipe.

Y a-t-il des choses que vous avez lancées et qui ont échoué ?
Non… Pourtant la culture de l'échec c'est très important. Dans ma carrière de sportif, j'ai davantage appris des matches perdus que ceux remportés. C'est là que tu juges ta capacité à rebondir et que tu observes ta force de caractère.

Qu'est-ce que vous aimeriez apprendre ?
Tous les aspects de la cotation en bourse. Depuis que j'ai rejoint son conseil d'administration en juillet dernier, c'est un point que je dois surveiller avec l'OL Groupe. Heureusement, là aussi, je suis entouré, mais je veux comprendre les choses pour les suivre : la bourse comporte un aspect financier très technique. D'ailleurs, puisque cela fait 20 ans que j'investis dans différents projets, j'aimerais améliorer mes connaissances du monde de la finance.

Tout en continuant à défendre les valeurs du sport…
Sans vouloir être cliché… Le sport reste un moment où on peut s'exprimer. On vit des émotions, c'est aussi un moment de partage. Et je le retrouve dans l'entrepreneuriat : croire en une idée, vivre son évolution avec une équipe. C'est une aventure que l'on garde à vie. ▮ @CelineTridon

Et après ?

Tony Parker envisage de créer une écurie pour faire de l'équitation une activité populaire. Il veut sensibiliser les jeunes à ce monde-là.

L'actu en 1'30"

Par la rédaction

L'ŒIL DE MICHEL SZLAZAK

L'heure de s'acquitter des aides de l'Etat approche, sur fond d'espoir qu'un délai soit accordé.

« Travail du dimanche ? La base est le volontariat du salarié »

Elisabeth Borne, ministre du Travail

La ministre rouvre le dossier concernant l'autorisation du travail dans les commerces le dimanche. Selon elle, deux choix prévalent : la concertation dans le local et le dialogue social. Chaque préfet pourrait ainsi décider de la marche à suivre, ce qui écarte l'idée d'une norme nationale. Elisabeth Borne met en avant également un système de volontariat des salariés, qui doit s'accompagner de jours de repos et d'une compensation financière.

SUR LE WEB

FINTECH Alma boucle un tour de table en série B, de 49 M€. L'objectif ? Accélérer le développement de son offre de services de paiement à destination des commerçants, tripler ses effectifs ainsi que le nombre de marchands partenaires.

MOBILITÉ Vulog annonce une levée de fonds de 26 M€, pour devenir un nom fort de la mobilité internationale. Vulog a déjà noué des liens avec divers acteurs économiques de l'automobile, de l'assurance, de la location et de l'énergie.

TWITTOSPHÈRE

Les #cyberattaques explosent (selon @mailinblack_fr). Coût moyen d'une attaque: 97 000 €

Plus dure sera la chute

@Cdiscount devient éditeur de market places, avec une solution clé en main

Au sommet

Remonter la pente

@Monoprix lance son nouveau concept de grand magasin

7e ciel

@ShippeoFRA (visibilité en temps réel du transport) lève 32 M$

Bientôt le soleil

La start-up @Zenride_fr s'allie à @Decathlon pour rendre les vélos de fonction accessibles aux salariés

SOCIÉTÉS À MISSION

Un modèle qui dépasse la barre des 100 membres

Elles étaient 88 fin 2020 et sont plus de 100 en ce début d'année 2021. L'accélération s'est faite au troisième semestre de 2020 (soit +60 %). Lors de la conférence de présentation de l'Observatoire des sociétés à mission, le 21 janvier dernier, les speakers se félicitent de la dynamique économique un an après la loi Pacte. Parmi ces entreprises qui, en plus de leur but lucratif, se sont engagées à des missions sociales et environnementales, deux tiers d'entre elles sont des TPE et PME de moins de 50 salariés. Si l'Observatoire souligne que ce statut n'est pas réservé à une échelle d'entreprise particulière, les grands groupes y sont très faibles. Par ailleurs, le rapport souligne que les sociétés de services sont largement représentées au sein du mouvement (79 %), suivies par le secteur du commerce (12 %) et de l'industrie (9 %). Sur le territoire, l'Ile-de-France regroupe la majorité des entreprises concernées (62 %). L'Observatoire projette un objectif de 10 000 sociétés à mission à l'horizon 2025.

5,4 MDS

Les start-up françaises ont poursuivi leur croissance en 2020, réalisant 620 levées de fonds pour un montant total de 5,4 milliards d'euros. La France passe ainsi devant l'Allemagne et devient le premier écosystème tech de l'Union Européenne.

RISQUES De l'hypothèse à la réalité. Un trio de risques liés à la Covid-19 prend la tête du 10e Baromètre des risques 2021 d'Allianz: les interruptions d'activité (41 % de réponses), la pandémie (40 %) et les incidents cyber (40 %).

NÉOASSURANCE La start-up de 55 collaborateurs Lovys a bouclé un tour de table de 17 M€ en série A, pour accélérer son développement international, dans deux pays européens. La destination est encore gardée secrète.

Par la rédaction

Entreprendre

1 Français sur 5 veut monter une entreprise

L'envie d'entreprendre des Français reste au beau fixe malgré la crise. Dans une étude réalisée par OpinionWay et publiée par Go Entrepreneurs en janvier dernier, 21 % des sondés déclarent avoir envie de créer une entreprise.

25 %
des interrogés estiment que la crise sanitaire et économique est une opportunité pour faire preuve d'audace.

-8 %
Une baisse logique est toutefois observée sur la proportion de candidats à l'entrepreneuriat.

34 %
des entrepreneurs potentiels annoncent avoir un projet bien préparé. 7 % des Français ont un dessein entrepreneurial prêt à commencer dans les deux ans.

36 %
des étudiants disent vouloir créer leur entreprise en 2021. Le baromètre montre l'intérêt des jeunes à se lancer, ce même avant leur entrée sur le marché du travail.

ANALYSE

Les entreprises ont mangé leur pain blanc en 2019

D'après son Observatoire de l'information financière, présenté en décembre dernier par ATH, l'année 2019 peut être considérée comme "historique" pour les 12 000 PME et 3 000 ETI étudiées. Les taux de progression d'activité s'échelonnent de 4 à 5 % pour une inflation de 1,1 %. 2019 parachève cinq années de hausse constante de l'activité : entre 2015 et 2019, + 19 % pour les PME et + 16 % pour les ETI. Tous les secteurs ont bénéficié de cette croissance, avec des situations différentes : les ETI de l'industrie, par exemple, ont vu leurs résultats d'exploitation se contracter entre 2017 et 2019, malgré une hausse globale sur cinq ans. Les PME du BTP ont quant à elles vu leurs résultats d'exploitation bondir de 26 % entre 2018 et 2019.

En 2020, il en ressort, sans surprise, une activité coupée en deux, avec d'un côté des secteurs comme l'événementiel, la culture, le transport pour lesquels l'année est catastrophique. De l'autre, les aides de l'État et les économies forcées (déplacements, salons, sponsoring annulés) ont conduit à une certaine résilience des entreprises.

SUR LE WEB

SÉCURITÉ La fintech Sis ID est pensée par des directeurs financiers et trésoriers du CAC 40 pour protéger les opérations bancaires de leurs clients. Elle a finalisé sa série A avec une levée de 5 M€. Le but : accélérer sa présence internationale.

FINANCEMENT Leocare, néoassurance multiservices aux 20 000 clients, annonce une levée de fonds de 15 M€ qui doit permettre le lancement de nouveaux services. La jeune pousse veut multiplier son portefeuille d'affaires par sept en 2021.

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

Quels leviers pour rebondir en 2021 ?

Cette crise ô combien éprouvante peut aussi représenter une opportunité : d'aller chercher de nouveaux clients et débouchés et de resserrer les liens avec les collaborateurs. La Caisse d'Epargne peut vous y aider ! Le point sur les pistes à disposition des entreprises avec Laurent Gonzalez, Responsable de département des marchés entreprises, économie sociale et institutionnels à la Caisse d'Epargne CEPAC.

Laurent Gonzalez, Responsable de département des marchés entreprises, économie sociale et institutionnels à la Caisse d'Epargne CEPAC.

Quel est l'accompagnement de la Caisse d'Epargne auprès des dirigeants pendant cette crise ?

Face à une crise aussi brutale qu'inédite, la mobilisation de nos 350 chargés d'affaires, répartis dans nos 110 centres d'affaires sur tout le territoire, a été rapide et massive. Pour aider les entreprises à préserver leur trésorerie, nous avons déployé les mesures d'urgence qui s'imposaient : du report massif des échéances de prêt à l'octroi rapide de PGE. En parallèle, nous mettons à disposition toutes les solutions susceptibles de leur redonner des marges de manœuvre, par exemple en monétisant leurs actifs, que ce soit leur poste clients avec l'affacturage ou leurs biens immobiliers, grâce au refinancement en fiducie ou au lease-back (refinancement d'un matériel ou d'un actif immobilier en leasing). Aujourd'hui, nous continuons à mettre tout en œuvre pour accompagner les entreprises à pérenniser et accélérer leur développement. Nous pouvons notamment envisager tout type d'opérations de haut de bilan, comme une introduction en bourse. Mais, surtout, nous avons la conviction que la croissance passe plus que jamais par la recherche de nouveaux débouchés, notamment à l'international, de nouveaux canaux de distribution, comme l'e-commerce, pour toucher un maximum de clients, tout en s'appuyant sur des collaborateurs engagés.

Quel accompagnement proposez-vous concrètement en matière d'e-commerce ?

La crise a démontré combien il est capital pour les entreprises de ne pas rater le virage digital. C'est pourquoi nous avons récemment élaboré une solution clé en main, IZ e-commerce, permettant à toute entreprise de créer, dans des délais extrêmement courts, un site professionnel de vente en ligne. Cette offre qui repose sur le savoir-faire des meilleurs acteurs de l'e-commerce, représente une réponse simple, efficace, respectant les normes de sécurité les plus strictes et à un tarif compétitif.

Quid de l'international ?

Parce que l'internationalisation est un projet hautement stratégique mais risqué et complexe à mettre en œuvre, les entreprises doivent pouvoir s'appuyer sur l'accompagnement de véritables spécialistes du commerce international. C'est pour cela que nos clients sont accompagnés par des chargés d'affaires internationales qui s'appuient notamment sur l'expertise du Groupe BPCE (Natixis et Pramex International) et proposent des solutions adaptées : financement du commerce international (préfinancement export, assurance-crédit, crédit documentaire, garanties internationales, etc.), avances en devises, couverture du risque de change, voire même l'accompagnement à l'implantation d'une filiale à l'étranger.

Et, au sein de l'entreprise, pour renouveler l'engagement de ses collaborateurs ?

Cette crise sanitaire, puis économique pourrait aussi devenir la crise du désengagement. Le télétravail forcé tend à diluer les liens et le sentiment d'appartenance, et à impacter la motivation. Pour maintenir un niveau d'engagement élevé dans la durée, les entreprises peuvent avoir recours à des outils de rémunération complémentaire et défiscalisée. Je pense ici à l'épargne salariale qui permet d'intéresser les salariés à la performance de leur entreprise, mais aussi aux chèques cadeaux et aux titres-restaurant. Il existe toujours des solutions ! ■

Pour être mis en relation avec un Chargé d'Affaires de la Caisse d'Epargne, prenez-rendez-vous sur notre site internet : www.caisse-epargne.fr/entreprises/contactez-un-conseiller

CAISSE D'EPARGNE

Par Gérard Picovschi

Droit social, droit fiscal : ce qui a changé au 1er janvier 2021

L'arrivée de la nouvelle année est évidemment synonyme de mises à jour importantes en matière de droit social et de fiscalité des entreprises. Rapide résumé des mesures phares pour les exercices ouverts au 1er janvier 2021.

Chaque début d'année civile comporte son lot de nouveautés. 2021 commence par la sortie officielle du Royaume-Uni de l'Union Européenne, l'interdiction de commercialisation de plastiques à usage unique, la hausse du gaz… Du côté du droit social, entreront en vigueur des réformes en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Pour rappel, depuis le 1er janvier 2020, chaque entreprise d'au moins 20 salariés doit employer au moins 6 % de personnes handicapées. À compter du 1er janvier 2021, les entreprises, qui comptent des emplois dont les conditions d'aptitude particulières empêchent l'emploi de personnes handicapées, vont bénéficier d'une minoration de la contribution due au non-respect de déclaration obligatoire des emplois des travailleurs handicapés. Toutefois, une autre voie est possible : celle de la déduction de la contribution si l'entreprise passe des contrats avec des entreprises de portage salarial et si le prestataire est un travailleur handicapé. En ce qui concerne la formation des jeunes, pour tous les contrats d'apprentissage conclus à partir du 1er janvier de cette année, les niveaux de prise en charge versés aux centres de formation d'apprentis par les opérateurs de compétences sont désormais plafonnés à 4 000 euros (contre un plafond de 50 % au départ).

> **Un crédit d'impôt sera octroyé aux bailleurs renonçant aux loyers de certaines entreprises.**

Smic. Comme chaque année, le Smic est revu à la hausse. Le décret du 16 décembre 2020 a ainsi porté son montant, dès le 1er janvier 2021, à 10,25 euros en métropole, Guadeloupe, Guyane, Martinique, à la Réunion, Saint-Barthélemy, Saint-Martin et à Saint-Pierre-et-Miquelon, soit une augmentation de 0,99 % par rapport à 2020. Ainsi, sur la base d'une durée (légale) de travail de 35 heures hebdomadaires, le salaire minimum de croissance nationale s'élève à 1554,58 euros contre 1539,42 euros en 2020. À Mayotte, il est à 7,74 euros horaire, soit 1173,27 euros mensuels contre

REPÈRES

15 En 2021, le taux de l'impôt sur les sociétés passera à 26,5 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 250 millions d'euros. Certaines PME bénéficient encore d'un taux réduit à 15 %, sous certaines conditions.

6 La commercialisation de vaisselle en plastique à usage unique est interdite : les distributeurs ont six mois pour écouler leurs stocks. Les entreprises et établissements publics ne pourront plus distribuer de bouteilles en plastique.

1161,77 euros en 2020. Le minimum garanti reste, quant à lui, fixé à 3,65 euros.

Activités partielles. Dans la continuité des mesures sociales appliquées dans le cadre de la crise de la Covid-19, depuis le 1er janvier 2021, la rémunération à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité d'activité partielle versée au salarié est plafonnée à 4,5 Smic, le plancher du taux horaire de l'allocation versée à l'employeur passant à 8,11 euros. Jusqu'au 31 janvier, les taux initiaux sont maintenus (soit 70 % de sa rémunération antérieure pour le salarié et 60 % pour l'employeur sauf pour les secteurs protégés). Concernant les secteurs protégés, c'est-à-dire les secteurs désignés par les annexes I et II du décret n° 2020-810 du 29 juin 2020, l'allocation versée à l'employeur correspondant à 70 % de la rémunération antérieure reste à charge 0 et ce, jusqu'au 30 juin 2021. L'indemnité versée au salarié est également maintenue à 70 % de sa rémunération antérieure jusqu'à la même date.

Fiscalité. La loi de finances du 29 décembre 2020 pour 2021 semble porter certaines mesures bénéfiques, notamment pour les entreprises les plus gravement impactées par la crise sanitaire. Ainsi, outre l'évolution du barème de l'impôt sur le revenu, pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021, les PME dont le chiffre d'affaires n'excède pas 10 millions d'euros bénéficient du taux réduit d'impôt sur les sociétés (contre 7,63 millions d'euros avant).

Loyers. Une bonne nouvelle pour les bailleurs et locataires : un crédit d'impôt sera octroyé pour les bailleurs renonçant aux loyers de certaines entreprises impactées par la crise de la Covid-19. Certaines conditions tenant aux locataires sont ainsi énoncées par l'article 20 de la loi de finances. Par conséquent, les loyers échus au titre du mois de novembre 2020 et tous les abandons ou renonciations de loyers consentis jusqu'au 31 décembre 2021 vont bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 50 % de leur somme totale. Ce taux est toutefois plus bas pour les locataires disposant entre 250 et 5000 salariés puisqu'il est rapporté à 33,1/33,33 % des montants en question.

PGE. D'autre part et dans la continuité de ces mesures favorables aux entreprises impactées, il faut ajouter la réduction de moitié de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) due au titre de l'exercice 2021 et suivants. De plus, l'article 216 de la loi de finances proroge le Fonds de Solidarité jusqu'au 16 février 2021 ainsi que le dispositif de Prêt Garanti par l'État (PGE) jusqu'au 30 juin 2021. À noter que la question du PGE est au cœur du débat du côté de Bercy, notamment l'idée d'une consolidation de l'ensemble des dettes des entreprises (PGE y compris) afin de permettre le rééchelonnement de leur remboursement. Ce dispositif ne concernerait néanmoins que certaines entreprises.

@Chef_Entreprise

ILS L'ONT DIT

« Les "milliards" peuvent paraître abstraits mais, derrière chaque euro investi par France Relance, il y a des projets qui vont créer des emplois. »

Jean Castex, Premier Ministre

« 2021 doit être l'année où nous dessinerons collectivement les contours du nouveau paysage dans lequel nous souhaitons rebondir. »

Agnès Pannier-Runacher, ministre déléguée

Bon à savoir

Maître Gérard Picouschi a fondé son cabinet en 1988. Il a développé de nombreux domaines de compétences et s'est doté de plusieurs départements (droit des affaires et fiscalité, succession et immobilier), pour mettre toute son expérience au profit de ses clients.

4,7 % Les tarifs du courrier augmentent de 4,7 % en moyenne au 1er janvier. Les tarifs du courrier industriel de gestion grimpent de 3,9 % et ceux du marketing direct de 0,7 %.

50 Les obligations de don des invendus sont étendues aux commerces de gros dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros, avec des procédures de suivi et de contrôle de la qualité des dons qui deviennent obligatoires.

Par Céline Tridon

Vivre avec la Covid-19

Les start-up savent se saisir des nouvelles habitudes de consommation. Désormais, il faut en plus composer avec les impératifs du quotidien qu'a entraînés la pandémie mondiale.

ETATS-UNIS

SANTÉ

UN CAPTEUR INTELLIGENT À EMPORTER PARTOUT

Le CES de Las Vegas 2021, tenu en version digitale, a présenté plus d'une innovation en lien avec les nouveaux usages sanitaires. Ainsi la start-up américaine BioIntelliSense a inventé le BioButton, un badge autocollant à appliquer sur la poitrine afin de calculer la température cutanée, le rythme cardiaque ou encore la fréquence de la toux. Se jumelant avec des applications mobiles, le BioButton *« représente un progrès considérable dans la conception de moniteurs médicaux fiables, simples d'utilisation et avec un bon rapport qualité/prix »*, assure le patron de l'entreprise, James Mault.

SINGAPOUR

AGROALIMENTAIRE

LE POULET ARTIFICIEL SERVI AU RESTAURANT

Parmi les acteurs qui se font un nom sur le marché des viandes artificielles, l'entreprise Eat Just a conçu du poulet fabriqué en laboratoire, cultivé à partir de cellules animales. En début d'année, son produit a été servi pour la première fois en restaurant, auprès de jeunes de 14 à 18 ans, sélectionnés pour leur *"engagement pour construire une meilleure planète"*.

ALLEMAGNE

LOGISTIQUE

UN DRONE DE LIVRAISON PRODUIT EN SÉRIE

La start-up allemande Wingcopter, spécialiste de drones autonomes à la forme d'oiseau, a annoncé en début d'année une levée de fonds de 22 millions de dollars en série A. Ce financement doit lui permettre d'automatiser une partie de sa chaîne de production et de poursuivre la R&D sur la prochaine génération de son appareil, d'une envergure de 1,78 m. La promesse de ce dernier ? Effectuer des livraisons de colis (6 kg maximum) sur des distances pouvant atteindre 120 kilomètres. Wingcopter entend désormais industrialiser la fabrication de son produit pour répondre à une demande mondiale croissante.

ROYAUME-UNI

TÉLÉPHONIE

UN MASQUE AVEC ÉCOUTEURS ET MICRO INTÉGRÉS

Parmi les innovations présentées au CES 2021, le MaskFone de la start-up britannique Binatone promet un nouvel avenir aux masques anti-Covid. Désormais, plus besoin de retirer son masque pour prendre un appel et se faire comprendre de son interlocuteur. Le MaskFone intègre un micro et une paire d'écouteurs à connecter à son smartphone par Bluetooth. Il permet aussi d'écouter de la musique tout en contrôlant le volume directement depuis les boutons implantés sur le masque.

REPUBLIQUE TCHEQUE

FINANCES

UNE MONNAIE CONTRE LES EFFETS DE LA COVID-19

Pour soutenir les entreprises locales impactées par les conséquences de la pandémie, la ville tchèque de Kijov lance sa propre monnaie : le corrent (contraction des mots coronavirus et currency, soit "monnaie" en anglais). Parmi ses habitants, 2 000 volontaires recevront chacun 400 corrents, l'équivalent de 400 couronnes tchèques (15 euros) à dépenser dans les points de vente participants, à savoir des commerces, restaurants et cinémas. Prévu initialement pour le 11 janvier, le programme doit être décalé en raison des nombreuses fermetures encore en vigueur dans le pays.

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

NESPRESSO®
PROFESSIONNEL

BIO & DURABLE

Oui, notre nouveau café *Peru Organic* est bio et durable.
Il est le fruit de notre engagement auprès des producteurs avec lesquels nous travaillons pour les former aux pratiques agricoles durables tout en conservant la qualité de leurs récoltes. Nous finançons également un programme d'agroforesterie avec l'entreprise sociale PUR Projet pour la plantation de millions d'arbres dans les fermes de café, permettant ainsi à chacune de nos tasses d'être neutre en carbone. Bon pour l'environnement, les caféiculteurs, vos collaborateurs et vos clients, *Peru Organic* est le résultat d'un cercle vertueux.

www.nespresso.com/pro

neutre en carbone
www.nespresso.com/agit

SINCE 2003 AAA SUSTAINABLE QUALITY™ PROGRAM

COFFEE SOURCING*
* Approvisionnement du café

Le Programme **NESPRESSO** AAA pour une Qualité Durable a été développé avec Rainforest Alliance.
Aujourd'hui, +80 % du café **NESPRESSO** est issu de fermes certifiées AAA et + 40 % est issu de fermes certifiées Rainforest Alliance.

Nespresso France SAS - SIREN 382 597 821 - RCS PARIS, 27 rue du Colonel Pierre Avia, 75015 Paris

Par Agathe Jaffredo

Ville du quart d'heure : nouveau rythme pour nouvelle vie ?

Dans un contexte économique, écologique et social aussi instable que sensible, le concept de ville du quart d'heure engage un dialogue autour d'un nouveau format urbain. Au point de devenir la norme ? Focus sur les enjeux du phénomène et la place des entrepreneurs dans le paysage.

1,5 %
des habitants des plus grandes villes de France vivent à plus de 15 minutes d'une école, d'un médecin ou d'une épicerie.
(baromètre Gazette des communes, septembre 2020)

25 %
des actifs en emploi peuvent faire du télétravail, mais avec des difficultés.
(Harris Interactive pour le ministère du Travail, novembre 2020)

42 %
des personnes dont le lieu de travail est situé à moins de 1 km de leur domicile s'y rendent en voiture.
(Insee, janvier 2021)

Samedi 22 janvier 2021, douze écoles parisiennes font "cour ouverte" pour les habitants des quartiers concernés. But de la démarche : transformer ces espaces en des lieux de vie associative hors les murs et rendre accessibles de nouvelles oasis urbaines lorsque ces établissements sont inoccupés. Ce qui pourrait sembler n'être qu'une initiative locale s'inscrit en réalité dans une approche globale baptisée "ville du quart d'heure", concept imaginé par Carlos Moreno, expert villes et territoires de demain. Un phénomène qui fleurit partout dans le monde. De Madrid à Seattle, en passant par Milan et Ottawa, les municipalités du C40 (réseau des villes engagées pour le climat) ont adopté ce principe afin de booster la sortie de crise et favoriser une relance verte.

Point de départ. Concrètement, il s'agit de rapprocher dans un rayon de 15 minutes à pied ou à vélo l'essentiel des activités du quotidien : se loger, travailler, s'approvisionner, se soigner, s'éduquer et s'épanouir. En 2015, lorsque le spécialiste de la smart city théorise le sujet, il est essentiellement question d'apporter une réponse concrète face à l'urgence climatique et d'améliorer la qualité de vie des habitants des villes. Le principal enjeu étant alors de privilégier la mobilité douce afin de réduire la pollution engendrée par l'automobile et de désaturer les

transports en commun. Cinq ans plus tard, les restrictions occasionnées par la pandémie mondiale ont permis de pousser la réflexion dans ce sens. Avec le développement accéléré du télétravail, force est de constater que le concept de ville du quart d'heure vise juste sur cet aspect. *« Au début de mes travaux, on me disait que c'était utopique,* avoue Carlos Moreno. *C'est devenu une donnée stratégique depuis la pandémie. Le "pyjama working" n'est évidemment pas la solution. Nous nous dirigeons vers une décentralisation du travail. Parallèlement, c'est l'occasion de développer une proximité heureuse et la possibilité pour une ville de devenir polycentrique et multiservicielle. »* Des intentions que Loïc Dosseur, directeur général de Paris&Co, agence de développement économique et d'innovation de Paris et de la métropole, observe depuis quelques années : *« On voit de plus en plus apparaître des solutions qui se situent dans cette logique du traitement de la proximité. Cela se ressent dans les questionnements des grandes entreprises, des acteurs publics et territoriaux, ainsi que dans le cheminement des entrepreneurs dans la construction de leur projet. »* L'idée ne vient donc pas de germer, nous ne partons pas de zéro, mais une prise de conscience plus forte semble aujourd'hui s'opérer. D'autant qu'il y a urgence : nos villes sont loin d'être résilientes.

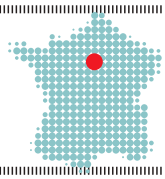
Variations. Parce que chaque ville possède son propre ADN, il serait hasardeux d'avancer un modèle de ville du quart d'heure unique.

« Des systèmes qui anticipent les questions »

Sandra Fives CEO et cofondatrice de Urbanomy

Parmi les impératifs de 2021 : diminuer les consommations énergétiques et les émissions carbone. C'est dans ce but que Sandra Fives, Lucie Raty, Benjamin Mousseau, trois anciens d'EDF, ont mené un projet intraprenarial et lancé en janvier 2020 Urbanomy. Filiale du groupe énergétique, la start-up propose une offre de conseil avec une approche urbaine, comme l'explique Sandra Fives, CEO : *« Urbanomy présente une vision intégrée des espaces urbains. Nous imaginons des systèmes énergétiques et de mobilité qui répondent à une problématique, les dimensionnons en fonction et aidons les parties prenantes dans leur projet afin d'anticiper les questions qui vont survenir. »* Une expertise clé pour la concrétisation de la ville du quart d'heure, dont l'un des casse-tête est justement la mixité des usages. Urbanomy accompagne ainsi le comté d'Oxforshire (Royaume-Uni) dans le développement d'un écovillage, notamment en insérant une couche de mobilité électrique, dans un scénario zéro carbone. Gains escomptés : décongestionner les transports, combattre des déserts ruraux, re-cartographier le territoire. La start-up mène sa mission auprès de l'autorité publique et veille à intégrer le réseau d'associations locales. *« Les initiatives territoriales sont poussées par les habitants et les tissus associatifs. Ce sont les premiers concernés qui challengent le plus l'aménageur. »* En Allemagne, Urbanomy intervient plus en amont, précisément auprès de l'entité en charge de la standardisation des nouveaux quartiers intelligents. *« À travers le normatif, on peut influencer pour que des thématiques telles que la ville du quart d'heure devienne une norme régulatrice. Le push politique est important, mais si les règles d'urbanisme intègrent ces notions, tous les prochains projets tiendront compte de ces normes »,* développe Sandra Fives. Dublin l'a déjà fait. Quel autre pays suivra le modèle ?

URBANOMY
Conseil en planification urbaine et énergétique
Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine)
Sandra Fives, CEO, 34 ans
SAS › Création en 2020 › 8 salariés
CA 2020 NC



Par Agathe Jaffredo

Des applications pouvant même varier d'un quartier à l'autre. *« Le modèle de ville intelligente a causé énormément de dégâts. Le copier-coller ne rend service à personne,* affirme Carlos Moreno. *Il existe de bonnes pratiques sources d'inspiration. »* Ainsi, pour les villes de faible ou moyenne densité, là où la géographie par usage (habitation, bureaux, commerce) est encore plus imprégnée, il est question de territoire de la demi-heure. Il s'agit bien alors de prendre en compte les spécificités en place, mais gare à la gentrification des lieux ! *« La démarche doit être impulsée à travers une politique locale et évaluée avec les bons outils de régulation,* poursuit Carlos Moreno. *Il ne faut pas que cela devienne un quartier privilégié par rapport à un autre et créer de nouvelles inégalités, là où l'on souhaite faire tout le contraire. »* En théorie, le concept évoque quatre piliers : la proximité, l'écologie, la solidarité et la participation. Dans la pratique, en réalité, c'est une autre musique. De l'avis de Loïc Dosseur : *« Personne ne sait vraiment comment y parvenir ! Il existe une boîte à outils, elle s'enrichit et se consolide. Mais il faut s'autoriser l'expérimentation et l'échec. C'est cela qui va permettre de créer les bons outils. En réalité, ce serait presque dangereux s'ils existaient déjà, cela signifierait qu'on aurait à nouveau rigidifié le système. Il faut conserver un certain nombre de blancs juridiques afin de consolider les innovations éprouvées. Nous savons tester et évaluer les projets, individuellement et en macro. Nous regardons plusieurs réponses à une problématique pour en extraire ensuite les outils d'aide à la décision à destination des acteurs publics et privés. »*

Services. À partir de là, charge aux entreprises et start-up de répondre à la question suivante : comment revoir les usages des espaces publics sous l'angle de la proximité ? Et d'y apporter des solutions. À l'image de l'ouverture des cours d'école, plusieurs initiatives récentes témoignent de cette volonté d'innovation. De l'exploitation temporaire des anciennes friches SNCF aux services de location de places de parking sous-utilisées, il n'est plus question de gaspiller les mètres carrés. L'enjeu clé étant bien entendu l'immobilier, sous toutes ses formes. Le promoteur Linkcity (groupe Bouygues Construction) en fait un axe stratégique majeur, à travers ses capacités de

Ville de demain : 4 illustrations au diapason

❶ Espaces de travail

À Paris, ReSpace rassemble une communauté de travailleurs, entrepreneurs, architectes, designers, sociologues pour repenser les espaces de travail (nouveaux usages et aménagement des lieux), ainsi que les modes de collaboration. Événements et webinars permettent de participer à la réflexion.

❷ Aménagement urbain

Picnic propose des kiosques et des pop-up stores événementiels nouvelle génération. Des structures faciles et rapides à déployer, mobiles, ludiques et économiques. L'offre va même plus loin en répondant aux problématiques écologiques et sociales, grâce à des installations écoresponsables, fabriquées en Île-de-France et autonomes en énergies renouvelables.

❸ Débat public

La plateforme Cap Collectif a su s'imposer dans la consultation citoyenne. Et parce que les périodes de crise donnent aux citoyens l'envie de s'investir davantage, cette civic tech développe un outil de traitement automatisé, utilisant l'intelligence artificielle et le traitement automatique du langage naturel, capable d'analyser des millions de contributions simultanées.

❹ Programmes immobiliers

Linkcity expérimente les nouveaux usages avec l'implantation d'une ferme urbaine et d'une halle dans le quartier des Tanneries à Dijon, celle d'une manufacture collaborative et solidaire à Marseille (écoquartier Les Fabriques) ou encore d'une maison médicale (2 000 m²) dans un programme mené à Lyon Confluence.

Un vrai concept, qui permet aussi de revoir les usages des espaces publics sous l'angle de la proximité.

réalisation de programmes mixtes en termes d'usages et d'accompagnement des collectivités dans ces nouvelles solutions urbaines. *« L'idée n'est pas de construire tout l'immobilier nécessaire à ces usages dans la ville existante. Il est question de mieux utiliser le parc existant et de maximiser les usages »*, précise Laurent Mourey, directeur général Île-de-France. Illustration avec l'opération Ivry-Le Monde (Val-de-Marne) où d'anciennes imprimeries sont reconverties en quartier composé de logements, d'une résidence étudiante, de commerces ainsi qu'une plateforme logistique. Objectifs : développer la capacité de livraison du dernier kilomètre dans l'agglomération, accompagner les nouvelles pratiques commerciales et réduire le transport lourd dans la ville ainsi que les émissions de CO_2. *« L'intérêt est aussi de repositionner un peu d'industrie au cœur de la ville et de participer à la limitation de l'étalement urbain »*, ajoute Laurent Mourey.

Ces derniers mois, la crise de la Covid-19 a révélé de nouveaux maux et donc de nouvelles problématiques comme l'isolement et le besoin de prise en charge de certaines catégories de personnes (seniors, étudiants...). Autant de sujets qui peuvent faire l'objet d'aménagement de lieux et rendre la ville plus apaisée pour chacun. Et même constat pour les offres culturelles, l'accès à la formation et à un ensemble de services publics et privés. Correctement exploité, le numérique peut constituer une solution. *« Les usages sont différents,* insiste Carlos Moreno. *Là où il était un vecteur d'isolement, le numérique doit devenir vecteur de services, facteur d'inclusion sociale et d'égalité des chances. »* Et parce que la notion de proximité renvoie à l'humain, Loïc Dosseur précise : *« Les innovations – qui ne sont pas que technologiques – doivent redonner du sens à l'échelle du quartier. Il est nécessaire de remettre en place certains types de services dans la vie de la cité. Cela peut être un objet basique et passif tel que le banc qui peut devenir un objet urbain proposant des services (point de recharge mobile, abri...) et favorisant le mieux-vivre en ville »*.

« Un objet passif tel que le banc peut devenir un objet urbain proposant des services »
Loïc Dosseur

Demain ? Plusieurs leviers restent à actionner pour passer à l'échelle. Pour le directeur de Paris&Co, il s'agit d'une question de marchés publics et de croissance d'entreprises, mais aussi d'un enjeu de démocratie participative : *« Il est essentiel de continuer à améliorer les pratiques d'expression pour permettre aux citoyens de se sentir concernés par leur quartier. »* Pour Laurent Mourey, *« cela pourra se faire dans la mesure où il y aura une vraie volonté politique, notamment en termes d'aménagement des espaces pour les modes de transport doux. »* Tous s'accordent également sur le rôle des foncières, des grands aménageurs et gestionnaires de flux (eau, gaz, électricité). *« On aura réussi lorsqu'un enfant pourra se promener tout seul dans la ville »*, conclut Loïc Dosseur. À ce propos, la Suède semble faire un clin d'œil : Stockholm et trois autres villes du pays expérimentent la "ville minute" qui consiste à rendre les rues plus saines, durables et vivantes.

@Chef_Entreprise

+
- La ville quart d'heure apparaît comme une réponse à l'urgence climatique.
- La proximité des services essentiels contribue à une meilleure qualité de vie.

–
- Le concept présente un risque de cloisonner les habitants dans les quartiers.
- Les problématiques de transport et de logistique peuvent rester lourdes.

Par Stéphanie Gallo Triouleyre

TOLIX ou l'histoire d'une renaissa

Chantal Andriot pilote depuis quinze ans Tolix, l'entreprise centenaire à l'origine de la célèbre chaise A. Elle a su sauver la PME de la liquidation judiciaire grâce à de nouvelles gammes plus modernes et à des investissements industriels.

« Nous conservons l'esprit de Tolix dans tous nos modèles »
Chantal Andriot

TOLIX
Fabrication de meubles design
Autan (Saône-et-Loire)
Chantal Andriot, présidente, 65 ans
SAS › Reprise en 2004
› 60 salariés
CA 2020 NC

Petite-fille d'un sabotier, épouse d'un éleveur de vaches charolaises… certains diraient que rien ne prédestinait particulièrement Chantal Andriot à devenir l'avisée capitaine d'une entreprise industrielle centenaire labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV). Rien si ce n'est sa passion pour le dessin. Rien si ce n'est son sens aiguisé du design. Rien si ce n'est son refus, face à la liquidation judiciaire en 2004, de laisser disparaître Tolix, une entreprise au sein de laquelle elle a fait toute sa carrière. *« Je gérais les services financiers et les ressources humaines de l'entreprise depuis les années 70. Elle possédait un vrai savoir-faire et il était impensable d'abandonner cette belle manufacture »*, se souvient-elle. La dirigeante a déposé son offre de reprise incluant 20 salariés au Tribunal de Commerce, a écrit aux clients pour les convaincre de continuer à la suivre et s'est remonté les manches pour donner un nouvel élan à la PME bourguignonne. Tous ces petits riens ont finalement offert une nouvelle vie à Tolix, à l'origine de la fameuse chaise A.

Iconique. La chaise en métal a été créée en 1935, à partir de la technique de l'emboutissage, par l'artisan à l'origine de la marque : Xavier Pauchard. Légère, solide et empilable, elle est devenue au fil des décennies un mobilier iconique, symbole des terrasses de café à la française. À tel point qu'elle a été retenue pour l'Exposition universelle de Paris et a même été embarquée à bord du paquebot Normandie au début des années 30 pour sa Transatlantique. Ensuite, cette chaise A est fabriquée à des centaines de milliers d'exemplaires pendant des

décennies. Elle équipe des bureaux, des jardins publics, des hôpitaux, des stations thermales, des terrasses de café et de restaurants mais aussi, depuis les années 80, des espaces particuliers (chambres, salons, etc.). Elle est aujourd'hui disponible dans une quarantaine de coloris et s'affiche toujours comme le fleuron de l'entreprise. Pourtant, elle n'est plus dans les best-sellers des ventes de la PME. *« Nous en vendons encore aux amateurs et aux puristes mais elle ne représente plus un volume de*

nce industrielle

ventes très important », confirme Chantal Andriot. Il faut dire que Tolix compte désormais dans son catalogue des dizaines de pièces de mobilier. Tables, fauteuils, armoires, porte-parapluies, étagères, consoles… la plupart baptisées d'une lettre et d'un numéro, dans la tradition lancée par Xavier Pauchard au début du siècle dernier. Toutes s'affichent également sur un niveau de qualité et de finition haut de gamme, pour résister aux agressions climatiques. La chaise A, annoncée à 237 euros sur le site de l'entreprise, nécessite par exemple plus d'une centaine d'opérations pour sa fabrication.

Renouveau. Tolix compte aujourd'hui 60 salariés. C'est un peu moins qu'il y a deux ans – la faute à la crise des Gilets Jaunes puis à la Covid-19 –, mais c'est trois fois plus que lors de la reprise, il y a 16 ans, par Chantal Andriot. L'ex-comptable a su insuffler une nouvelle jeunesse à la PME d'Autun. D'abord en lui donnant un nouvel élan créatif. *« En 2004, Tolix n'est plus en phase avec la demande. Il faut alors revoir notre mobilier »*, partage la dirigeante. Elle s'y attelle, alliant son expertise financière à sa sensibilité créative. *« Je choisis de travailler sur le mobilier pour le rendre plus féminin, plus fin, plus attractif et pour lui permettre d'entrer dans toutes les pièces de la maison. »* Chantal Andriot amène notamment l'idée de la tôle perforée et démultiplie les possibilités du nuancier. *« Les couleurs, c'est ma passion,* sourit-elle. *Tous les ans, je vais par exemple au Conservatoire des ocres de Roussillon pour me tenir au courant. »* Elle y suit même une formation en 2010, bien loin de ses études de comptabilité. Sous son impulsion, Tolix noue des partenariats avec des designers dans le monde entier. Cette année, c'est à la Française Pauline Deltour d'être sélectionnée, pour la collection Patio. *« Nous conservons l'esprit de Tolix dans tous nos modèles mais nous les modernisons et nous lançons de nouvelles gammes aux lignes plus contemporaines. »* Un positionnement qui séduit, en France comme à l'étranger, avec 50 % du chiffre d'affaires réalisé à l'international. *« Les États-Unis, les pays scandinaves, l'Asie sont très friands de nos produits 100 % made in France »*, assure l'entrepreneure, précisant néanmoins que cette année 2020 marque un coup de frein à l'export du fait du contexte sanitaire. Ses clients : des architectes, des hôtels, des restaurants, des boutiques haut de gamme.

6 M€
Le prix pour un nouvel outil industriel.

Recyclage. En parallèle du renouvellement de l'offre, Chantal Andriot choisit, en 2012, d'investir dans l'outil industriel. Soit 6 millions d'euros au total pour un site flambant neuf, à quelques encablures de l'usine historique. *« Nos locaux sont devenus trop étroits et n'étaient plus adaptés aux normes environnementales. De plus, il a fallu financer d'autres moyens de production pour concevoir les modèles plus récents. »* Le nouveau site a également permis à Tolix d'avancer en matière de compétitivité grâce au lean manufacturing piloté par Aurélie Andriot (la fille de Chantal Andriot) et en matière de développement durable. 98 % de ses déchets de production sont en effet recyclés. La chaleur des ateliers de production est récupérée pour les bureaux et l'entreprise poursuit ses investigations pour réduire son empreinte carbone. *« Nous travaillons sur les emballages. À terme, nous ne voulons plus de dérivés de pétrole. Au fur et à mesure du renouvellement de nos gammes, nous agissons sur ce levier. Toutes les équipes sont très sensibilisées à ce sujet depuis 2012. »* Plus que jamais, Chantal Andriot reste convaincue de l'impérieuse nécessité de maintenir Tolix dans une perspective visionnaire.

@Chef_Entreprise

+
Savoir conserver l'esprit d'origine et l'adapter aux tendances.
Moderniser l'outil industriel pour le rendre conforme aux exigences.

Par Julien Ruffet

GRAIN DE SAIL revisite l'import-export avec son cargo écolo

Le voilier cargo Grain de Sail rallie Saint-Malo à New York. Dans sa cale, des bouteilles de vin destinées à l'export. Cap ensuite vers l'Amérique du Sud pour rapporter en France du cacao et du café. Ou comment dépolluer le transport maritime.

GRAIN DE SAIL ET GRAIN DE SAIL SHIPPING
Vente de café et cacao ; transport maritime
Morlaix (Finistère)
Olivier Barreau, président, 53 ans (à droite) et Jacques Barreau, directeur général, 53 ans
SAS › Création en 2012
› 34 salariés
Grain de Sail
CA 2020 environ 5 M€
Grain de Sail Shipping
CA 2020 470 000 €

C'est le projet fou de deux frères, Jacques et Olivier Barreau. Après plusieurs années au contact de l'océan dans le développement de projets axés sur les énergies renouvelables, le duo s'intéresse au concept de voilier cargo. Sur ce type de navire, à 1000 lieues du polluant cargo à moteur, le moteur sert uniquement pour les manœuvres au départ et à l'arrivée. La propulsion vélique permet un déplacement plus écologique pour transporter jusqu'à 50 tonnes de marchandises. *« Nous importons du café vert et du cacao d'Amérique centrale. Pour nous différencier, il est plus malin d'être transporteur pour nos propres besoins et donc de devenir producteur des denrées »*, commente Jacques Barreau, cofondateur de Grain de Sail. Pour cela, deux entreprises sont créées, Grain de Sail Shipping pour l'armement maritime et Grain de Sail pour la partie agroalimentaire. Afin d'optimiser les traversées, et ne pas faire le voyage aller à vide, le transitaire décide de s'associer avec des vignerons pour exporter du vin français aux États-Unis. Grain de Sail s'offre ainsi un nouveau marché.

C'est en 2011 qu'ont lieu, en phase de tests, les premières traversées transatlantiques avec de vieux navires. *« Dès le début, nous voulions un voilier cargo tout neuf. C'était la meilleure manière de se projeter vers l'avenir »*, assure Jacques Barreau. Sept ans plus tard, en 2018, grâce aux premières ventes de café et de chocolat, Grain de Sail réalise un chiffre d'affaires de 2,5 millions d'euros, permettant la construction du premier voilier cargo dans un chantier naval breton. Un format à taille humaine de 24 mètres sort de terre en 2020. Le 18 novembre dernier, le voilier Grain de Sail se lance dans la première traversée en conditions réelles. À bord : quatre matelots et 18 000 bouteilles de vin bio français à destination du marché new-yorkais.

Chocolat européen. Côté français, la société s'attelle à la construction de sa nouvelle chocolaterie de 2500 m² dans le Finistère. Aujourd'hui, cafés et chocolats Grain de Sail sont distribués dans 650 magasins du Grand Ouest, allant de la grande surface au magasin d'usine. Certes le dirigeant déplore une baisse de ses ventes en grande surface, Covid-19 oblige, mais les ventes en ligne explosent, multipliées par trois en un an. Et la suite ? *« Lorsque notre siège de Morlaix sera suffisamment développé, nous étendrons nos torréfactions et chocolateries à l'échelle européenne et aux États-Unis,* répond Jacques Barreau. *En s'implantant dans différentes villes portuaires, nous bâtirons plusieurs sites de production, chacun achalandé par plusieurs navires mutualisés. »* Cet objectif engendrera une augmentation de la production nécessitant un nouveau navire, cette fois-ci de 50 mètres.

@JulienRuffet

+
Optimiser les déplacements pour réduire la facture.
Miser sur un transport propre pour se démarquer.

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

@Beaboss2021

ELLES ONT OSÉ POURQUOI PAS VOUS ?

Le forum des femmes entrepreneures

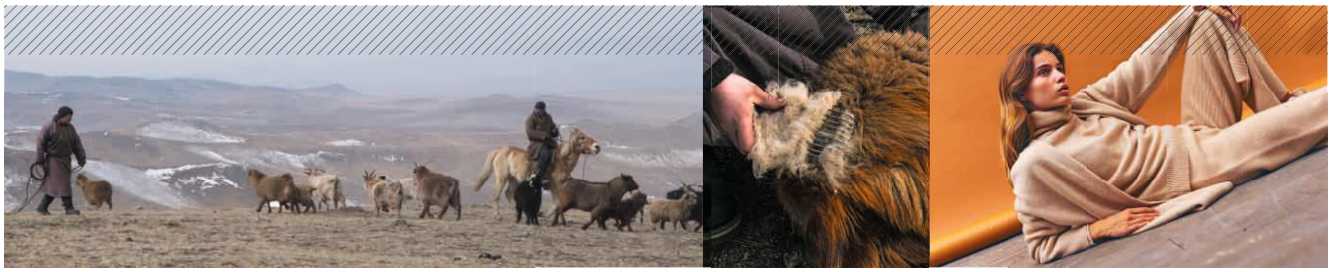
BE A BOSS

BE ENTREPRENEURE

Pour en savoir plus

Rendez-vous en page 29 et sur be-a-boss.com

Par Céline Tridon



KUJTEN tisse une histoire de prêt-à-porter engagé

C'est au cœur des terres nomades de Mongolie que Kujten se fournit en cachemire. Entre respect des populations productrices, valorisation de leur savoir-faire et innovation produit, Kujten se présente comme une marque responsable qui veut casser les codes du cachemire.

KUJTEN
Prêt-à-porter et accessoires
Paris (VIIIe)
Carole Benaroya, présidente, 44 ans ; Stéphanie Eriksson, directrice générale, 44 ans
SAS › Création en 2012
› 75 collaborateurs
CA 2020 17 M€

« Les clientes posent de plus en plus de questions sur la composition des produits, le choix des matières »

Le cachemire, un produit de luxe inaccessible synonyme d'élite ? Plus avec Kujten. La marque créée en 2012 par deux amies d'enfance, Carole Benaroya et Stéphanie Eriksson, repose sur ce principe simple : cette matière haut de gamme ne doit plus être sélective. Pourtant, quand il s'agit de choisir les fils qui composeront leurs pulls, robes et autres accessoires, le duo est méticuleux. Et pour cause, il se fournit exclusivement auprès de familles nomades de Mongolie, pays berceau d'un cachemire de qualité. Avec ce choix, va toute une série de bonnes intentions : valorisation d'un savoir-faire ancestral (le cachemire est encore récolté artisanalement), soutien des familles locales et soin apporté au bien-être animal. Jusqu'en 2019, les associées partaient même deux fois par an pour suivre le processus de fabrication. *« Nous venions en "off" pour nous assurer du soutien de nos partenaires vis-à-vis des nomades. Il y a évidemment un rapport de business, mais qui comprend aussi une dimension amicale. Une proximité se crée, car nous aimons suivre l'évolution des familles »*, développe Carole Benaroya.

Asie. Le résultat ? Une authenticité certifiée, un besoin de traçabilité rasséréné. *« Les clientes posent de plus en plus de questions sur la composition des produits, le choix des matières »*, souligne Stéphanie Eriksson. Kujten répond notamment à ce besoin de transparence avec sa collection Organic, une gamme où les fils ne sont pas teintés mais conservent la couleur naturelle de la chèvre. Ce qui donne des modèles intemporels et unisexes faits pour durer dans le temps, loin des affres de la fast-fashion. Le concept plaît : la marque connaît depuis sa création une croissance continue. Elle enregistre en 2020 un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros, en progression de 25 % chaque année. Kujten a inauguré en décembre dernier son 23e point de vente en propre, à Bruxelles, et avait déjà misé sur l'international avec une boutique à Londres, une autre à Anvers. Mais crise sanitaire oblige, la marque doit voir plus loin que l'Europe. *« Il faut jongler entre les pays fermés et ceux ouverts,* convient Stéphanie Eriksson. *C'est pourquoi, nous réfléchissons à une présence en Asie, qui reste la région dont tout le monde parle pour grandir. »* Autre axe de développement envisagé : celui de l'e-commerce que les deux créatrices soignent particulièrement depuis le premier confinement. Sur le mois de novembre dernier, la marque a enregistré une hausse de plus de 500 % des ventes en ligne. Le prochain objectif ? Tripler la part de ce chiffre d'affaires online, de 15 % actuellement. @CelineTridon

+
Valoriser des savoir-faire ancestraux.
Miser sur les nouvelles habitudes de consommation online.

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

@Beaboss2021

BE /A BOSS

BE ENTREPRENEURE

Le forum des femmes entrepreneures

C'QUOI : 1er Forum national dédié aux jeunes femmes entrepreneures ayant pour objectif de booster votre énergie et votre ambition entrepreneuriale et vous aider à lever les freins que vous pouvez avoir.
Interventions d'experts de l'accompagnement – Témoignages et pitchs d'entrepreneures – Networking

C'POUR QUI : Étudiantes, porteuses de projet et jeunes entrepreneures

POURQUOI PARTICIPER :
1. Vous souhaitez assister à cette journée inspirante dans votre région, participer aux différentes interventions et networker avec d'autres femmes enrepreneures ?
2. Vous souhaitez également présenter votre société à notre jury et concourir aux Be a boss Awards 2021 ? (2 places en finale à gagner par étape)

Inscriptions et candidatures gratuites sur
WWW.BE-A-BOSS.COM

4 février
Nouvelle-Aquitaine

4 mars
Auvergne Rhône-Alpes

8 avril
Pays de la Loire

6 mai
Occitanie

3 juin
Sud

8 juillet
Antilles - Guyane

30 septembre
Paris – FINALE

Un événement
Chef d'Entreprise [CHANGEZ LE MONDE]

Sponsors
#ConnectHers by BNP PARIBAS
inpi
MAAF 70 ans

Par Julien Ruffet et Céline Tridon

PETFOOD. Les start-up du secteur fleurissent, portées par l'intérêt grandissant des consommateurs pour leurs compagnons à quatre pattes. Présentation de cinq noms du petfood tricolore, convaincus que les animaux aussi ont droit à une alimentation saine.

Ultra Premium Direct

Matthieu Wincker

SANS CÉRÉALES

Depuis sa création en 2014, Ultra Premium Direct s'identifie comme un pionnier du "sans céréales" en France, en accord avec le régime des carnassiers domestiques, chiens ou chats. La vente en ligne permet à l'entreprise de proposer une qualité premium à prix direct usine. *« Nos références sont 40 % moins chères que des produits équivalents en magasin »*, martèle Matthieu Wincker, le fondateur. Le concept fonctionne aussi par abonnement, prévoyant une livraison régulière à domicile selon la consommation du compagnon. Une solution personnalisable et automatique.

ULTRA PREMIUM DIRECT
Alimentation pour chiens et chats
Estillac (Lot-et-Garonne)
Matthieu Wincker, président, 47 ans
SAS › Création en décembre 2013
› 90 salariés
CA 2020 20,7 M€
CA 2021 33 M€ (prévisionnel)

CROISSANCE DE 65 % PAR AN

Initialement financée en fonds propres avec l'aide d'un associé business angel, l'entreprise trouve rapidement son rythme de croisière pour s'équilibrer en huit mois de fonctionnement. *« Depuis, l'ascension continue,* assure le chef d'entreprise. *Nous réalisons une croissance de 65 % par an depuis plusieurs années. »* Pour UPD, le défi actuel siège dans le maintien de la qualité produit, jumelé à une augmentation de la demande. Un élargissement de la gamme est déjà prévu.

MADE IN FRANCE

Au cœur de l'Agropole d'Agen, la start-up acquiert en 2017 sa première usine de production et peut ainsi se prévaloir de proposer une gamme de croquettes made in France. *« Notre force est de maîtriser notre chaîne de valeur et de ne pas dépendre des circuits de distribution »*, se réjouit Matthieu Wincker. L'entreprise se veut aussi écologique. *« 100 % de nos déchets sont recyclés, à l'exemple du surplus de croquettes qui est envoyé à une société de méthanisation »*, ajoute-t-il. Chez Ultra Premium Direct, pas de délocalisation non plus : les 90 salariés sont réunis dans les locaux lot-et-garonnais.

CAATS JOUE LA CARTE DES MENUS ADAPTÉS

Fraîchement fondée, Caats, comme son nom l'indique, s'oriente sur le marché du "catfood". L'entreprise rassemble des experts animaliers et un ancien de la grande distribution, Romain Loeuillet, le fondateur. Propriétaire d'un félin, il lui remarque des problèmes de santé : allergies, vomissements... *« En creusant, je me suis aperçu que l'alimentation des chats était à l'origine de ces maux »*, explique-t-il. Pour bien faire, il se lance dans la préparation de plats cuisinés. Mais la routine est trop chronophage. Il pense alors inventer son propre petfood avec des aliments de qualité. Caats voit le jour après une campagne de financement participative pour deux gammes : une de croquettes, l'autre de pâtés. La start-up se démarque depuis avec des régimes sur mesure livrés à domicile. *« Nos produits sont fabriqués en France et sourcés au maximum localement, pour une gamme riche en protéines animales et sans céréales ! »* promet Romain Loeuillet.

CAATS
Alimentation pour chats
Saint-Mandé (Val-de-Marne)
Romain Loeuillet, président, 33 ans
SAS › Création en septembre 2020
› 1 salarié › 4 associés non-salariés
CA 2020 NC

TOMOJO IMAGINE DES CROQUETTES AUX INSECTES

En 2017, Madeleine Morley décide de réduire sa consommation de viande. Face à son chien, Mojo, carnivore d'une cinquantaine de kilos, elle se demande si lui aussi pourrait faire de même. Elle recherche alors une protéine nutritive et complète, pour remplacer la chair animale. *« Pendant notre master en sciences de l'environnement avec Paola Peuliers, nous nous sommes intéressées aux protéines alternatives, comme les insectes »*, explique-t-elle. Les deux camarades lancent ainsi Tomojo. Elles collaborent avec des fermes à insectes hollandaises pour récupérer la matière première qui est ensuite envoyée à l'usine partenaire de Tomojo, en Mayenne. *« Quant à la distribution, nous avons débuté en e-commerce, avant de nous étendre aux vétérinaires avec notre gamme Entovet et aux réseaux de jardinerie animalerie avec les friandises Moush »*, précise Madeleine Morley. En 2019, la start-up vend près de 11 tonnes de croquettes, puis 60 tonnes en 2020.

TOMOJO
Alimentation à base de protéines d'insectes
Paris (IXe)
Madeleine Morley, présidente, 27 ans
et Paola Teulières, directrice générale, 25 ans
SAS > Création en novembre 2017 › 6 salariés
CA 2020 NC

JAPHY VEILLE À LA BONNE SANTÉ DES CHIENS EN SURPOIDS

C'est la lecture d'une étude sur l'obésité canine qui donne l'idée à Thomas Chabrier de créer Japhy en 2017. *« Un tiers des chiens sont en surpoids en France et il n'y a pas eu d'innovation sur le marché de l'alimentation des animaux de compagnie depuis des années »*, justifie-t-il. Avec son associé François Puigsarbé, il lance alors une gamme de produits sans sel ni sucre ajouté, sans conservateur et produite dans des usines partenaires françaises. Dès lors, Japhy se démarque avec une stratégie "healthy". Côté RSE, la jeune pousse multiplie les efforts, entre mutualisation des colis et emballages recyclables. Enfin, après avoir levé 7 millions d'euros en octobre dernier et multiplié par trois son chiffre d'affaires entre 2019 et 2020, la marque souhaite désormais étendre sa gamme aux chats. Elle prévoit aussi de développer des assurances animalières et des produits "petcare", axés sur le bien-être du compagnon.

JAPHY
Alimentation spécialisée pour chiens
Paris (IIIe)
François Puigsarbé, président, 26 ans
et Thomas Chabrier, directeur général, 26 ans
SAS › Création en 2017 › 35 salariés
CA 2020 entre 5 et 10 M€

PEPETTE VEUT SE RAPPROCHER DU "FAIT MAISON"

Sur le marché de la petfood, Pepette se distingue avec des repas frais cuisinés à Blois. La composition des recettes se veut exemplaire : du bio, pas de produits transformés, ni farines animales, ni conservateurs, tout en correspondant aux besoins énergétiques des chiens et des chats.
Créée en juin 2019, Pepette a explosé durant l'année 2020. Non seulement elle est parvenue à lever 1,15 million d'euros durant le confinement, mais son chiffre d'affaires a été multiplié par dix, sa clientèle par cinq. *« Nous sommes un acteur de l'e-commerce et nous proposons des produits alimentaires : nous avons donc continué à tourner l'année dernière. Il fallait en revanche gérer les aléas des fournisseurs, des livraisons... »*, convient Marine Thersiquel.
Aujourd'hui, la start-up prépare sa deuxième levée de fonds. Elle réfléchit aussi à d'autres réseaux de distribution, voire à développer un canal auprès des prescripteurs comme les vétérinaires.

PEPETTE
Alimentation fraîche pour chiens et chats
Paris (Xe)
Marine Thersiquel, présidente, 33 ans
SAS › Création en juin 2019
› 10 salariés environ
CA 2020 NC

Par Agathe Jaffredo

BACHAR KOUATLY
Grand maître en stratégie(s)

C'est le succès d'une série sur une plateforme vidéo qui a remis en lumière ce jeu millénaire. Pour Bachar Kouatly, les échecs s'inscrivent dans un ADN universel. Il s'agit d'une pratique intense et fascinante qui permet de comprendre et maîtriser des enjeux, tant sur un échiquier que dans la vie.

Fort d'un incontestable don d'adaptabilité, un grand maître international d'échecs peut posséder les qualités requises de tout bon entrepreneur. Bachar Kouatly est de ceux-là. Pour le comprendre, faisons un retour dans le temps : à peine majeur, le natif de Damas devient, lors des qualifications au championnat du monde de Téhéran de 1975, le plus jeune maître international de l'histoire. Deux ans seulement après sa participation à un tournoi interscolaire à Beyrouth… C'est dire si le destin du jeune joueur ne pouvait être que hors du commun. *« Cette passion m'a permis d'avoir deux vies : dans les échecs au plus haut niveau et dans ma vie professionnelle dans les domaines que j'aimais. J'ai eu la chance de faire ce que j'appréciais. J'ai conscience que c'est un luxe »*, affirme-t-il.

Passion et excellence. S'il comprend bien assez tôt que les échecs façonneront sa vie, Bachar Kouatly suit la volonté de ses parents qui l'incitent à poursuivre ses études. Un cursus qui le conduit à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble où, sans surprise, le jeu occupe toujours une place. Au point de devenir champion de France en 1979. De compétition en compétition, il devient grand maître en seulement 10 ans, et même le premier grand maître français après François-André Danican, dit Philidor. Ce dernier, au XVIIIe siècle, était reconnu comme le meilleur joueur au monde. Rien que cela.
Qu'espérer de plus, une fois atteinte cette marche ? C'est finalement assez simple. Pour Bashar Kouatly, il est essentiellement question de passion ou, du moins, d'avoir à cœur ce que

l'on fait. L'occasion pour lui de raconter une conversation avec son fils, alors que celui-ci patinait dans ses études : *« 24 heures se découpent en trois temps : 8 heures pour le travail, 8 heures pour dormir, 8 heures pour le reste. Faire quelque chose que l'on n'aime pas revient à passer un tiers de sa vie insatisfait, voire névrosé, tel un esclave de la production. En revanche, faire ce que l'on aime épanouit, crée des cercles vertueux autour de soi et donne le pouvoir de dire non,* développe-t-il. *Et il n'est là pas seulement question de réussite matérielle. Bill Gates ou Steve Jobs sont des exemples. Mais un apiculteur peut l'être aussi. »*

La marche du monde. À cet état d'esprit, s'ajoutent une réelle prise avec les éléments et une capacité à s'y adapter pour mieux regarder devant soi. *« Les grands matchs d'échecs ont souvent cristallisé les enjeux stratégiques planétaires en cours »,* déclare Bachar Kouatly. Ainsi, en 1990, il organise le championnat du monde, marqué par le match Karpov-Kasparov, auquel participent 900 journalistes et qui fait l'objet de 17 émissions en direct sur TF1. L'histoire du monde vit en effet un tournant décisif suite à la chute du mur de Berlin et la fin de l'ère soviétique. Nous assistons alors à l'émergence d'un nouveau monde. Pour le joueur d'échecs, cela fait écho : *« Le confort est le propre de la nature humaine, car les repères rassurent. Mais le monde bouge, comme une partie d'échecs est toujours en mouvement. La situation évolue en permanence dans un laps de temps assez court. L'adaptabilité fait partie de l'ADN du joueur d'échecs. »* Et de citer Nelson Mandela : *« Dans la vie, je gagne ou j'apprends. La défaite est un apprentissage, c'est grandir. »*
Aussi, à partir de 1995 et sa nomination au poste de président délégué de la Fédération française des échecs – pour laquelle il visite 37 pays en trois mois –, le grand maître fait ses armes dans différents secteurs professionnels. De l'entreprise de matériel électrique de son père en Syrie à la gestion de portefeuilles sur les marchés financiers, en passant notamment par les débuts d'internet et la direction du magazine *Europe Échecs,* chaque terrain est l'occasion de mettre à profit ses compétences. *« L'important est la prise de décisions. Dans une partie d'échecs, 40 coups équivalent à 40 décisions. Sur les marchés, les choses changent bougent en permanence et vous devez prendre sans cesse des décisions. »* Et de revenir sur la notion d'apprentissage et de connaissance de soi : *« Prendre des décisions signifie aussi commettre des erreurs. Dans "Psychologie de la bataille", nous étions arrivés à la conclusion suivante : dans la vie, on ne sait pas où l'on va. Le prétendre est très prétentieux ou dénote un manque de compréhension de l'existence. En revanche, savoir où l'on ne veut pas être ou ce que l'on ne veut pas faire permet de gagner beaucoup de temps et d'avancer. »*

« Dans tout projet, il faut se questionnner : comme aux échecs, si tout n'est pas anticipé, la partie est perdue »

En savoir plus

Psychologie de la bataille, Anatoli Karpov, Jean-François Phelizon et Bashar Kouatly (éd. Economica).

Échecs et stratégie d'entreprise, le petit livre rouge de la stratégie, Luca Desiata avec la contribution de Bachar Kouatly, Jean-Marc Pailhol (éd. Maison du dictionnaire/Dicoland).

L'art du tempo. Bachar Kouatly croit fermement aux bénéfices du jeu pour les plus jeunes : *« Cela permet de développer la réflexion, l'anticipation, la maîtrise de soi dans la vie pour l'appréhender le mieux possible. »* Même crédit pour les dirigeants d'entreprise. Celui qui donne des conférences partout dans le monde connaît les enjeux. *« Ce qui est commun à toutes les entreprises, ce sont les temps : législatif, financier, commercial, relations humaines… Il faut parvenir à les conjuguer et à maîtriser ce tempo – comme on dit aux échecs – pour atteindre les objectifs. »* Même combat pour la prise de décision : *« Dans tout projet, il faut se questionner : quid des complications ? Faut-il emprunter ou investir ? etc. Et, comme aux échecs, si tout n'est pas anticipé, la partie est perdue. »*
Pour ce qui concerne les incertitudes de notre époque, Bachar Kouatly se veut mobilisateur. *« Il faut réfléchir au monde tel qu'il est et sera, pas tel qu'il a été. Si l'on ne s'adapte pas, on disparaît. Cette pandémie est une période d'opportunités extraordinaire. Charge aux entreprises d'innover pour recréer de l'emploi et un dynamisme économique. »* De quoi avancer un pion décisif.

@Chef_Entreprise

+
L'adaptabilité pour des situations qui évoluent en permanence.
Maîtriser le tempo, anticiper pour atteindre ses objectifs.

Par Julien Ruffet

Alexis de Galembert

Fondateur de la Fabrique – Cookies

PRO
PALLIER LE MANQUE DE SOCIABILISATION

Le confinement a été brutal : nous nous sommes résignés à la fermeture de boutiques en misant sur la vente en ligne. Maintenant, le plus dur réside dans la perte de sociabilité. Dans l'open space, les déjeuners conviviaux sur la table centrale ont laissé place à des repas face écran. La situation prive aussi les équipes des apéros rassembleurs qui permettaient de parler d'autre chose que du pro. Nos relations se résument désormais à uniquement travailler et c'est assez difficile à gérer. Cela joue sur les motivations personnelles, le leadership et la prise de décisions. Il faut que je sois tout le temps à 200 %, alors j'essaie de ne pas montrer quand je ne suis qu'à 50 %… même si je sais que cela se voit. Lorsque le moral est au plus bas, difficile de rester excité par le projet. Motiver les équipes réside dans l'organisation : la digitalisation nous aide sur ce point. Il est possible d'échanger où on veut quand on veut, mais la limite entre la vie professionnelle et la vie personnelle devient plus fragile.

« Il faut que je sois tout le temps à 200 % »

PERSO
LES ENFANTS ET LE SPORT, UN RITUEL

Vélo, boulot, dodo : c'est globalement mon quotidien d'entrepreneur à un mot près. Pour m'en évader, chaque matin, je petit-déjeune avec mes enfants. C'est mon rituel pour bien commencer la journée. Ensuite, je vais faire une heure de tennis. Avec le ski en week-end et en vacances, cela reste l'un des meilleurs moyens de me défouler avant d'aller au travail. Ensuite, gérer son temps comme on veut, c'est la liberté de l'entrepreneur. Ma femme et moi sommes tous les deux à la tête d'entreprises et nous ne nous projetons plus du tout en tant que salariés. Hyperactif dans l'âme, j'ai un besoin vital de bosser, j'aime ça et les nouveautés m'excitent. La Fabrique – Cookies est une marque qui me correspond parfaitement, alors même si je ressens parfois le syndrome de l'imposteur car je suis entouré de gens plus qualifiés, j'ai envie que cette entreprise vieillisse bien. Ce dessein me prend aux tripes, alors je garde toujours le contact. En vacances ou à la maison, même en mode avion, je reste connecté.

Alexis de Galembert fonde la Fabrique – Cookies en 2011 dans son appartement. Depuis, les pâtisseries font fureur. Avec ses 53 salariés, l'entrepreneur ambitionne maintenant de couvrir le marché du snacking.

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

RECRUTEZ VOS NOUVEAUX TALENTS EN ALTERNANCE

UN RYTHME D'ALTERNANCE OPÉRATIONNEL

Votre apprenti présent en entreprise 4 jours par semaine

DES ÉTUDIANTS SUR TOUTE LA FRANCE

Prêts à intégrer votre entreprise toute l'année

UNE FORMATION FLEXIBLE

Des modules de formation à suivre suivant les priorités de la mission

PLAN DE RELANCE DE L'APPRENTISSAGE

Bénéficiez de l'aide exceptionnelle en embauchant un apprenti !

- **Aide à l'embauche de 8 000 €** pour les majeurs entre 18 à 30 ans.
- **Le coût d'apprentissage** pour la première année de formation est quasi nul.

FORMATIONS DE NIVEAU BAC À BAC +5

- MARKETING & COMMUNICATION
- DIGITAL
- COMMERCIAL & RELATION CLIENT
- MANAGEMENT
- RESSOURCES HUMAINES

ÉCOLE DE COMMERCE 100% EN LIGNE, 100% EN ALTERNANCE

ISCOD.FR 01 88 24 66 99 relations-entreprises@iscod.fr

iSCOD

Par Véronique Méot

RECONVERSION
Vivre de ses passions

Très en avance sur son marché, Sunpartner Technologies a été inventeur de technologies photovoltaïques dédiées aux secteurs du bâtiment et des objets connectés. Lancée en 2009, l'entreprise disparaît dix ans plus tard, faute de financements. Retour sur cette expérience avec son fondateur, Ludovic Deblois.

LE CONTEXTE

Une innovation de rupture

Précurseure dans son secteur – les énergies renouvelables –, Sunpartner Technologies est promise à un bel avenir. L'entreprise, qui invente le vitrage photovoltaïque, mène de front deux projets : la fabrication de façades vitrées productrices d'énergie et celle d'écrans de montres connectées. Elle emploie une soixantaine de personnes, détient une centaine de brevets. Après avoir levé plus de 60 millions d'euros, elle parvient à mettre au point une technologie (Wysips®) permettant à des objets de transformer l'énergie solaire en électricité. L'entreprise aixoise réalise une première installation en Suisse en équipant la tour Silo à Lausanne, prend des commandes et codéveloppe une fenêtre intelligente avec un partenaire gammiste aluminium. Des prouesses qui arrivent un peu trop en avance... ▮

LE FAIT

Manque de cash

Alors que la phase de R & D s'achève et que Sunpartner Technologies lance sa première série en production, l'entreprise a besoin de trésorerie. Le dirigeant parvient à réunir 6 millions d'euros auprès des partenaires financiers historiques et des banques privées, mais un imprévu tombe. *« La Banque Européenne d'Investissement, qui devait participer, nous informe de son refus de compléter le tour de table financier quelques jours avant la tenue de l'assemblée générale qui devait entériner cette opération,* raconte Ludovic Deblois, alors président de l'entreprise. *À la suite de cette décision, les actionnaires se retirent et abandonnent le projet. »* Malgré le potentiel de l'innovation, aucun accord n'est trouvé. En cause, le chiffre d'affaires qui tarde à venir. Le dirigeant est obligé de placer l'entreprise en redressement judiciaire en urgence. *« En France, les fonds d'investissement ne soutiennent pas assez la phase d'industrialisation »*, regrette-t-il aujourd'hui. Le placement en "RJ" est par ailleurs réalisé trop tardivement pour trouver un repreneur. La société Garmin a repris les actifs liés à l'activité montre connectée, ainsi que les équipes (16 collaborateurs), mais l'activité du bâtiment disparaît. ▮

« Deux options s'offraient à moi : créer une nouvelle entreprise ou m'orienter vers une activité plus artistique »
Ludovic Deblois

LE REBOND

Le plaisir du texte

Ingénieur de formation, Ludovic Deblois a donné dix ans de sa vie à ce projet qu'il a abandonné la mort dans l'âme. *« J'ai accompagné Garmin qui a pu lancer un produit en 2019,* se réjouit-il toutefois. *Ensuite, deux options s'offraient à moi : soit créer une nouvelle entreprise, soit m'orienter vers une activité plus artistique. »* Au début, Ludovic Deblois accompagne quelques entrepreneurs dans leurs réflexions stratégiques puis, très vite, il se met à écrire. Il signe un premier roman, *« Les licornes aussi renaissent de leurs cendres »*, une sorte de catharsis qu'il publie lui-même en juillet dernier. Si le roman parle d'entrepreneuriat, le narrateur est une femme aux prises avec l'intelligence artificielle… *« J'ai choisi un personnage féminin parce qu'il y a beaucoup à faire pour que les femmes aient leur place dans l'entrepreneuriat, mais aussi pour éviter l'autobiographie et entrer vraiment dans le genre du roman »*, glisse-t-il. L'héroïne voit son projet attaqué par un grand groupe et des fonds qui essaient de profiter de sa fragilité… ▮

DEPUIS…

Travailler en autonomie

Auteur – il s'attelle à la rédaction d'un essai et projette d'écrire plusieurs livres –, éditeur (il a fondé Les Éditions Candela), conférencier, Ludovic Deblois avance prudemment. *« L'édition nécessite de disposer d'une collection de quelques ouvrages pour bénéficier de la distribution »*, précise celui qui hésite encore à franchir le pas dans ce secteur. En parallèle, il prépare des conférences sur l'autonomie, thème qui le passionne. Et si cette activité souffre du contexte lié à la pandémie, il collabore avec quelques plateformes digitales afin de partager son expérience auprès d'entreprises et d'universités.
Dans un objectif clair : transmettre. ▮

CONSEIL

« Avant d'innover, mieux vaut créer une entreprise et générer du chiffre d'affaires. Armez-vous pour rester autonomes le plus longtemps possible, puis procédez aux levées de fonds si nécessaire. Le champ des possibles est immense au niveau technologique, à condition de disposer des assises financières. »

Par Céline Tridon

RIHANNA
Un hymne à l'inclusion

Rihanna, de son vrai nom Robyn Rihanna Fenty, cumule les succès: chanteuse, actrice, créatrice de mode, elle est aussi une entrepreneure engagée, qui a secoué le monde du luxe.

Engagement

Rihanna crée la Clara Lionel Foundation qui lutte pour l'accès à l'éducation et pour la bonne santé des enfants du monde. En 2017, elle reçoit le prix de la fondation Harvard pour son action humanitaire dans le monde.

Mode

Rihanna est aussi copropriétaire de la ligne de lingerie Savage X Fenty avec TechStyle Fashion Group, une société de mode en ligne de Los Angeles. En mai 2019, LVMH et Rihanna annoncent la création de Fenty, la marque de vêtements et accessoires qui, comme Fenty Beauty, défend des valeurs inclusives.

Influence

Sa collaboration avec LVMH la propulse dans l'univers du luxe: elle est la première femme de couleur à la tête d'une maison de couture. En 2019, avec une fortune estimée à 600 millions de dollars par Forbes, elle devient la chanteuse la plus riche au monde.

2011

Rihanna débute dans les affaires, dans le secteur de la parfumerie. Elle ne se contente pas d'un rôle d'égérie: elle crée ses propres fragrances. Suivent des investissements dans le streaming et des agences de conseil.

2017

Rihanna lance, sous l'égide de l'incubateur beauté de LVMH, Fenty Beauty. Cette marque de cosmétiques se veut inclusive en proposant un très large panel de produits pour s'adapter à toutes les peaux. Elle rapporte, un an après sa création, environ 558 millions de dollars de recettes.

> « Cessez d'attendre le moment parfait. Prenez le moment que vous avez et rendez-le parfait. »

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

GARDEZ
LE CONTACT

Touchez... vos clients, vos collaborateurs, vos visiteurs, vos supporters...

50.000 objets & textiles publicitaires pour un contact **utile et durable**

L'OBJET MEDIA
UN MEDIA À PART ENTIÈRE

2FPCO FÉDÉRATION FRANÇAISE DES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION PAR L'OBJET

objet-media.fr
objetmedia
lobjetmedia

Concept & création by DFS

Par Véronique Méot

+1%

C'est la croissance prévue pour 2021 par le secteur du numérique.
(Syntec Numérique, décembre 2020)

2/3

2 entreprises sur 3 dans le numérique ont stabilisé ou augmenté leurs effectifs en 2020.
(Syntec Numérique, décembre 2020)

68%

des entreprises en croissance reconnaissent la contribution du digital.
(Acsel - Baromètre Croissance et Digital, 2020)

ENQUÊTE

La crise a accéléré la numérisation de l'économie. Services, commerces, industrie, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, les entreprises qui s'en sortent le mieux en temps de Covid-19 ont opéré leur transformation digitale ou sont nées du numérique et en tirent aujourd'hui les bénéfices. Une aubaine pour les stratégies digitales et phygitales, et pour l'ensemble de l'écosystème. Une plaie pour les autres.

L'avenir ?

NUMÉRIQUE, FORCÉMENT NUMÉRIQUE

Par Véronique Méot

L'ère du business connecté

LE COUP D'AVANCE des PME digitalisées

Ces entreprises cartonnent… Alors que la crise sanitaire met à mal des pans entiers de l'économie, en 2020, certaines PME ont poursuivi leur route vers le succès. Leur chiffre d'affaires a explosé, elles ont recruté, ouvert des marchés. Toutes ont un point en commun: le digital comme colonne vertébrale de leur business, avec en toile de fond, pour une partie d'entre elles, la recherche d'un impact positif sur leur environnement. Un atout supplémentaire !

Moteur de croissance pour les entreprises les plus avancées en la matière, le digital apparaît, dans le commerce, comme un levier pour les ventes physiques. Il sert aussi de bouclier aux organisations prises de court par la pandémie… Tels sont les premiers enseignements de l'édition 2020 du Baromètre croissance et digital de l'Acsel (association de l'économie numérique). *« Cette crise ne fait qu'accentuer les tendances existantes. Avant la Covid, nous étions déjà dans une accélération drastique de la transformation digitale des usages dans la société, mais aujourd'hui elle donne une force énorme à ceux qui s'étaient déjà positionnés. En revanche, elle fragilise les autres »*, commente Laurent Nizri, président de l'Acsel, organisateur du Paris Fintech Forum et président d'Altéir Consulting. En résumé, explique-t-il, *« la Covid apparaît comme la maladie de la sociabilisation, or l'économie passe par le lien, la transaction par l'interaction. Les entreprises, qui se sont donné les moyens de digitaliser cette interaction, bénéficient d'un avantage. Les autres restent à la traîne et la fracture entre les deux augmente. »*

Levée de fonds et croissance

En haut du panier, les licornes. Leurs communications témoignent de leur poussée fulgurante sur le marché et démontrent leur ascension, que la crise n'altère pas. Ainsi,

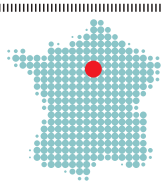
Mirakl, éditeur de solutions de market place, a annoncé au mois de septembre 2020 une levée de fonds de 300 millions de dollars en série D pour financer son développement à l'international, tandis que Doctolib vient d'être sélectionné partenaire officiel de l'État pour la campagne de vaccination en France. Suivant leurs pas, les start-up du digital performent (à l'instar de Phenix, Back Market, etc.). Ces entreprises ne connaissent pas la crise. Au contraire. Elles attirent même les investisseurs. Avec 828,2 millions d'euros levés en 2020 via 63 opérations, le secteur de la fintech française, par exemple, fait mieux que résister, selon les indications du baromètre annuel de l'association France FinTech publié le 29 décembre 2020. Ce secteur en effet a vécu un début d'année sur les chapeaux de roues – Qonto (néobanque pour les pros) lève 104 millions d'euros, Lydia (banking) 40 millions d'euros – puis, après un ralentissement lors du premier confinement, 2020 s'est achevée comme elle avait commencé sur une tendance positive qui signe la maturité de l'écosystème. Commentant la publication par France Digitale et EY en septembre du 9e Baromètre annuel de la performance économique et sociale des start-up du numérique en France, Frédéric Mazzella, coprésident de France Digitale, note : *« Cette étude révèle la robustesse de notre écosystème de start-up, malgré la crise qui a fragilisé certaines d'entre elles : nos start-up se développent, et exportent leurs ser-*

« Des ventes doublées en 2020 »

Thibaud Hug de Larauze, président de Back Market

« Le confinement profite aux équipements reconditionnés (ordinateurs, smartphones, tablettes), notre marché est boosté par le télétravail et, parce qu'il ne paraît guère opportun de dépenser des milliers d'euros pour acheter des produits neufs, Back Market [Ndlr: la place de marché qui permet d'accéder à des produits remis à neuf par des professionnels certifiés] *a doublé ses ventes et la taille de ses équipes en recrutant 220 personnes en 2020 »*, énumère Thibaud Hug de Larauze. Les profils qui ont rejoint la scale-up ? Des ingénieurs, des développeurs, des opérateurs logistiques. Pendant la crise, le champion du reconditionnement a levé 110 millions d'euros afin de financer son développement à l'international et le lancement de nouveaux services. *« Nous investissons sur la qualité, via notre laboratoire d'innovations, pour tester les pièces détachées, car nous voulons aider l'écosystème et les consommateurs à trouver les pièces dont ils ont besoin et que les constructeurs ne mettent pas à leur disposition »*, commente Thibaud Hug de Larauze. Présente depuis trois ans aux États-Unis, la pépite française y poursuit son implantation. *« Je suis optimiste car il est nécessaire que l'économie circulaire grandisse pour des raisons environnementales, mais aussi pour des questions de pouvoir d'achat »*, affirme Thibaud Hug de Larauze. Back Market cherche aujourd'hui à améliorer l'expérience clients par une logistique de qualité, un service client plus réactif. Et tisse sa toile via de nouvelles ouvertures à l'international prévues en 2021, après la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la Finlande, l'Autriche ou encore l'Allemagne.

BACK MARKET
Plateforme de vente de produits électroniques remis à neuf
Paris (XIXe)
Thibaud Hug de Larauze, président, 32 ans
SAS › Création en 2014 › 450 salariés
CA 2020 NC



Par Véronique Méot

➲ *vices made in France à l'international. Surtout, nos start-up créent de l'emploi durable et de qualité – à près de 90 % en CDI – localisé en France...* » Ce baromètre montre aussi que ces entreprises ont su utiliser les dispositifs mis en œuvre par l'État pour assurer la continuité de leurs activités (83 % ont souscrit un PGE, 52 % ont eu recours au chômage partiel pendant le confinement).

Missions porteuses d'activités

Par ailleurs, les jeunes pousses, qui œuvrent en faveur d'un impact positif sur leur environnement, rencontrent leur audience, comme un écho à l'air du temps. C'est le cas notamment de Murfy, start-up de l'économie circulaire qui prône la réparation d'électroménager plutôt que le remplacement par du neuf. Avec 10 % de croissance annuelle, l'entreprise se développe – en deux ans une centaine de personnes l'ont rejointe – et elle a levé 8 millions d'euros au mois d'octobre 2020 pour accompagner son expansion territoriale. *« Notre organisation est fortement digitalisée, nos outils ont été développés par nos équipes en interne, mais Murfy intervient dans le monde physique, jusqu'au domicile de ses clients »*, précise Guy Pezaku, son CEO. Murfy ne se contente pas d'être une market place, elle dispose d'ateliers, emploie des réparateurs et a même ouvert un centre de formation. À mi-chemin entre monde digital et monde physique, ces entreprises qui donnent du sens à leur démarche tirent leur épingle du jeu. *« Entre 2019 et 2020 nous avons multiplié notre chiffre d'affaires par 4 »*, témoigne Philippe Chevalier, CEO de Kipsum, jeune entreprise lancée fin 2017, spécialisée dans l'optimisation énergétique des systèmes. Cette start-up s'est fixée comme objectif d'aider les villes et les entreprises à réduire leur empreinte écologique et à réaliser des économies grâce à une meilleure gestion des transports, de l'éclairage, etc. *« Nous créons les jumeaux numériques des systèmes afin de les reproduire et de les optimiser »*, glisse le dirigeant. Pendant le premier confinement, au lieu de céder à la sidération face à des cibles à l'arrêt, l'équipe met ce temps

« Soutenir la production d'énergie verte par les achats »

Julien Chardon, CEO d'Ilek

Switcher en cinq minutes ses abonnements vers de l'électricité verte ou du gaz bio vendu en circuit court, telle est la promesse de la plateforme ilek.fr, qui met en relation les internautes avec les producteurs d'énergie verte. *« Notre objectif est de permettre aux consommateurs français de soutenir la production d'énergie renouvelable par l'acte d'achat »*, argumente Julien Chardon. Et ça marche. Les consommateurs prennent la main sur leur abonnement: une tendance qui devrait se renforcer durant la décennie qui s'ouvre. L'offre, en circuit court, se déploie sur l'ensemble du territoire. *« Notre stratégie de développement passe par l'augmentation du nombre de partenaires producteurs et par celui de la base clients »*, indique Julien Chardon. L'évangélisation du marché bénéficie des effets de la crise sanitaire et du discours global qui pousse l'écologie sur le devant de la scène. Au printemps dernier, l'activité du service n'a pas été affectée par le confinement, les collaborateurs ont pu passer en télétravail en 24 heures. *« La crise a précipité la fin de la digitalisation de notre entreprise »*, reconnaît Julien Chardon. En 2019, la start-up a en effet levé 6 millions d'euros pour financer son développement technologique et sa croissance. Selon ses dirigeants, elle a doublé son chiffre d'affaires en 2020. Cette année, cap sur les embauches. Ilek a déjà recruté neuf collaborateurs au mois de janvier, sept en février et vise une cinquantaine d'embauches au total, au cours des prochains mois. Essentiellement des collaborateurs qui viendront étoffer le service client, le nerf de la guerre.

ILEK
Plateforme d'électricité verte
Toulouse (Midi-Pyrénées)
Julien Chardon, CEO, 32 ans ; Rémy Campanyo, CMO, 36 ans
SAS > Création en 2015 > 75 salariés
CA 2020 NC

© CLAIRE JAILLARD

à profit pour finaliser sa réflexion et affûter ses arguments. Parti à la conquête des villes (Rouen, Bordeaux, Rueil Malmaison font appel à ses services) et des entreprises (Renault, Dalkia), Kipsum transforme l'essai à l'automne et déploie ses solutions. *« Nous leur permettons de réaliser entre 12 et 25 % de gains énergétiques, aujourd'hui nous cherchons à les fidéliser et à étendre notre champ d'action »*, déclare Philippe Chevalier.

Investissement productif

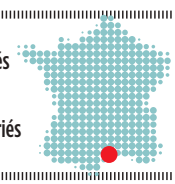
Le digital serait-il donc la pierre angulaire de la croissance ? *« Dans l'industrie, c'est une évidence,* répond Bruno Grandjean, président de l'Alliance pour l'Industrie du futur. *Nous assistons à une accélération très forte de l'emploi des outils numériques pour adapter les entreprises. En quelques mois, des projets qui auraient mis des années à aboutir ont été menés. »* Télétravail, visioconférence bien sûr mais surtout virtualisation, jumeau numérique, continuité numérique, robotisation… *« La Covid a eu raison de la peur du cyber virus. Avec la pandémie, les derniers freins ont été levés »*, constate Bruno Grandjean. Les projets de télémaintenance, d'interconnexion des machines, de prise de contrôle à distance se multiplient. *« De nombreuses PME font preuve d'agilité, de nouveaux modèles apparaissent qui ne sont pas forcément liés à la taille de l'entreprise »*, remarque-t-il. Chez Viwametal, entreprise familiale basée à Oswald (Bas-Rhin) qui emploie une qua- ➲

« Nous enregistrons 200 % de croissance »

Loïc Soubeyrand, cofondateur et CEO de Swile

« *En 2020, nous enregistrons 200 % de croissance »*, lâche d'emblée Loïc Soubeyrand, à la tête de Swile, la start-up spécialisée dans la digitalisation des titres restaurants, membre du dispositif FrenchTech 120 depuis 2019. Avec 115 millions d'euros levés depuis son lancement, dont 70 millions en 2020, l'entreprise est en hypercroissance. *« Nous avons recruté 110 collaborateurs l'année dernière, 50 % de commerciaux, 25 % d'ingénieurs et 25 % de fonction support »*, précise le dirigeant qui ne cache pas son objectif de *« doubler ses effectifs en 2021 et de décrocher 15 % des parts de marché »*. Swile traverse la crise à grandes enjambées. Si pendant le premier confinement les dépenses des salariés en titres restaurants ont baissé de 80 % selon Loïc Soubeyrand, elles ont progressivement remonté. *« Le gouvernement a porté la limite d'utilisation des titres restaurants de 19 à 38 euros et, dès la réouverture des restaurants au mois de juin, les dépenses ont explosé. En trois mois, nous avons rattrapé le retard à l'euro près »*, se félicite-t-il. Les effets du second confinement n'inquiètent pas le dirigeant qui espère un nouveau rattrapage. En outre, *« la crise accélère la digitalisation des titres, la carte va s'imposer et devenir majoritaire en 2021 »*, souffle-t-il. Swile a d'ailleurs annoncé en début d'année avoir remporté le marché des titres restaurants de Carrefour, fort de 62000 utilisateurs. Un contrat qui illustre bien la tendance et qui place la jeune pousse au centre du jeu. Swile n'entend d'ailleurs pas en rester là et projette, outre son développement en France, de s'implanter au Brésil et au Mexique. *« Le marché est dynamique, les entreprises qui ne fournissaient pas de titres restaurants à leurs employés les adoptent aujourd'hui et ce de manière digitale »*, conclut le patron de Swile. Pendant que les cantines et restaurants d'entreprises laissent leurs rideaux tirés.

SWILE (EX-LUNCHR)
Digitalisation des avantages salariés
Montpellier (Hérault)
Loïc Soubeyrand, CEO, 34 ans
SAS › Création en 2017 › 300 salariés
CA 2020 NC



Par Véronique Méot

rantaine de salariés, on ne souffre guère de la crise. La PME a été labellisée "Vitrine Industrie du Futur" pour l'utilisation et le développement d'outils numériques, ainsi que la valorisation des compétences internes favorisant l'agilité, un retour sur investissement immédiat et le développement de nouvelles activités de rupture. Elle a aussi choisi de se diversifier. *« Notre force provient de la qualité de notre personnel et de notre agilité »*, résume en préambule Grégory Walter cogérant avec son frère Gaël. Fort de son expérience de digitalisation, le groupe familial a créé une seconde entité – C-Koya-Tech – qui propose un logiciel d'organisation de PME et un accompagnement à la transformation des entreprises. *« Vivametal et ses 3000 m² d'ateliers digitalisés servent de showroom. La Covid a fait gagner dix ans de maturité aux dirigeants de PME et la fréquence de nos rendez-vous commerciaux augmente. Actuellement, nous recevons trois visites par semaine de prospects très intéressés par notre offre »*, se réjouit Grégory Walter. Le digital, comme passeport pour l'avenir de l'industrie ? À coup sûr. En parallèle, les entrepreneurs qui sont confrontés à la pénurie de main-d'œuvre ont lancé une plateforme locale et digitale de recrutement (elssas-emploi.fr). Salons professionnels virtuels, vente à distance, services innovants, la transformation digitale du secteur industriel ne concerne pas que les usines de production, mais l'ensemble de leurs activités (marketing, commerciale, etc.). Passé le choc du printemps dernier, les investissements ont subi un léger fléchissement mais ne se sont pas effondrés. *« Les chefs d'entreprise ont compris que la crise représente un moment d'adaptation, dont il faudra sortir par le haut, leur appétit d'investissement en témoigne »*, ajoute Bruno Grandjean. Et surtout, ils ne sacrifient pas l'avenir, au contraire, ils le façonnent aux couleurs du digital.

Croissance externe

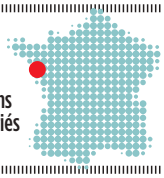
De même, dans le numérique, la crise ne dissuade pas les opérations de croissance externe. Spécialiste de la communication multicanale (e-mail, SMS, message vocal), le groupe Odyssey a acquis l'éditeur DPii Télécom & ser-

« Le numérique est au cœur du dispositif »

Nicolas Davoust, président de GensDeConfiance

La plateforme GensDeConfiance, dédiée à la vente et l'échange de biens et services entre particuliers, propose une alternative rassurante au marché des petites annonces, en s'attaquant aux problèmes d'arnaques. *« Nous réglons la question en amont par un système de parrainage. Pour devenir membre du réseau, une personne doit être recommandée par trois amis, qui en deviennent solidaires »*, explique Nicolas Davoust. En cas de problème, chacun est renvoyé à sa propre responsabilité. En croissance (+ 60 % en 2020), l'anti-Leboncoin a néanmoins vu son activité ralentir en 2020. En cause, *« la baisse des échanges de la main à la main pendant le confinement »*, précise le dirigeant. GensDeConfiance compte quelque 850000 membres en janvier 2021 et vise le million au printemps. La jeune pousse, quasi à l'équilibre, cherche maintenant à asseoir sa notoriété. *« Nous avons recruté une quinzaine de collaborateurs en 2020 (développeurs, product manager, designer...) et nous devrions passer la barre des 50 d'ici l'été 2021 »*, assure Nicolas Davoust. Parmi les pistes d'amélioration, la start-up projette d'ouvrir l'offre de locations de vacances aux chambres d'hôtes et aux gîtes. Elle souhaite aussi se concentrer sur les services, avec un outil de paiement en ligne et de livraison, palliant ainsi les freins subis lors du confinement. *« Notre activité relève du secteur de l'économie circulaire, le sens de notre action est de donner une seconde vie aux objets, le numérique se situe donc au cœur du dispositif. Sans l'outil digital, pas d'échanges »*, note Nicolas Davoust. Et d'ajouter, *« au-delà de l'économie circulaire, le niveau de confiance que nous proposons nous permet de faire la différence »*. Sécurité et bienveillance, donc.

GENSDECONFIANCE
Plateforme C to C
Nantes (Loire-Atlantique)
Nicolas Davoust, président, 37 ans
SAS › Création en 2014 › 42 salariés
CA 2020 NC



vices au mois de juin 2020. L'opération, lancée en 2019, a été simplement décalée en raison du confinement. *« Souhaitions-nous alors maintenir notre projet d'investissement ? Deux fois oui ! La nature de la cible nous y encourage – DPii édite des solutions de dématérialisation, transmission et archivages de données – et les chiffres montrent que l'activité ne faiblit pas »*, martèle Arnaud Lejeune, directeur général du groupe d'Odyssey (35 salariés, 10 M€ de CA). La Covid signe même le remplacement d'interactions physiques par des interactions automatisées. Pour autant, les dirigeants du groupe ne se voilent pas la face. *« La crise existe et le digital reste connecté à l'économie réelle et, par la nature de nos services, notre activité est sensible aux variations des volumes de communication des grands donneurs d'ordre »*, reconnaît Laurent Mezrahi, CEO d'Odyssey. L'entreprise a donc connu une baisse d'activité au printemps 2020, rattrapée par la suite. *« Finalement nous arrivons quasiment au même résultat qu'en 2019 »*, ajoute-t-il. Les deux compères croient avec force au développement de l'automatisation des flux contractuels (l'obligation de la facturation électronique pour toutes les entreprises sera mise en œuvre entre 2023 et 2025) et misent sur un taux de croissance de 10 à 15 % en 2021. Leur ambition ? Devenir un acteur de poids face aux géants sur les marchés français et européens de la dématérialisation et de la transmission documentaire sécurisée. Chez Nepture Media, agence data marketing et marketing direct (40 salariés, 10 M€ de CA), Stéphane Barthélémy prépare l'avenir, non sans lucidité : *« Il ne faut pas rêver, la crise impacte l'activité, mais nous avons ouvert une agence digitale en 2020 et nous rachetons deux structures, Combbase et Data Project, afin de créer une offre B to B forte. L'objectif est de nous démarquer grâce à une méga base de données. »* Rendue publique début janvier 2021, cette acquisition intervient sur un marché très concurrentiel. Et le groupe mise aussi sur de récents recrutements (datascientist, trafic manager…) pour progresser.

« LA COVID A EU RAISON DE LA PEUR DU CYBER VIRUS. AVEC LA PANDÉMIE, LES DERNIERS FREINS ONT ÉTÉ LEVÉS. »
BRUNO GRANDJEAN

Risques de décrochage

Au final, malgré un climat incertain et une absence de visibilité patente, les entreprises dans leur majorité (53 %) ont accéléré ou maintenu leur stratégie de transformation digitale en réponse à la crise. Seule une très faible part (2 %) a annulé ou repoussé ce projet, indique la dernière enquête de conjoncture auprès des PME menée par Bpifrance (janvier 2021). La prise de conscience de l'intérêt du digital s'est bel et bien ancrée dans les esprits. Néanmoins, la digitalisation de l'économie ne s'opérera pas sans casse. Parmi les secteurs chahutés par la crise, le tourisme est en première ligne. Confinement, couvre-feu, interdiction d'ouvrir… les directives se succèdent douchant les espoirs et les perspectives. Plus globalement, dans le commerce, certaines enseignes ont pris une longueur d'avance, quand d'autres peinent à s'adapter. Et ce constat s'avère plus flagrant pour les plus petites entreprises. En outre, constate Laurent Nizri, *« l'offre de solutions existe pour accompagner les chefs d'entreprise appétents au digital, mais nous manquons d'accompagnement humain pour aider ceux qui n'ont pas les codes du secteur. »* Les outils disponibles en self-service exigent un minimum de compétences en interne, dont toutes les TPE ne disposent pas. Enfin, si d'aucuns redoutent l'augmentation des défaillances d'entreprise dans les mois à venir – les chiffres enregistrés en 2020 ont plutôt été rassurants, portés par les aides du gouvernement –, le secteur du digital, lui, ne les craint pas. *« Oui il y aura des disparitions d'entreprises, mais les entreprises du numérique n'en souffriront pas tant les entités qui vont digitaliser tout ou partie de leurs activités seront nombreuses »*, avance Laurent Nizri. Sur le chemin de la résilience, les SMACS (Social - Mobility - Analytics - Cloud) se frottent les mains.

@Chef_Entreprise

+
- Le digital apporte une plus grande agilité aux entreprises face à la crise.
- Pour les entreprises les plus avancées, le digital est lui-même un moteur de croissance.

–
- Le CA des entreprises du numérique B to B a été affecté par les confinements.
- Les TPE en retard sur leur transformation manquent de compétences en numérique.

L'agence B2B au service de vos stratégies

Envie de booster votre performance marketing ? Contactez-nous !

WE FACTORY&co

hello@we-factoryandco.fr
01 41 31 72 44

Par Olga Stancevic

L'IMMOBILIER, UN POSTE À REPENSER

Entre incertitude économique et salariés en home-office, les entreprises doivent opérer de nouveaux arbitrages pour leurs bureaux. À côté des baux classiques, elles peuvent opter pour des solutions de gestion souple des espaces de travail.

Équipé de sa carte magnétique, Paul effectue son check-in dans l'espace de travail qu'il a réservé pour trois heures d'affilée. À l'issue de la séance, il fera son check-out et son employeur décomptera le temps passé de son budget central d'heures. Nous ne sommes pas dans un scénario futuriste, mais dans un schéma déjà existant au sein du groupe IWG, plus connu pour sa marque de bureaux Régus. *« Nous lançons une nouvelle solution d'hypra-nomadisme pour les entreprises qui achètent un budget d'heures pour leurs employés, lesquels, équipés d'une carte, peuvent venir travailler n'importe où dans nos centres »*, explique Christophe Burckart, directeur général France d'IWG. Une consommation de bureaux au forfait, avec une gestion externalisée et déléguée auprès d'un prestataire, à la manière d'un "cloud immobilier". Le secteur vit en effet une profonde mutation. À la faveur de la crise sanitaire, l'année 2020 a marqué un tournant dans l'immobilier de bureau, où rien ne sera plus jamais comme avant. Selon une étude du spécialiste de l'immobilier Knight Frank, rien qu'en Ile-de-France, le volume de bureaux vendus ou loués a reculé de 42 % en 2020 comparé à 2019. *« Les entreprises ont eu à gérer l'urgence sanitaire et la poursuite de leur activité*, explique David Bourla, directeur des études chez Knight Frank France. *Elles n'ont pas pu se projeter sur le long terme en prenant de nouveaux locaux, et elles doivent repenser leur immobilier. »*

Nouvelles pratiques. Dès lors, chacun y est allé de sa méthode. *« Certaines sociétés ont profité du contexte pour renégocier leurs baux avec des conditions plus favorables. Comme la demande de mètres carrés a baissé alors que l'offre augmentait, les propriétaires étaient plus enclins à des renégociations ou à des mesures telles que la participation aux travaux ou bien des franchises de loyer »*, observe David Bourla. L'immobilier est le deuxième plus gros poste de dépense des entreprises après les salaires, d'où la nécessité de le rationaliser par temps de pandémie. Ce qui a aussi conduit certaines entreprises à réduire leur espace en sous-louant une partie de leurs mètres carrés. Autre phénomène marquant de 2020 : la généralisation du ➔

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

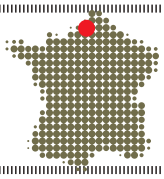
Par Olga Stancevic

« Agréablement surpris par le flex-office »

Fabrice Boudas, directeur général de Niedax France

Spécialiste des systèmes de chemins de câbles électriques, Niedax abritait la vingtaine de collaborateurs de ses locaux parisiens dans la tour Montparnasse, jusqu'à la crise sanitaire. *« Notre bailleur nous a donné congé en février 2020, nous avons dû chercher une solution en urgence »*, explique Fabrice Boudas, directeur général. D'abord tentée par un bail classique pour une question d'habitude, l'entreprise s'est vue orientée par le conseil en immobilier CBRE vers Deskeo. *« Nous ne connaissions pas le flex-office, nous avons été agréablement surpris par la possibilité d'avoir des locaux personnalisés dans le quartier de l'Opéra. »* Face à des salariés pour qui les confinements et le télétravail ont généré du stress, l'impératif de Niedax était d'offrir un lieu convivial, chaleureux, propice à l'émulation. *« Sur 300 m², nous sommes organisés par service avec un espace de réunion au cœur de chaque unité. Les salariés peuvent rejoindre un îlot central équipé de fauteuils et canapés pour se réunir et discuter. »* Les locaux ont été personnalisés aux couleurs de l'entreprise, avec des décors muraux rappelant son activité. Pour Fabrice Boudas, l'investissement dans cette solution souple, moyennant un engagement sur 72 mois n'a pas été plus coûteux que la location. Le dg de Niedax n'envisage pas de retourner à une location classique.

NIEDAX FRANCE
Fabrication de supports de câbles
Béthune (Pas-de-Calais)
Fabrice Boudas, directeur général, 56 ans
SASU › Création en 1956 › 250 salariés
CA 2020 46 M€



télétravail. Selon le conseil en immobilier commercial Cushman & Wakefield, 89 % des entreprises de 51 à 200 salariés ont autorisé le télétravail après le premier confinement (contre 73 % des entreprises de 11 à 50 salariés). Le travail à distance s'installe désormais de manière durable dans les entreprises, ce qui pose question pour l'avenir. Magali Marton, directrice du service études chez Cushman & Wakefield, observe : *« Au moment du retour à la normale, les entreprises devront organiser des modes de travail multiples : à domicile, dans des tiers-lieux, au bureau, dans des espaces de coworking, etc. Et répondre aux questions posées par ces nouvelles pratiques, au plan juridique où il faudra mettre en place des accords avec le personnel, au plan ressources humaines et management. De nouveaux impératifs seront à mettre dans la balance afin de déterminer la meilleure approche en matière d'espaces de travail. »*

Espaces à la carte. Le flex-office, qui consiste à payer une prestation de services auprès d'un opérateur immobilier, lequel met à disposition des bureaux moyennant une redevance, n'est pas un phénomène nouveau. Avec la crise sanitaire, il s'est cependant développé. *« Nous avons enregistré une croissance de 30 % au deuxième semestre 2020 par rapport au semestre précédent »*, révèle Christophe Burckart. Deux raisons expliquent le recours à ce secteur qui, pour le moment, ne représente que 2 % du marché de l'immobilier, comparé à la location ou l'acquisition classiques. Il y a d'une part la souplesse en termes d'engagement contractuel, car comparé à un bail classique qui engage

l'entreprise sur une superficie et un loyer pour plusieurs années, le flex-office ne nécessite aucune anticipation. *« Chez Régus, on peut utiliser un bureau à partir d'une journée et jusqu'à plusieurs années*, explique Christophe Burckart. *Il est possible de répondre aux besoins en fonction de la situation sanitaire, du contexte économique et des projets de développement de l'entreprise. »* Attention cependant à bien évaluer le coût de cette solution (généralement calculé par poste occupé), lequel grimpe dès que de nouvelles prestations viennent se greffer. Seconde raison : la flexibilité géographique. Pouvoir rejoindre un espace de travail proche d'un client, ou travailler à distance sans pour autant rester à la maison, offrent une grande liberté. Des opérateurs de coworking tels que Wework ou Deskeo se sont ainsi développés dans la capitale notamment, afin de proposer de la souplesse aux petites entreprises, mais aussi aux grandes qui les sollicitent pour abriter une filiale ou un service en particulier.

Personnalisation. *« Nos prestations séduisent car l'entreprise cliente paie pour un service global : elle n'a pas à s'occuper de la maintenance des locaux, de leur décoration, du ménage ou de l'accès à internet. Nous gérons même la fourniture du café ! »*, argumente Frank Zorn, CEO de Deskeo. Les start-up, à la croissance rapide, constituent une clientèle de choix pour le flex-office. *« Notre entreprise a été créée en novembre 2019 par trois associés et nous sommes aujourd'hui 33*, témoigne Marion Viennet, DRH de Pixpay, neo-banque dédiée aux jeunes entre 10 et 18 ans. *Nous avons recours à Deskeo qui nous permet de déménager à chaque fois que l'effectif grossit, en ayant la possibilité d'avoir des bureaux à notre image. »* La personnalisation des locaux et la création d'une ambiance chaleureuse revêtent une importance d'autant plus forte que les entreprises gèrent aujourd'hui des salariés en mode hybride, à la fois en distanciel et en présentiel. *« L'enjeu des employeurs, sur fond de télétravail est : comment conserver la motivation, l'émulation et le sentiment d'appartenance à l'entreprise ?* résume Ludovic Delaisse, directeur général de Cushman & Wakefield France. *La solution est de proposer, dans les locaux professionnels, une expérience différente de celle que l'on vit chez soi. »* Autrement dit, il s'agit de donner aux salariés l'envie de rejoindre leur entreprise parce qu'ils y trouveront des équipements, un confort de travail et du lien propices à leur efficacité et épanouissement (voir encadré).

Sécurité sanitaire. Ces équipements sont par exemple : une connexion internet à très haut débit, des outils adaptés (double écran, vidéoprojection...), des espaces de travail en mode collaboratif. *« Le rebond économique des entreprises passera par une reconstruction des relations entre les collaborateurs et avec les clients »*, estime Ludovic Delaisse. L'immobilier de bureau est donc à l'aube d'une nouvelle ère, où il doit continuer à répondre aux enjeux d'image de l'entreprise, d'attractivité pour les nouveaux collaborateurs, d'optimisation des coûts et de bien-être au travail, sur fond de sécurité sanitaire. ▮ @Chef_Entreprise

EN SAVOIR PLUS

Quel aménagement pour quelle tâche ?

« À une époque, la notion de bureau "comme à la maison" était à la mode, se souvient Magali Marton, directrice du service études chez Cushman & Wakefield. *Aujourd'hui, les réunions virtuelles ont fini par lasser les salariés qui demandent à revenir dans leur entreprise pour y trouver ce qu'ils n'ont pas chez eux : la possibilité de se rencontrer et de travailler en mode collaboratif. Il faut également que l'entreprise puisse accueillir les partenaires, clients ou fournisseurs. »* L'open-space et le grand plateau nu avec des collaborateurs alignés n'a aujourd'hui plus de sens et les entreprises réfléchissent, en termes d'aménagement, à de plus petites unités, propices au dialogue. Ainsi, la tendance est au maintien des postes individuels, voire cloisonnés (protocole sanitaire oblige), avec des espaces de réunion différents : exit les salles avec grande table et chaises tournées vers le vidéoprojecteur, la réunion se conçoit aujourd'hui en mode décontracté, autour d'un café ou confortablement installé sur des poufs ou des canapés. Voire, simplement debout. L'aménagement des bureaux doit ainsi répondre avant tout à la question des fonctions : quel espace pour quelle tâche ?

+

Les locaux professionnels offrent une expérience différente de celle que l'on vit chez soi.

Petites et grandes entreprises adoptent le flex-office, qui permet de s'adapter à toute situation.

—

Les nouvelles pratiques s'étudient aussi sur le plan juridique et du management.

Avec trop de prestations, le flex-office, certes très souple, peut vite devenir coûteux.

Par Pauline Cardinaud

COMMENT SE FINANCER PENDANT LA CRISE ?

L'État a amorti les premiers chocs de la crise. Banques et fonds d'investissement regorgent de liquidités mais, en l'absence de visibilité sur l'avenir, sont devenus plus exigeants. Comment, dans ces conditions, se financer pour traverser cette période compliquée ?

Lorsque la crise est arrivée au mois de mars dernier, le choc a été violent pour les entreprises. L'État a très rapidement mis en place un plan de soutien performant, à la hauteur de l'enjeu : chômage partiel, annulations ou reports de charges et, bien sûr, le fameux PGE (Prêt Garanti par l'État) ont permis de financer leur quotidien et de préserver l'emploi. D'après le ministère de l'Économie, 630 000 entreprises ont bénéficié d'un PGE en 2020 – des TPE pour la très grande majorité – pour un montant de 127,4 milliards d'euros. *« Véritable pont aérien de cash, cet outil a permis de réduire l'impact de la crise sur le compte de résultat des entreprises »*, relève Pedro Novo, directeur exécutif en charge de l'export chez Bpifrance. Le soutien de l'État s'est accompagné d'un fort engagement de l'ensemble de la communauté financière. *« Dès le début, la sphère financière s'est mobilisée,* indique Olivier Dardilhac, head of mid-market chez HSBC. *D'abord pour répondre aux premières urgences des entreprises, dont la liquidité a été rapidement impactée, puis pour mettre en place la distribution du PGE. »* Pour pallier l'urgence, les entreprises ont eu massivement recours à des financements à court terme comme le découvert ou l'affacturage.

Objectif rebond. Les financements à court terme gérés, les entreprises ont maintenant besoin de financements pour surmonter la crise et préparer leur rebond dans le monde. L'argent est là. *« Les banques et les fonds d'investissement regorgent de capacités financières,* précise Pedro Novo. *Nous ne vivons pas une crise financière, mais une crise sanitaire avec des conséquences économiques. »* Même s'il y a eu un temps d'arrêt – de sidération – aux mois de mars et avril, les fonds ont massivement continué à investir dans les start-up. D'après les résultats de l'édition annuelle du Baromètre du Capital Risque en France d'EY, qui recense les opérations de financement en fonds propres des entreprises de la French Tech, 5,39 milliards d'euros ont ainsi été levés en 2020, pour 620 opérations. Si les liquidités sont présentes, le choix des entreprises sur lesquelles parier n'est en revanche pas simple. *« Les budgets et business plans communiqués par nos clients avant crise sont évidemment aujourd'hui largement remis en question »*, indique Olivier Dardilhac. En l'absence de visibilité sur l'avenir, un retour aux fondamentaux est en train de s'opérer : c'est sur la foi du chiffre d'affaires et des bénéfices que se font les financements actuels. *« Avec un problème majeur,* indique Dylan

Péron, fondateur de la fintech Capitalis Intelligence, *c'est que cela favorise les projets bien établis, au détriment des start-up et des entreprises moins performantes en 2020 qui ont pourtant de l'avenir dans l'après Covid… »*

Confiance. Il pointe là une difficulté de taille dans l'accès au financement. Sans indicateurs fiables, pour financer l'avenir, banques et fonds d'investissement vont devoir faire confiance à la capacité de rebond des entrepreneurs. Pour les rassurer, ceux-ci doivent s'engager et avoir une idée claire du futur de leur entreprise. *« Pas de carburant sans boussole,* prévient Pedro Novo. *La vision stratégique de l'entrepreneur est plus importante que jamais. Son engagement est aujourd'hui encore plus primordial pour préparer la sortie de crise. »* Olivier Dardilhac de compléter : *« Nous le remarquons tous les jours : le dialogue entre banques et entrepreneurs s'est intensifié, l'intimité et le niveau de confiance ont progressé. Cette logique partenariale doit perdurer : elle doit être une des conséquences positives de cette crise ! »*

Long terme. Autre conséquence souhaitable mais difficile à mettre en œuvre car elle nécessite une transformation des mentalités : le marché va devoir apprendre à parier sur cet avenir, encore incertain. Cela va passer, pour les entreprises, par un rééquilibrage de leur bilan. Les prêts massifs ont créé un déséquilibre qu'elles vont devoir réajuster en augmentant leurs fonds propres. *« Il faut réduire la dette,* prévient Pedro Novo. *Un bon projet doit comprendre 40 % de fonds propres minimum. La leçon de cette crise est un rappel à l'ordre sur la façon de financer les projets : l'ingénierie financière des entreprises doit devenir durable. Pensons long terme et non plus optimisation à court terme ! »* On le voit, pour se financer en 2021, les entrepreneurs vont devoir "mouiller la chemise" et prouver par l'ingénierie financière à mettre en place qu'ils ont bien compris les leçons de la crise.

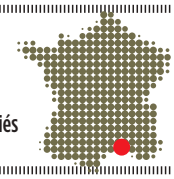
@Chef_Entreprise

« Le succès au rendez-vous »

Yannick Penneçot
Cofondateur de Next Blue Tech

Lancée en 2017, Next Blue Tech conçoit des engins nautiques à propulsion électrique, silencieux et sans émissions. *« Notre objectif ? Rendre la mer accessible à tous avec des produits à l'empreinte écologique la plus faible possible »*, explique Yannick Penneçot, directeur technique de l'entreprise et l'un de ses fondateurs avec Hubert et Laurent Thomas. Après un premier essai de scooter des mers, leur choix s'arrête sur un paddle. Doté d'une planche élargie et d'un guidon – pour la stabilité –, le premier prototype viable voit le jour en 2019. *« Il reçoit immédiatement un très bon accueil,* poursuit Yannick Penneçot. *Nous lançons alors la fabrication de quatre exemplaires, que nous prêtons à des loueurs, afin qu'ils nous fassent remonter les impressions des clients. Là encore, le succès est au rendez-vous ! »* En décembre 2019, la société fait ensuite tester le BlueWay aux visiteurs du salon nautique de Paris, avant que la crise sanitaire n'apporte son lot de problèmes. Toutefois, les fondateurs, ne baissent pas les bras. Tour à tour, ils convainquent Région Sud Investissement, Total Développement Amorçage et Bpifrance de les financer, à hauteur de 100 000, 35 000 et 200 000 euros respectivement. Ces prêts leur permettent de lancer l'industrialisation de la fabrication des paddles : 100 unités en 2020 et 800 prévues pour 2021. L'entreprise, qui compte actuellement 11 salariés, va doubler ses effectifs. De 480 000 euros en 2020, son chiffre d'affaires devrait atteindre 4 millions d'euros en 2021. Forte de ce premier résultat, elle est actuellement en discussion avec un pool bancaire pour lever 1,5 million d'euros, et ainsi financer son prochain projet.

NEXT BLUE TECH
Fabrication de matériel nautique
Aubagne (Bouches-du-Rhône)
Hubert Thomas, président
SAS › Création en 2017 › 11 salariés
CA 2020 480 000 €



+
- Les banques et les fonds d'investissement regorgent de capacités financières.
- Une logique partenariale positive entre banques et entrepreneurs se développe.

–
- Les financements à court terme ne suffisent plus : il est nécessaire de préparer le rebond.
- L'absence de visibilité perdure, il faut miser sur le chiffre d'affaires et les bénéfices.

Par Viviane Stulz

FAUT-IL METTRE EN PLACE LA VACCINATION DANS L'ENTREPRISE ?

La campagne de vaccination contre la Covid-19 a commencé en janvier. Afin de maximiser les lieux de vaccination, la question se pose de permettre aux entreprises de faire vacciner les salariés dans leurs locaux. Mais à quelles conditions cela serait-il envisageable ?

Si on ne sait toujours pas très bien quels sont les lieux où la Covid-19 circule le plus, malgré les précautions prises, la pandémie continue de se propager, et il est essentiel d'arriver à l'immunité collective le plus rapidement possible. Afin d'étendre au maximum les lieux de vaccination contre la Covid-19, sans pour autant mettre en place des "vaccinodromes" auxquels le gouvernement n'est pas favorable pour des raisons historiques, la ministre du Travail, Élisabeth Borne, s'est dite disposée à envisager la possibilité pour les entreprises de faire vacciner leurs salariés dans leurs locaux ou au sein des locaux de la Médecine du travail. Certaines le font déjà pour la grippe saisonnière. *« Les entreprises, qui tous les ans participent à la stratégie de vaccination contre la grippe, pourront le moment venu jouer un rôle dans la stratégie de vaccination »*, a confirmé la ministre dans une interview du 5 janvier 2021 sur France Info. Le Medef semble d'ailleurs y être également favorable, notamment pour faciliter la reprise du travail des salariés dans les bureaux.

Campagnes. Depuis plusieurs mois, certaines entreprises ont organisé des dépistages de la Covid-19 pour les salariés volontaires. Elles pourraient donc prochainement participer à la campagne de vaccination. L'implication des employeurs ne devrait cependant pas entrer en jeu avant que la vaccination n'ait été étendue à ce que l'on appelle la "population générale", c'est-à-dire après vaccination des résidents des Ehpad, des professionnels exerçant dans ces établissements et présentant eux-mêmes un risque accru de forme grave ou de décès, les plus de 75 ans puis les plus de 65 ans, etc. Toutefois, il s'agit d'un moyen pour l'employeur de respecter son obligation d'assurer la sécurité et la santé des salariés, tels que les précisent les termes de l'article L. 4121-1 du Code du travail : *« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. »* Cela

entend des actions de prévention des risques professionnels. La vaccination contre la Covid-19 entrerait dans ce cadre, tout en étant sujette, bien entendu, à des conditions strictes

Volontariat. Qui est autorisé à vacciner ? Il est plus prudent de conseiller que ce soit le médecin du travail ou un infirmier du travail qui procède à cette opération, mais l'employeur pourra également faire appel à des tiers tels que des infirmiers libéraux. Une ordonnance du 3 décembre 2020 a en effet autorisé les services de santé au travail à participer au dépistage de la Covid-19, à procéder à des tests et à vacciner les salariés et ce jusqu'au 16 avril 2021 pour l'instant. D'autre part, seuls les salariés volontaires pourront se faire vacciner dans leur entreprise. Le gouvernement l'a indiqué très clairement, cette vaccination contre la Covid-19 ne sera pas obligatoire. Mais même si elle l'était, les entreprises ne pourraient pas imposer à leurs salariés de les faire vacciner. La vaccination n'entre pas dans le rôle de l'employeur qui ne peut imposer au salarié, dans le cadre de la relation de travail, que des obligations qui ressortent de l'exécution des fonctions du salarié. Par conséquent, les employeurs ne pourront pas imposer aux salariés de se faire vacciner, pas plus qu'ils ne pourront faire de la vaccination contre la Covid-19 une condition au retour au travail "en présentiel", encore moins à la poursuite du contrat de travail. Les salariés refusant la vaccination ne pourront être sanctionnés par l'employeur pour ce refus, pas plus qu'ils ne pourront être contraints de rester en télétravail jusqu'à ce qu'ils soient vaccinés, ce qui reviendrait à imposer la vaccination. Pour protéger l'employeur, en temps voulu, il est conseillé de faire signer au salarié un document confirmant qu'il donne expressément son accord. Le secret médical devra bien sûr être parfaitement respecté, tant par les membres de l'entreprise que par les personnes qui procéderont à la vaccination. Le vaccin contre la Covid-19 est gratuit pour tout le monde et il est entièrement pris en charge par la Sécurité Sociale. Reste le coût organisationnel assez lourd que cela implique. Pour pouvoir vacciner leurs salariés, les entreprises devront répondre toutefois à de nombreuses questions pratiques importantes : dédier une salle spécifique avec aération adéquate, prévoir les éléments de protection pour les personnes, acheter le matériel nécessaire, encadrer la gestion des déchets, planifier les quantités de vaccins à acheter et leur transport. Il faut également envisager la possibilité de conservation des vaccins en fonction des impératifs respectifs de ceux-ci.

VIVIANE STULZ
est avocate au Barreau de Paris, membre fondateur du syndicat d'avocats en droit social, AvoSial, associée du cabinet 5QB Avocats. Elle est spécialiste en droit du travail et conseille les entreprises françaises et étrangères sur toutes leurs questions de droit social. Elle est également l'auteur de plusieurs ouvrages de droit social.

Protection. Afin d'éviter leur propre responsabilité vis-à-vis des salariés concernés, les entreprises devront être extrêmement prudentes dans la gestion de cette vaccination. Il faut envisager le cas des salariés qui seraient allergiques au vaccin et feraient une grave réaction ; il est essentiel que l'employeur soit protégé à cet égard contre tout risque en découlant pour l'entreprise. Actuellement, seul le gouvernement est habilité à passer commande des vaccins auprès des laboratoires ; reste à savoir donc comment il envisagera la possibilité pour les entreprises d'obtenir les doses nécessaires. Ces contraintes pratiques risquent d'être extrêmement lourdes et rien ne pourra se faire sans l'implication totale des services de santé au travail. Se faire vacciner contre la Covid dans son entreprise sera beaucoup plus simple que de devoir prendre rendez-vous soi-même auprès de son médecin traitant ; lancer une campagne de vaccination au sein de l'entreprise offrira l'avantage d'ouvrir le débat entre les salariés, d'accompagner le mouvement et, plus il y aura de gens vaccinés, plus les hésitants y viendront également. Au moment où chacun est responsable de la santé des autres et a donc le devoir de se protéger soi-même pour protéger les autres, les entreprises ont clairement leur rôle à jouer comme lieu fédérateur. ▮

@Chef_Entreprise

+ La vaccination en entreprise, fédératrice, répond au devoir de protection des collaborateurs.

L'employeur est libre de faire appel à la médecine du travail ou à des infirmiers libéraux.

— Le coût de la vaccination en entreprise est lourd, les impératifs "pratiques" nombreux.

Attention à sa responsabilité : il faut rester prudent dans la gestion de cette vaccination.

500 FICHES PRATIQUES DISPONIBLES EN TÉLÉCHARGEMENT
#fiche pratique

Comment transmettre son entreprise en Scop ?

La Scop, ou société coopérative ouvrière de production, est la forme juridique privilégiée pour transmettre une entreprise à ses salariés. Ce type de société commerciale est soumis à la loi du 10 septembre 1947, comme toutes les autres coopératives.

1. Qu'est-ce qu'une Scop ?

Par définition, une Scop est une société dont l'actionnariat est majoritairement composé des salariés de l'entreprise, qui en détiennent l'essentiel du capital (51 % au moins) et du pouvoir décisionnaire (65 % des droits de vote au minimum). Le statut de l'entreprise varie selon les cas : elle peut donc être constituée en société anonyme, société à responsabilité limitée, ou société par actions simplifiée, avec un dirigeant élu par les salariés. Dans une Scop, le partage du résultat se fait équitablement entre les salariés (participation et intéressement), les associés (dividendes) et les réserves de l'entreprise, dont l'objectif est d'assurer son développement et sa pérennité, en consolidant ses fonds propres.

2. Pourquoi transmettre à ses salariés ?

Lorsqu'un dirigeant souhaite transmettre son entreprise, deux choix s'offrent à lui : chercher un repreneur extérieur, ou faire reprendre l'entreprise par ses salariés, via une Scop. Si un tiers repreneur peut être un meilleur choix en termes financiers, une transmission de l'entreprise aux salariés comporte aussi de nombreux avantages. Les emplois, ainsi que la pérennité de l'entreprise, sont préservés. En effet, outre un niveau de motivation plus important que dans le cas d'un tiers, il existe peu de risques de perte de compétences ou de savoir-faire, lorsqu'on maintient les équipes en place. La transition est également plus douce pour les interlocuteurs et partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, banques...).

3. Les conditions pour une transmission en Scop réussie

Plus facile qu'une reprise par un tiers, la transmission d'une entreprise aux salariés doit néanmoins respecter certaines conditions. Faire confiance aux salariés, dont le rôle sera d'assurer la continuité de l'œuvre de l'entreprise, est indispensable. C'est en effet parmi eux que sera élu le futur dirigeant.
La transmission d'une entreprise par ce biais ne dispense pas pour autant de la désignation d'un leader, apte à prendre des décisions et à manager les collaborateurs. Plus qu'un clone du chef d'entreprise cédant, il est surtout important de choisir une personne – souvent un des cadres dirigeants – ayant fait ses preuves au sein de l'entreprise et démontrant des qualités certaines pour le rôle : leadership, écoute, pédagogie.

4. S'investir pleinement dans le projet de transmission

Effectuer la transmission d'une entreprise est un véritable projet de longue haleine qui s'effectue par étapes. Avant de l'entreprendre, il faut être prêt à y consacrer un temps non négligeable. On estime en moyenne à six mois minimum le temps nécessaire pour une transmission correctement menée. Cette durée tient compte des différents aspects du projet : juridiques, financiers, mais aussi managériaux et humains.

5. Les étapes de la transmission

Plusieurs étapes doivent être effectuées pour réaliser une transmission d'entreprise en Scop :
- constituer une équipe pour gérer le projet ;
- réaliser un diagnostic de la santé de l'entreprise (bilan de l'activité, état des lieux social, bilan financier), afin de pouvoir en évaluer la valeur financière à partir d'éléments factuels ;
- réaliser le montage juridique et financier ;
- suivre et accompagner le projet : cette aide peut être fournie par le dirigeant cédant, mais elle peut l'être aussi par le réseau des Scop, qui met à disposition des conseillers spécialisés.

+

La transmission en Scop permet de préserver les emplois, ainsi que la pérennité de l'entreprise.

Grâce aux équipes en place, on réduit les risques de perte de compétences ou de savoir-faire.

–

Il faut être prêt à consacrer un temps non négligeable à la transmission : au moins 6 mois.

Les différentes étapes n'incluent pas seulement un aspect juridique ou financier.

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

ONE EXPERIENCE

SÉMINAIRE & ÉVÈNEMENTIEL
VIVEZ DES MOMENTS UNIQUES

FONTAINEBLEAU — PARIS — MONT BLANC

RESERVATION AU +33 9 70 44 40 33 / CONTACT@ONEEXPERIENCE.FR

WWW.ONE-EXPERIENCE.FR

Par Nicolas Valeano

LES VÉHICULES VERTS
Le marché fait le plein de nouveautés

Alors que les voitures électriques atteignent enfin des ventes substantielles, rejointes par des hybrides rechargeables très prisées en entreprise, l'offre des constructeurs devient pléthorique. Voici notre sélection de nouveautés pour 2021.

Opel Mokka-e
Nouvelle vague

Le petit SUV urbain est le premier modèle à inaugurer le nouveau style de la marque, recentrant son identité allemande au sein du groupe PSA. Une face avant avec une fausse calandre noire englobant les projecteurs, un habitacle intégrant de grands écrans : le Mokka gagne une personnalité affirmée. Sa version électrique, qui partage sa base technique avec la Peugeot 2008, propose 136 ch et une autonomie de 322 km, ainsi qu'une charge rapide en 30 minutes.

Moteur : électrique 136 ch • Autonomie : 322 km • Conso moyenne : 17,4 kWh/100 km (WLTP) • Prix : 36 100 €

BMW iX3
Maturité technique

Parmi les modèles électriques, il y a ceux qui ont une carrosserie spécifique et ceux qui, comme ici avec la X3, dérivent d'un modèle thermique classique. La version zéro émissions "i" bénéficie d'une grosse batterie de 80 kWh avec charge rapide, assurant une belle autonomie de 460 km, tout en préservant tout le volume habitable du modèle allemand. Performant, ce SUV n'est pas un 4x4, avec son puissant moteur arrière de 286 ch.

Moteur : électrique 286 ch • Autonomie : 460 km • Conso moyenne : 18,5 kWh/100 km (WLTP) • Prix : 72 950 €

Peugeot 508 SW Sport Engineered
Sport éco

Le cumul du moteur thermique et du coup de boost électrique peut offrir aux hybrides rechargeables des puissances dignes de modèles sportifs. Jusqu'à en faire de nouveaux porte-drapeau hautes performances comme cette 508 PSE, ici en élégante version break. Développant 360 ch grâce à l'adjonction de deux moteurs électriques (4 roues motrices), elle propose des accélérations fulgurantes mais peut aussi assurer des trajets quotidiens en mode zéro émission.

Moteur : hybride rechargeable 360 ch • Autonomie : 42 km ; Conso moyenne : 2,03 l/100 km (WLTP) • Prix : 68 400 €

Citroën ë-C4
Éloge de la différence

Citroën attaque le marché des compactes avec une proposition originale : sa nouvelle C4 joue les crossovers grâce à ses proportions entre berline et SUV et une position de conduite en hauteur. Habitable, elle met l'accent sur le confort. Sa version tout électrique reçoit le moteur 136 ch avec une batterie de 50 kWh permettant une autonomie très correcte de 350 km, pour un tarif compétitif dans sa catégorie.

Moteur électrique : 136 ch • Autonomie : 350 km • Conso moyenne : 16 kWh/100 km (WLTP) • Prix : 35 600 €

Volkswagen ID.4
Offensive électrique

Après la compacte ID.3, Volkswagen lance une familiale 100 % électrique aux airs de SUV. L'ID.4 reprend son design très épuré, avec un habitacle très connecté et un original affichage tête haute à réalité augmentée. VW veut marquer un grand coup pour son entrée dans l'ère électrique. 320 km d'autonomie peuvent être récupérés en 30 minutes sur une borne de charge rapide comme celles du réseau Ionity, où la marque bénéficie de tarifs avantageux.

Moteur : électrique 204 ch • Autonomie : 500 km • Conso moyenne : 18 kWh/100 km (WLTP) • Prix : 47 950 €

Par Nicolas Valeano

Renault Mégane Estate E-Tech Hybride Rechargeable
Technologie unique

Ici en version break (la berline sera lancée sous peu), la Mégane adopte une toute nouvelle motorisation hybride rechargeable, particulièrement efficace, avec une consommation maîtrisée y compris sur autoroute. Sa batterie de 9,8 kWh lui autorise une autonomie en mode zéro émission d'une cinquantaine de kilomètres (65 km en ville). Le coffre perd en volume dans cette configuration (447 l au lieu de 563).

Moteur : hybride rechargeable 160 ch • Autonomie : 53 km • Conso moyenne : 1,3 l/100 km (WLTP) • Prix : 39 300 €

Tesla Model Y
Candidate attendue

Jusqu'à 7 places dans un gabarit adapté à nos routes : la Tesla Model Y, lancée en France cette année, est promise au succès malgré un tarif élevé. Car avec un réseau dense de "Superchargeurs" exclusifs (270 km regagnés en 15 minutes) et une expérience de conduite novatrice avec une interface proche d'un smartphone et des aides à la conduite avancées, Tesla propose un produit assez unique, performances et autonomie à l'appui.

Moteur : deux moteurs électriques, environ 350 ch • Autonomie : 480 km • Conso moyenne : environ 14,4 kWh/100 km (WLTP) • Prix : 63 000 €

Toyota Mirai
Désir d'avenir

La deuxième génération de la berline électrique alimentée à l'hydrogène gagne en efficacité et en performances et elle sera livrable en France cette année. Sa pile à combustible produit de l'électricité et ne rejette que de l'eau, une technologie très prometteuse mais encore balbutiante, avec un réseau de stations embryonnaire. Cela reste une des voies d'avenir prise très au sérieux : Mirai signifie "futur" en japonais.

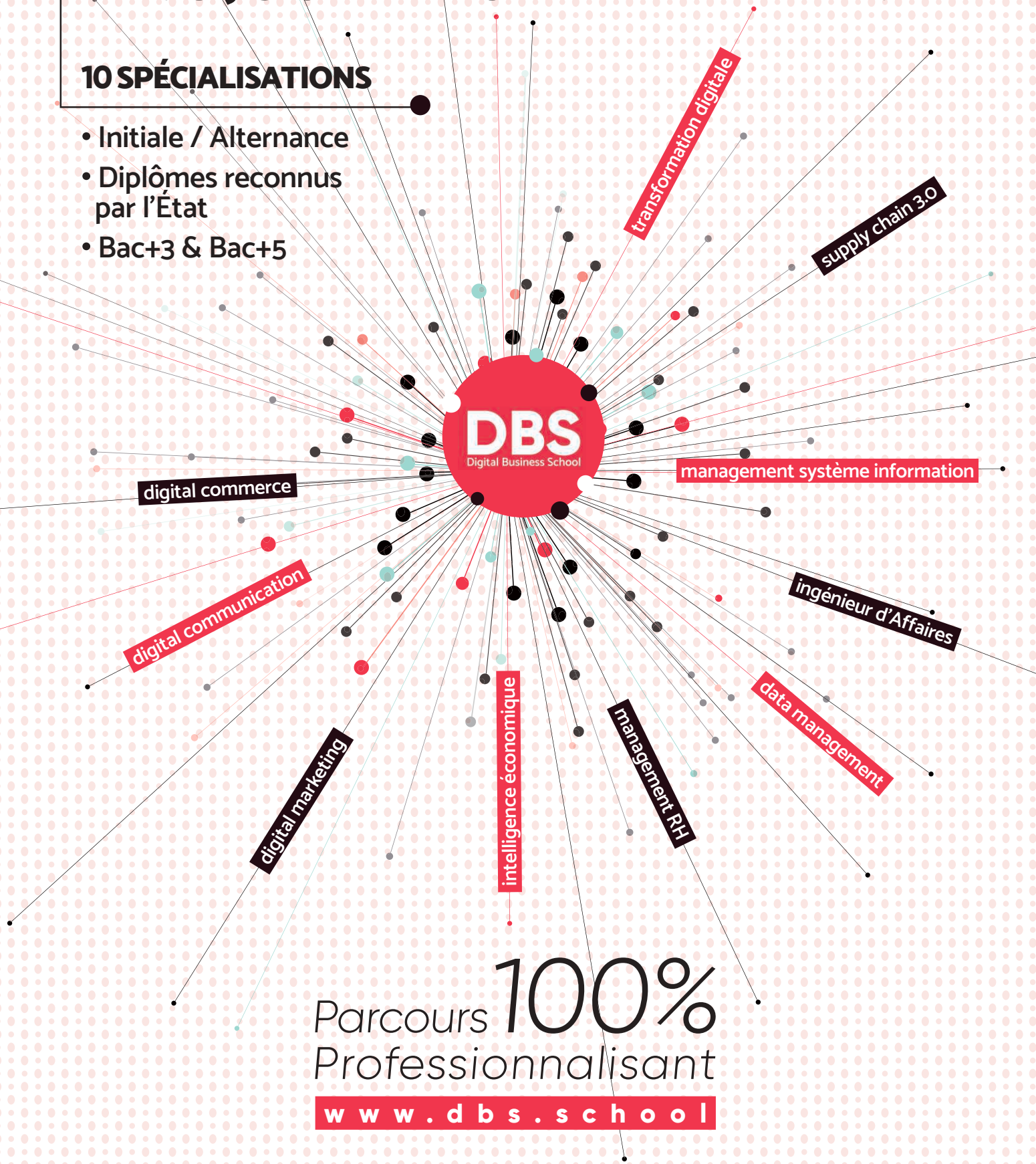
Moteur : électrique avec pile à combustible hydrogène 174 ch • Autonomie : environ 650 km • Conso moyenne : NC • Prix : environ 63 000 €

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

L'ÉCOLE DE COMMERCE QUI FORME AUX MÉTIERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

10 SPÉCIALISATIONS

- Initiale / Alternance
- Diplômes reconnus par l'État
- Bac+3 & Bac+5

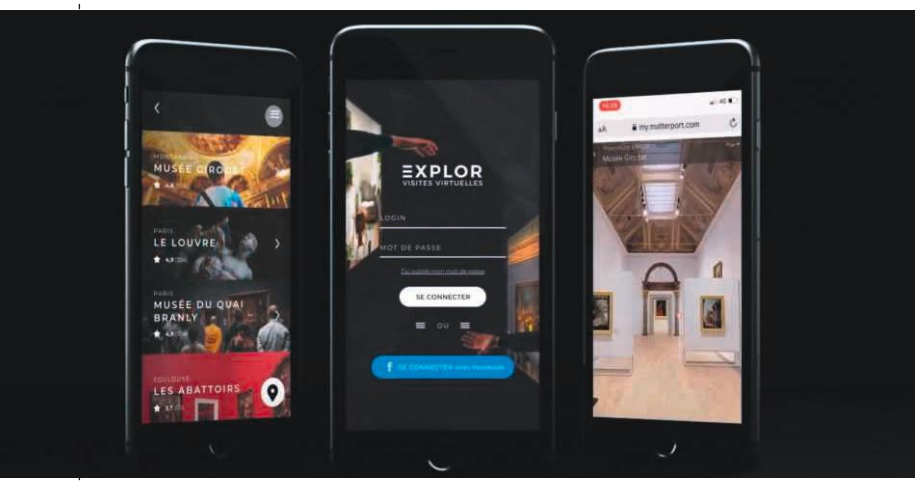


Parcours 100% Professionnalisant

www.dbs.school

Par Céline Tridon

APPLI



Explor Visit : et la culture s'ouvre à vous

Mesures sanitaires obligent, les musées gardent leurs portes closes en ce début 2021. Pour les mordus de culture qui regrettent de ne pouvoir déambuler parmi les œuvres d'art, l'application Explor Visit peut répondre à ce besoin de (re)découvertes. Sur une carte sont répertoriés musées, monuments, sites archéologiques et zones de street art. Cliquez sur le lieu de votre choix, à proximité de votre situation ou à l'autre bout de la planète, et profitez d'une visite virtuelle en 3D. Il est possible de se balader librement et de lire les différentes explications proposées aux côtés des œuvres. À noter que certains musées mettent également à disposition leurs audioguides, via des pastilles à lire sur l'appli via Souncloud.

Gratuite, l'application répertorie plus d'une centaine de visites virtuelles, dont des lieux d'exception comme la National Gallery de Londres, l'Art Institute de San Francisco, les tombeaux de la Vallée des Rois en Égypte, Versailles ou encore le Musée Grévin en France. Il est même possible, au-delà des expositions permanentes et temporaires actuelles, de visiter des lieux normalement difficiles d'accès ou fermés pour des raisons de sécurité. Anciennes expositions, archives mais aussi réserves s'ouvrent ainsi à tous.

https://explorvisit.com/app/

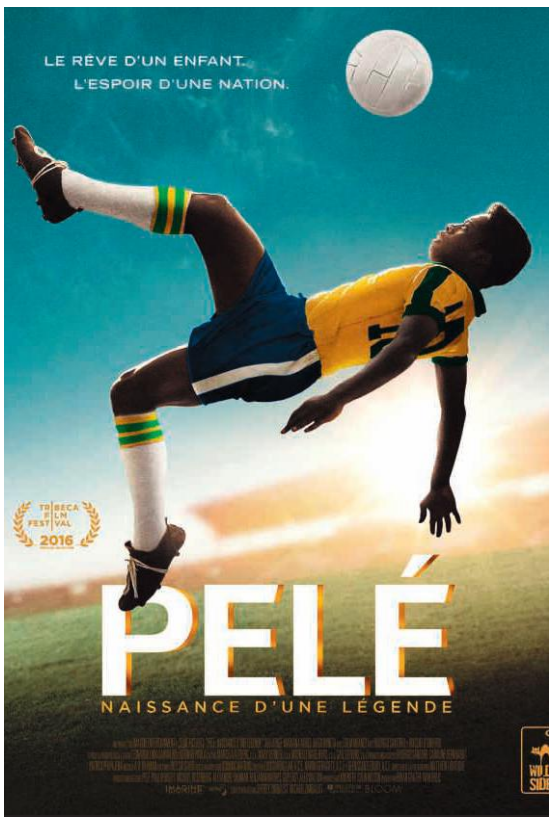
Disponible sur l'App Store et Google Play

DOCU

La légende du ballon rond sur tous les écrans

Netlflix poursuit sa série de documentaires sur les légendes du sport. Le prochain en date : « Pelé, naissance d'une légende », consacré au footballeur légendaire. Disponible dès le 23 février sur la plateforme, le documentaire retrace la carrière du "Roi", de son premier titre mondial en 1958 (il n'a que 17 ans), à son troisième en 1970. Il comprend des entretiens avec plusieurs acteurs de l'époque, y compris Pelé lui-même.

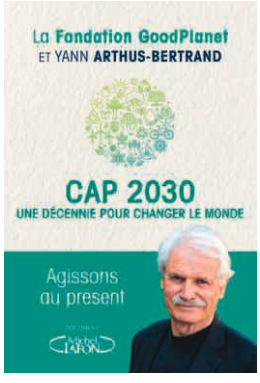
Sur Netflix, dès le 23 février



ESSAI

Changer le monde : l'heure du choix

En 2020, 150 Français sont tirés au sort pour participer à la Convention citoyenne pour le climat, sur fond d'urgence écologique. À la fois expérience inédite de démocratie participative et feuille de route pour réduire les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030, la Convention dessine la France de demain : nouvelles mobilités, crime d'écocide, agroécologie, consommation responsable… La Fondation GoodPlanet et son président Yann Arthus-Bertrand décryptent les propositions qu'ils jugent les plus efficaces pour aider les Français à faire leur choix, lors du prochain référendum sur l'environnement proposé par Emmanuel Macron qui devrait avoir lieu en 2021.



Cap 2030, éditions Michel Lafon, 213 pages, janvier 2021, 10 €

TÉLÉVISION

Une chaîne dédiée au spectacle vivant

Depuis le 1er février, France Télévisions propose Culturebox, une chaîne de télévision dédiée au monde de la culture. Conçue pour *« offrir à tous les publics un accès direct et gratuit à la culture et aux artistes, et ce dans toute leur diversité »*, selon le groupe audiovisuel, il s'agit d'une chaîne éphémère, dont la fin de transmission n'est pas encore connue. En attendant, elle tâchera de relayer des initiatives culturelles, des captations de spectacles, et présentera des magazines inédits ainsi que des rediffusions.

À retrouver sur le canal 19 de la TNT et sur la plateforme France TV

BD

Fable moderne

Comme tous les matins, le balayeur entame son tour de quartier. Par terre, il avise un téléphone portable. S'ensuit une longue conversation entre ces deux êtres qu'apparemment tout sépare. Un objet technologique sursaturé de contenus qui défilent à la vitesse d'un prompteur emballé, et un fonctionnaire territorial catégorie C qui dépoussière à longueur d'année le même pâté de maisons. Contre toute attente, ils ont beaucoup à se dire… Cette bande dessinée est présentée comme un antidote au tout numérique, un comic strip décalé et philosophique par le lauréat du Grand Prix d'Angoulême 2020.

Le smartphone et le balayeur, d'Emmanuel Guibert, éditions Les Arènes, 97 pages, janvier 2021, 20 €

Le Tour du monde en 80 jours, version 2021

Nul besoin de présenter à nouveau le roman de Jules Vernes, le *« Tour du Monde en 80 jours »*. Mais sous la plume de Jean-Michel Coblence et le trait de Younn Locard, l'œuvre s'offre une nouvelle jeunesse. Exit l'idéologie colonialiste, les auteurs ont recalé Phileas Fogg au second plan au profit du majordome Passepartout qui devient ainsi le moteur de l'intrigue et le héros de cette comédie burlesque. En parallèle, l'adaptation se centre sur l'essentiel : le voyage, les paysages, la découverte, l'hymne aux sciences et au progrès. En un mot : l'aventure.

Casterman, janvier 2021, 64 pages, 14,95 €

Par la rédaction

DÉCOUVREZ

❶ Gants lumineux Lux de Tucano Urbano, adaptés aux cyclistes qui roulent de nuit, 59,90 € ❷ La Demoiselle, vin blanc doux 100 % gros manseng, Côtes de Gascogne, 8 € chez les cavistes et sur www.boutique.laballe.fr ❸ Nouveauté de la maison Charlie Paris, le modèle Horizon-Tachymètre, 255 € sur http://charlie-paris.com ❹ Nouvelle version du Yoga Slim 7i Pro de Lenovo, 14 pouces, prix NC ❺ Maisons du Monde Hôtel & Suites ouvre un établissement sur le Vieux-Port de Marseille, https://marseille.maisonsdumondehotel.com ❻ T-shirt à base de matières recyclées Coureur du dimanche, à partir de 59 € sur www.coureurdudimanche.com

+ *Retrouvez-nous au quotidien sur* ***chefdentreprise.com***

Changeons notre manière de recruter et de former

Digital LEARN
#INTRAENTREPRISE
Former vos collaborateurs aux innovations digitales.

Nos modules sous 4 blocs de compétences

1. Transformation digitale **SPÉCIAL COMEX/CODIR**
2. Marketing & communication digitale
3. Médias & publicité digitale
4. Management & commercial - conseil

Digital BOOST
#ONBOARDING
Recruter et accompagner vos futurs Talents.

5 MasterClass en 2021

- 3 Boost Chef de publicité digital
- 1 Boost Chef projet web-marketing
- 1 Boost /alternance Pluri-média trader

NOS SOLUTIONS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE RÉUSSIE

Contact : Franck Terrier
• 06 82 46 06 35 •
franck.terrier@adLearnMEDIA.com

adLearnMEDIA HIRING & TRAINING

NETMEDIA ACADEMY

Les bonnes adresses
DE CATHERINE BARBA

La serial-entrepreneure et business angel Catherine Barba apprend à déconnecter entre Paris et la Corse. Voici quelques-unes de ses adresses pépites.

❶ RoseMarket Vintage

J'avoue, je n'étais pas très seconde main, peu attirée par l'ambiance montagne de nippes… Mais ça, c'était avant Florence et RoseMarket Vintage! Aujourd'hui, mon cœur bat plus vite chaque fois que je découvre ce qu'elle a déniché. Ce sont toujours de belles pièces, souvent des raretés.

++ 19, rue Milton, Paris (IXe)
www.rosemarketvintage.com

❷ Vino Sapiens

Les cavistes nous font traverser les confinements avec délectation. Le mien s'appelle Thierry, j'adore sa belle humeur et celle de son équipe, ainsi que leur sens du client, leur amour des vignerons, leur sélection toujours juste et réjouissante.

++ 145, rue Saint-Dominique, Paris (VIIe)

❸ Chez Antoine

Souvent, pendant l'année, je rêve que suis au port de Tizzano où le temps dure longtemps, et que le tartare de mérou de chez Antoine, enfin Julien, crie mon nom (la langouste grillée aussi). Vivement l'été!

++ Tizzano, Sartène (Corse du Sud)

❹ Spiridon

J'aime tout chez Spiridon: leurs tee-shirts de running écoresponsables si bien coupés, leur ancrage dans la nature et le temps, leurs belles valeurs de partage et d'inclusion. Leurs playlists aussi, ce sont des pépites!

++ Spiridon-store.com

❺ Epure

C'est mon petit plaisir chaque fois que je vais à Propriano: cette boutique de déco regorge de trésors, du petit mobilier, de la jolie vaisselle, des céramiques, des paniers tressés… On veut tout pour chez soi!

++ 1, rue du général De Gaulle, Propriano (Corse du Sud)

❻ Antique Garden

Anaïs est aussi fraîche et gaie que sa petite boutique de la rue de Grenelle. Elle prépare des bouquets délicats, généreux, juste parfaits. Si vous voulez me faire un cadeau, surtout ne cherchez plus!

++ 214, rue de Grenelle, Paris (VIIe)
www.antiquegarden.fr

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

ENSEMBLE, ON VA PLUS LOIN !

Vous avez un projet de start-up B to B, vous cherchez à faire accélérer votre entreprise ? Nous avons la structure et l'expérience pour vous aider à construire votre succès !

NETMEDIA VENTURES

“ EN VÉRITABLE PARTENAIRE NOUS METTONS À LA DISPOSITION DES ENTREPRENEURS LES FONDAMENTAUX DE LA RÉUSSITE : FINANCEMENT - MENTORING RÉSEAUX - BASE DE DONNÉES - MÉDIAS - MOYENS TECHNIQUES - ÉQUIPES…

NETMEDIA VENTURES

Mieux qu'un long argumentaire, parlons-nous : Hervé 01 46 99 93 92

NETMEDIA GROUP

50 PARTNERS
Fonds d'expertise d'entrepreneurs

REWORLD MEDIA
CONNECTING BRANDING TO PERFORMANCE

Par la rédaction

SAVE THE DATE

B for Good, un rendez-vous 100 % digital pour construire le monde de demain

Désormais, les entreprises doivent prendre en compte leur impact sur la planète et la société. Ce sont les collaborateurs, les clients et les étudiants qui seront les talents de demain qui le disent. S'il est facile de dresser le constat, il est plus difficile de le mettre en œuvre concrètement dans l'entreprise : un vrai challenge auquel tente de répondre l'événement B for Good. Durant deux jours, les 14 et 15 avril 2021, des webconférences diffuseront des plénières d'inspirations, avec des speakers reconnus pour leur engagement. Pour répondre aux problématiques du quotidien, des tables rondes thématiques se tiendront autour de sujets tels que : la mobilité, l'IT, la logistique, les ressources humaines, le business, la finance durable, les achats durables et le marketing. Sans oublier la première édition des Ekopo Awards pour récompenser les projets responsables.

B for Good, les 14 et 15 avril 2021. Renseignements sur http://bforgood.fr/

BE A BOSS, AUVERGNE RHÔNE-ALPES

Tables rondes, portraits inspirants, retours d'expériences, conseils pour bien entreprendre, pitches de start-up : Be a Boss, le rendez-vous phare de l'entrepreneuriat féminin, poursuit sa tournée 2021 avec une étape en Auvergne Rhône-Alpes.

Jeudi 4 mars. Renseignements sur http://be-a-boss.com

Un sommet 100 % virtuel dédié aux entrepreneures

Entreprendre au Féminin est un sommet virtuel pour les femmes entrepreneures, 100 % en ligne et gratuit (sous réserve d'inscription). Il se déroulera du 5 au 14 mars. L'entrepreneuriat au féminin y sera abordé dans sa globalité et sera au cœur des échanges sous trois axes : le business, le bien-être au travail et la famille/les relations. Lors de conférences virtuelles, les participantes pourront intervenir en live et poser toutes les questions qu'elles souhaitent. Le replay des conférences sera disponible pendant 48 heures pour toutes les personnes inscrites. Cet événement donne également l'occasion d'échanger avec une communauté d'entrepreneures par le biais d'un groupe privé Facebook. Il est possible d'acheter un pass vip pour davantage de contenu : l'accès à toutes les conférences de l'événement, aux cadeaux et bonus des intervenantes et à plus de 47 heures de conférences.

Du 4 au 14 mars. Renseignements sur www.entreprendre-au-feminin.com

La relance, au cœur du salon Go Entrepreneurs

Le Salon de l'Entrepreneur fait entièrement peau neuve en 2021. Pour commencer, l'événement change de nom pour devenir Go Entrepreneurs. Ensuite, la prochaine édition s'installera les 9 et 10 juin prochains pour la première fois à Paris La Défense Arena. L'objectif ? Créer un rendez-vous au rôle mobilisateur pour redéployer l'envie d'entreprendre, dans un contexte de crise renforcé. Pour cela, Go Entrepreneurs se tiendra, si le contexte sanitaire le permet, en plusieurs étapes. Après Paris, seront d'ores et déjà annoncées Lyon, Nantes et Marseille et chaque édition sera déclinée en version digitale. *« La scénographie, totalement revisitée, mettra ainsi les entrepreneurs au centre de l'événement. On y retrouvera notamment des nouveaux formats d'échanges, valorisation de parcours atypiques, animations inédites, ateliers pour "pitcher" son projet »*, précisent les organisateurs.

Les 9 et 10 juin. Paris La Défense Arena, 8 rue des Sorins, Nanterre. Renseignements sur www.go-entrepreneurs.com

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

Chef d'Entreprise
[CHANGEZ LE MONDE]

VOTRE SOLUTION POUR ENTREPRENDRE ET RÉUSSIR

DÉCRYPTER / AGIR / INNOVER

Gardez l'œil ouvert sur votre métier :

- Des stratégies d'entreprises
- Des éclairages sur les tendances fortes de demain
- Des interviews de dirigeants de PME innovantes
- Un regard sur l'international...

-10 %

ABONNEZ-VOUS !

sur **Boutique.netmedia.group**

POUR VOUS ABONNER, C'EST SIMPLE...

OUI, je souhaite m'abonner pour un an à **CHEF D'ENTREPRISE** au prix de **94.50€ au lieu de ~~105€~~**

https://boutique.netmedia.group

01 46 99 99 77

Éditialis - Service Marketing - 98, rue du Château
CS 10200 – 92645 Boulogne-Billancourt CEDEX

MODE DE RÈGLEMENT :

☐ Chèque à l'ordre d'ÉDITIALIS

☐ Carte bancaire n° : | | | | | | | | | | | | | | | |

Date d'expiration : | | / | |

Signature :

PRINT20CE

☐ Je souhaite recevoir une facture acquittée

Offre valable en France métropolitaine jusqu'au 08/03/2021

MES COORDONNÉES :

☐ Mme ☐ M. Nom : .....

Prénom : .....

Direction : .....

Fonction : .....

Société : .....

Adresse : .....

.....

Code Postal : | | | | | Ville : .....

Pays : .....

Gestion de votre abonnement :
E-mail : .....
Tél. : .....

Si vous ne souhaitez pas que vos coordonnées soient cédées à un tiers, cochez la case ☐

Si vos coordonnées de facturation sont différentes de celles de livraison ci-dessus, merci de nous le préciser.

Par Céline Tridon

LE POINT DE VUE

Martin Besson

« Engagement et business ne sont pas incompatibles »

Une entreprise a tout à gagner en menant des actions concrètes en faveur de la société, de ses collaborateurs ou de l'environnement. Explications avec Martin Besson, jeune entrepreneur, fondateur de Sans A.

Martin Besson a fondé Sans A, un site hybride entre média et plateforme d'action sociale, qui sort les sans-abri de l'ombre. Du haut de ses 24 ans, il chapeaute une dizaine de collaborateurs et une communauté de plus de 30000 personnes.

Si un dirigeant souhaite se lancer dans un projet à impact positif, par quoi commencer?
Engager son entreprise ne peut pas être qu'une affaire de direction. Il faut avant tout engager ses collaborateurs. Plusieurs missions peuvent alors être envisagées: proposer un don financier, accorder des jours aux salariés pour des actions solidaires, créer un fonds de dotation... Qui sont autant d'actions bénéficiant de systèmes de défiscalisation avantageux! Ensuite, il faut interroger les collaborateurs, peut-être par le biais d'une boîte à idées anonyme. Qu'est-ce qui est important? Qu'est-ce qu'on pourrait faire? Il y a certes la vision impulsée par le dirigeant, mais ce qui fait la richesse d'une entreprise, ce sont ses équipes. Au risque sinon de se lancer dans une belle course au green ou au social washing...

Comment l'éviter?
À partir du moment où il y a une intention qui est claire et que tout le monde la comprend, globalement, les gens vont tous dans la même direction. Il y a une union et une unité. Toutes les idées exprimées par les collaborateurs permettent de dessiner une vision commune. Ensuite, de manière naturelle, certaines propositions s'écarteront, d'autres s'amplifieront. Enfin, il faut rappeler qui est responsable de ce projet et qui garde le pouvoir décisionnaire. Il s'agit de préciser les termes du jeu en toute transparence dès le début. Dans les petites structures, c'est souvent le dirigeant qui s'empare de la cause défendue. Mais il faut aussi savoir éviter toute philanthropie paternaliste ou maternaliste et c'est ce que permet justement l'engagement des collaborateurs.

Est-ce une manière aussi de les valoriser?
Cela permet de créer une cohésion et, en même temps, d'évaluer leur degré d'implication. Dans la Grèce Antique, quand les gens n'avaient pas voté, ils étaient encerclés de rouge et ils étaient écartés des votes suivants, selon le principe du « si cela ne t'intéresse pas, tu n'as pas ton mot à dire ». Cela revient donc à signifier à ses équipes que, si elles veulent contribuer à la consolidation ou à l'amélioration de l'entreprise, elles doivent participer. La réussite d'une entreprise est collective.

D'ailleurs, après cette année 2020 très morose, l'engagement des entreprises est-ce une tendance qui prend de l'ampleur?
Dans dix ans, les entreprises qui ne se seront pas engagées, disparaîtront. Cela peut même arriver avant. Par définition, une entreprise doit apporter à la collectivité et doit redistribuer. Se rendre chaque matin dans une entreprise sans savoir pourquoi on le fait, cela n'a rien de gratifiant. En cette période où les confinements et les restrictions se multiplient, le sentiment d'appartenance devient essentiel. On n'a pas encore calculé la violence du chômage partiel: mais se dire qu'on est coincé chez soi, que le monde va mal, qu'on n'a plus de travail et surtout aucun sens à lui accorder, le tableau devient vite très sombre. En revanche, savoir qu'on est associé à une entreprise qui a de l'impact et qui peut changer les choses, c'est mieux.

D'ailleurs 2020 a vu émerger beaucoup d'initiatives de solidarité… Sommes-nous dans une sorte de rupture?
Bien sûr, et cela va continuer! La pandémie n'est que l'expression simple d'une planète qui souffre et du besoin de changer nos habitudes. C'est même d'ailleurs dans ce cadre que se pose la question du télétravail…

C'est-à-dire?
Avant, le télétravail était très décrié. Depuis, certaines personnes l'ont tout simplement découvert et elles recherchent désormais une forme de liberté. Et de l'autonomie, de la responsabilisation, tout en restant parfaitement productives. Le problème est que bien souvent un chef d'entreprise a la tête dans le guidon: or, il est nécessaire de prendre le temps de s'informer. Si les mentalités n'évoluent pas, encore une fois, des entreprises mourront.

Le business ne reste-t-il pas la priorité?
Sans A, média et agence spécialisée qui raconte l'histoire des sans-abri, est rentable… Engagement et business ne sont pas incompatibles. Quel plaisir peut-on trouver à se lever tous les matins en se disant qu'on contribue à abîmer un peu plus la planète et les hommes? D'autant plus que les formes d'engagement sont multiples: il y a la protection de l'environnement, mais aussi l'engagement envers les collaborateurs eux-mêmes grâce au bien-être au travail. Dans le monde de la communication, beaucoup d'agences ont souffert du mouvement "Balance ton Agency", avec des accusations de harcèlement, entre autres. Aujourd'hui, peu veulent travailler avec elles. Aussi, ne pas être dans une logique vertueuse amène nécessairement à des problèmes économiques et sociaux.

Donc, désormais, toute entreprise doit intégrer dans sa stratégie une notion d'engagement?
C'est notamment ce que propose la loi Pacte avec les entreprises à mission et leur raison d'être. Aujourd'hui, il est nécessaire de s'interroger: quelle est la raison d'être d'une entreprise? Faire de l'argent d'accord, mais quoi d'autre? Nous, chez Sans A, notre raison d'être est de rendre visibles les invisibles et de faire en sorte que les citoyens s'engagent. Nous voulons aussi être profitables. Toutes les entreprises devraient être dans cette logique-là. De plus, il y a un argument économique: le fait de dire qu'on est une entreprise engagée, que l'on fait partie d'un mouvement, cela permet de se démarquer de ses concurrents, de fidéliser ses collaborateurs, d'attirer les nouvelles recrues. Ce genre d'entreprise ne se bat pas uniquement pour sa rentabilité financière, mais parce qu'elle a un impact concret, réel et mesurable sur la société.

Une entreprise qui s'engage doit-elle alors le mettre en avant, communiquer dessus?
C'est le grand mal français: la générosité pudique. Les Français sont généreux, il faut arrêter de croire le contraire. Et on devrait justement célébrer la générosité car c'est montrer le bon exemple. De même, les actions d'une entreprise ne devraient pas être pudiques. S'il y a une vraie volonté de sa part, un vrai impact, une vraie mission, on n'est plus de l'ordre du social ou green washing. Celles qui trichent, d'ailleurs, se font généralement vite reprendre.

@CelineTridon

LE CLUB

Réagissez!
Nous vous laissons la parole et nos colonnes.

Les forces des entrepreneurs de 2021

Olivier de la Chevasnerie a fondé l'entreprise Sygmatel qui emploie aujourd'hui 300 salariés. Convaincu que l'entreprise a un rôle primordial à jouer dans la société et dans la dynamique économique locale, il s'implique durant dix ans au sein de Réseau Entreprendre Atlantique et à l'ANLE (Association Nationale Les Entrepreneuriales).
Il est élu à la présidence de la fédération Réseau Entreprendre en 2018.

Avec cette crise sans précédent, nous, chefs d'entreprise, nous avons été propulsés dans une mer agitée sans être ni préparés ni outillés pour faire face. Le doute a envahi beaucoup d'entre nous. Alors que ce qui nous caractérise avant tout est l'esprit de conquête.

Réinventer. Depuis un an, nous avons appris le management de l'Inconnu, matière peu enseignée en école de commerce. Une discipline originale arrivée avec la Covid-19 qui s'est propagée aussi vite que la pandémie. Depuis mars 2020, nous faisons face à des situations parfaitement insolites avec des injonctions parfois contradictoires. Nous avons renvoyé nos collaborateurs chez eux, renoncé au pilotage du compte d'exploitation et de nos projets tout en veillant à sauver l'entreprise. Nous sommes tous pris, à l'instar des restaurateurs, dans la spirale infernale du "stop-and-go". Nous nous débattons pour exercer nos activités et survivre. Mais nous avons aussi appris beaucoup.
Face à cette crise, nous avons appris ensemble notre capacité de rebond et de résilience. Nous réinventons nos

C'est la personnalité de l'individu pas son genre

Angela Isamat est associée et directrice des opérations chez Kokoon, une start-up proptech, qui offre un service personnalisé de chasse immobilière locative. Espagnole de naissance, Angela Isamat est arrivée en France en 1993. Après plusieurs expériences dans la vente et le marketing, elle s'est lancée dans le conseil aux entreprises et s'est intéressée à la problématique de l'accueil des expatriés en France.

Après 2020 et les bouleversements que nous avons connus avec l'acceptation du télétravail par les entreprises, 2021 sera-t-elle l'année d'un nouveau changement de mentalités dans les entreprises avec la valorisation de la personnalité (et des qualités) de l'individu ? Espérons ! Car, bien sûr l'année dernière a été une année bouleversante mais elle a eu aussi un impact positif pour les salariés : désormais, le télétravail n'est plus perçu par les managers comme "dangereux" pour l'entreprise ! Confinements et couvre-feu nous ont appris à faire davantage confiance à nos collaborateurs. Il pourrait en être de même pour un tout autre sujet : repenser le rôle des femmes en entreprise et, au-delà, considérer enfin que c'est la personnalité d'un individu, qu'il soit femme, homme ou non binaire, qui lui permet d'être efficace et doué dans son métier.

métiers, nous pivotons, nous reconsidérons la relation avec nos salariés, avec notre territoire, avec nos parties prenantes. Nous avons appris à être moins seuls, à consulter, regarder, écouter pour comprendre et adopter les bonnes décisions face à des situations inédites.

Entrepreneur du changement. Cette situation a renforcé le rôle de l'entrepreneur : être toujours meilleur dans un monde qui change. Il nous est ainsi reconnu une place de plus en plus importante pour participer à la transformation de ce monde et à la réconciliation de l'humain et de ses écosystèmes. Une exigence supplémentaire s'impose désormais à nous, celle d'être entrepreneur du changement – climatique, sociétal, environnemental – et contributeur positif. Notre stratégie de petits pas doit se transformer en une démarche de pas affirmés et déterminés.

Nous avons révélé un volontarisme énergisant. Il y a quelque chose d'admirable dans cette capacité à survivre, à faire face et à se réinventer. Les commerçants, les restaurateurs, les hôteliers et tous les autres nous le montrent chaque jour. Leur créativité et leur capacité de rebond, c'est la force de notre communauté et c'est une chance pour notre pays. Et maintenant que nous connaissons mieux notre capacité de résilience, nous allons ressortir plus forts encore.

qui le définit,

Bienveillance. On continue de proposer aux femmes moins de postes à responsabilités qu'aux hommes, comme je le constate tristement dans mon domaine, l'immobilier. Plus globalement, en France, on ne recense que 36 % de managers femmes ! Ces lignes ne sont pas destinées à joindre ma voix à celles, nombreuses, qui crient à l'injustice lorsque les salaires de femmes sont moins élevés que ceux des hommes. Je souhaite simplement témoigner qu'il est possible, comme nous le prouvons chaque jour dans notre start-up, de créer une entreprise bienveillante et en empathie avec ses collaborateurs et collaboratrices. Comment ? En mettant un point d'honneur dans les recrutements à rechercher des candidats et candidates à la personnalité riche, basée sur l'empathie, la ténacité (qu'on appelle familièrement "la niaque") et l'humour. Ces valeurs n'ont pas été choisies au hasard, elles sont utiles au quotidien.

Ténacité. Il s'avère que deux de ces valeurs se retrouvent davantage chez les femmes que chez les hommes : l'empathie et la ténacité. Peut-être que les femmes ont appris à être plus tenaces et persévérantes car elles ont davantage besoin de prouver leur capacité que les hommes. Je ne suis pas ethnologue, mais force est de constater que sur les 150 kokooners que nous avons "recrutés" sur ces trois critères importants, 67 % sont des femmes...

Il reste donc à espérer que les entreprises commencent enfin à se poser la question de la personnalité et des compétences, avant de regarder le genre des candidats qu'elles vont recruter.

Par Anne-Sophie Nardy

LE JOUR OÙ...

j'ai rencontré mon business angel sur Instagram

On the wild side, marque de cosmétiques créée il y a deux ans, compte beaucoup sur sa communauté Instagram. C'est d'ailleurs une stratégie forte chez nous. Dans un souci de cocréation, nous prenons soin d'associer nos 25 000 abonnés à chaque étape de notre développement. Pour cela, nous leur transmettons un questionnaire et nous étudions leurs retours. Ils nous ont aidés à enrichir notre gamme de produits, comme cela a été le cas avec la suggestion d'un masque exfoliant. De plus, cette communauté nous permet de nous conforter dans notre démarche, à savoir proposer des produits bio, aux formules 100 % naturelles et aux extraits de plantes sauvages, cueillis en forêt, dans leur écosystème naturel par une coopérative partenaire. Notre message plaît. C'est pourquoi je veille à me connecter souvent : cette communauté est précieuse, il faut la faire vivre et savoir l'écouter. Pourtant, je ne m'attendais pas à trouver parmi nos followers un investisseur de choix. C'est la magie de l'entrepreneuriat, riche en surprises, en rencontres et donc en opportunités.

Levée de fonds. Je remarque en effet un jour qu'une même personne a "liké" plusieurs de nos posts. Je me rends sur son profil et découvre qu'il s'agit de Sophie Hersan, la cofondatrice de Vestiaire Collective. Je me permets alors de la contacter : c'est une femme entrepreneure, un vrai modèle. Elle sera forcément source de bons conseils ! Et les retours d'expérience sont toujours précieux... Nous commençons alors à discuter, je lui présente plus en détail la marque, lui envoie quelques produits. Puis nous abordons le sujet de la levée de fonds que prépare On the wild side : 500 000 euros réunis en juin dernier. De sa part, je n'espérais que quelques recommandations. Elle est allée encore plus loin en participant au tour de table et en investissant dans mon entreprise.

Réseau. Sophie Hersan a aussi prodigué les conseils tant attendus, en insistant sur le fait d'être en ligne avec ses valeurs et son engagement, de rester fidèle à sa mission de départ. En ce qui la concerne, en créant Vestiaire Collective qui valorise la seconde main, elle avait la volonté de monter une entreprise responsable. Mais Vestiaire Collective, c'est aussi une start-up tech autour de laquelle gravitent des interlocuteurs qui peuvent nous aider sur des réflexions stratégiques, comme la gestion de sa communauté ou l'influence, par exemple. Sophie Hersan nous a aussi ouvert son réseau. De plus, le fait qu'elle soit une femme a été encore plus inspirant pour moi. Son exemple est encourageant. Avec son associée Fanny Moizant, ce sont deux entrepreneures dans l'âme, à la tête d'une belle success story. Forcément, cela donne des ailes pour avoir envie de les imiter.

ON THE WILD SIDE
Cosmétiques bio et naturels
Bordeaux (Gironde)
Anne-Sophie Nardy, présidente, 40 ans
SAS › Création en 2018 › 6 salariés
CA 2020 NC

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

QUAND VOUS REFERMEZ UN MAGAZINE UNE NOUVELLE VIE S'OUVRE À LUI.

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

Par Alexandre des Isnards

LA QUESTION

Quel dress code pour une levée de fonds ?

7h30 Bip Bip Bip Bip. Mais vous êtes déjà réveillé. Dans deux heures, vous pitchez devant un fonds d'investissement. Ordi, présentations imprimées, cartes de visite, tout est prêt. Alors, c'est parti : se lever, se doucher, s'habiller... S'habiller ? La question que vous ne vous êtes pas même pas posée ! Quel dress code pour une levée de fonds ?

Vous optez pour votre tenue casual chic habituelle : jean bleu, veste noire, chemise blanche. Verdict devant la glace. Votre barbe naissante fait plus négligé que stylé. Votre chemise passe mais faut la repasser. Baskets ou chaussures noires ? Vous vous imaginez serrer la main à des loups de Goldman Sachs. Face à leurs chaussures noires au cuir léger, vos baskets blanches font tâche. Vous hésitez... Laura! Elle saura ! Laura est votre associée. Vous la whatsappez :

Vous : *Hello. on s'habille comment pour y aller ?*
Laura : *J'y crois pas !*
Laura : *Classe, propre quoi. Mets ta belle chemise.*
Vous : *OK. OK. On se retrouve 15 mn avant devant.*

Laura a omis de vous dire que, la veille au soir, elle est passée par toutes les tenues et tous les états. Quand elle décolle, son canapé est encore jonché de fringues. Vous optez pour les baskets, repassez votre chemise et rasez votre barbe. Les dress codes ont changé. Surtout depuis l'institution du Friday wear : tous les vendredis, les traders des salles de marché ont troqué leur costard contre un jean-polo. Tout s'est décontracté. Même chez Goldman Sachs. Mais aujourd'hui comme avant, il faut nager entre deux récifs : overdressed et underdressed. Le pire étant souvent le premier.

C'est d'autant plus compliqué que se vêtir est devenu un moyen d'affirmer sa personnalité. Depuis que les codes se sont assouplis, les choix se multiplient. Et ça nous ralentit. Avant, le cadre était assisté. Une assistante lui prenait son billet de train, réservait son hôtel, remplissait ses notes de frais. Il pouvait se concentrer sur son travail. Tout ou presque était pris en charge.

Aujourd'hui, il fait tout lui-même. Et même s'il est rigoureux, il oublie des choses. Overbooké, il a le sentiment de ne jamais être en contrôle. Une partie de son processeur déjà bien encombré est occupée par plein de microdécisions qui l'empêchent d'être concentré sur les grandes. Comme l'affirme Roy Baumeister, chercheur en psychologie sociale à l'université d'État de Floride, *« les gens qui ont du succès ne prennent pas de meilleures décisions grâce à leur volonté. Plutôt, ils développent des habitudes qui réduisent le nombre de décisions qu'ils doivent prendre et, donc, le stress. »*

Alors si Mark Zuckerberg est toujours en hoodie (sweat à capuche), c'est pour éviter ce que les consultants appellent la "decision fatigue". Parmi les microdécisions du quotidien, le p-dg de Facebook a décidé de ne pas avoir à réfléchir à sa tenue. C'est donc plus une stratégie qu'une provocation.

Alexandre des Isnards Auteur et storyteller. Il décrypte le monde du travail depuis la sortie de « *L'open space m'a tuer* » en 2008. Avec son associé Charles de Saint Rémy, il fonde Winner Inc. en 2019, un studio de storytelling. Leur devise : "La transformation digitale par le sourire".

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

RECRUTEMENT/FORMATION

Ne négligez pas le côté commercial du chef de publicité digital !

Pour assurer leur transformation numérique, les entreprises ont besoin d'un chef de publicité digital. Comment bien le recruter et ne pas se tromper ? Réponses avec Franck Terrier, fondateur de l'organisme de formation dédié adLearnMedia, et membre de l'Observatoire des Métiers du Futur.

Qu'est-ce qu'un chef de publicité digital ?

Pour les régies publicitaires, il s'agit d'un commercial qui vend des espaces publicitaires, avec une forte dimension conseil et suivi des performances des investissements publicitaires digitaux.
Pour les agences médias et les annonceurs, c'est presque l'inverse : il s'agit d'un acheteur ou d'un collaborateur qui met en place les plans de communication pour son entreprise (annonceur) ou pour le compte de clients (agence).

Qui en a besoin ?

Toute entreprise qui se développe sur le digital... et la tendance s'accélère avec le contexte actuel. On observe un réel engouement depuis quatre ans pour ces profils, notamment de la part des directeurs commerciaux. 90% des compétences les plus recherchées par les entreprises en 2018 n'existaient pas il y a 20 ans, et le chef de publicité digital en fait partie !
Les régies publicitaires aussi en recrutent, puisqu'elles proposent de plus en plus d'offres Cross Media (Webinar, vidéos, achat programmatique...)

Où les trouvent-on ?

Ils sortent souvent d'écoles de communication, ou encore d'écoles de publicité. Ce sont des profils orientés marketing, web (community management...) ou encore chef de projet.
Pourtant, l'idéal est de partir d'un profil purement commercial, et de le faire monter en compétence vers le digital. L'inverse est plus difficile. Car généralement, les profils community manager, marketing, communication... ne sont pas disposés à la vente, le métier de commercial ayant malheureusement encore mauvaise presse, notamment auprès des jeunes étudiants. Il existe encore peu de formations proposant un programme adapté aussi bien à l'univers digital qu'aux compétences commerciales requises par ce métier. Car il s'agit-là bien de vendre !

Combien de temps pour le former ?

Partant d'un profil de commercial junior, il faut compter entre 6 et 12 mois pour l'amener à une bonne maîtrise de l'univers de la publicité, et même moins s'il s'agit d'une formation intensive avec application en stage comme la nôtre, qui se déroule sur 3 mois et demi, dont près de la moitié en stage entreprise. L'objectif, en plus de faire l'acquisition d'une première expérience terrain, est de déboucher ensuite sur une embauche.
Pour la partie théorique, 18 thématiques sont prévues par notre programme, dont des modules consacrés aux réseaux sociaux, mais aussi aux offres Cross Media (et les fameuses OPS, ou opérations spéciales), au programmatique, aux méthodes de vente et de conseil client etc.

L'erreur à ne pas commettre

Lorsque l'on recherche un chef de publicité digital, le principal piège consiste à ne miser que sur les compétences et les connaissances dans le digital du candidat. Il faut absolument cerner sa volonté et sa capacité à vendre ! Le côté commercial est malheureusement trop souvent négligé.■

En savoir plus
sur la formation Chef de Publicité Digital d'adLearnMEDIA : https://adlearnmedia.com/nos-2-solutions-b2b/

adLearnMEDIA
HIRING & TRAINING

Par Céline Tridon

Camille Pichon

cofondatrice de Rocambole

Du haut de ses 26 ans, Camille Pichon supervise Rocambole, une application qui transforme le format des livres en courtes séries. Lancée en 2019, Rocambole compte 30 000 abonnés.

Dernière appli téléchargée?
On/Off, qui permet d'avoir un second numéro professionnel sans pour autant reprendre un abonnement: cela a changé ma vie puisque j'appelle énormément les utilisateurs de Rocambole.

Celles qui vous sont indispensables?
Spotify car j'ai toujours besoin de bonne musique! L'appli Slack pour rester connectée quand je ne suis pas devant mon ordinateur, Instagram et Gmail.

Quels comptes suivez-vous de près?
Ceux de créateurs en tout genre: des musiciens, des artisans, mais aussi des entrepreneurs. L'inspiration et la création viennent de partout.

Le buzz qui vous a le plus marquée sur la Toile?
Celui créé par l'influenceuse My Better Self sur la précarité menstruelle. La parole se libère sur ce genre de sujets, et des marques qui causent en partie cette précarité s'en emparent.

Ce qui vous exaspère le plus sur le Net?
La déferlante de haine. Nous sommes tous humains, et tout processus de création nous amène à faire des erreurs. Derrière leurs écrans, beaucoup de personnes perdent le sens de l'empathie.

Le dernier gadget high-tech que vous avez acheté?
Un adaptateur USB pour Mac. Pour continuer à utiliser mes anciens gadgets…

La tendance web qui vous fascine le plus actuellement?
Tiktok: peut-être parce que c'est la première fois que je me sentais un peu dépassée voire "trop vieille" pour l'utiliser (rires). Je suis fascinée quand, dans la rue, je vois des personnes se filmer en train de danser.

Votre mentor sur le Web?
En ce moment, je dirais que c'est Patti Smith avec son compte @thisispattismith sur Instagram. C'est une femme incroyable qui, à plus de 70 ans, embrasse le numérique.

Le site ou l'appli que vous auriez aimé inventer?
J'aurais adoré créer Spotify ou Netflix, des plateformes qui ont révolutionné l'industrie du divertissement sur la vidéo ou la musique. Mais je suis au défi de révolutionner la lecture!

+ Retrouvez-nous au quotidien sur chefdentreprise.com

B FOR GOOD

ÉVÈNEMENT **100 %** DIGITAL

14 ET 15 AVRIL 2021

S'INSPIRER ET **CONSTRUIRE** LE MONDE DE **DEMAIN**

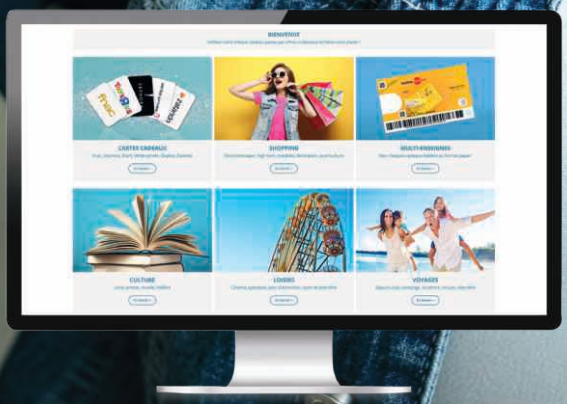
- BUSINESS
- ACHATS RESPONSABLES
- FINANCE DURABLE
- MOBILITÉ
- LOGISTIQUE
- TECH FOR GOOD
- MARKETING
- RESSOURCES HUMAINES

INSCRIVEZ-VOUS
bforgood.fr

Kadéos Edenred

Réussissez vos opérations de stim

Récompensez vos clients, vos partenaires et vos équipes



La boutique en ligne **Kadéos Connect**

Kadéos Connect, la solution la plus complète avec 1 million de références cadeaux

Existe aussi aux formats carte & chèque

Kadéos Zénith

Kadéos Infini

EDENRED FRANCE, S.A.S. au capital de 464.966.992 € dont le siège social est situé 166-180, boulevard Gabriel Péri, 92240 Malakoff – 393 365 135 R.C.S. Nanterre – TVA Intra Communautaire :FR 13 393 365 135. – n° d'immatriculation au registre des opérateurs de voyages et séjours: IM092150009 – Assurance RCP : GENERALI IARD, 7 boulevard Haussmann, 75009 PARIS – Garant : ATRADIUS CREDIT INSURANCE NV, 159, rue Anatole France (Bâtiment B – CS 5011) – 92596 LEVALLOIS-PERRET Cedex - immatriculée à l'ORIAS sous le n° 07 027 496 en qualité de courtier d'assurance ou de réassurance. Les marques mentionnées sur ce document sont enregistrées et propriété de EDENRED S.A. ou des sociétés de son groupe ou des sociétés partenaires dont EDENRED FRANCE S.A.S détient des droits d'utilisation. Crédit photo : Getty Images. 07/19