

Fanny LETIER
Préparer le rebond

Page 2



Didier LAMOUCHE
La réponse européenne
au découplage
sino-américain du monde

Page 2

Corinne LEPAGE
La justice climatique

Page 4



Jean-Marc SYLVESTRE
La fin du "Quoi qu'il en coûte"
ne suffira pas...

Page 5

Patrick ARTUS
Les défis
pour la France
après le Covid

Page 6



BtoBusiness

100% ECONOMIE & FINANCE

N°1 | Mars 2022 | www.btoaudio.tv

Abonnement : 299€/an

BtoBusiness Radio
100% Economie & Finance
Page 1

CeO Radio
100% Business Page 8

Eti Radio
100% Taille intermédiaire
Page 12

HrD Radio
100% Richesse Humaine
Page 16

CpO Radio
100% Achats Page 18

CmO Radio
100% Communication
& Marketing Page 20

CfO Radio
100% Finance Page 22

CiO Radio
100% Transformation digitale
Page 24

Wine & Business Club
Page 28

**Sport & Rugby
Business Club**
Page 30

Le télétravail peut-il tuer l'entreprise ?

*L'être humain a toujours su s'adapter et évoluer.
C'est dans sa nature, et ce n'est pas prêt de changer !*



Alain MARTY
Fondateur du Wine & Business Club,
Président de BtoBusiness

L'être humain a toujours su s'adapter, évoluer, et ce en fonction des situations. C'est dans sa nature et cela n'est pas près de changer ! Il a appris à voler pour explorer le ciel et a quitté son atmosphère pour explorer les étoiles. Mais en parallèle, les Cassandre veillent : l'avion va tuer le bateau, la fusée va tuer l'avion, le cinéma va tuer le théâtre, la télévision va tuer le cinéma, internet va tuer le livre et maintenant, le

télétravail va tuer l'entreprise ! Pourtant, et paradoxalement, nombreux sont ceux qui dans notre pays attendaient le télétravail. Il est une délivrance, un moyen de gagner du temps dans les transports, la solution pour profiter de son « chez soi » plus intelligemment, en bref pour travailler mieux. Seulement, fidèle à ses traditions, la France résiste ! Les DRH s'interrogent, les managers vont devoir composer avec des absents et surtout, on reste en France, personne n'a confiance : le risque dans « Télétravail » c'est de garder « Télé » et oublier « Travail »... Toutes les entreprises ont été obligées d'inventer un nouveau mode de fonctionnement, à distance, et l'Homme, une fois de plus, s'est adapté. Ce ne sera pas la fin de l'entreprise, loin de là, mais la fin d'une certaine idée de l'entreprise : l'entreprise qui n'ose pas, n'écoute pas ses salariés, n'a pas confiance dans ses équipes. Certes, le télétravail peut accentuer certaines inégalités tant il est vrai qu'il est plus facile de télétravailler dans un appartement haussmannien de 300 m2 que dans un deux-pièces-cuisine avec trois enfants. Mais le télétravail à la carte avec des horaires flexibles, où l'on prendra plus en compte le résultat que le temps passé entre 8 heures et 18 heures, voilà ce qui va changer. Ce sont donc en perspective des formations pour les managers qui vont devoir s'adapter et comprendre

que leurs salariés ne seront peut-être pas toujours disponibles au même moment, mais que leur travail sera au bout du compte plus efficace. On dit que le battement d'aile d'un papillon au Brésil peut déclencher une tornade au Texas. En tout cas, un pangolin chinois a lui définitivement renversé l'ancien monde de l'entreprise. Mais gare aux excès tout de même... ■



Xavier Bertrand,
Président de la Région Hauts-de-France.

Page 3

Podcast



Luc FERRY
Philosophe et ancien ministre

**Les différentes formes
d'intelligence artificielle**

Richard Fremder :
**L'intelligence artificielle
peut-elle, à terme, nous
affranchir par exemple des choix
irrationnels, qui sont très humains
finalement ?**

Luc Ferry : Oui, c'est un grand débat qui a été ouvert notamment par Yuval Noah Harari. Je suis en total désaccord avec lui quand il dit que l'intelligence

va nous connaître mieux que nous-mêmes. Certes elle connaîtra nos choix, elle saura où nous passons nos vacances, avec qui nous sommes mariés, quelle voiture nous possédons, comment nous décorons notre intérieur d'appartement, etc. Elle saura mieux que nous ce qui nous convient. C'est la fameuse théorie du « Nudge », l'intelligence artificielle nous donnera des petits coups de pouce pour aller dans telle direction et peindra notre liberté. Dans son livre, Harari donne l'exemple de l'actrice américaine Angelina Jolie qui a pratiqué une ablation des seins parce que le logiciel de diagnostic médical a indiqué qu'étant donné ses antécédents, elle avait 97% de risques d'avoir un cancer du sein. Harari a donc déduit l'idée qu'elle avait perdu sa liberté. Mais l'argument d'Harari est complètement idiot parce que si un médecin lui avait dit la même chose, le problème aurait été le même. Ce n'est pas une question de savoir si c'est une machine ou un humain qui a fait le diagnostic. Si la machine fait mieux le diagnostic que l'humain, tant mieux. Notre liberté s'exerce ensuite par rapport à une situation, mais ce n'est pas parce que la machine serait mauvaise ou que l'humain se tromperait qu'on serait plus libre. C'est un raisonnement qui est complètement idiot. Il y a beaucoup

de médecins aujourd'hui qui disent : « Si le logiciel est meilleur que moi dans le diagnostic, je perds ma liberté ». Je ne suis pas d'accord. Dans ce cas-là, il y aurait un dialogue à trois : le logiciel

« Ce n'est pas parce qu'une machine serait mauvaise ou qu'un médecin serait mauvais qu'on ne serait plus libres. »

dira au patient et au médecin que le patient a telle maladie ou tel risque, puis le médecin dira au patient qu'il n'est pas d'accord, mais c'est le patient qui choisira. Donc, le dialogue se fera entre le logiciel de diagnostic médical, le médecin et le patient. Mais en aucun cas c'est une perte de liberté, c'est tout à fait l'inverse.

A.M. : C'est un peu comme le GPS : ce n'est pas parce qu'il nous dit de passer par un chemin que nous devons le faire, nous pouvons passer de l'autre côté...

L.F. : Bien sûr, on peut passer de l'autre côté de temps en temps. Mais il faut quand même avouer que Waze a

raison dans 84% des cas. A chaque fois que je me dis que Waze se trompe, que je prends un autre chemin, je finis par m'apercevoir qu'il y avait des travaux et c'est finalement moi qui me suis trompé. Même si parfois, il se trompe. Mais dans tous les cas, je reste tout à fait libre de suivre la machine ou pas et ce n'est pas parce qu'elle me donne de bons conseils que j'ai perdu ma liberté. Il ne faut pas confondre : notre liberté se trouve toujours confrontée à une situation plus ou moins contraignante. Par exemple : je suis né Français, je parle le français plutôt qu'une autre langue, c'est très contraignant ; ou encore : je suis né dans un tel milieu social, c'est très contraignant. C'est par rapport à cette situation que ma liberté s'exerce. Ce n'est pas parce que la machine donne un bon diagnostic que j'ai perdu ma liberté. Je reste évidemment libre de passer mes vacances où je veux ou d'épouser la personne que j'aime et pas une autre. Ce sont donc des sophismes qui envahissent les débats sur l'intelligence artificielle, c'est assez intéressant. ■

Retrouvez l'intégralité
de ce Podcast sur
www.btoaudio.tv





Podcasts



Didier LAMOUCHE
Président de DLT Consulting
& Président du Conseil de QUADIENT

La réponse européenne au découplage sino-américain du monde

Alain Marty : Didier, quelle réponse européenne apporter face au découplage sino-américain du monde ?

Didier Lamouche : Il apparaît clairement qu'une profonde scission est en marche dans le monde économique, mais également dans le monde politique, entre les États-Unis et la Chine. Ce n'est un secret pour personne que les deux méga-économies organisent leur propre écosystème. Il est d'ailleurs intéressant de noter que cette bipolarisation, ce découplage, existait déjà au siècle dernier, jusqu'à l'écroulement du bloc communiste. Après cela, nous avons eu droit à quarante ans d'ubérisation à outrance, plus connue sous le nom de mondialisation. Le découplage actuel s'organise toujours autour des États-Unis mais désormais, la Chine a remplacé l'URSS.

A.M : Et l'Europe, alors ?

D.L : La fragilité incroyable de l'Europe dans ce découplage s'illustre assez facilement à travers ses dépendances extrêmes vis-à-vis des technologies de base, qui sont essentielles pour aujourd'hui et demain. Malheureusement, ces dépendances ont émergé récemment aux yeux du grand public, dès le commencement de la crise du Covid. Je ne parle pas des masques bien sûr, tout le monde en a parlé, mais c'est en réalité un faux problème. Deux exemples plus profonds et plus fondamentaux existent : les vaccins et la production de leurs principes actifs, d'une part, et les semi-conducteurs, d'autre part. Comme je connais très bien cette dernière industrie puisque j'y

ai occupé des postes de directeur général dans un certain nombre de compagnies que vous avez rappelées précédemment, je me permettrais de développer ce point des semi-conducteurs.

A.M : Que dire de la Chine ? Nous avons vu qu'elle a surmonté la crise mieux que n'importe quel pays, mais tient-elle son rang dans le semi-conducteur ?

D.L : La Chine a construit son indépendance depuis maintenant quarante ans dans pratiquement tous les secteurs, sauf un secteur majeur, c'est la raison pour laquelle je m'y intéresse. L'industrie des semi-conducteurs est basée sur le silicium, un élément plus abondant que l'oxygène dans la nature. Il permet de développer des puces électroniques plus puissantes et plus capacitives en mémoire. Ces puces sont à l'origine du progrès économique actuel. De plus, tous les logiciels du monde s'appuient dessus, elles sont le moteur de toutes les innovations. Aujourd'hui, elles sont à la base d'internet, des télécoms, de la 5G, du véhicule électrique, de l'intelligence artificielle, etc. C'est vraiment un segment de marché fondamental, comme l'était le pétrole il y a deux cents ans. Les trois briques essentielles de cette industrie des semi-conducteurs sont les micro-processeurs et les mémoires, les technologies de fabrication, qu'on appelle les fonderies, et les concepteurs des équipements de fabrication. Ces segments sont largement dominés par les États-Unis, Taiwan et la Corée du Sud. La récente sortie de la crise du Covid a fait découvrir à l'industrie européenne sa dépendance vis-à-vis de Taiwan, pour la fabrication. Il est vrai que plus de 70% des composants mondiaux sortent de ses usines, c'est considérable. Imaginez une seule société qui pompe, extrait et vend 70% du pétrole mondial : c'est à peu près ce qui se passe. Par ailleurs, pour les technologies avancées, 99% des composants sont fabriqués à Taiwan. En outre, c'est une AMD de grands leaders américains qui tient le marché des microprocesseurs. Ces derniers équipent 100% des téléphones. La crise du Covid est la troisième en dix ans. En 1988, c'était la crise financière asiatique, qui fut la première grande alerte. En 2011, la catastrophe de Fukushima fut la seconde. Celle-ci a privé toute l'industrie automobile de fourniture de composants critiques pendant de nombreux mois. Je m'en souviens parfaitement puisque j'étais à la tête de STMICRO Electronics lorsqu'elle s'est produite. Je noterais, au passage, que ces crises se produisent tous les dix ans, rendez-vous donc en 2030. ■



Fanny LETIER
Cofondatrice de GENE0
& Capital Entrepreneur

Préparer le rebond

Alain Marty : « Préparer le rebond », vaste sujet...

Fanny Letier : Aujourd'hui, la campagne de vaccination s'accélère et nous remarquons une reprise de l'activité, mais toujours avec une visibilité très limitée. Pour les entreprises, une crise, comme celle que nous vivons actuellement, engendre forcément des perdants et des gagnants. C'est finalement l'accroissement des transformations, qui était déjà à l'œuvre avant la crise, qui est maintenant devenu indispensable. Cette tendance est liée à des besoins sociétaux toujours plus importants. Ainsi, en ce qui concerne la digitalisation, de nombreuses sociétés ont accompli en trois mois ce qu'elles n'auraient pas réalisé en trois ans. Des plans de réorganisation de chaînes de valeurs ont également eu lieu. Durant cette crise, nous avons pris conscience des risques liés à la dépendance vis-à-vis de fournisseurs se trouvant à l'autre bout du monde. Nous avons également compris l'importance stratégique de la sécurité des chaînes logistiques. De plus, cette crise va rebattre les cartes et, pour de nombreuses entreprises, l'enjeu sera : comment faire pour travailler différents plans ? Pour cela, il est nécessaire de travailler sur trois choses :

- R comme Redéploiement : "Dans le portefeuille de produits et services que je propose, dois-je me redéployer, diminuer progressivement et mettre plus de moyens sur des activités d'avenir ?"
- R comme Relance : capacité à suivre, plus rapidement, ses clients au fur et à mesure que l'activité redémarre. Nous l'avons remarqué avec les tensions sur les matières premières, car lorsque ça reprend subitement, il faut pouvoir suivre, relancer et mettre des moyens, notamment financiers. Afin d'y parvenir, il faut pouvoir superposer les temps (court, moyen, long terme). C'est ce que nous prônons chez Généo Entrepreneur, cette capacité, au sein de la gouvernance d'entreprise, au sein des instances de direction, à associer ces trois temps.
- R comme Restructuration : "A-t-on profité de ce temps pour abaisser

son point mort et améliorer la compétitivité de l'entreprise ?"

son point mort et améliorer la compétitivité de l'entreprise ?"

A.M : Parler « long terme » en ce moment, c'est audacieux. Peut-on vraiment se le permettre ?

F.L : C'est indispensable : il s'agit d'une question de survie. C'est vrai que lorsque nous sommes face à une crise, nous avons tendance à gérer le quotidien, la trésorerie ou les questions des salariés. En réalité, la bonne gouvernance consiste à accumuler ces trois temps. Ceux qui réussiront seront les bâtisseurs d'avenir, ceux qui sauront donner du sens à la reprise. Cela se traduit par la volonté d'expliquer pourquoi il faut revenir au bureau, après ces mois difficiles, pour réussir le rebond. L'entreprise victorieuse devra être capable d'articuler son utilité sociétale. Aujourd'hui, je pense que l'impact est la nouvelle disruption. Si nous sommes incapables de mettre des mots sur l'utilité sociétale de l'entreprise, nous risquons de ne plus être présents demain. C'est cela le « long terme », cette vision d'une entreprise contribuant à améliorer la société. Nous ne pouvons réaliser cela en une année, c'est réalisable en cinq ou dix ans, cela s'accomplit à l'échelle d'une génération. Ainsi, cette capacité à mettre en perspective ce moment de rebond, dans une logique de long terme, engendra les gagnants de l'économie de demain. ■

49 000 auditeurs par semaine

Xavier Bertrand, Président de la Région Hauts-de-France

Alain Marty : Xavier, où en êtes-vous dans la région Hauts-de-France avec la e-batterie ?

Xavier Bertrand : L'e-batterie est stratégique et nous sommes la Région qui a obtenu la décision de la construction de deux gigafactory (ndlr, PSA-Total et Verkor). Les batteries électriques, c'est l'avenir. Ça a coûté de l'argent à la Région, mais j'ai décidé de mettre cet argent sur la table pour avoir ces projets parce qu'on sait bien qu'il y aura de moins en moins de moteurs Diesel et essence. En effet, je le répète, l'avenir c'est l'électrique. On est une Région qui possède à la fois une façade maritime importante et une ouverture sur la région la plus riche d'Europe, l'Île-de-France. Cela nous donne un certain nombre d'atouts importants. Pendant longtemps, on a parlé des difficultés des Hauts-de-France. Aujourd'hui, nous sommes une Région qui fait parler d'elle, celle qui a attiré ces dernières années le plus d'implantations internationales dans le domaine industriel et logistique. Cette réussite-là n'est pas la mienne, ce sont les entrepreneurs qui créent les emplois, ce ne sont pas les politiques, mais on crée quand même l'écosystème favorable pour ça. J'ai la même mentalité que j'avais quand j'étais entrepreneur. Les habitants veulent des résultats et les résultats sont l'emploi.

A.M : Comment fait-on pour motiver une PME à franchir ce cap des 50 millions d'euros ce chiffre

d'affaires et ensuite passer du stade d'ETI à celui du CAC 40 ?

X.B : Je pense que la culture française est très axée sur les gros groupes. D'ailleurs, quand il y a des déplacements des chefs d'Etat à l'étranger, c'est la signature en grand pompe des contrats du siècle avec l'ensemble des personnes qui signent. La vraie vocation, et ce qui fait la richesse du tissu, ce sont les PME et ETI. Pour que les entreprises grandissent, que faut-il ? Des financements ! Il faut qu'il n'y ait pas de seuils les empêchant de grandir et il faut aussi que les transmissions et les successions soient facilitées. Je suis intimement convaincu que l'esprit d'entreprise français peut encore se développer. Avec nos 35 heures, notre bureaucratie et la fiscalité que nous avons, il faut voir nos résultats. Honnêtement, vous imaginez si on lâchait quelque peu ces trois freins à main ? On aurait dépassé la place de 7e puissance mondiale, nous serions bien mieux que ça. Imaginons que l'on desserre tout ceci avec la République des territoires que je propose. Cette vocation, c'est-à-dire en finir avec le centralisme parisien et que dans les territoires, on fasse confiance à un préfet et aux acteurs locaux plutôt qu'à un directeur de ministère. Je continue de croire aux chambres de commerce, aux chambres de métiers, aux chambres d'agriculture, ces corps intermédiaires qui ont leur importance. Qu'on fasse confiance aux élus locaux. Paris s'occuperait de tout ce qui est régalien : sécurité, justice, reprise en main de l'immigration, lutte contre le terrorisme islamique, la diplomatie, les grandes orientations pour qu'il n'y ait pas deux mesures sur l'éducation et sur la santé, etc. Et pour le reste, tout ce qui concerne le quotidien et la proximité, il nous faut du local ! Nous avons aujourd'hui Paris qui est la capitale, mais si nous essayons de comprendre que c'est le pays tout entier et ensemble qui est une capitale, je pense que ça ferait sacrement du bien aux Français.

A.M : Les Allemands chassent en meute, les Anglo-Saxons - qui nous ont coûté 56 milliards avec l'Australie, les Etats-Unis et l'Angleterre, aussi. Pourquoi les patrons français ne travaillent-ils pas en priorité avec des patrons français ?

X.B : Il n'y a pas de patriotisme économique car c'est à la puissance publique et à l'État de montrer l'exemple. Aujourd'hui, que font les autres ? Ils font passer leurs intérêts en premier. L'Allemagne est très européenne, mais elle est surtout très allemande. L'Amérique, c'est : America first. Ils pensent à eux en premier et il est temps que l'on fasse la même chose.

Notamment sur tout ce qui est marchés publics et appels d'offres, il faut que l'on arrête de se faire des nœuds dans la tête.

A.M : Dans votre Région, par exemple, comment fonctionnez-vous ?

X.B : J'ai décidé d'en faire une priorité. En année normale, 92% des marchés publics du Conseil régional sont attribués aux entreprises de la région. Nous ne sommes pas à 100% parce que vraiment, parfois, il peut avoir des différends, et c'est rare (8%), ou parce que je n'ai pas d'offre dans la région. Mais pour le reste, nous avons décidé de mettre le paquet. Ce qu'on fait dans la région, on peut le faire dans toute la France. En revanche, pour les marchés publics, il faut que la commande publique permette de donner du travail. Et puis surtout, qu'on réduise les délais, que l'on arrête parfois, sur des gros marchés, d'arriver à des différences à l'unité d'un euro. On a eu des exemples par le passé. Je souhaite que l'on donne de la liberté et de la latitude, notamment aux élus.

A.M : Faut-il baisser les impôts et si oui, lesquels ?

X.B : Une priorité : la baisse des impôts de production. Je l'assume, je ne vais pas promettre tout et à tout le monde. Mais ma priorité, ce sont les impôts de production. Si on souhaite avoir une industrie à nouveau forte en France, c'est ce qu'il faut faire, et c'est possible dans ces conditions-là. Le gouvernement a fait une première étape d'à peu près 10 milliards, qui ne seront pas suivis avec des faits. Je propose d'aller trois fois plus loin : une baisse de 33 milliards d'euros, ce qui veut dire qu'on reviendra à la moyenne européenne. Cela ne va pas nous coûter si cher que ça parce que les entreprises qui viennent s'implanter font aussi des rentrées fiscales et de l'emploi. Deuxièmement, il faut tout un écosystème sur la formation.

A.M : Xavier, il paraît qu'en Belgique c'est beaucoup plus simple que chez nous.

X.B : Oui, mais ce n'est pas dû à l'accent, ni à la météo différente. Dans les Hauts-de-France, nous avons mis un contrat d'implantation. C'est-à-dire que l'on s'est engagé par écrit avec les collectivités locales, l'État et les entrepreneurs. J'ai imaginé ça parce qu'en Belgique, c'était beaucoup plus court et aujourd'hui, on a réussi à réduire cela et en terme d'attractivité, ça compte. Le temps, c'est de l'argent et faire gagner du temps à un entrepreneur, c'est lui faire gagner de l'argent. ■



BtoBusiness, trimestriel édité par SAS BtoB Radio.Tv. RCS 507709558 - 28, rue Pasquier - 75 008 Paris. ISSN* : en cours. Directeur de la publication : Alain Marty. Directrice de la rédaction : Justine Dufour. Secrétaire de rédaction : Guilhem Beauquier. Journalistes et Chroniqueurs : Nell Riochet, Gladys Droin, Meggy Ebelle, Camille Miolane. Directrice Communication et Partenariats : Coralie Schuhmacher / coralieschuhmacher@btobradio.tv / 01-85-65-97-24. Imprimerie : L'imprimerie - Riccobono Imprimeurs. BtoBusiness est une marque déposée pour la France déposée pour la France. Cette publication est protégée par la loi du 11 mars 1957 sur la propriété artistique. Dépôt légal** : à parution. Reproduction même partielle strictement interdite sans autorisation écrite. L'éditeur n'est pas responsable des éventuelles erreurs et décline toute responsabilité pour les photos, textes et prix des annonces publicitaires, qui n'engagent que la responsabilité des annonceurs.

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btobradio.tv





Podcasts



Pierre PELOUZET
Médiateur national des entreprises

Pourquoi développer les achats responsables et leur label en France ?

Alain Marty : Quelle est votre définition d'«achats responsables» ?

Pierre Pelouzet : Il existe en effet de nombreuses définitions, c'est un sujet qui revient souvent dans les débats. Personnellement, j'ai une approche assez simple : les achats responsables, c'est tout simplement se poser quelques

questions avant de faire un acte d'achat, que ce soit une commande, un appel d'offres ou tout autre acte. Les questions qu'il faut se poser sont : «Quel va être l'impact sur l'économie, sur le social et sur l'environnement ?», «Est-ce que je vais polluer plus ou moins ?», «Est-ce que je vais faire travailler le monde du handicap et de l'insertion ?», «Est-ce que je vais permettre à des petites entreprises de travailler plus ?», «Quel va être mon impact sur l'emploi ?», etc.

Lorsque nous nous interrogeons de cette manière, nous commençons réellement à faire des achats responsables. C'est pour cela que nous avons tout d'abord souhaité mettre en avant la charte «Relations Fournisseurs Responsables» et également le label «Achats Responsables», qui vient promouvoir le concept du même nom. Cette initiative s'inscrit évidemment dans le contexte de la Responsabilité sociale des entreprises, ou RSE, qui est devenue aujourd'hui un marqueur économique très fort. Les achats responsables et la RSE sont des enjeux stratégiques pour les chefs et les dirigeants des petites, moyennes et grandes entreprises,

ainsi que pour les administrations. Nous devons prendre conscience que de plus en plus de personnes

« les achats responsables c'est tout simplement se poser quelques questions avant de faire un acte d'achat

sont attentives à ces sujets, que ce soient des clients, des fournisseurs, des investisseurs ou encore l'ensemble des acteurs de l'économie. Ces mêmes personnes regardent également qui est un acteur responsable et qui ne l'est pas, d'où l'intérêt de développer une politique RSE efficace.

A.M : Quel état des lieux dressez-vous de la situation actuelle à propos des achats responsables ?

P.P : Nous sommes face à un paradoxe sur ce sujet. La France est bien placée dans les classements de la RSE, sans être leader, et nous avons pris de l'avance dans le domaine des achats responsables

depuis le début des années 2000. Cependant, cela ne se sait pas et n'est pas assez mis en avant. Entre 2008 et 2010, beaucoup de projets se sont développés en France. Nous pouvons citer la charte « Relations Fournisseurs Responsables » et le label « Achats Responsables » évoqués précédemment, ainsi que l'atout formidable de l'Observatoire des achats responsables et enfin des associations qui poussent le sujet des achats responsables tels que Pacte PME et Pas à Pas. Nous avons créé en France une norme AFNOR sur les achats responsables, puis nous avons dirigé des travaux au niveau mondial avec la norme ISO 20400 des achats responsables. Cette norme, pilotée par la France, démontre notre avancée et notre leadership sur ce sujet. Cela n'est malheureusement pas mis en avant, alors qu'aujourd'hui la responsabilité est un enjeu de compétitivité. Olivia Grégoire, la secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Economie, nous a confié le soin de faire un rapport pour promouvoir le label « Achats Responsables » et, plus généralement, les achats responsables en France. ■



Corinne LEPAGE
Avocate ancienne ministre

La justice climatique

Alain Marty : Nous parlons de justice climatique, de quoi s'agit-il exactement ?

Corinne Lepage : C'est un sujet qui peut paraître un peu lointain aux entrepreneurs, mais ils auraient bien tort de considérer que cela ne les concerne pas. De quoi s'agit-il ? Il s'agit de plus de 1

500 procès lancés dans le monde, à la demande des collectivités territoriales, des organisations non gouvernementales et de « TRUST », afin d'exiger des États qu'ils agissent pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Ces procédures peuvent également concerner les entreprises les plus polluantes. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il y a maintenant un an et demi, un rapport a classé les cent plus grandes entreprises polluantes. Certains leur demandent aujourd'hui des comptes, notamment aux groupes pétroliers, gaziers et charbonniers. Il s'agit donc d'un mouvement planétaire, déclenché par les Pays-Bas à la suite d'une décision judiciaire rendue en 2019, après la requête de l'association Urgenda. Cette association a obtenu de la Cour suprême néerlandaise la condamnation de l'État, l'obligeant ainsi à réévaluer ses ambitions de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 19 à 25%.

A.M : Corinne, qu'en est-il exactement en France ?

C.L : Nous évoquons énormément ce sujet, mais ce n'est pas parce que nous en parlons beaucoup que les choses évoluent. La France a pour ambition de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 40% en 2030 par rapport à l'année 2005. Or, de nombreux observateurs considèrent que le

« La France a pour ambition de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 40 % en 2030 par rapport à l'année 2005

compte n'y est pas pour parvenir à cet objectif minimal. Je rappelle que l'Union Européenne a décidé, récemment, de diminuer de 55% ces émissions de gaz à effet de serre en 2030, par rapport à 2005. Néanmoins, l'important aujourd'hui est de remplir l'objectif national de réduction de 40%. Ainsi, la ville

de Grande-Synthe, située au nord de la France, a, en 2018, lancé une procédure contre l'Etat pour faire constater par le Conseil d'Etat que le compte n'y était pas. En novembre 2020, j'ai eu l'honneur de conduire cette procédure. La décision rendue indique que la France avait l'obligation de respecter ces objectifs. Le gouvernement français avait alors trois mois pour expliquer comment il allait atteindre son objectif de réduction de 40% en 2030, étant entendu que la baisse devrait être linéaire. Il ne s'agit pas d'attendre 2029 pour dire « dommage, je ne vais pas y arriver pour 2030, ce n'est pas possible ! ». A présent, nous sommes dans la deuxième partie de cette procédure. Par ailleurs, le retentissement de l'affaire du siècle, qui s'est produite après l'affaire de Grande-Synthe, a été considérable. En effet, le tribunal administratif de Paris a reconnu la responsabilité de l'Etat sur la période 2016-2019. Cette décision est tout à fait logique puisque le Conseil d'Etat avait déjà jugé que la position française était illégale. ■

49 000 auditeurs par semaine



Jean-Marc SYLVESTRE
Journaliste, économiste

La fin du « Quoi qu'il en coûte » ne suffira pas...

Alain Marty : La France a dépensé des milliards qu'elle n'avait pas pour soutenir notre économie. Il va donc falloir commencer à réfléchir à comment agir pour rembourser cette dette...

Jean-Marc Sylvestre : C'est la question à plusieurs milliards... Il y a deux questions dans cette même question. Tout d'abord, pourrions-nous arrêter le « Quoi qu'il en coûte » ? Car c'est lui qui nous revient cher. Ensuite, la deuxième question : « Comment allons-nous faire pour rembourser cette dette ? ». Ces deux questions occupent le débat public et vont, par ailleurs, encombrer si nous ne trouvons pas de réponses avant les présidentielles. Au risque de vous surprendre, je vous dirais qu'il faut arrêter le « Quoi qu'il en coûte », ensuite rembourser la dette, c'est obligatoire, et enfin passer cette épreuve sans impôts nouveaux et en arrêtant le matraquage fiscal. L'argent magique n'existe pas ; en revanche, l'argent pas cher reste faible et ce pendant longtemps. C'est-à-dire que la France et d'autres pays ont bien fait de s'endetter, mais il faudra rembourser. Pour cela, il y a deux conditions. Premièrement, il faut que la France génère de la croissance économique, et ce à un taux supérieur au prix de l'argent emprunté. Deuxièmement, l'Etat et l'administration doivent

« La France a probablement été plus généreuse que d'autres pays

arrêter de charger les dépenses publiques et de s'endetter. Ça passera d'autant mieux que le taux de croissance sera fort.

A.M : Pour vous, il faut donc absolument arrêter le « Quoi qu'il en coûte » ?

J-M.S : Absolument, et ce le plus rapidement possible. Nous devons nous remettre au travail. Le « Quoi qu'il en coûte » décrété par le Président de la République a été une aubaine pour le système économique qui a ainsi pu protéger tous ses actifs de production. Cette crise n'a pas été la guerre, rien n'a été détruit. La France a probablement été plus généreuse que d'autres pays, mais sûrement car ses structures économiques étaient plus fragiles ou addictes aux protections sociales. Nous découvrons que l'Etat providence coûte cher lorsque nous commençons à rencontrer des difficultés pour le payer. Le mécanisme sans précédent a eu des effets bénéfiques, ça a été formidable, l'état de production est prêt à repartir. Dès lors que les conditions sanitaires seront entièrement clarifiées, ça sera l'explosion et la confiance sera ainsi revenue à ce moment-là. ■



Yves JÉGO
Ancien ministre et président des certifications Origine France Garantie

Le made in France à la une.

Alain Marty : Votre billet d'humeur à un titre très prometteur : « Le Made in France à la Une »...

Yves Jégo : Je crois que le sujet de « Made in France » est sorti renforcé des épisodes de la Covid et que chaque Français a pris conscience que produire en France était une question de survie dans un certain nombre de cas. Quand nous nous apercevons que nous ne savons plus produire des masques, du gel hydroalcoolique, des respirateurs, des vaccins, nous nous disons que notre industrie a trop cédé à la mondialisation et que nous avons perdu des parts de marché. Le « Made in France » revient donc à la Une et des sondages très intéressants sont menés sur cette question. En cinq ans, la question de l'acte d'achat des Français, du poids de l'origine d'un produit, est passée de 15% à 20% de 2011 à 2017. Nous attendons le prochain sondage 2021 qui, j'espère, va montrer que cette tendance évolue. Les consommateurs français ont peut-être compris avant les politiciens et les chefs d'entreprises que produire c'est important, et que dans une entreprise, il fallait bien sûr des ingénieurs, des designers et des commerciaux, mais qu'il ne fallait pas laisser filer les usines. La crise aura été un révélateur de cet enjeu et la question de ce « Made in France » est de plus en plus pertinente. Nous voyons d'ailleurs apparaître ce que nous appelons le « Franco-lavage », traduction de l'anglicisme « French Washing », qui découle du terme « greenwashing », soit le fait de repindre en vert écolo un produit qui n'est pas écolo. Ce terme est le fait de peindre en bleu-blanc-rouge un produit qui n'est pas français. Une étude intéressante, faite par l'économiste Nicolas Mayan, sur le secteur du textile et de l'habillement montre que les produits qui affichent du bleu-blanc-rouge et qui ne sont pas faits en France représentent un milliard de pertes pour l'économie française et 40 000 emplois perdus

dans ces secteurs extrêmement importants. Ce phénomène utilise frauduleusement les couleurs bleu-blanc-rouge sur des produits qui ne sont pas français et cela coûte cher à l'économie.

J'ai intitulé cette chronique « Le Made in France à la Une » car cela devient un sujet de société. Je pense que produire en France est un projet de société, ce n'est pas un slogan, ni un gadget de campagne d'homme politique en mal de différenciation. Produire, c'est le cœur de l'économie et la mobilisation des territoires. Les usines qui produisent ne sont pas au cœur des métropoles, elles sont dans des milieux très ruraux et font vivre nos cantons et notre territoire. Donc produire en France, c'est d'abord une mobilisation des territoires mais également la mobilisation de nos capacités d'ingénierie, de recherche et d'innovation. Nous sommes dans un monde qui change, dans lequel les processus d'innovation sont en train d'évoluer. Produire en France, c'est

« Produire c'est le cœur de l'économie et la mobilisation des territoires

aussi la question de l'emploi et une question sociale majeure. Lorsqu'une usine est présente dans un petit village, les jeunes ont davantage de chances pour trouver du travail, tout en ayant moins le besoin de s'expatrier vers des grandes villes, le milieu urbain avec tout ce que cela comporte de déracinement et de difficulté sociale. Et enfin, produire en France, c'est produire de la richesse. Au fond, si le « Made in France » est à la Une, c'est parce qu'il va être vital de produire en France pour rembourser la dette colossale que nous avons créée afin d'essayer de sortir nos entreprises des difficultés liées à la Covid. Le « Quoi qu'il en coûte » était indispensable, mais il faut commencer à dire la vérité aux Français, c'est-à-dire qu'il va falloir rembourser cette dette et trouver les moyens pour créer de la richesse. Et comment créer de la richesse ? En produisant, en vendant, en ouvrant de nouveaux marchés pour nos produits, en ayant un développement d'économie productive qui ne peut pas être simplement l'économie du designer ou de l'ingénieur, mais doit être aussi l'économie des ouvriers et du savoir-faire qu'il faut conserver. Nous faisons vivre les territoires et la recherche, nous préservons la planète car acheter français, c'est écolo et c'est un vrai circuit court. Nous faisons vivre l'emploi et nous rentrons des recettes dans les caisses de l'état, donc nous voyons bien que c'est un projet de société. ■

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btoadiadio.fr





100 % ÉCONOMIE & FINANCE



100 % ÉCONOMIE & FINANCE



Podcasts



Patrick ARTUS

Économiste français, directeur de la recherche et des études de Natixis et administrateur de Total

Les défis pour la France après le Covid

Alain Marty : Patrick, qu'en est-il de la question des compétences et de l'employabilité des jeunes ?

Patrick Artus : Vous commencez par le sujet qui me paraît de loin le plus important, les compétences et l'employabilité des jeunes, et de toute la population. Des enquêtes internationales montrent qu'en France, il y a un niveau extrêmement faible des compétences dans la population active et chez les jeunes. En particulier dans les matières scientifiques. La culture scientifique des Français est extrêmement faible. C'est un énorme problème, alors qu'on parle de relocaliser

l'industrie, de digitaliser l'économie ou de créer des emplois de qualité. Cette défaillance dans les compétences est absolument dramatique. Je pense que si on ne traite pas ce problème en utilisant des dépenses publiques, des subventions ou des baisses d'impôts pour essayer d'améliorer notre économie, tant qu'on ne l'aura pas traité, notre économie ne s'améliorera pas quelles que soient les dépenses publiques que l'on fera. Je pense d'ailleurs que les déficits structurels de la France sont largement liés au fait qu'on a compensé par la dépense publique l'insuffisance des compétences. Par exemple, vous savez que nous avons un taux d'emploi, c'est-à-dire la proportion de la population en âge de travailler, qui est dix points inférieur à celui de l'Allemagne. Ce n'est pas seulement lié aux compétences, c'est évidemment la cause d'une énorme augmentation des

dépenses publiques, des revenus d'inactivité, des indemnités de chômage, etc. On sait que l'échec scolaire se construit chez les très petits enfants et puis cela continue jusqu'aux universités d'élite et à la recherche. Puis, bien sûr, cela passe par la formation des adultes. Dans le cadre de nos CDE extrêmement récents, la France est le pays dans lequel les adultes qui ont rejoint une formation pendant leur vie, reçoivent le moins d'heures de formation. On a une déficience globale depuis les enfants jusqu'aux adultes dans la compétence et c'est la priorité numéro un.

A.M : Il y a aussi un autre sujet important : les finances publiques et la fameuse dette publique qui ne cesse d'augmenter...

P.A : La deuxième question sur laquelle il faut réfléchir, c'est la question des finances publiques. On a beaucoup débattu de la dette publique, alors que va-t-il se passer avec la dette Covid ? Va-t-on avoir un problème de surendettement ? Ce n'est pas ça le vrai sujet. Il n'y a pas de dette Covid puisque les déficits publics

émis pendant la durée de la crise du Covid ont été financés par la création monétaire. La BCE a acheté des dettes publiques qui étaient émises pour financer les déficits publics à payer en créant de la monnaie.

Donc, le problème ce n'est pas la dette publique. Le problème, c'est ce qui va se passer maintenant. Nous avons un énorme besoin de dépenses publiques supplémentaires. Si on avait une approche uniquement par des besoins, on aurait une liste impressionnante d'endroits où on aurait envie de mettre de l'argent public : dans la santé, dans l'éducation, dans la recherche, dans les jeunes, dans la pauvreté, dans la rénovation des logements, dans les énergies renouvelables, dans les relocalisations industrielles, etc. Donc, notre problème, ça va être le financement de dépenses publiques structurellement élevées compte tenu de l'importance des besoins. Pour cela, il y a la piste de la fiscalité, mais moi je n'y crois pas. Je pense que notre fiscalité est tellement lourde par rapport à celles des autres pays que je ne vois pas bien comment elle pourrait être supérieure. ■



Léa LASSARAT

Présidente de « Femmes & Challenges » et chef d'entreprise dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration

La mixité en entreprise

Alain Marty : Y a-t-il beaucoup de présidentes de Chambres de commerce et d'industrie en France ?

Léa Lassarat : En 2016, je suis devenue l'une des trois femmes sur 115 présidentes qui ont eu cette chance d'occuper ce poste dans une CCI. J'ai rencontré des acteurs économiques publics et privés, c'est-à-dire les chefs d'entreprises qui sont sur le territoire et représentent à peu près 20 000 entreprises. Je me rendue compte assez rapidement que je ne rencontrais que très peu de femmes. Je me suis dit « Mais où sont-elles ? » Je connais pourtant des femmes qui dirigent des entreprises, des PME, des ETI. Il est compliqué de les faire venir. Quel est le problème ? Sachant qu'avant, je dirigeais une grosse PME dans l'hôtellerie et la restauration créée par mes parents. Donc, ce fameux « plafond de verre », je n'y ai jamais été confrontée. J'ai été choisie pour diriger l'entreprise et je suis entourée de femmes et d'hommes. En arrivant au poste que j'occupe actuellement, j'ai remarqué que j'arrivais dans un monde masculin. Des personnes me l'avaient dit, mais je ne les croyais pas. Alors, un an après mon arrivée à la CCI, je me suis dit qu'il fallait faire quelque chose. Je suis une femme, je suis cheffe d'entreprise et j'ai la chance d'être parmi les trois femmes qui président une Chambre de commerce. Donc, j'ai eu la volonté de lancer un réseau qui aide les femmes à entreprendre plus. J'ai alors constitué un groupe de vingt femmes que je ne connaissais pas forcément. Elles sont très complémentaires et toutes dirigeantes ou à des postes à responsabilité. Je leur ai exposé mon projet et elles voulaient toutes me suivre. Presque trois ans après, je suis toujours entourée de ces vingt femmes. Ce qui nous intéresse vraiment, c'est l'entrepreneuriat au féminin. Je ne suis pas féministe et ce n'est pas ça qui m'intéresse, c'est plutôt la mixité. Ce réseau est devenu

le plus grand réseau régional de l'entrepreneuriat féminin en trois ans. Nous sommes 860 membres aujourd'hui, ce sont des porteurs et porteuses de projets, des femmes qui veulent diriger plus, qui ont des postes à responsabilité et veulent évoluer.

Dans la région Normandie, il y a un rebond très fort de création d'entreprises par les femmes. C'est un indicateur intéressant, largement supérieur à la moyenne nationale. Est-ce que c'est grâce au réseau « Femmes et Challenges » ? Je ne sais pas, mais notre réseau a contribué au renforcement de cet indicateur. Nous organisons des actions de coaching, de monitoring et nous avons mis en place un fonds de financement des « projets entrepreneuriaux féminins » afin d'aider les femmes. Nous avons des projets ambitieux, nous organisons des ateliers régulièrement et nous faisons venir des groupes de femmes sur des thématiques. En ce moment, nos conférences sont en visio, nous avons ce que nous appelons des « regards croisés »

« J'ai la volonté de lancer un réseau qui aide les femmes à entreprendre plus »

avec des partages d'expérience, parce que les femmes sont très friandes de ça. Nous avons fait deux forums en présentiel l'année dernière et avons organisé un forum incroyable le 5 décembre dernier en visioconférence. Nous avons plus de 13 000 vues aujourd'hui.

J'arrive ensuite au sujet de la mixité, qui me touche depuis longtemps. Nous travaillons pour ce forum et nous avons besoin de partenariats pour toutes nos actions. D'abord un partenariat financier, parce qu'il faut amortir nos dépenses. Il n'était pas très difficile de trouver des partenaires. Ils peuvent être privés ou publics. Nous avons des collectivités et des entreprises, des PME qui ont cinquante personnes et qui sponsorisent le réseau « Femmes et Challenges ». Je fais régulièrement des points avec les partenaires. Nous avons des discussions passionnantes sur la place de la femme dans l'entreprise et sur la mixité. Je leur demande : « Quelle est pour vous la place de la mixité ou la place des femmes dans l'entreprise ? ». Un jour, un des dirigeants me dit : « Je pense que les femmes en entreprise, ce n'est plus un sujet d'actualité. Dans mon comité de direction, il y a une moitié de femmes. » Je lui réponds : « Super

49 000 auditeurs par semaine

! Mais ça fait vingt ans que des directeurs généraux se succèdent dans votre entreprise : est-ce qu'il y a déjà eu une femme ? » Il n'a pas su quoi répondre. La mixité, ce n'est pas seulement avoir des femmes dans l'entreprise, pas seulement d'avoir des femmes conductrices de bus, c'est avoir des femmes qui prennent la place des hommes à la tête des entreprises. Il faut comprendre que la mixité sert au développement économique, donc il faut vraiment intégrer les femmes. Il faut vraiment leur permettre d'avoir plus de poids et d'avoir des postes importants. Il faut sensibiliser les patrons ou les directeurs de PME à la mixité dans l'entreprise pour que cela se développe. Parce que quand il y a des femmes dans l'entreprise, il y a de la croissance. Il faut aussi que les femmes osent et « Femmes et Challenges » aide sur ce point. Ce n'est pas juste le fait de dire aux hommes : « Il faut que vous intégrez plus de femmes », c'est aussi le message que j'essaie de faire passer : dire aux femmes qu'il faut oser. Nous avons des pépites, il faut qu'elles puissent grandir au sein d'une entreprise. ■



Laura LESUEUR

Fondatrice et Dirigeante de Legendaily et Créatrice du podcast « Legend Ladies » sur l'ambition féminine

Quels sont les fondements de notre ambition ?

Alain Marty : Pourquoi nous parler d'ambition et qu'est-ce que cette notion recouvre au sens large ?

Laura Lesueur : En parallèle de mon entreprise, j'ai créé le premier podcast sur l'ambition féminine intitulé « Legend Ladies », après avoir passé plusieurs années à des fonctions commerciales au sein de différentes entreprises, notamment dans le domaine du numérique où le peu de femmes présentes, qui sont pourtant très souvent compétentes, ont beaucoup de mal à assumer leurs ambitions. C'est un peu comme si c'était un gros mot assimilé à un personnage froid, assoiffé de pouvoir ou d'argent. Alors qu'avoir de l'ambition en étant une femme, tout comme pour un homme, peut être très noble et je dirais même que c'est recommandé.

A.M : Et selon vous, qu'est-ce que signifie le mot « ambition » ?

L.L : Loin des clichés et des idées reçues, l'ambition c'est d'abord le fait d'oser se réaliser, d'avoir le courage de se pencher sur ses aspirations profondes, ses rêves, sa raison d'être. Et tout cela pour la matérialiser dans son quotidien. C'est, en somme, ne pas passer à côté de sa vie, de soi-même et mettre en œuvre les ressources internes pour s'accomplir et s'épanouir. Ça suppose souvent de l'abnégation, de la conscience de soi, un travail d'introspection au préalable, mais aussi de la discipline.

A.M : Quels sont les fondements de l'ambition, et sur quoi repose-t-elle finalement ?

L.L : C'est une bonne question ! Les fondements de l'ambition sont au nombre de trois : d'abord il y a l'amour de soi. Être ambitieux, c'est d'abord vouloir le meilleur pour soi et ça, c'est tout sauf être égoïste. Soignons très à l'aise avec ça : c'est le principe même du masque dans l'avion. Si vous souhaitez contribuer à un monde meilleur, aider les autres, être performant dans l'entreprise, être un bon leader ou dirigeant, c'est par vous que cela

« La seule personne avec qui vous pouvez être en compétition, c'est vous-même »

commence. Si nous étions tous des êtres sereins, épanouis, accomplis, ambitieux dans le sens où je l'ai défini, alors tout le monde s'en porterait beaucoup mieux. Pensez à tous ces comportements négatifs qui existent et dont la source est la frustration, la jalousie, la colère, l'humiliation. En fait, c'est comme dans un couple : pour aimer, pour donner, il faut d'abord commencer par s'aimer soi-même, par se donner suffisamment de temps et d'attention. Le temps et l'attention, deux éléments dont les leaders ou les personnes qui ont d'autres responsabilités, manquent d'ailleurs très souvent. Donc, cela suppose aussi d'avancer vers ce long chemin qui est la connaissance et l'amour de soi. Si on s'aime suffisamment, on va avoir envie de rendre fier, de faire le maximum pour ne pas se décevoir soi-même, pour se dépasser et c'est un fondamental majeur. Enfin, l'amour de soi, c'est aussi la garantie. Notre ambition ne va pas diverger dans tous les sens, ne pas se placer au mauvais endroit, par exemple dans des logiques de comparaison ou de compétition par rapport à telle ou telle personne. L'ambition, c'est d'abord par rapport à soi. La seule personne avec qui vous pouvez être en compétition, c'est vous-même. Vous voyez donc là toute l'importance de l'amour de soi comme base d'une ambition saine. ■



Claude SÉRILLON

Journaliste, écrivain et auteur de « Journal 2020 » aux éditions Cent Mille Milliards

A quel prix faut-il savoir vendre ?

Alain Marty : Peut-on vendre à tout prix ?

Claude Sérillon : « On peut rire de tout », disait Pierre Desproges, et il ajoutait : « Mais pas avec tout le monde. » Il riait du cancer, de son cancer, c'est d'ailleurs cette maladie qui l'a finalement tué. Il dénonçait avec talent les postures de Jean-Marie Le Pen mais, à présent, la famille de celui-ci est en passe, dit-on côté sondages, de réussir un hold-up électoral. Donc peut-on rire, converser, marchander, faire des affaires de n'importe quoi avec n'importe qui ? Un sujet délicat dans un monde entrepreneurial, où l'on a rapidement envie de semer des idées gauchistes dès que la conversation porte sur la nature du commerce et son éthique. Et pourtant, le président des États-Unis joue la surenchère en décidant d'élargir le champ d'application du décret relatif au bannissement des sociétés chinoises, à celles exerçant leurs activités et leur puissance commerciale, sur le territoire national. Huawei et d'autres sont fort appréciées par les consommateurs américains. Elles sont visées au motif qu'elles exerceraient leur commerce en couvrant des activités d'espionnage. Par ailleurs, Joe Biden précise qu'elles sont complices des exactions commises par le régime communiste de Pékin et, notamment, de l'extermination minutieuse des Ouïghours. C'est une sorte de rappel moral qui pourrait faire frémir la droite française. Mélanger les affaires avec la Déclaration universelle des Droits de l'Homme est une pratique que l'on n'attendait pas du côté de Washington. Sans être dupe d'un calcul politique interne des États-Unis, nous pouvons constater que cette radicalisation intellectuelle à l'égard de Xi

Jinping ne vient pas de quelques groupes intellectuels européens, mais bien d'un chef d'Etat, en l'occurrence celui du pays le plus

« Donc peut-on rire, converser, marchander, faire des affaires de n'importe quoi avec n'importe qui ? »

puissant du monde. La leçon vaut pour nous, Français, ainsi que pour tous les pays attachés aux libertés : comment des chefs d'entreprises et des dirigeants de multinationales peuvent-ils rendre leurs productions et leurs ventes respectueuses des droits humains les plus fondamentaux ?

A.M : Comment concilier succès commercial international et protection des libertés ?

C.S : De nombreux despotes, dans maints pays, nous obligent à réfléchir à notre part de responsabilité dès lors que le commerce permet le maintien d'un pouvoir autoritaire. Ainsi, la Chine se sent intouchable, tout comme la Russie qui enferme ses opposants. Erdogan rafle les contestataires, Loukachenko kidnappe les journalistes et l'Iran prend en otage des scientifiques anglais. La liste est longue et encore ouverte, hélas ! Nous pouvons vendre de tout c'est vrai, mais à n'importe quel prix ? Pas sûr que les temps médiatiques, qui révèlent les moindres entorses à l'égalité, le permettent. Ainsi voit-on certains accommodements de la France avec les pays du Golfe disparaître sous la pression publique. L'exigence de transparence et de morale dans la gestion des ventes à l'étranger impose, dorénavant, ses limites. Cependant, agir seul serait fortement dommageable pour l'économie nationale. Un minimum d'entente européenne est donc nécessaire. Nous devrions, par exemple, établir des règles claires concernant les pays soupçonnés d'atteinte grave aux droits humains. Cela suppose un travail d'enquête où ONG et États s'entendent pour définir ce qui est inacceptable. Il s'agit donc d'une gestion au cas par cas. ■

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btobradia.tv





Podcasts



Charlotte JOURNO-BAUR
Présidente et Fondatrice de Wishibam

Yann Jaffrézou : Avec la crise du Covid qui touche la majorité des commerçants, vos solutions sont-elles devenues évidentes et nécessaires pour certains clients qui étaient réfractaires au digital ?

Charlotte Jurno-Baur : Je pense que ça a accéléré le déploiement de nos solutions mais globalement, nos clients avaient en tête que c'était important de déployer des outils qui permettent d'être plus visibles en ligne et d'avoir une vitrine supplémentaire. Que ce soit pour les petits commerçants ou pour les grosses enseignes. Donc effectivement, avec le Covid, il a fallu que l'on déploie des projets beaucoup plus rapidement. Mais en réalité, surtout pour les petits commerçants, c'était extrêmement important de mettre en place ce type d'outil parce que sans ça, dans trois à cinq ans, ce serait devenu très compliqué.

Y.J. : Votre entreprise a été labellisée par le gouvernement. Est-ce le moyen pour vous d'avoir un développement plus rapide et à plus grande échelle plutôt que d'avoir une démarche individuelle auprès des entreprises et des commerçants ?

C.J-B : On a toujours eu cette démarche individuelle auprès des commerçants, mais après avoir signé avec les villes ou les centres commerciaux. On l'a plutôt sur la phase 2. Ça nous a accéléré sur la signature de gros projets puisque les clients qui passent par nous touchent des subventions pour développer nos solutions.

Y.J. : Selon vous, les places de marchés locales, avec le soutien du commerce de proximité et la redynamisation des centre-villes, vont-elles réussir à reprendre le dessus sur les grandes plateformes ?

C.J-B : Sur les grandes plateformes, je ne sais pas. Dans tous les cas, il y a des gens qui aiment leurs commerces de proximité, qui ont envie d'acheter local. Ça leur permet de savoir ce qu'ils peuvent trouver près de chez eux et se déplacer. Ça leur permet aussi de faire du click & collect, de ne pas avoir à faire la queue, d'avoir leur stock à côté de

chez eux finalement. Donc la force du e-commerce de proximité, c'est la rapidité d'envoi (bien qu'Amazon soit un expert dans ce domaine-là) et le fait d'avoir un conseil avec ses commerçants. Typiquement, nous avons développé le call & collect : le

“ Nous avons développé le call & collect : le client appelle et pose ses questions pour pouvoir ensuite commander sur la plateforme

client appelle et pose ses questions pour pouvoir ensuite commander sur la plateforme. Ce sont des choses comme ça qui peuvent permettre à ces commerçants d'avoir un peu plus de chiffre d'affaires et de trafic.

Marc Sabaté : Avec Wishibam, la solution que vous proposez permet de recréer de la valeur aux commerces de proximité, qui deviennent un maillon d'une démarche d'achats. Comment jugez-vous aujourd'hui l'explosion de tous ces fonds d'investissement et de financement à impact ?

C.J-B : Les fonds d'investissement à impact existent depuis longtemps. Avec le Covid, ça s'est accéléré, comme de nombreuses autres choses. Je considère que c'est plutôt bien d'avoir envie d'investir dans toutes les entreprises qui ont un impact positif. Nous, on parle du commerce de proximité mais ils investissent dans de nombreuses entreprises qui sont censées avoir un impact positif sur le monde que l'on a envie de construire. C'est quelque chose que je soutiens. ■

Évolutions

• **Emmanuelle Hose**, Vice-Présidente & DG Europe, Moyen-Orient et Afrique de Rimini Street.

• **Benoit Favier**, DG de Groupe EuroCave.

• **Michael Keroullé**, Président Région Amériques du groupe de Alstom.

• **Jean-Philippe Bergougnot**, DG de Colis Privé Group.

• **Delphine Aguiléra-Caron**, Présidente de Janssen France.

• **Cécile Ratcliffe** DG & head of corporate banking France de CITI.

En podcast sur CeO Radio.Tv :

- **Michel Emelianoff** – Visiomed Group
- **Thibault Lamarque** – Castalie
- **Loïc Soubeyrand** – Swile
- **Jean-François Cirelli** – BlackRock
- **Antoine Flammarion** – Tikehau Capital
- **Arnaud Bruillon** – Finsbury Shoes



Anthony BARON
Co-fondateur d'Adequancy

“ Marc Sabaté : Le de management transition existe depuis très longtemps. Il y a de grosses sociétés et de plus petites. Quel regard portez-vous sur ce secteur, qui a beaucoup changé ? Comment bouge-t-il aujourd'hui et comment va-t-il évoluer ?

Anthony Baron : C'est un secteur pour lequel j'ai énormément

“ Notre objectif en 2023, c'est de dépasser les 10 millions d'euros de chiffre d'affaires.

d'estime, pour l'ensemble des acteurs qui opèrent dans ce secteur et notamment les plus anciens, car les premiers se sont créés fin des années 1990 - début des années 2000 et beaucoup avec succès. Je dirais même qu'aujourd'hui, nous ne serions pas là car beaucoup ont évangélisé le marché, ce qui nous a permis à nous, acteurs opérant une transformation digitale, de grandir très rapidement. Maintenant, c'est également un marché qui s'atomise énormément. Nous avons vu très peu de concentration sur ce marché et une atomisation avec des modèles très similaires d'un cabinet à un autre, on peut voir un acteur ou deux, trois acteurs travailler de la même façon et avec la même base de données. C'est donc la course à celui qui connaît bien le management de



Thomas FAURÉ
Président et Fondateur de Whaller

“ Marc Sabaté : Aujourd'hui, comment structurez-vous votre capital et comment envisagez-vous son développement pour renouveler la croissance ?

Thomas Fauré : Le capital a été renforcé pendant ces deux années par des business angels. On a fait plusieurs levées de fonds successives pour un total de 700 ou 800 000 euros pour arriver à un bridge de rentabilité. La croissance était d'environ 60% en 2019 et en 2020, notre ambition principale est de doubler nos effectifs, basés uniquement en France.

M.S. : Comment cela fonctionne concrètement pour une société qui souhaite intégrer un produit Whaller : ce sont les salariés qui décident de l'utiliser ou bien c'est l'entreprise qui décide de mettre à disposition une licence ?

T.F. : Whaller n'intègre pas tous les réseaux sociaux, Whaller en tant que

tel est une forme de réseau social, surtout de réseau collaboratif. On est un système autonome comme peut l'être une boîte mail comme Outlook, ou bien Teams, etc. Nous pouvons un peu nous comparer au Teams Français pour bien comprendre notre principe de fonctionnement. Ce sont des vrais Workplaces complets, nous avons quand même dix ans de R&D derrière nous !

M.S. : D'un point de vue pratique, le déploiement de Whaller passe par le nombre d'utilisateurs. C'est cela qui en fait sa force, pouvez-vous nous communiquer ce chiffre ?

T.F. : Nous avons 500 000 utilisateurs répartis en 30 000 réseaux.

Yann Jaffrézou : Est-ce-que vous pensez que la souveraineté numérique, comme vous l'évoquez, est encore possible ?

T.F. : Non seulement elle est possible, mais elle est inévitable. Ou alors je suis fou ! Je crois uniquement en la force de l'entrepreneuriat. 2020 a permis une vraie prise de conscience sur ces différents sujets, comme les scandales Facebook. Elise Lucet a d'ailleurs fait récemment un très bon reportage sur ce sujet. Cela va bien au-delà de l'entreprise. Il faut reprendre le contrôle, notamment le contrôle de nos données. Comme les grands groupes qui choisissent Google comme moteur de recherche, les décideurs n'ont pas encore tout compris sur ce sujet primordial qui impacte la maintenabilité de leur entreprise. Nous permettons de leur rendre les clés du numérique, peu importe d'où ils viennent. ■

38 000 auditeurs par semaine

transition. Ce qui m'intéressait personnellement dans cette aventure, c'était de proposer des alternatives et plus de direct. Lorsque j'ai commencé à me questionner sur le phénomène de plateformes dans le domaine des freelances, d'autres acteurs ont ouvert la voie. La connaissance métier est un plus pour y aller et c'est ce que nous avons fait.

M.S. : Dans ce secteur très atomisé, avec des acquisitions de concurrents et le développement de nouvelles plateformes, comment voyez-vous l'évolution sur la période 2021-2022 ?

A.B. : Nous sommes dans une période où on a vécu une baisse de la demande sur l'année 2020 d'environ 40% sur une période de six mois. Je pense donc que 2021, pour nous et pour tout le monde, c'est l'année de reconstruction. Ça nous a également permis de repenser le modèle et l'agilité qu'on avait créé, cela nous avait justement permis de créer différentes approches

et de grandir à travers cette crise. Pour 2022, je pense qu'on devrait voir une évolution très forte avec la demande qui devrait repartir. Notre objectif en 2023, c'est de dépasser les 10 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Yann Jaffrézou : On fait appel à un management de transition dans 60% des cas pour un remplacement des cadres dirigeants. Dans quelles autres situations les entreprises font-elles appel à vous ?

A.B. : Pour du renfort. Le management de transition, c'est le fait de remplacer un départ d'un cadre dirigeant ou de renforcer une équipe de direction pour une période de neuf mois en moyenne afin de piloter des projets ou une transformation. Il faut aussi regarder les sous-jacents qui amènent la société à faire appel à ce type de solution. Nous cherchons à apporter de la structuration ou de l'optimisation de processus dans les entreprises qui veulent

améliorer la performance de leurs opérations. Nous avons aussi des sociétés qui, elles, sont en phase de décroissance, nous sommes donc sur des problématiques de retournement. Le troisième cas de figure, c'est l'arrivée d'un manager pour opérer une fusion ou intégrer une société acquise.

Y.J. : Comment financer ce rebond après une année 2020 difficile, et comment financer la croissance à venir ?

A.B. : En 2020, on a eu la chance d'avoir une année avec de la croissance. Nous avons globalement fait 7% de croissance sur l'année et en 2019, on avait également eu une très bonne année avec un dégageant de 7% de rentabilité qui nous a permis de conserver cette avance et de passer la crise. Lors du premier confinement, on n'a pas eu de chômage partiel et on a pu demander le PGE pour sécuriser la trésorerie. Ça nous a également permis de favoriser la reconquête de notre marché. ■

c'est différent, les valeurs techs sont redevenues à la mode. C'est quelque chose qu'on regarde avec beaucoup d'attention, c'est effectivement le sujet du moment.

M.S. : Est-ce qu'aujourd'hui, dans Famoco, les salariés, les cadres, les managers sont associés ? Comment voyez-vous l'implication de l'ensemble de vos équipes dans une démarche actionnariale ?

L.B. : C'est un sujet très intéressant. Le métier d'une start-up, c'est d'attirer les talents et d'avoir des talents engagés dans l'entreprise. Pour cela, nous avons deux outils : le premier, c'est ce que nous faisons avec les Nations Unies. Je pense qu'il est important de jouer un rôle social tout en étant engagé. Ça se traduit par exemple sur une de nos technologies que nous fabriquons. Cette dernière se transforme après fabrication en aide alimentaire, c'est émouvant, il ne s'agit plus simplement d'une technologie. C'est ainsi que nous arrivons à fidéliser les ingénieurs et les talents. À côté de ça, on a des BSPCE, des actions que nous distribuons à nos salariés et c'est ce qui est très important. Nous ne cherchons pas des employés, mais des collaborateurs, des gens qui nous aident à innover.

M.S. : Vous démarrez l'ouverture de votre filiale aux États-Unis. Pour vous, la croissance passe par ce développement de filiales ou la croissance externe ?

L.B. : Pour l'instant, nous n'avons fait que de la croissance organique, on n'a pas fait de croissance externe ou très peu, c'est peut-être d'ailleurs une erreur. Nos croissances externes sont surtout faites pour acquérir des équipes et des talents. On fait énormément de choses en Afrique, on y fait 60% de notre chiffre d'affaires. C'est un continent exceptionnel. Et puis quand on regarde le monde, on ne peut pas ne pas aller aux États-Unis. D'abord parce que le plan de relance de Biden est gigantesque. On travaille dans les paiements et le transport public, ce sont peut-être les secteurs qui vont être les plus financés. D'expérience, aux États-Unis, chaque fois qu'il y a de l'argent, il bénéficie aux entreprises. On parie donc sur cette relance.

Yann Jaffrézou : Le covid a accéléré le besoin, pour les entreprises, de recourir au sans contact. Comment votre entreprise s'est adaptée face à cette urgence sanitaire ?

L.B. : Dans le monde entier, c'est un besoin qui a totalement explosé. Évidemment, toute l'économie informelle s'est écroulée. Il a fallu subvenir aux besoins de ces gens-là. Le paiement sans contact, c'est une rapidité et une fluidité de la transaction. C'est quelque chose qui rentre de plus en plus dans les mœurs. On ne s'en rend pas bien compte en Europe, mais WeChat Pay et AliPay, qui sont les moyens de paiement chinois, ont effacé Visa et Mastercard en dix-huit mois. Je pense que le paiement sans contact et la facilité d'usage qu'il amène sont une réponse à ces technologies chinoises. ■

In Extenso

Finance & Transmission

VOTRE PARTENAIRE POUR VOS PROJETS DE :

- CESSION
- ACQUISITION
- TRANSMISSION
- FINANCEMENT



Lionel BARABAN
Co-Fondateur et CEO de Famoco

“ Le paiement sans contact, c'est une rapidité et une fluidité de la transaction

“ Marc Sabaté : Vous avez levé environ 24 millions d'euros depuis 2010. Comment voyez-vous le financement de Famoco par rapport à son développement dans les années qui viennent ? On voit un regain assez fort aujourd'hui, notamment dans la tech et les sujets à impact, de l'introduction en bourse. Est-ce que c'est un sujet qui peut exister dans la tête des actionnaires de Famoco ?

Lionel Baraban : Il est vrai que jusqu'à présent, pour les entreprises comme les nôtres, l'introduction en bourse, c'était plutôt les mauvais élèves. C'est-à-dire que si vous ne trouviez pas d'investisseurs, vous alliez en bourse et ainsi, vous trouveriez toujours de quoi lever 10 millions d'euros. Maintenant,

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.tbobraia.fr





Podcasts



Gianmarco MONSELLATO
Président de Deloitte France et Afrique Francophone

Yann Jaffrézou : Deloitte est très engagée sur les critères RSE. Comment mettez-vous en avant ces critères avec vos clients ? Cette démarche vient-elle de vous ou est-ce à leur demande ?
Gianmarco Monsellato : On travaille avec Axa sur ces sujets. On a un côté précheur car on est convaincu que ce sont des sujets importants et nous sommes des hommes et des femmes de conviction. In fine, on sert des clients, donc c'est à leur demande et pour chacune des industries, chacun des clients, c'est un enjeu spécifique. Tous y sont confrontés, nous aussi, mais chacun le gère différemment car son marché est différent.

Y.J. : Qu'est-ce que la crise du Covid a modifié dans les demandes de vos clients ? La gestion de crise, bien entendu. Mais êtes-vous maintenant toujours aussi proche d'eux pour les aider à ne pas rater leur redémarrage ?

G.M. : On a toujours été proche d'eux, même si c'était par écrans interposés. Ça a renforcé des liens qui étaient déjà très forts. On a été très résilients, d'autant plus que c'est la direction précédente, donc je suis tout à fait serein par rapport à cela. Le défi pour nous, c'est la promesse employeur auprès de nos jeunes collaborateurs. On embauche plus de 1 000 personnes par an. On les forme pour devenir de futurs dirigeants, mais au début, ils vont être confrontés à toutes les grandes entreprises de France et d'Afrique francophone. Maintenant, ça fait un an qu'ils traitent leurs dossiers, mais depuis chez eux. C'est un défi, donc on fait beaucoup de mentoring virtuel, on leur ouvre des bureaux pour qu'ils puissent venir travailler chez nous, qu'ils aient de l'espace et de bonnes conditions. Le plus compliqué a finalement été d'être proche de nos jeunes collaborateurs pour s'assurer qu'ils ne soient pas impactés trop négativement par cette crise.

Marc Sabaté : Comment voyez-vous l'apparition, dans un monde très digital, de plus jeunes sociétés de conseil, plus agiles que les Big 4 ? Comment voyez-vous le positionnement de ces grands cabinets de conseil par rapport au marché de l'entreprise, de la PME, des grands groupes, face à une compétition plus agile et locale ?

G.M. : Bien sûr que dans tous nos métiers, nous avons des concurrents plus petits et plus agiles. Et c'est d'ailleurs très bien. Là où on fait la

“ On accompagne véritablement nos clients dans leur transformation et on les aide à construire des transformations qui vont leur apporter du succès durable et authentique ”

différence, c'est qu'on accompagne véritablement nos clients dans leur transformation et on les aide à construire des transformations qui vont leur apporter du succès durable et authentique. On les aide à se projeter. Il ne s'agit pas de dire qu'il faut transformer. Que faut-il transformer dans l'entreprise ? Quels sont les modèles financiers de demain ? Quels sont les modèles humains de demain pour cette entreprise ? On peut le modéliser en intégrant tous les facteurs. Par exemple, aujourd'hui, bâtir une politique de développement durable sans intégrer les aspects fiscaux ou les aspects cybers : il manque des cases. Vous aurez de très bons acteurs sur des cases. Et c'est notre promesse de valeur : on peut traiter toute la problématique, de A à Z, c'est là qu'on fait toute la différence. ■



Damien MONTEBAULT
Co-fondateur d'as a Guest

Yann Jaffrézou : Vous avez environ 140 hôtels partenaires. Comment les démarchez-vous ? Notamment dans le cas des hôtels haut de gamme. Et comment faites-vous par rapport au tarif entre un 3 étoiles et un 5 étoiles ? Ce n'est pas le même prix à la nuitée...

Damien Montembault : Absolument. La particularité d'as a Guest, c'est que nous sommes trois en permanence sur le terrain et nous avons rencontré tous les hôtels avec lesquels on a signé. On connaît tous les hôtels, on a sillonné la France pendant un an et demi pour constituer ce catalogue. C'est donc un lien très fort avec les hôteliers. Nos hôtels 3 étoiles sont de très bons 3 étoiles. En fait, on a créé nous-mêmes une grille de classification, car nous trouvons que celle en vigueur n'a plus trop de sens. Cette grille est spécifique et nous permet d'avoir une homogénéité dans les étoiles. En réalité, les 3 étoiles à notre catalogue correspondent

plutôt à des 4 étoiles. Effectivement, les disparités sont particulières : entre Paris, qui mobilise plus de 15 % de l'hôtellerie et avec les tarifs que l'on connaît, et le fin fond de la Creuse, ce n'est pas tout à fait pareil. Alors on travaille sur le package, sur un certain nombre de services qu'on intègre dans l'offre.

Y.J. : Vous voulez proposer aux hôteliers d'améliorer leur taux d'occupation. Est-ce que la période du Covid, très difficile pour eux, permet de mieux vous positionner par rapport aux autres plateformes ?

D.M. : En réalité, c'est un peu particulier. D'un certain côté, nous sommes très sollicités par les hôtels qui restent ouverts mais, en contrepartie, énormément d'hôteliers, je dirais 60 à 70%, ont fait le choix de rester fermés durant cette période. Avec des difficultés très diverses. Pour certains, il y a une volonté de bénéficier des aides de l'état et pour d'autres, une vraie typologie de problème en termes de RH et beaucoup de personnes qui se sont mises en droit de retrait. C'est une vraie difficulté de réussir à maintenir la continuité de l'activité.

Marc Sabaté : Vous évoquez votre création récente et votre développement en marge de Booking. On a vu émerger de nombreuses autres plateformes par le passé comme "Évasion secrète". Comment situez-vous votre modèle économique par rapport à ces créations, qui étaient à la fois hôtelières mais vendaient aussi des packages un peu plus complets, comprenant notamment le transport ?

D.M. : Ces plateformes, on les connaît bien. Aujourd'hui, la promesse d'as a Guest est d'amener à l'hôtelier une certaine typologie de clientèle. C'est

une promesse qui n'a pas été réalisée par ces autres plateformes, ce qui nous a donné une certaine ouverture sur le marché. Vous évoquez les services additionnels : on les intègre, mais on ne veut pas le faire n'importe comment. Nous avons une démarche RSE. On essaie de travailler avec des partenaires Made in France. Tous les services que l'on propose sont tous implantés en France. C'est très important et cela se sent aussi dans notre modèle économique. Évidemment, la conciergerie n'aurait pas le même coût si elle était gérée à l'étranger. On travaille à l'intégration de ces services, notamment l'achat d'extras pour compléter sa nuitée.

M.S. : On parle de développement international : ressentez-vous aujourd'hui, dans la clientèle haut de gamme que vous visez, la volonté de rester, Covid oblige, plutôt en France ? Cela pourrait-il ralentir ou changer votre logique de développement ?

D.M. : La clientèle française actuelle veut principalement voyager en France. En réalité, le Covid nous a fait réagir. Nous étions en train d'acquérir dans le catalogue des hôtels de grandes métropoles. Mais ça nous a fait revoir notre copie et continuer à développer des hôtels dans des zones plus isolées pour avoir des choix de grand air, de verdure. Finalement, ce qu'on avait déjà mis en place, on l'a repris et développé. La question de l'international se pose toujours et pour nous, c'est important en termes de crédibilité. L'Espagne et l'Italie sont les deux marchés que nous allons chercher pour des raisons économiques évidentes et des typologies d'hôtels assez similaires. Il ne faut pas oublier que la France citadine et l'Espagne représentent 50% des nuitées hôtelières en Europe. ■



Élaboré avec soin et présenté par Hervé Dantan,
Chef de Caves de la Maison Lanson.

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



Podcasts



Marie-Hélène DICK
Présidente de Panpharma et Virbac

Fanny Letier : Ces deux entreprises ont été fondées par votre père. Vous travaillez avec l'ensemble de votre famille. Comment avez-vous réussi à structurer la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale pour fédérer votre clan autour de ces deux aventures ?

Marie-Hélène Dick : Effectivement, la gouvernance est essentielle. En ce qui concerne l'entreprise Virbac, mon père, qui est décédé jeune, avait prévu la succession patrimoniale, mais non la succession managériale. J'avais alors 27 ans, et nous nous sommes organisés avec mon mari et mes frères et sœurs pour développer cette entreprise. La plupart des investisseurs ne

croyaient pas en notre projet. Ils le considéraient comme trop modeste. À l'époque, l'entreprise réalisait 150 millions de chiffre d'affaires et employait 1 000 collaborateurs. Aujourd'hui, nous réalisons 450 millions de chiffre d'affaires et nous employons 5 000 collaborateurs. Au départ, nous pensions être trop jeunes pour diriger Virbac. Nous avons donc mis en place un management extérieur. Nous voulions également conserver une certaine continuité, c'est pourquoi le secrétaire général est devenu le Président du directoire. Ma mère, mon mari et moi-même sommes entrés au conseil de surveillance. Cela a permis de rassurer nos collaborateurs, qui redoutaient

Virbac est une ETI qui doit garder cette fibre entrepreneur, malgré les réglementations et les normes

une vente de l'entreprise. Quant à mes frères et sœurs, ils étaient tous actionnaires de l'entreprise. Cette situation a duré cinq ans, puis j'ai décidé de devenir Présidente du conseil de surveillance, parallèlement. Afin de mettre en place un conseil fort, nous y avons fait entrer des administrateurs

indépendants. Désormais, le directoire et le conseil de surveillance ont été remplacés par un conseil d'administration, dont je suis la Présidente. Nous avons également un Directeur général, issu de l'entreprise, notre binôme fonctionne parfaitement. Nous avons établi une relation de confiance, basée sur la transparence et l'autonomie. Cette autonomie nous permet de rester entrepreneur et donc de continuer à prendre des risques, ce qui est le plus important à nos yeux. Par ailleurs, le conseil est lui aussi très stable, puisque trois membres de la famille siègent en son sein. Il est également composé de quatre membres indépendants, dont l'un est salarié de l'entreprise. Cette continuité nous offre la possibilité de connaître parfaitement les enjeux et les difficultés auxquels nous pouvons être confrontés. Ainsi, la décision est prise sereinement.

Natalia Abella : Virbac est une marque extrêmement connue dans son secteur. Comment avez-vous construit cette notoriété et quelles sont les exigences que cela implique ?

M-H.D. : Aujourd'hui, les 33 filiales du groupe se nomment Virbac, ce qui n'était pas le cas au départ. De plus, pendant dix-sept ans, nous avons sponsorisé un bateau qui a obtenu de très belles victoires. Cette marque nous oblige à faire preuve d'innovation. Virbac est une ETI qui doit garder cette

fibre entrepreneur, malgré les réglementations et les normes. Enfin, il s'agit d'accorder un soin tout particulier à nos collaborateurs, qui sont depuis toujours au centre de nos préoccupations. ■

Évolutions :

- **Romain Dumartin**, DG Délégué de Meetdeal.
- **Alexandre Rispal**, DG Délégué de Assurly.
- **Olivier Marié**, DG & membre du Comité exécutif de CPR AM.
- **Guillaume Texier**, Directeur général du Groupe Rexel.
- **Nicolas Le Herissier**, DG (Bountysource) de The Blockchain Group.
- **Dimitri Lamy**, Directeur France du pôle immobilier entreprise de REGM.

En podcast sur Eti Radio.Tv :

- **Vincent Martin** - Roger Martin
- **Jacques Marcel** - GCC
- **Catherine Barthélémy** - Manuloc
- **Jean-Thomas Schmitt** - Heppner
- **Yves Pasquier-Desvignes** - Volvo Car France
- **Corinne Molina** - Mäder

43 000 auditeurs par semaine



Pascal CHEVALIER
Président et co-fondateur de Reworld Media

François Picarle : Cela fait de nombreuses décennies que vous êtes à la fois un acteur et un observateur des évolutions digitales dans notre pays et dans de nombreux business. Cette pandémie impose un peu une marche forcée de la digitalisation pour beaucoup de secteurs. Dans le vôtre, est-ce que vous vous attendez à de nouvelles opportunités, notamment autour de cette transformation digitale accélérée ?

Pascal Chevalier : Oui, une crise, c'est avant tout une opportunité. Nous l'avons vu, nos chiffres 2020 ont été meilleurs que 2019 et 2021. Tout se passe bien car les personnes consomment de plus en plus sur Internet. Donc oui, il y a des opportunités qui se créent, à la fois sur le contenu, le format et sur les modes de consommation. Finalement, on a beaucoup commandé sur internet, le e-commerce a fait une grosse croissance. On a consommé beaucoup d'informations sur différents sites avec des médias qui ont évolué ainsi que le format. Les podcasts, ce sont aussi une évolution par rapport à ce que faisait la radio. On a vécu l'évolution des contenus vidéos. Le contenu digital est lui aussi une évolution, les réseaux sociaux, etc. C'est une multiplicité de tout cela. Aujourd'hui, la transformation digitale, c'est avant tout la multiplication des points de contact entre un média et son lecteur.

F.P. : Vous êtes clairement un serial entrepreneur français : vous avez créé, développé et transformé des entreprises. Alors, êtes-vous davantage un serial créateur, développeur ou transformateur ?
P.C. : Je pense que je suis tout simplement un entrepreneur. Dès que je vois quelque chose qui ne fonctionne pas, je me dis que je vais y arriver ou du moins, je vais essayer. Finalement, l'entrepreneur, quand il échoue, il apprend de son échec. J'adore faire cela, car j'apprends beaucoup plus de mes échecs que de mes succès. Dans les succès, il y a une grosse partie de chance, et de temps. Mais l'intérêt, encore

une fois, c'est d'essayer. À partir du moment où l'on donne une bonne énergie et que l'on sent le marché, on arrive à faire une entreprise assez formidable.

Jean-Luc Chérit : Je suis impressionné en voyant votre succès, votre capacité à transformer des médias offline en médias digitaux. Là où beaucoup disent que c'est impossible, vous arrivez à le faire. Comment construit-on une marque digitale et comment arrive-t-on à travailler un nouveau modèle économique avec de vieilles marques historiques que l'on parvient à emmener dans le monde du digital ?

P.C. : La force de l'entrepreneur c'est son énergie. À partir du moment où vous allez rencontrer des collaborateurs, des lecteurs et que vous allez réussir à leur expliquer que le monde a changé et qu'il faut vivre avec son temps, vous arrivez à emmener avec vous beaucoup

L'entrepreneur quand il échoue, il apprend de son échec

de personnes. À la fois des lecteurs, à la fois des annonceurs et à la fois vos collaborateurs. La force de Reworld Media, ce sont ses équipes aujourd'hui. On a su convaincre et expliquer simplement que des choses étaient possibles. À partir du moment où cela marche, tout le monde vous dit que c'est incroyable. Ce que je vous dis là, en fait, transformer des marques pour en faire des médias dans le domaine du digital, c'est ce que nous faisons tous. Aujourd'hui, on a tous un téléphone portable dans la main et cela est devenu notre premier outil de communication. Cela ne veut pas dire que le papier est mort, cela veut dire que le téléphone portable est arrivé dans la vie de tout le monde. ■



Amen PETROSSIAN
Président de Petrossian Paris

Fanny Letier : Vous avez réussi à faire ce qui est le rêve de toute ETI, c'est-à-dire devenir leader mondial sur votre niche. C'est un statut, une position extrêmement forte, ce sont des positions concurrentielles qui se construisent, des marques qui grandissent. Comment avez-vous progressivement fait en sorte de devenir le n°1 mondial ? Comment construit-on sa différenciation ?

Armen Petrossian : Il y a des politiques d'entreprises. Tout à l'heure, il y a un invité qui a mentionné qu'il fallait être à cheval sur une politique d'entreprise et ne rien laisser dériver. Donc, si vous avez une politique de qualité, tout compte. Il ne faut pas laisser passer un client. L'expérience client doit se divulguer, se prolonger. Souvent, nous ne comprenons pas cela. Or, ce qui est important, c'est que le client soit satisfait, qu'il n'y ait pas de transgression sur la qualité. Parfois, cela devient très difficile parce qu'il y a des moments où nous frôlons la catastrophe. Nous ne voulons pas tomber dans le produit qui est moins cher, qui est moins bon. Nous devons effectuer des choix à des moments où cela est très difficile. Par exemple, cette année avec le Covid, nous avons un an de sous-activité dans les domaines

principaux comme la restauration, l'événementiel, les compagnies aériennes. Ce sont la majeure partie du business. Comment nous nous en sortons ? Cela dépend des capacités de réaction. Nous avons développé énormément les sites internet, les boutiques, que nous avions déjà. Cependant, nous les avons boostés de telle manière à ce que ce chiffre d'affaires compense la perte de l'autre. Cela est exceptionnel. Cela a amené une nouvelle clientèle que nous devons aller chercher. Cependant, cela a également rajeuni la clientèle avec la digitalisation.

Or ce qui est important, c'est que le client soit satisfait, qu'il n'y ait pas de transgression sur la qualité

Nous avons développé une cuisine russo-arménienne qui se nomme Mantchouk et qui a eu beaucoup de succès dans la presse. Ce sont des plats cuisinés qui sont livrés à domicile. Nous avons également créé les truffes par Petrossian, le vin par Petrossian. Tout cela ajoute des pierres en plus à l'édifice.

Natalia Abella : Parlons de ces marques que vous avez lancées. À quel moment vous êtes-vous dit : "Là, on peut y aller" ? Comment faites-vous pour garder le même niveau de confiance, pour garder le même ADN et la même logique de confiance, d'expérience client ? Qu'allons-nous chercher, au fond, lorsque nous lançons ainsi de nouvelles marques ?

A.P. : Quand nous allons dans la nouveauté, nous avons toute notre existence d'entreprise. Nous avons été très en avance sur la nouveauté. Nous avons lancé de nombreux nouveaux produits. Mais lorsque nous nous intéressons aux micro-niches, on s'aperçoit que c'est quand même dommage. Il n'y avait pas un seul endroit qui faisait de la cuisine russo-arménienne, par exemple. Mon fils m'a dit : nous savons faire, nous avons des recettes familiales, nous avons tout ce qu'il faut pour le faire. Pourquoi nous ne le faisons pas ? Et je lui ai répondu : on va le faire. C'est l'opportunité, le culot et puis en même temps il faut risquer, parce que l'entrepreneur, c'est un « risqueur ». De plus, il faut absolument maintenir le mot d'ordre, la loi de l'entreprise qui est : qualité, service, qui doit s'adapter même à de nouvelles branches. Si vous le perdez, c'est fini, vous faites un trou dans la coque et l'eau s'infiltrer. ■

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.tbtoradio.tv



Fanny Letier : DFM, c'est un trio infernal. En France, souvent, il n'y a qu'un seul patron. Vous, vous êtes trois et cela marche. Qu'est-ce que cette association vous apporte ? Et comment fait-on en sorte que cela dure aussi longtemps ?

Dan Djorno : Il y a une confiance énorme. Aujourd'hui, nous sommes amis et associés, nous sommes complémentaires. Franck s'occupe du business et du commerce, c'est un homme de terrain. Moi je me suis mis à la finance et le troisième s'occupe de la partie RH, qui est fondamentale à notre taille. C'est un miracle car aujourd'hui, nous voyons des associations qui ont du mal à durer, qui sont compliquées. Nous allons rester encore ensemble quelques années, j'espère.

F.L. : Comment cela progresse ?

D.D. : Nous sommes aujourd'hui bien entourés. Nous sortons tous les trois de grandes études, nous avons très vite compris qu'il fallait s'entourer de personnes plus performantes, meilleures que nous dans chaque domaine et ils font aujourd'hui partie de notre comité de direction. Nous nous voyons tous les lundis midi autour d'un déjeuner et c'est là où



Dan DJORNO,
Co-fondateur et dirigeant du groupe DFM

les décisions se prennent. Nous sommes tous les trois, plus quelques cadres dirigeants de l'entreprise qui nous apportent leurs visions, leurs regards et leurs compétences.

F.L. : Aujourd'hui, vous faites 40 millions de chiffre d'affaires. Une très belle croissance, un très beau parcours. Vous avez un peu grandi autour de vos clients. Comment se construit cette croissance ?

D.D. : Notre métier d'origine était l'impression. Très vite, nous avons compris qu'il y avait une attente de nos clients que nous les accompagnions autour de l'ensemble de nos métiers

Aujourd'hui notre croissance se fait à la fois de manière interne mais aussi externe

avec une offre globale à 360°, et plus que jamais aujourd'hui dans un monde qui se transforme. Notre valeur ajoutée prend tout son sens. Nous avons gagné des clients à la force du poignet dans les premières années, puis très vite, nous avons structuré l'entreprise autour d'une force commerciale forte. Ensuite, par le biais de croissance externe, il y a cinq ans, nous avons fait rentrer au capital un fonds d'investissement. Fanny à l'époque avait fait partie de ce tour de table. Nous nous sommes connus à cette époque, ce qui nous a permis d'accélérer notre croissance et notamment par la croissance externe. Aujourd'hui notre croissance

se fait à la fois de manière interne, mais aussi externe.

Natalia Abella : Si l'on continue sur le sujet de la croissance externe, vous disiez que ce sont souvent des rencontres qui vous ont donné l'envie d'aller dans cette entreprise plutôt qu'une autre. J'aimerais que vous me racontiez les dessous de l'histoire et comment les entreprises arrivent chez vous ? Comment les intégrez-vous ? Comment se marie-t-on, au fond, et comment traduit-on ce mariage en interne ?

D.D. : Jusqu'à aujourd'hui, nous avons toujours racheté des entreprises plus petites que nous. Justement pour ne pas avoir ces problématiques d'intégration, pour que les collaborateurs puissent s'intégrer et que nos valeurs puissent prendre le pas sur les valeurs des entreprises que nous rachetons. Mais nous faisons très attention. Nous rachetons des entreprises dont nous partageons des valeurs et cela, pour nous, est essentiel. La première chose que l'on regarde dans une entreprise, ce sont les hommes : est-ce que nous allons pouvoir écrire une histoire commune, est-ce que l'on a des valeurs qui se rapprochent ? Lorsque c'est le cas, nous allons de l'avant. ■



Podcasts



Caroline LE BRANCHU
Présidente et Directrice Générale
La Belle-Iloise

Fanny Letier : La période Covid a été un choc sévère pour tout le monde, mais on note aujourd'hui un retour vers les produits de qualité, vers le bien-manger, le manger à la maison, qui peut être porteur pour une entreprise comme La Belle-Iloise. Quelle est votre analyse de cette période ?

Caroline Le Branchu : Cela nous a conforté dans notre mission, qui vise à manger sainement avec la notion de plaisir, bon pour soi mais aussi bon pour la planète. Néanmoins, nous avons tout de même souffert. En effet, comme nous vendons en direct et principalement dans nos magasins qui sont au cœur des villes, si les personnes ne déambulent plus dans la ville, même si on a le droit de rester ouvert, il n'y a plus personne. Nous avons tout de même sacrément souffert de ces périodes de confinement successives. Mais cela nous a aussi complètement reboosté. Quelque part, cela a donné tout son sens à notre mission : il a fallu se battre, trouver des idées, des solutions qui nous ont donné de nouvelles ambitions, un nouvel élan. Cela nous a permis d'accélérer sur certains sujets. Finalement, la conclusion est très positive, c'est un peu comme un électrochoc pour notre entreprise. Nous nous en sortons bien, puisque derrière les périodes de confinement, il y a les périodes de rebonds et là, il y a un regain sur des produits comme les nôtres.

Natalia Abella : J'aimerais revenir sur ces origines bretonnes, ces origines régionales, parce que beaucoup d'ETI, beaucoup de PME sont aujourd'hui dans les territoires. Vous avez su mettre en avant cette origine. Pourriez-vous avec nous partager la façon dont vous intégrez, j'appellerai ça presque la marque Bretagne ou la marque Morbihan, dans votre

communication, la façon dont vous construisez votre marque et son ADN ?

C.L.-B : C'est intéressant parce que justement, c'est un élément que l'on ne revendique pas énormément. Je distingue l'ancrage territorial de l'ancrage en tant qu'entreprise qui vit sur son territoire, qui embauche sur son territoire, qui travaille sur son territoire, de la marque. Et nous, en tant que marque, nous revendiquons nos origines et le fait que l'on soit implanté dans le Morbihan, à Quiberon, qui est vraiment notre lieu d'origine. Effectivement, cela est très important pour nous parce que c'est l'origine de nos valeurs, de notre histoire. En revanche, nous allons davantage mettre en avant le fait que l'on soit plutôt issu de la mer. La mer, elle dépasse la Bretagne, elle dépasse même la France, et donc, nous ne souhaitons pas mettre en avant la marque. Nous ne sommes pas produits en Bretagne par exemple. C'est un souhait de positionnement par rapport à la marque. C'est-à-dire qu'il faut en permanence arriver à avoir cette dualité de revendiquer son lieu d'origine en tant que marque, mais aussi savoir la dépasser. C'est ce que nous souhaitons faire à travers notre positionnement. En revanche, en tant que ETI, et cela est aussi très important, nous vivons sur un territoire. Sur ce territoire, nous

Notre mission qui vise à manger sainement avec la notion de plaisir, bon pour soi mais aussi bon pour la planète

partageons des enjeux, des valeurs communes. Et aujourd'hui, je trouve que peut-être on ne le fait pas suffisamment bien. Je parle de nous en tant que La Belle-Iloise, mais peut-être nous en tant que PME et ETI. Je ne suis pas assez convaincue que l'on prête assez attention aux faits des uns des autres, aux faits de ce qui se passe au niveau régional et des territoires, pour accélérer notre développement. Et je pense que c'est l'un de nos enjeux pour mieux et plus vite se développer en tant qu'entreprise et non en tant que marque. ■



François ASSELIN
Président Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME)

Fanny Letier : Combien de vos membres ont la croissance à l'ordre du jour ? Combien veulent devenir des ETI ? Où est la réserve ?

François Asselin : La réserve est énorme et, en même temps, il faut aller la chercher. J'espère que ce que nous sommes en train de traverser va faire bouger les lignes.

Vous savez que nous nous sommes battus afin d'arriver à développer des mesures de soutien des fonds propres des entreprises. Nous sommes plutôt des entreprises fragilisées au niveau capital propre. Nous manquons de capitaux. Et pour autant, vous avez de nombreux acteurs sur le marché de l'investissement qui peuvent être la solution pour les entreprises qui ont besoin de se développer. Lorsque qu'avec Bruno Le Maire, nous avons commencé à travailler sur la mesure de soutien, immédiatement je lui ai dit : en même temps que les mesures de soutien, il faut travailler tout de suite sur les mesures de rebonds. Et là, nous avons commencé à parler des mesures d'investissement en fond propre. À ce moment-là, nous avons les prêts participatifs qui se mettent difficilement en place. Nous avons également tous les acteurs de l'investissement qui peuvent aider nos entrepreneurs à franchir ce cap leur permettant de s'étoffer, de grandir. Nous avons encore une population de chefs d'entreprise qui



Benoist APPARU
Président de Emerige

François Picarle : La crise sanitaire est venue accélérer le phénomène du télétravail, qui cependant existait déjà. Il faut s'attendre à des conséquences sur l'empreinte immobilière tertiaire en Ile-de-France, et une réduction de 30 à 40% est parfois évoquée. Si une telle réduction survenait, cela serait-il une opportunité pour votre objectif de développer plus de 80 000 logements dans les dix ans qui viennent ?

Benoist Apparu : Je sais que le monde médiatique aime tirer des leçons définitives des événements qui viennent de se dérouler. Le commerce est terminé. Des milliers de Parisiens vont partir en Provence pour voir ce qu'il s'y passe. Il n'en demeure pas moins que, non pas dans les six mois ou deux ans qui viennent mais dans les dix, vingt, trente ans qui viennent, il est probable

que nous ayons effectivement des m² de bureaux en territoires tendus, donc notamment en Ile-de-France. Des petits volumes qui font sur quarante ans un très gros volume mais qui, en six mois, font peu. Aujourd'hui, nous avons des freins très lourds à cette transformation, notamment un frein économique. Dans le bilan d'une boîte, un bureau, c'est comptablement un prix qui est largement supérieur à l'équivalent logement. Donc, la mutation de l'un vers l'autre est comptablement quasi impossible pour une entreprise. Le modèle économique aujourd'hui, c'est-à-dire la transformation bureau en logement, est un modèle économique qui, à Paris ou en petite couronne parisienne, n'existe pas. La moyenne couronne est plus accessible, mais comme ce n'est pas l'endroit où nous en avons le plus besoin, nous avons une inadéquation économique entre le bureau et le logement. Donc, cela peut se réaliser sur quelques opérations mais c'est un faible volume, qui va avoir tendance à progresser. Nous devons vraiment réaliser que le secteur économique de l'immobilier est un secteur sur du très long terme. Cela n'est pas un secteur qui s'apprécie sur les six mois qui viennent, mais sur les dix, vingt, trente ou quarante ans. En effet, lorsque nous construisons un bâtiment, nous le construisons pour cette temporalité-là. Nous devons relever que nous sommes totalement dépendants des phénomènes démographiques. La démographie, d'un an sur l'autre, ce n'est pas grand-chose, mais

43 000 auditeurs par semaine

est un peu réfractaire à ces outils. En effet, ils ont peur d'y perdre quelque part leur âme, la gouvernance. Il ne faut pas tout mélanger. Aujourd'hui, nous avons des acteurs de l'investissement qui respectent tout à fait la gouvernance en place et se rendent compte que la personne la plus qualifiée pour faire grandir l'entreprise, c'est le chef d'entreprise lui-même. Cependant, il a besoin de ce petit coup de pouce financier pour tout simplement ouvrir de nouveaux horizons. J'en fais partie. J'exporte aux Etats-Unis, je n'ai pas les moyens avec 15 millions de CA de monter une unité de production aux Etats-Unis. Cela est au-delà de mes moyens. Effectivement, peut être que l'equity, l'investissement me permettraient de franchir ce palier. Tout seul, je n'y arriverai jamais ou éventuellement dans dix ans, mais cela sera trop tard pour moi. Ce sont ces éléments que nous devons arriver à faire comprendre aux chefs d'entreprise. Nous avons une qualité entrepreneuriale dans le pays qui est assez singulière. Je l'affirme, j'ai rencontré de nombreux chefs

d'entreprise dans d'autres pays. En France, nous sommes plutôt doués dans un environnement qui est plutôt hostile à entreprendre, alors que tout le monde nous regarde avec beaucoup d'envie. Vous savez que dans le cœur des Français, les chefs d'entreprise de PME et ETI sont plébiscités à plus de 80%, et pourtant dans un environnement qui ne nous aide pas tellement à entreprendre.

Natalia Abella : Vous dites que le rebond passe par des mesures de soutien financier, par la capacité à investir et d'aller demander du soutien à des investisseurs. Nous avons beaucoup entendu parler ces dernières années de la transformation digitale et de la transformation durable, qui sont devenues des injonctions. Comment sont traités ces sujets dans des entreprises plus petites ? Y a-t-il une prise de conscience que c'est un sujet important, avec des enjeux qui sont parmi les leviers du rebond et de la croissance ?

Henner, au cœur de la relation client et assuré, Laure de Tilly, DG Déléguée Opérations Médical, Réseau & Henner Solutions Partenariats

Alain Marty : Pourriez-vous en quelques mots présenter votre parcours professionnel ?

Laure de Tilly : Je suis Laure de Tilly, j'ai 43 ans. J'ai rejoint le groupe Henner en tant que Directrice Générale Déléguée en charge des opérations en septembre 2017, après un parcours de quinze ans dans des grandes entreprises. Dans un premier temps, j'ai travaillé à la banque chez BNP Paribas puis chez un assureur allemand à Lyon.

A.M : Qu'est-ce qui vous a séduit pour atteindre votre nirvana professionnel en rejoignant le groupe Henner ?

L.T : Il y a plusieurs motifs et plusieurs raisons. Pour ma part, rejoindre le groupe Henner a été un véritable choix, d'abord pour la taille. Après des années dans des grands groupes qui offrent de nombreuses compétences et d'expertises, j'ai eu envie de mettre mon énergie, mes convictions et mon apport managérial au profit d'une structure plus légère, dans laquelle la simplicité d'exécution est essentielle. La taille est un motif, mais également le secteur du courtage, dans lequel nous sommes en proximité très forte avec le client. Cela rend possible et tangible de prendre des décisions, voir les choses bouger, impulser des transformations avec une vraie logique de long terme, mais aussi la satisfaction de voir les choses avancer. Par ailleurs, le groupe Henner ce n'est pas une ETI comme les autres, c'est un groupe familial et indépendant, avec



François Asselin : Bien souvent, et j'ai pu le constater, nous considérons les grands groupes comme des vitrines de technologies, etc. Et puis lorsque vous creusez un petit peu, vous vous apercevez que derrière, ils sont soutenus par des ETI, des

PME, parfois des TPE, qui sont ultra-performantes. La petite difficulté, c'est que nous n'avons pas tellement la culture de l'accompagnement grand groupe ou plus petites entreprises dans notre pays. ■

une histoire solide, une valeur de marque reconnue et appréciée, un actif qui se transmet au cours des années sans forcément que l'organigramme de l'entreprise soit un arbre généalogique. En effet, le groupe s'est toujours donné les moyens de s'ouvrir vers le monde extérieur et de garder une diversité de profils. De plus, l'indépendance, c'est la liberté sans rogner les valeurs fondatrices du groupe, le fait de pouvoir se projeter sur du moyen et long terme, de manière agnostique des contraintes actionnariales de court terme. C'est à la fois un atout et un grand niveau d'exigence parce qu'il y a bien entendu la sérénité. Cependant, dans ce niveau d'exigence, ce n'est pas se reposer sur ses lauriers et avoir une vision opportuniste de court terme.

A.M : Quelles sont vos différentes fonctions au sein du Groupe Henner ?

L.T : Comme dans la plupart des ETI, nous sommes un peu tous multi-casquettes. C'est aussi ce qui fait la force, la mission et la raison d'être de nos fonctions. Afin de résumer mes missions, j'ai en charge les opérations France et Internationale du groupe. Ce sont aujourd'hui des équipes d'environ 1 000 personnes sur les 1 500 collaborateurs que comptent notre groupe. Je n'aime pas le terme, mais ce sont des équipes de back-office. Ce sont des équipes dédiées à la gestion des contrats santé, prévoyance, garanti obsèques que nous avons en France et à l'international. Le terme de back-office permet de se rendre compte ce que ce métier symbolise, parce qu'il a une vision administrative. Aujourd'hui, fondamentalement, nos équipes en charge de ces contrats - c'est-à-dire à la fois des affiliés, des bénéficiaires, des membres mais aussi des clients RH ou des organisations qui nous confient la gestion de leur système de protection sociale - sont des équipes en charge de la relation clients. Ce sont des équipes qui, tous les jours, sont au contact de nos membres et nos clients collectifs. ■

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.tbobradio.tv





Podcasts



David DRAGONE
DRH de Nexans

S.S : En qualité de DRH, comment vous préparez-vous à cette nouvelle ère ?

D.D : Je m'y prépare déjà depuis un an. On a beaucoup travaillé avec l'ensemble des salariés, en effet, il faut les impliquer. Il a fallu expliquer en quoi l'électrification est un métier d'avenir. Simplement on est trop petit pour en être un

“ Nous nous devons de donner aux collaborateurs, les outils pour vivre dans cette société

acteur mondial. On pense qu'il faut amplifier ce mouvement. Tout le travail fait avec les salariés depuis un an était de définir notre raison d'être et nos valeurs. Et maintenant, le déploiement est en train d'être mené, il faut que ça infuse dans la tête des gens, ce ne sont pas juste de très beaux posters.

S.S : Vous avez proposé à l'association PôleS de déployer des ateliers de médiation numérique sur l'ensemble de vos sites français de production, pourquoi ce partenariat ?

D.D : Je ne sais pas vraiment comment cette association a été sélectionnée. En revanche, les opérateurs nous le disent, de plus en plus, dans leurs vies, ils ont à faire face au digital et souvent, ils n'y arrivent pas. Nous nous devons de nouveaux collaborateurs, les outils pour vivre dans cette société. Il y a beaucoup de peurs autour du digital, comme celle de ne pas y arriver et que cela ne fonctionne pas. Nous espérons à terme pouvoir déployer cet engagement dans chacun des pays où nous sommes présents avec les sites de production. ■

AMBRELIA
WE COVER ANYONE, ANYWHERE

Assurance Santé et Assistance Internationales pour les voyageurs et les expatriés



Manuel ALVAREZ
DRH de l'Armée de l'Air et de l'Espace

Sophie Sanchez : Dans l'Armée de l'Air, vous recherchez 3 500 personnes. Pour quel type de métiers, et quel parcours de sélection mettez-vous en place ?

Manuel Alvarez : L'Armée de l'Air c'est 50 métiers. Si un seul manque, un avion ne vole pas. On pense tout de suite au pilote mais il faut aussi les mécaniciens, les pompiers, etc. Il n'y a pas que Tom Cruise. Soit dit

en passant, Tom Cruise avait fait de la pub à l'Armée de l'Air ! Encore aujourd'hui ! On attend vivement que Top Gun 2 sorte parce que là c'est de la pub gratuite ! Plus sérieusement, comme je vous l'ai dit, on recrute des jeunes sans aucune qualification et on les forme jusqu'au BAC +5 dans 50 métiers différents.

S.S : L'arrêt, ou quasiment, de l'activité aéronautique dans le civil vous a-t-il permis de recruter plus facilement ?

M.A : On a saisi des opportunités. C'est historique, c'est la première fois dans l'histoire que l'Armée de l'Air recrute des pilotes de ligne civils. D'habitude c'est l'inverse : on nous pille de nos pilotes ! D'habitude nos pilotes se reconvertissent dans les compagnies privées. Aujourd'hui, vous connaissez la situation ... J'ai reçu il y a un an des candidatures spontanées de jeunes qui étaient pilotes dans des compagnies low-cost qui avaient fermé et ils demandaient s'il y avait des possibilités chez nous. On a senti un signal faible et on a créé une offre d'emploi. On a des A 330 qui nous



Sabine BONNARD
DRH du groupe Egis

Sophie Sanchez : Comment est composée Egis ? Uniquement d'ingénieurs ?

Sabine Bonnard : Ce sont majoritairement des ingénieurs, c'est une entreprise de cadres à 80 %. Mais lorsqu'on est ingénieur et que l'on travaille dans le domaine de l'environnement ou dans le domaine de la route, celui des ouvrages ou encore du conseil, on peut avoir une expérience et une histoire différente. On accueille et on recrute des personnes qui ont des parcours en Sciences Humaines, de Sciences politiques, d'écoles de commerce. On a de tous les parcours mais nous restons avant tout une entreprise d'ingénieurs.

S.S : Vous répondez à de grands défis de notre temps. Est-

ce plus facile de recruter des ingénieurs grâce à votre activité et, par rapport à vos expériences passées, est-ce plus facile aujourd'hui de recruter ?

S.B : Il est vrai que les gens trouvent du sens à notre activité. À travers celle-ci nous contribuons à deux grands enjeux sociétaux tels que la lutte contre le réchauffement climatique et la révolution digitale. Les ingénieurs sont des passionnés de l'ouvrage sur lequel ils travaillent. Dans nos activités on travaille à améliorer le cadre de vie des populations,

“ Malgré la crise sanitaire, nous avons réussi à recruter plus de 600 collaborateurs dans l'entreprise en 2020

c'est notre raison d'être. On s'attache à la fois dans notre projet et dans le fonctionnement de notre entreprise, à trouver des solutions qui permettent de réduire les consommations de manière générale ainsi que les émissions de gaz à effet de serre. Je crois qu'autour de ces enjeux, qui sont des enjeux sociétaux, les

12 000 auditeurs par semaine

ont été livrés et ce sont des avions qu'il y a dans le civil. Il nous fallait 8 pilotes et on a eu 120 demandes. On a sélectionné et les premiers

“ L'Armée de l'Air c'est 50 métiers. Si un seul manque, un avion ne vole pas

sont arrivés récemment en unité opérationnelle. Mais c'est vraiment le contexte qui a créé cette situation, c'est conjoncturel.

S.S : La fidélisation des jeunes est-elle un sujet pour vous, ou lorsqu'ils sont intègrés, c'est à vie ?

M.A : Non, aujourd'hui en tant que DRH de l'Armée de l'Air et de l'Espace et ce sont les mêmes problématiques pour mes camarades de l'Armée de Terre et Marine, on a deux principaux enjeux. Le premier c'est l'attractivité, on parvient à faire nos 3500 recrutements assez facilement. Une fois qu'ils sont là, on les forme

et une fois qu'ils sont formés, il faut qu'ils restent un certain temps chez nous pour qu'il y ait un retour sur l'investissement. Et donc le principal enjeu c'est la fidélisation. On a une feuille de route de fidélisation, ça joue, bien évidemment sur la rémunération. Mais il y a beaucoup d'autres domaines, tels que les formations. On a numérisé complètement nos formations, parce que les jeunes d'aujourd'hui avec des cours assis de deux heures, cela ne fonctionne pas. Il faut des couleurs, du mouvement, donc nous avons pleins de films, pleins d'aides pédagogiques informatisées, des serious game, de la réalité virtuelle augmentée, donc ça c'est notre projet qui s'appelle Smart School. Ensuite, une fois que nos personnels sont à l'unité, tout au long de leur carrière il faut les gérer et il faut une gestion individualisée. Ils sont très nombreux, donc pour réaliser cette gestion individualisée, il faut des moyens. La révolution que nous sommes en train de mettre en place, au travers de méga projet que nous avons intitulé DRH A4.0, nous permet de répondre aux besoins personnalisés de chaque individu. ■

ingénieurs trouvent beaucoup de sens à travailler sur quelque chose qui les dépasse dans le temps et la durabilité des projets qu'ils vont construire. C'est une forte motivation pour eux, les projets de nos clients sont passionnants. En effet, nous avons des projets divers. Le recrutement des ingénieurs est un marché en tension, nous avons du mal à les recruter. Aujourd'hui nous recrutons plus de 2 000 collaborateurs par an. Malgré la crise sanitaire, nous avons réussi à recruter plus de 600 collaborateurs dans l'entreprise en 2020. À la suite de cette crise, les Etats vont investir le plus dans les infrastructures. Les ingénieurs sont donc recherchés. Il n'y a pas assez d'ingénieurs diplômés chaque année. Je profite également pour aborder ce sujet, puisqu'il y a quelques jours c'était la journée de la femme. Ce sont des métiers qui s'adressent également aux femmes. Nous sommes fiers d'ailleurs, puisqu'aujourd'hui plus de 30 % de nos collaborateurs sont des femmes. Il faut continuer à agir pour cela, car il y a un véritable enjeu d'attractivité et de diversité.

S.S : Vous parlez de l'égalité hommes/femmes. A ce sujet, vous venez de signer un accord d'entreprise...

S.B : Oui en effet, nous sommes très engagés sur le sujet de

l'égalité hommes/ femmes. Au-delà de cela, nous sommes engagés sur le sujet de la diversité dans nos projets. Je crois que ce qui permet aux ingénieurs d'être ingénieurs, c'est de rassembler autour de la table des personnes qui ont des visions différentes, qui regardent le même sujet mais par une fenêtre différente. Cela permet également de trouver des solutions innovantes. Ce sont des sujets qui sont importants pour nous et pour nos partenaires sociaux et qui représentent l'ensemble du collectif. Nous avons un certain nombre d'actions autour de l'égalité hommes/ femmes. Comment faire connaître à l'extérieur et dès le plus jeune âge nos métiers, notamment aux jeunes femmes ? Nous venons de contribuer avec Syntec à la publication d'un livre pour la jeunesse, afin de permettre aux jeunes filles de découvrir les métiers des ingénieurs, qui dans la représentation sont souvent des métiers masculins. Nous travaillons sur tous les sujets d'égalité et de représentation. Au-delà de ces sujets, notre engagement se tourne principalement vers la diversité. Je crois que l'entreprise c'est la représentation de ce qu'est la société. L'important est de réaliser nos actions avec des personnes et d'embarquer tout le monde dans la construction des projets. ■

Évolutions :

• Laurent Gasse, DRH & membre du Comité du Groupe ADP.

• Laetitia Monereau, DRH de Meilleurtaux.

• Guillaume Rabel-Souquet, DRH du Groupe ARC.

• Florence Gounel, DRH de Neobrain.

• Juliette Trignat, DRH à la Préfecture de Police de Paris.

• Anahi Sandoval, DRH chez Colis Rail.

En podcast sur Etl Radio.TV :

• Philippe Avignon - Klabi

• Dan Abergel - Seb

• Jean-Claude Le Grand - L'Oréal

• Rémi Boyer - Groupe Korian

• Marie de la Roche - Groupe Avril

• Diane Deperrois - Axa France



Pouvoir pluridisciplinaire - Maître Mehdi Caussanel-Haji, avocat associé et responsable du bureau de Paris du cabinet Barthélémy Avocats

Alain Marty : Medhi, nous avons des chefs d'entreprise qui nous font remonter les difficultés qu'ils ont eues ces derniers mois sur les relations individuelles et notamment le pouvoir « disciplinaire ». Avec la pandémie et le déconfinement, on n'ose pas ou on ose mal. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?
Mehdi Caussanel-Haji : Cela fait partie des thèmes sur lesquels j'ai été fortement sollicité ces derniers mois. En effet, nous avons beaucoup discuté de l'activité partielle de longue durée, du télétravail, des réorganisations. Cependant, beaucoup se sont demandés, justement à cause des mesures de confinement et du télétravail, si le pouvoir disciplinaire avait disparu. Les employeurs se sont posés les questions suivantes : « Est-ce que j'ai encore le droit de

diriger, contrôler et éventuellement sanctionner mes salariés ? », « mes salariés sont loin, sont chez eux donc je n'ose pas, j'ose mal. Ils ne participent pas aux réunions Zooms ou ils refusent de s'isoler ou ils refusent de revenir ». Les exemples sont très nombreux. Rassurez-vous, le pouvoir disciplinaire n'est pas mort. Est-ce qu'une entreprise peut avertir un salarié ? Oui. Est-ce qu'une entreprise peut rétrograder un salarié ? Oui. Est-ce qu'une entreprise peut licencier un salarié ? Encore oui.

A.M : Cela veut donc dire que pandémie ou pas, travail à distance ou pas, l'employeur peut agir comme avant ?

M.C-H : L'employeur peut agir presque que comme avant. Lorsque les gens sont loin et seuls, ils sont beaucoup plus précautionneux. L'employeur est soupçonné souvent de tous les maux. L'employeur doit montrer sa bienveillance, son attention. La règle est bien évidemment de privilégier l'entretien physique lorsque cela est possible. Cependant, nous pouvons également organiser les entretiens en distanciel. Il faut qu'ils respectent les droits pour les salariés dans cette procédure. C'est-à-dire pouvoir être assisté, pouvoir répondre aux éléments qui sont donnés lors de l'entretien et être entendus. Les grosses difficultés que j'ai rencontré ce sont les entretiens préalables, le principe du droit social français. Le problème est que lorsque nous sommes loin, nous nous demandons « est-ce que je peux vraiment le faire venir ? ». Ce que je préconise et j'insiste parce que l'avenir fait qu'il y aura toujours le télétravail et peut-être encore des pandémies. Les principes restent les mêmes.

En pratique, ce que je recommande c'est dans un premier temps de rappeler la possibilité pour le salarié d'être assisté et entendre ce que j'ai à dire. Dans un second temps, d'assurer le salarié sur le respect des règles d'hygiène et de distanciation en cas de présence physique et lui communiquer les attestations de déplacements en cas de besoin. Dans un troisième temps, d'organiser une visio conférence en prenant la précaution de lui communiquer l'identité de la personne à contacter pour qu'elle soit organisée afin que lui et la personne qui l'assiste soient présents à l'entretien. Le lien de visio conférence est important pour que la personne se fasse assister et puisse se faire entendre. Une fois que l'entretien est réalisé, au besoin, lui faire un rappel des faits qui ont été évoqués et lui laisser la possibilité de répondre dans un délai court. Et pour finir, prendre sa décision en respectant les délais prévus à minima, c'est-à-dire au moins 2 jours entre le lendemain de l'entretien et la veille de la notification. ■

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.tbobraclia.tv





Podcasts



Dominique LEBIGOT
Directeur des achats
de Moët Hennessy

véritable contributeur du business, réalisant du chiffre d'affaires pour l'entreprise. Je suis convaincu qu'avec toutes ces technologies d'information, la communication s'accélère, les connexions également, les fournisseurs seront en relation avec les clients de nos clients. Néanmoins, je vous concède que ce paradigme a toujours existé. Il existe des marchés clients et des marchés fournisseurs, ce sont des planètes totalement différentes, les deux ne se parlent pas car ce sont des marchés totalement

Chez Moët & Hennessy la moyenne d'âge est de 31 ans

de la maturité des achats dans l'entreprise, avec différents axes de progrès que j'ai identifiés. À mon arrivée chez Moët Hennessy, nous étions focalisés sur l'achat de packaging et sur les frais généraux. J'ai mis l'accent sur l'extension de la couverture Achats vers le marketing, la communication, les produits d'investissement et les matières premières. Je voulais également apporter une vision moderne et disruptive des achats, qui permette à Moët Hennessy d'être pris en exemple. D'ailleurs, nous avons reçu trois prix récemment, notamment celui de l'organisation Achats de l'année en 2018. ■



Philippe DEMANGEOT
Directeur des achats
de SBM Company

Antoine Compin : Comment se traduisent les enjeux de la RSE au sein de votre direction des achats ?

Philippe Demangeot : La RSE est un enjeu pour l'ensemble des entreprises et encore plus pour une société comme SBM. En effet, nous avons une forte exposition puisque nous vendons des produits de consommation courante pour le jardinage. Il est donc important de montrer que nous commercialisons des produits de qualité qui respectent l'environnement. Il est également nécessaire que nos pratiques d'achats entrent dans ce cadre. Nous travaillons sur des éléments très classiques comme les emballages, en faisant attention aux matières premières utilisées. Par ailleurs, nous commençons à prêter attention à certains de nos modes de relation avec nos fournisseurs.

Antoine Compin : Comment la RSE au sein de votre direction des achats ?

A.C. : Dans votre carrière, vous avez plusieurs fois contribué à la mise en place d'une stratégie des achats. Quels sont les facteurs-clés du succès pour que les achats soient positionnés au bon endroit, au bon moment et surtout dans la définition de la stratégie de l'entreprise ?

P.D. : Je pense qu'un des premiers facteurs-clés de succès est la compréhension du business model de l'entreprise, où le directeur des achats intervient. Les enjeux peuvent être complètement différents : financiers, sécuritaires,

d'approvisionnements, etc. Il faut bien comprendre où la valeur ajoutée des achats peut être apportée. Dans certains cas, il va avant tout s'agir de réduire les coûts mais dans d'autres, il s'agira d'accompagner un développement du business et de l'innovation. Enfin, il est possible qu'il s'agisse simplement de sécuriser le mode de fonctionnement et d'assurer une bonne conformité des pratiques achats, par rapport aux enjeux globaux de l'entreprise.

Pascal Leroy : Le secteur de SBM Company connaît un fort renouvellement de ses produits pour la distribution. C'est en principe piloté par le marketing dans une logique de category management, il est également vrai que ce secteur possède une connaissance approfondie des marchés. La fonction achats participe activement dans la NPD. Comment faites-vous pour accorder cette fonction avec le category management ? Et que peut-elle apporter au développement de vos produits.

P.D. : Les produits phytosanitaires sont des produits saisonniers, donc chaque année, il y a une nécessité d'apporter de la nouveauté sur ce marché. Ce que je préconise, pour SBM Company, c'est un trinôme, avec à sa tête le marketing. Ainsi, il pourra identifier le besoin et élaborer la stratégie à mettre en place. Ce trio aura pour autre membre un acheteur, qui va pouvoir gérer la relation avec les fournisseurs et mettre en place du sourcing ou mettre des accords en place avec

Qu'un des premiers facteurs-clés de succès est la compréhension du business model de l'entreprise

ceux existants et bien évidemment une dimension technique qui peut être tenue en fonction du type d'innovation par un expert industriel par exemple. ■

Évolutions :

- Isabelle Bénard, CPO de Mirakl.
- Edouard Mateos, Directeur adjoint des études conception et achats de Panhard.
- Laure-Sophie Martinet, Directrice des achats et commerce digital de MaxiCoffee.
- Armand Gourgeon, Directeur des achats de GA Smart Building.
- Bertrand Edl, Directeur des achats de Les Comptoirs de la Bio.
- Aurélie Tremblay, Directrice achats du Groupe Engie.

11 000 auditeurs par semaine



Katib MESSAADI
Directeur
des achats d'Acrelec

Antoine Compin : Pensez-vous que l'industrie 4.0 et l'internet des objets doivent être des sujets pour Acrelec ? Quels sont les projets de transformation sur lesquels vous travaillez ?

Katib Messaadi : Oui, clairement. Aujourd'hui, si vous dites à nos deux PDG que nous sommes une société qui construit des bornes, ils vont vous regarder avec des éclairs. Notre business model est lié au hardware, lui-même lié au logiciel. Pour nos clients, on cherche à intégrer toujours plus d'innovations dans notre production et dans notre relation avec nos fournisseurs. On a des projets de transformation qui sont en cours, mais ça va s'accélérer, Acrelec reste une PME. On a de plus en plus de chantiers avec notre nouveau propriétaire. Notre développement concernant la stratégie et la digitalisation va

s'améliorer.

A.C. : L'innovation est au cœur de vos projets. C'est un enjeu, mais quelles sont vos attentes vis-à-vis de vos fournisseurs. Ont-ils un rôle à jouer dans l'apport de solutions innovantes ?

K.M. : Oui énormément. C'est simple, quand on fait un bilan des achats annuels, on retrouve régulièrement dans le top 20 de nouveaux acteurs car ils nous ont apporté de l'innovation, transformée en

On cherche à intégrer toujours plus d'innovations dans notre production et dans notre relation avec nos fournisseurs

produits et en succès. Ils intègrent donc la stratégie achats d'Acrelec. Nous cherchons à travailler avec des entreprises qui nous apportent de l'innovation. On a cette image d'innovation vis-à-vis de nos clients, on se doit de présenter des solutions innovantes régulièrement. **Pascal Leroy :** Le développement d'Acrelec a vraiment été rapide. Les solutions que vous proposez sont destinées au retail. Pouvez-vous nous dire les évolutions que vous prévoyez entre le commerce physique et le commerce digital ?

K.M. : Quand je suis arrivé en 2013, Acrelec avait déjà sa borne de commande qui permettait le click & collect depuis un téléphone. Depuis le départ, la partie digitalisation

et logiciel fait partie du nerf de la guerre d'Acrelec. Nous sommes capables de fournir des solutions complètes pour nos clients comme McDonald's ou Burger King, qui veulent se différencier. Mais le design, le logiciel, la fabrication, l'installation et la maintenance font aussi partie de nos compétences. Au niveau des achats, ça se traduit par une organisation qui nous permet de chercher les partenaires qui vont nous accompagner dans chacun de ces domaines. On a deux usines, une en France et une à Shanghai qui nous permettent de nous adresser à différents marchés et à différents projets. ■



Frédéric LINO
EVP Purchasing & Supply Chain
de Safran Electric & Power

Antoine Compin : Comment les fournisseurs doivent-ils faire pour renforcer leur partenariat avec vous ?

Frédéric Lino : La fonction achats est très centrée sur l'axe business et proche de la vente dans une fonction BtoB. Le lien et le partenariat sur la durée avec les fournisseurs sont la clé. On essaye de phaser du mieux possible nos clients stratégiques et nos fournisseurs stratégiques dans une approche commune. En clair, c'est vraiment le lien entre les hommes et les femmes qui sont la clé dans cette histoire. Évidemment, la maîtrise des coûts est également essentielle, il ne faut pas se leurrer, le positionnement de la fonction achats reste dans une approche qui vise à maîtriser les coûts sur la durée.

A.C. : On parle de plus en plus de digitalisation. Reste-t-il une place à l'humain dans la fonction achats ?

F.L. : Même si on a des outils qui nous facilitent la tâche, il reste des individus. On ne remplacera jamais la relation commerciale avec son fournisseur ou son client. On peut toujours rêver à des outils qui vont simplifier notre travail mais à la fin, ça restera des histoires d'individus qui se rencontrent. On le voit, un contrat ou une relation commerciale qui dure dans le

temps est une relation où les êtres humains s'entendent et créent une relation de proximité et de fidélité.

Pascal Leroy : La fonction achats a énormément évolué ces dernières années. Elle intègre parfois des missions qui sont souvent dévolues à d'autres fonctions, comme les Supplier Performance Managers qui gèrent le risque fournisseur. Pouvez-vous nous en dire un peu plus par rapport à vos fournisseurs, notamment les critères clés qui font que vous les sélectionnez ?

F.L. : Une des fonctions importantes, et même primordiales, au sein de Safran correspond au Supplier Performance Manager, qui est sur l'axe opérationnel, la livraison du produit à l'heure, avec le bon niveau de qualité. C'est le cœur de la mission du Supplier Performance Manager. Il doit, à travers ces deux

On ne remplacera jamais la relation commerciale avec son fournisseur ou son client

KPIs classiques que sont l'OTD, pour la livraison à l'heure, et les PPM, pour la qualité, gérer le risque de son fournisseur pour s'assurer qu'il livre toujours au bon moment et avec le bon produit. C'est toute sa mission. On audite les fournisseurs, on les accompagne pour gagner en maturité, qu'ils soient toujours avec le bon produit au bon moment. Ce n'est pas simple, car c'est un marché qui n'est pas au niveau de maturité de l'automobile. Les cadences sont petites, les produits sont compliqués à faire, le réseau fournisseurs est multiple. On a énormément de variabilité en terme de produits. ■

En podcast sur CpO Radio.Tv :

- Olivier Joseph - Microsoft France
- Jean-Luc Baras - Eiffage
- Christophe Jan - Orange
- Karine Alquier-Caro - Groupe Legrand
- Christophe Tirard - Groupe Lebrunze Alloys
- David Morvan - Groupe Cegedim

Solutions d'aménagement intelligentes

SEREM
www.serem.org

Manutan

ENSEMBLE, ADOPTONS LE TRAVAIL DE DEMAIN

Nous Manutan, une ETI Française, nous engageons à fournir aux entreprises des équipements et des solutions d'optimisation des achats qui contribuent au « Bien-travailler ».

- + **UNE LARGE GAMME** de 260 000 références
- + **UNE MARQUE PROPRE** de 5 700 produits au meilleur prix
- + **UNE ÉQUIPE D'EXPERTS** avec un accompagnement complet
- + **L'OPTIMISATION DE VOS ACHATS** à travers 6 leviers clés

RETROUVEZ-NOUS SUR MANUTAN.FR

Bureau • Entrepôt • Fournitures industrielles et outillage • Emballage • Sécurité • Espace extérieur • Hygiène • Restauration

Manutan

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btobradio.tv





Podcasts



Véronique VALETTE
Directrice marketing
et communication d'Eden Park

Frédéric Clipet : J'ai été troublé de lire, dans quelques écrits sur Eden Park, une revendication parisienne. Moi, je vous aime bien dans un écrin du Sud-Ouest teinté d'accent « british » avec un peu d'Auckland. N'y aurait-il pas un peu de bizarrerie là-dedans ?

Véronique Valette : Oui tout à fait, la marque a été créée par des joueurs de rugby du Racing Club de France. À l'époque « le parisianisme » était un snobisme, c'est ce qui a fait la notoriété de la marque. On avait envie de s'habiller comme les joueurs du Racing en se disant que l'élégance qu'ils avaient sur le terrain pouvait être apportée en ville grâce à la marque.

F.C : Aujourd'hui quand on évoque Eden Park quels sont les arguments clés qui font mouche dans la tête des consommateurs ?

“ C'est l'omnicanalité qui devient importante ainsi que le shopping expérientiel.

V.V : C'est une marque qui depuis plus de 30 ans propose des produits de qualité, c'est une des rares marques dans l'univers de la mode qui n'a pas fait de « down » depuis sa création. C'est la longévité et la fidélité du consommateur qui est essentielle. Même en ces périodes compliquées, lorsque l'on ouvre une boutique nous faisons les mêmes chiffres d'affaires qu'à Noël. Ce qui prouve la fidélité de notre clientèle. Nos clients sont des fans et dans certains endroits, je dirais même que ce sont des amis.

F.C : Je suppose que chez vous, encore plus qu'ailleurs, l'expérience client est essentielle. Quelle place occupe le digital aujourd'hui ?

V.V : Le digital prend de la place, quand on a commencé au début du confinement, on était à 6 %, maintenant, nous sommes à 10 %. C'est encore très petit chez nous car nous sommes une marque assez provinciale, les gens ont besoin de toucher le produit et de se sentir bien avec ces éléments qu'ils vont porter plusieurs années. C'est l'omnicanalité qui devient importante ainsi que le shopping expérientiel. Ces deux axes font partie des actions que nous souhaitons privilégier. Le confinement nous a montré que le client en avait vraiment envie. ■



Judith DEPREZ
Julhiet Sterwen Directrice
Communication et Marketing

Benjamin Leclercq : Julhiet Sterwen accompagne les entreprises dans leur transformations. Pouvez-vous nous dire comment, de votre côté, vous accélérez la transformation de la communication de votre marque ?

Judith Deprez : Justement quand je suis arrivée chez Julhiet Sterwen, la marque n'était pas connue. Julhiet avait une certaine réputation RH et Sterwen était un peu connue côté business et transformation des organisations. La marque en tant que conseil en transformation globale n'était pas reconnue. Justement il a fallu créer de toute pièce cette marque en capitalisant sur les

acquis des deux et en participant à la création d'une nouvelle culture d'entreprise. Pour moi la notion de marque employeur n'existe pas. Dans le sens où il faut qu'il y ait une résonance complète entre l'interne et l'externe. C'est la même chose par rapport à l'image que nous renvoyons à nos clients.

“ La baseline de Julhiet Sterwen est “Consulting for good”

L'écriture de cette marque s'est faite progressivement à travers les échanges avec les collaborateurs.

B.L : C'est ce que vous indiquez sur la construction de votre marque. J'ai l'impression que le contenu est très présent dans votre stratégie de communication. Vous mettez en place de nombreux webinar, mook, etc. Pouvez-vous nous en dire un petit peu plus sur la façon dont vous les travaillez et dont vous impliquez l'interne dans la construction de ces outils ?

J.D : En tant que cabinet de conseil, notre richesse c'est bien sûr nos collaborateurs et nos collaboratrices. Il était évident pour moi d'aller vers une stratégie de contenus. Comme c'est eux qui maîtrisent les sujets, c'est eux qui

12 000 auditeurs par semaine

fournissent le contenu. Je travaille avec eux pour les aider à proposer de meilleurs contenus possibles en fonction des cibles et des objectifs. On écrit pas mal de tribunes pour la presse, des articles pour notre site internet, on anime des « webinar », etc.

B.L : Comment envisagez-vous cette dimension good dans votre communication, pour votre marque mais aussi pour le marché et pour le métier ?

J.D : En effet la baseline de Julhiet Sterwen est « Consulting for good ». Notre vision des choses est évidemment d'avoir l'impact positif le plus important possible sur nos collaborateurs, collaboratrices mais aussi nos clients et nos fournisseurs. Pour nous, sur la partie communication, il y a beaucoup de choses à dire. Le premier niveau, le plus évident, est autour de la dimensions environnementale. Mais là où pour moi on va avoir le plus d'impact c'est au niveau de la diffusion de contenus. Nous voulons permettre au plus grand nombre d'accéder au contenu le plus pertinent, c'est pour cela que j'ai évoqué le fait que nous mettions en accès gratuit nos webinars et les résultats de nos travaux et de nos recherches. Pour moi la communication c'est aussi ça, partager des contenus gratuits pour permettre à chacun de se développer et de s'épanouir. ■



Laura PHO-DUC
Directrice marketing d'Alibaba Group

Frédéric Clipet : Quand on est leader dans tant de pays, comment aborder la posture de challenger lors d'une arrivée dans un nouveau pays ?

Laura Pho-Duc : L'humilité. C'est une valeur importante chez Alibaba, c'est culturel. Alibaba a commencé avec 18 fondateurs dans un appartement. Un des fondateurs a connu plusieurs échecs avant de créer Alibaba. L'autre valeur que nous avons est de ne jamais rester dans sa zone de confort. On sait que le contexte et l'environnement changent constamment.

F.C : Cela veut dire que l'on s'adapte aux pays dans lesquels on est ?

LP-D : Oui, on s'adapte surtout aux consommateurs dans chaque bassin de métier dans lequel on cherche à faciliter les relations entre les acheteurs et les vendeurs.

F.C : Quel regard portez-vous sur le positionnement d'Alibaba aujourd'hui ?

LP-D : Étant moi-même employée, c'est une entreprise qui a beaucoup grandi et qui avance pas à pas sur sa globalisation. Il faut comprendre que le marché chinois est très important pour eux. Peu d'entreprises chinoises se globalisent de cette façon. J'ai travaillé pour des entreprises américaines telles que Disney et ce ne sont pas du tout les mêmes stratégies de globalisation. Leur façon de faire est beaucoup plus pragmatique et locale en termes d'empreinte. Ce n'est pas tant par rapport au pays dans lequel on exerce, mais par rapport au type de consommateurs, d'audiences ou de partenaires. Une entreprise comme Alibaba a une vraie humilité dans la façon de se développer et de se globaliser. Ce n'est pas toujours facile, car on est obligés de se réinventer tous les jours. Mon dernier point de vue, assez interne, avance extrêmement vite. Les choses se font de manières agiles et résilientes, nous travaillons en mode projet.

“ L'humilité. C'est une valeur importante chez Alibaba, c'est culturel.

Évolutions

- **Lodovico Maria Paolini**, Responsable Marketing & Communication de Nice France.
- **Caroline Dassié**, Directrice exécutive marketing et clients de Carrefour.
- **François Lesage**, Head of Communications de Twitter.
- **David Remaud**, CMO de iBanFirst.
- **Jean-Marc Abelous**, CMO de Sightness Solution.
- **Pierre Deyries**, Directeur communication & RSE de Conforama.

Frédéric Clipet : Comment structurez-vous votre approche de communication BtoB à destination d'un groupement comme le vôtre ?

Régine Martin : Objectif Pharma est un groupement de pharmaciens indépendants en mouvement, il y a toute une dynamique. Ce réseau à une complexité au niveau de la pharmacie, à l'inverse des franchises qui elles, sont très bien structurées. C'est plus compliqué d'engager et de fédérer les pharmaciens au sein des réseaux. Le Covid a fait bouger les lignes et permis de mieux comprendre qu'il fallait décloisonner la pharmacie mais, il a aussi permis de faire émerger de nouvelles pratiques servicielles. La pharmacie, est un commerce historique et très particulier. En pharmacie on distribuait des produits à la suite d'une prescription. De plus en plus, la nouvelle mission des pharmaciens est d'être plus ouvert aux services. Cela s'est fait très doucement, c'est là que le Covid a fait bouger les lignes. Les tests Covid et vaccination se sont développés en pharmacie. Les consommateurs ne s'attendaient



Régine MARTIN
Directrice marketing et communication d'Objectif Pharma

pas à avoir ce genre de services en pharmacie.

F.C : Le périmètre d'activité des pharmacies évolue lentement vers les services. Quels types de communication sont nécessaires en officines pour conduire ce changement ?

R.M : C'est une bonne question. Quand on dit communication, c'est un gros mot en pharmacie. Là encore les lignes bougent.

“ Chez Objectif Pharma on est un peu en avance sur l'écosystème digital.

C'est normal, on ne peut pas faire connaître et informer les patients sur une meilleure prise en charge de leur santé si on ne communique pas. Dans nos enseignes, nous sommes plus axés sur de la communication d'information et de service que sur de la communication privée.

F.C : Quels sont les canaux que vous utilisez ? Plutôt une communication sur le point de vente ou directement chez le client ?

R.M : Aujourd'hui, c'est omnicanal. Chez Objectif Pharma, nous sommes un peu en avance, je dois le dire avec fierté, sur l'écosystème digital. Nous avons développé pour nos pharmaciens des supports pour développer la pharmacie locale. Nous proposons des sites de click and collect, pour prendre des rendez-vous ou envoyer son ordonnance. Il y a également des réseaux sociaux, chez Objectif Pharma, nous animons tous ces outils digitaux, mais le pharmacien garde la main dessus. Son indépendance est très importante.

F.C : Quelles places accordez-vous aux médias sociaux, aux réseaux sociaux ?

R.M : Chez nous, c'est une grosse ambition depuis peu de temps. Nous travaillons avec des communiqués de presse pour faire connaître nos adhérents ; et avec le référencement web, pour toute la partie visibilité Internet. Il faut savoir répondre aux attentes des patients, c'est ça l'important. La pharmacie ne doit pas être différente au sens patient ni au sens consommateur. ■

Agence de communication globale et indépendante

Global advertising
Intelligence relationnelle
Data marketing
Marketing local

dps

Membre de SYNEIDO

agencedps.com

F.C : Alibaba est un pure player en France. Pensez-vous que le modèle va perdurer ou voyez-vous plutôt une évolution vers un modèle phygital ?

LP-D : C'est drôle que vous précisiez en France. Alibaba est un acteur technologique et ne se définit ni par le physique ni par le digital. En Chine, nous avons une présence physique avec des départements stores, des boutiques, des restaurants, etc. Peu de gens connaissent ces activités à l'international, mais nous permettent de nous positionner comme un partenaire pour d'autres entreprises qui veulent se développer à ce niveau-là. On n'est pas forcément un pure player, mais un acteur de la technologie globale. Notre mission est de faciliter le business entre acheteurs et vendeurs quelle que soit la plateforme. Notre vocation est de déployer notre connaissance et d'en faire profiter tous les acteurs. Le groupe Etam par exemple, a rouvert ses boutiques avec Alibaba en partenaire technologique pour que le consommateur ait un parcours fluide. ■

En podcast sur CmO Radio.TV

- **Patrice Bégay** - Bpifrance
- **Stéphane Fort** - Dassault Aviation
- **Marie-Doha Besancenot** - Allianz
- **Frédéric Fougerat** - Foncia
- **François Féquant** - MMA
- **Alexandra Michy** - Engie Ineo

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btobradio.tv





Podcasts



Noëlle GIRAUD
CEO Adjointe de Simplon.co

Arnaud Pasquier : Vous avez récemment annoncé avoir remporté un contrat conjoint avec l'Alfa pour former 4 000 conseillers numériques. Bravo, c'est un beau contrat. Quels sont les défis auxquels vous allez devoir faire face dans ce contexte de Covid qui transforme la formation très présentielle, physique et même peut-être le recrutement des personnes à former ?

Noëlle Giraud : Vous avez raison, l'un des plus gros défis que le secteur a eu à affronter avec le Covid, c'est le passage des formations en distanciel. Or, nos publics sont, à l'origine, assez éloignés du numérique. Nous avons investi assez tôt, en partie grâce à une levée de fonds, dans une plateforme pédagogique. Cela nous a permis de proposer nos formations à distance. Mais nous pensons que le bon modèle est hybride, à la fois du présentiel et du distanciel. En tout cas, en terme d'outils, nous étions déjà équipés. Donc, le défi le plus important se trouve dans la digitalisation de la formation. Il faut également parvenir à briser les a priori : les financeurs ne doivent pas s'imaginer que le distanciel rend l'activité moins coûteuse. En effet, les coûts des locaux sont moindres, mais une énergie supérieure est

nécessaire pour former des publics éloignés de l'emploi. Par ailleurs, il faut également les maintenir afin d'éviter le décrochage. Ce décrochage s'explique par la formation à distance, mais également par leurs conditions de logement difficiles. Un dispositif important est donc mis en place pour mener à terme des projets de six mois, regroupant principalement des personnes à distance.

A.P : Vous avez évoqué que l'international est quelque chose qui peut paraître étonnant de la part d'une entreprise de formation, qui est souvent locale. On sait que la formation en France est un sujet assez particulier, notamment sur le domaine économique. Quelles sont, aujourd'hui, peut-être à partir d'un pays dans lequel vous souhaitez vous implanter, les défis auxquels vous êtes confrontés ?

N.G : Nous avons ouvert plusieurs filiales, une au Maroc, une autre au Sénégal, et nous avons monté un projet en Inde, donc les défis sont assez différents. Sur toute l'Afrique, une grande partie des financements de la formation professionnelle sont philanthropiques. Ce sont des financements d'entreprise ou de très grandes organisations internationales, qui subventionnent

“ Nous avons ouvert plusieurs filiales, une au Maroc, une autre au Sénégal et nous avons monté un projet en Inde

l'éducation. Nous devons donc être dotés de véhicules juridiques permettant de capter ces fonds et d'opérer des projets. Nous avons sur place une fondation et une association, très différentes toutes les deux en terme de financement, de public et d'appétence. En France, pour avoir vingt femmes dans une formation, il faut déployer des efforts incroyables pour aller les chercher, avec des Missions locales, etc. Alors

qu'en Afrique, nous mettons une annonce et aussitôt 1 000 personnes viennent en une semaine. En Inde, c'était également un défi puisque de nombreux financements proviennent de la RSE et nécessitent la présence d'associations locales, sinon nous ne pouvons pas opérer. Nous devons donc jongler entre plusieurs types de financements. Le modèle économique est assez compliqué puisque nos formations sont gratuites pour les personnes qui les suivent. Pour être honnête, c'est une équation assez complexe à résoudre.

Jean-Philippe Bohringer : Les formations sont gratuites, quelles sont alors les ressources de Simplon, du chiffre d'affaires, des subventions ? Comment cela fonctionne-t-il ?

N.G : La moitié de nos ressources provient de subventions publiques et privées, l'autre moitié étant du chiffre d'affaires. Celui-ci provient de clients, qui peuvent être des acteurs privés ou publics, comme les Régions. Nous avons également une activité de formation de salariés puisque nous pratiquons le numérique pour tous. Il n'y a pas de ségrégation, nous croyons en la reconversion. C'est pourquoi nous avons des clients privés, de grands groupes. Ainsi, pour La Poste, nous formons des postiers afin qu'ils puissent travailler à la DSI en tant que développeurs. Cette activité amène du chiffre d'affaires et fonctionne très bien. ■



Philippe GANGNEUX
CFO de Sidetrade

Charles Vatine : La crise Covid a été globalement bénéfique pour le secteur d'édition de logiciels, mais pas de manière égale dans tous les univers. Je pense notamment au télétravail, qui a favorisé les outils collaboratifs. Je voulais donc savoir quel avait été l'impact de cette période pour Sidetrade ? Est-ce une raison de sa bonne santé aujourd'hui ?

Philippe Gangneux : Il y a plusieurs questions en une. Tout d'abord, nous étions finalement bien préparés pour ce type de circonstances. Nous avons su utiliser les différents outils, comme Teams, et mettre en place un système d'information basé uniquement sur des solutions SaaS. Nous avons donc pu basculer. Bien que le shutdown fut violent, nous sommes passés en remote du jour au lendemain, en continuant à faire fonctionner les opérations. Concernant le modèle du logiciel,

vous avez complètement raison, pour le SaaS en particulier. Nous avons constaté que c'était le bon moment pour tester sa résilience. Par ailleurs, chez Sidetrade, 90% de notre CA provient de l'abonnement, avec des contrats sur plus de trois ans qui nous permettent d'avoir une très bonne visibilité. Ainsi, nous avons conservé un fort chiffre d'affaires. En effet, 2020 a finalement été une année de forte croissance pour nous. Notre situation fut donc bien plus favorable que celle d'autres industries, pour lesquelles cela a été infiniment plus compliqué.

“ Nous allons (...) nous appuyer sur l'Europe et demain sur de nouveaux territoires, comme les Etats-Unis

C.V : Lorsque l'on est en très forte croissance et que l'on a vos ambitions, je fais référence au plan fusion avec des objectifs 2025, cela implique nécessairement des investissements. Comment trouvez-vous l'équilibre entre ambition et rentabilité à court/moyen terme ? Avez-vous les clés d'une croissance rentable ?

P.G : Cela a toujours été notre credo d'arriver à construire un modèle ayant une croissance légèrement rentable. Plusieurs écoles se côtoient. Intéressons-nous à l'école américaine, qui enseigne que lorsque l'on veut obtenir une forte croissance, on doit investir de manière massive et connaître, par conséquent, des pertes lourdes. Peut-être que le modèle deviendra profitable, mais en attendant, ce n'est pas inquiétant tant qu'une croissance à deux chiffres, voire plus, est au rendez-vous. De plus, il faut toujours chercher un équilibre, si la croissance tarde.

Pour nous, l'objectif est d'avoir une croissance d'au moins 20% par an, ce qui n'est pas négligeable. Pour y parvenir, nous allons nous appuyer sur l'Europe et, demain, sur de nouveaux territoires, comme les Etats-Unis. Par ailleurs, nous allons conserver une politique d'investissement très forte tout en gardant un équilibre. En effet, nous sommes cotés à Paris et il existe une différence notable entre les investisseurs français et étrangers. Ces derniers ont une vision distincte du duo croissance/rentabilité.

C.V : Vous êtes DAF et féru de technologie, vous travaillez au sein d'une structure qui propose d'augmenter les revenus en se basant sur l'IA. Utilisez-vous votre solution en interne ? Ne seriez-vous pas le meilleur ambassadeur commercial pour Sidetrade ?

P.G : Bien entendu, nous utilisons l'IA en interne, la plateforme également. Ainsi qu'une fonctionnalité de l'IA permettant d'automatiser les relances. Elle définit de façon autonome les meilleurs scénarios, au meilleur moment, avec les meilleurs outils. Etant donné que nous sommes sur un cycle assez financier, qui nous concerne tous au quotidien, cela peut faire de moi un ambassadeur, en effet. ■

11 000 auditeurs par semaine



Julien GULIANA
DAF de Oui Care

Damien Potdevin : Vous passez d'un groupe personnel, 600 personnes, à un groupe où se trouvent 19 000 personnes. Racontez-nous...

Julien Guliana : La direction financière est composée de 120 personnes, c'est cinq fois plus que ce que j'ai connu avant. Cela n'est pas une contrainte, étant donné que j'étais habitué à tout faire seul. Lorsqu'une aide m'a été apportée, ce fut bien plus facile. Aujourd'hui, je suis bien plus utile dans la stratégie, l'orientation et le coaching de mes

“ Nous avons également un pôle d'écoute, au sein de la paie, où les collaborateurs peuvent appeler pour avoir des réponses de niveau 1, 2 et 3

équipes. Ma mission a donc un plus grand retour sur investissement. De plus, j'ai désormais un regard à 360°. En effet, lorsque que l'on a été entrepreneur, on ne peut plus être seulement DAF, concentré uniquement sur l'angle financier. J'essaye désormais d'être le business partner de mon PDG.

D.P : Il y a, quand même, beaucoup de salariés, avec des tâches un peu éparpillées. Votre pôle de gestion de paie doit être énorme ?

J.G : Effectivement, surtout que je dois gérer 19 000 paies. Mon pôle est l'un des plus importants de France. On ne le sait pas toujours, mais Oui Care, via O2, a été l'un des dix premiers recruteurs du pays. Sur les dernières années, l'entreprise a recruté 7 500 personnes par an, il faut souligner que le turn-over est particulièrement important chez nous. Ce sont des métiers de

passage qui amènent des individus vers l'emploi. Voilà quelque chose de très positif pour moi. La paie est donc un véritable sujet. Nous avons notamment mis en place tout un processus pour la digitaliser. Nous migrons, petit à petit, vers un SIRH, tout un environnement de paie et RH est en train de se former.

D.P : Vous êtes arrivé et nous sommes passés du RGPD au PAS, cela a-t-il été compliqué à gérer, au niveau de la gestion de paie ? Comment fait-on lorsqu'une erreur humaine se produit, particulièrement avec des populations défavorisées ?

J.G : Lorsque je suis arrivé, des incidents de paie avaient lieu chaque mois. Nous avons donc dû fiabiliser tous les dispositifs de paie, cela a été assez compliqué. Nous avons également un pôle d'écoute, au sein de la paie, où les collaborateurs peuvent appeler pour avoir des réponses de niveau 1, 2 et 3. Actuellement, un bulletin de paie est tout sauf clair, il n'y a rien de simple. ■

En podcast sur CFO Radio.Tv :

- Jean-Christophe Julliard - Nexans
- Philippe Perrot - Groupe Lucien Barrière
- Thomas Baumgarther - Mersen
- Didier Fontaine - Verallia
- Franck Chaulet - Septodont
- Sébastien Schneider - Mérieux NutriSciences

a bien formés. Grâce au spin-off qui a eu lieu sur l'année 2019, lorsque le premier confinement est arrivé, nous avions les outils. Cela a accéléré

“ Le DAF a la main, il choisit tous les process, le logiciel de gestion, de la trésorerie, de reporting

l'utilisation des visioconférences, de Teams. Cela a confirmé qu'il était nécessaire d'accélérer la digitalisation des notes de frais, c'est un projet qui a été lancé pendant le confinement, la dématérialisation des factures fournisseurs.

D.P : Le contrôle interne a-t-il été amplifié, avec davantage d'autorisations ?

S.D : Les autorisations étaient déjà très strictes chez Plastic Omnium, aujourd'hui, nos flux sont plus faibles, nous pouvons donc ajuster. Par ailleurs, le contrôle interne est très bien bordé puisque nous sortons d'une très belle école.

Thierry de Panthou : Un spin-off doit-être une expérience très riche. Quels conseils donneriez-vous à nos auditeurs pour réaliser correctement un spin-off ?

S.D : Le premier est d'échanger sur les impacts majeurs avec ses pairs. Je ne l'ai pas assez fait, ce qui m'a empêché d'anticiper certaines choses. Par exemple, vous récupérez d'un coup toute la partie administrative, que le fonds d'investissement gère en amont de l'acquisition de la cible. Tout cela est très lourd. ■



Sophie DELANNOY
DAF de SULO

Damien Potdevin : J'imagine que vous avez énormément d'activités, d'acquisitions. Pouvez-vous nous parler de votre expérience de CFO en temps de LBO ?

Sophie Delannoy : À l'époque de Plastic Omnium, il y a eu énormément de sessions dans mon département. Par ailleurs, DAF en temps de LBO est une activité assez différente de ce que j'ai pu faire chez Plastic Omnium, puisque j'étais alors limitée à une activité de division. Désormais, le champ des responsabilités est ouvert, aussi bien sur la trésorerie que sur le contrôle interne. Il s'agit d'être bien plus autonome et rapide. Le DAF a la main, il choisit tous les process, le logiciel de gestion, de la trésorerie, de reporting, c'est assez grisant.

D.P : Comment le contrôle interne a-t-il été organisé, pour être certain que les informations soient correctes et remontent convenablement ?

S.D : Nous sommes chanceux car nous venons du groupe Plastic Omnium, un groupe coté, qui nous

Évolutions :

- Jean-Philippe Carrascosa, Directeur financier Groupe de groupe Apsys.
- Vincent Ledoux, Directeur délégué investissements du Groupe Agricola.
- Mirco Fusari, Directeur financier de BNP Paribas Leasing Solutions.
- Denis Chapoton, Directeur administratif et financier de SCC France.
- Sarah Liora Levy, Directrice administrative et financier adjointe de Kabo Family.
- Stéphane Sabbah, Directeur financier de la branche Grand Public et Numérique de La Poste.

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.tbobradio.tv



Accélérez la digitalisation de tous vos reporting financiers avec une seule et même application

EN SAVOIR PLUS





Podcasts



Thomas CHEJFEC
Directeur des systèmes d'information d'Haulotte

Guy Leturcq : Une des valeurs du groupe Haulotte est "Osons ensemble". Comment déclinez-vous cette valeur au sein de votre direction ?

Thomas Chejfec : Nous sommes énormément dans l'écoute et le partenariat, notamment dans les décisions que nous prenons. Avec mes managers et mes collaborateurs, tout est fait de façon extrêmement collaborative. Nous collectons et nous croyons

“ Nous collectons et nous croyons beaucoup à l'intelligence collective

beaucoup à l'intelligence collective. Nous en avons d'ailleurs fait un axe de travail l'année dernière, puisque nous avons tenté quelque chose autour de l'intelligence collective, principalement pour arbitrer sur les projets. Ainsi, nous consultons tous les collaborateurs lors de la prise de décision, et ce n'est qu'un aspect infime de notre action. En dehors de l'IT, tous les autres départements ont un Chief Happiness Officer. Récemment, nous avons également emménagé dans de nouveaux locaux. Tout cela permet d'obtenir un certain épanouissement de nos équipes. Je vous passe le baby-foot, etc. Chez nous, c'est plutôt le canapé jaune ! Très souvent, les meetings se font de manière informelle, autour d'une table, dans les espaces de détente. Nous restons dans la collaboration et le personnel y est très sensible.

G.L : Quels sont les grands défis devant vous ?

T.C : Nous parlions tout à l'heure de l'équipement des nacelles. Pour

moi, le défi niveau informatique tient en deux mots : la technologie que l'on va embarquer dans nos nacelles, qui nous permettra, dans les années à venir, d'apporter de la valeur complémentaire à nos clients. Et le Digital Empowerment de nos collaborateurs, c'est pourquoi nous faisons des démarches au niveau informatique. Par exemple, sur les User-Centricity, nous menons plusieurs actions, dont certaines tournent autour du Shadow IT. Nous souhaitons que les nouveaux collaborateurs puissent s'exprimer de manière informatique. Je prends souvent cet exemple : une entreprise, n'impose pas de marques de crayons ou de cahier, pourtant, elle peut imposer les types de logiciels si la DSI décide lesquels il est obligatoire d'utiliser. Nous avons donc cette démarche de Digital Empowerment, qui va permettre d'accompagner les collaborateurs et de créer un réseau. Celui-ci permettra de regrouper des compétences informatiques particulières. Notre but étant à terme de mettre en place un écosystème informatique favorable, afin que tous les collaborateurs du groupe s'épanouissent à travers les SI.

G.L : Vous faites la promotion de ce que vous appelez aujourd'hui les plateformes low code, zéro code.

T.C : Nous pouvons imaginer que lorsque vous rentrez Digital Citizen, vous avez besoin de développer trois axes : le développement, la data et l'infrastructure. Ce développement se déroule sur plusieurs niveaux, ce qui permet de faire des formations avec des collaborateurs de l'IT. En effet, lorsque vous faites du développement, il y a plusieurs choses indispensables à savoir. ■



Romain JÉRÔME
Group Chief Digital Officer d'Indosuez Wealth Management

Guy Leturcq : Où le digital, dans une entreprise comme Indosuez, apporte-t-il le plus de valeur ?

Romain Jérôme : Il existe plusieurs aspects. Tout d'abord, l'aspect collaborateurs. La banque et la gestion de fortune avaient pris un peu de retard par rapport aux autres activités dans le secteur financier. Bien entendu, le premier enjeu est de digitaliser des fonctions, notamment le poste de travail du collaborateur et le poste de travail du workflow. Le second enjeu, qui s'est révélé plus récemment, est l'expérience client. En effet, les clients, bien que privilégiant le contact humain, consomment de plus en plus en digital du fait des comportements qui ont évolué. Par ailleurs, la crise les a également fait évoluer, c'est assez générationnel.

G.L : Vous parlez tout à l'heure d'accélération via le digital. Quels sont les principaux freins que vous rencontrez ?

R.J : Pour faire très simple, on a deux types de freins. Dans les grandes entreprises comme la nôtre, nous avons un héritage que nous appelons le Legacy. C'est un Core Banking, très puissant, mais qui n'est pas facile à ouvrir pour

“ Le premier enjeu est de digitaliser des fonctions

faire du digital et c'est un réel frein. De ce point de vue, nous avons tout un programme d'ouverture, de mise en place d'un Data Hub, de mise en place d'API, etc. Le deuxième frein, que l'on retrouve dans beaucoup d'entreprises, est le facteur humain. Il faut réapprendre à fonctionner différemment en termes d'interactions. Cette transformation humaine, d'état d'esprit, est essentielle. C'est une autre partie importante de mon travail, l'accélération du volet humain.

G.L : La RSE est importante pour le groupe Crédit Agricole. Comment, chez Indosuez, abordez-vous la RSE à travers votre gamme de produits, mais également la sobriété numérique ?

R.J : Sur notre gamme de produits, en effet, la RSE est très importante. Nous avons une offre en gestion de sous-mandat et en gestion de fonds, car nous possédons une filiale de gestion d'actifs au sein d'Indosuez. Nous disposons de fonds thématiques RSE ancrés dans l'ADN du groupe, et cela a été décliné chez Indosuez. Évidemment, nos clients l'ont remarqué. Nous devons également, en interne, être irréprochables de ce côté-là, nous avons donc beaucoup d'initiatives en cours. ■

11 000 auditeurs par semaine



Boris ESCOFFIER
Directeur des systèmes d'information de Gerflor

Guy Leturcq : Gerflor est un magnifique succès d'une entreprise française. Vous avez doublé le chiffre d'affaires en une dizaine d'années. Qu'est-ce qui fait le succès de Gerflor ?

Boris Escoffier : Je pense que c'est sa diversité, son état d'esprit, son mindset, mais aussi son orientation client. C'est assez fort chez Gerflor : nous sommes toujours au service du client. Il y a également une forte partie recherche & développement pour toujours être

à la pointe de la technologie sur ce qu'on propose. Nous cherchons sans cesse à nous renouveler, à ne rien considérer comme acquis.

G.L : Quelle est la place du numérique dans ce succès ?

B.E : Le numérique a été un booster sur les quatre ou cinq dernières années. Cependant, la

“ Il y a également une forte partie recherche et développement pour toujours être à la pointe de la technologie

transformation digitale est toujours très présente. Il y a quelques années, l'IT était considéré comme un centre de coûts et d'exploitation. Il s'agissait, avant tout, d'excellence opérationnelle. Depuis trois ans, l'objectif est plutôt de créer de la valeur et de booster les ventes pour générer des bénéfices.

G.L : Quels sont les quelques grands chantiers digitaux que vous menez ?

mon premier critère !

G.L : Chez L'Oréal, sur quelles grandes solutions technologiques concevez-vous ces belles architectures ?

T.S : Elles sont nombreuses. Imaginez une société comme L'Oréal, possédant un parc de solutions très riche, avec plus de 5 000 applications. Depuis deux ans, nous avons introduit à marche forcée des solutions différenciantes. A l'instar de tous les grands groupes, nous avons les grands ERP, les grandes solutions Cloud, Salesforce, etc. Aujourd'hui, nous avons pris des virages très forts sur des logiques Datas, avec notamment des IA très particulières qui nous différencient de la concurrence. Nous cherchons à ouvrir

Guy Leturcq : La beauté est inscrite dans l'ADN de L'Oréal. Qu'est-ce qui fait la beauté de l'IT architectural de l'entreprise ?

Thomas Speigle : C'est très intéressant, nous avons même un slogan « Because beauty also exist in architecture ». C'est très visuel : vous regardez une architecture et vous savez directement si elle est bien conçue ou pas. J'ai l'habitude de jouer avec mes collaborateurs en leur demandant : « Est-ce que vous trouvez ça beau ? » C'est

B.E : Nous avons de gros projets de transformation digitale autour de la refonte de nos sites web et de nos portails e-commerce. Nous devons également augmenter notre présence sur les marketplaces. De plus, nous réorganisons le fonctionnement de nos datas, qui permettent d'alimenter tous ces systèmes. Il existe évidemment des enjeux ERP afin de rationaliser les processus et générer de l'efficacité dans l'entreprise.

G.L : Chez Gerflor, vous avez une culture de l'éco-responsabilité. Vous avez aussi beaucoup avancé sur les sujets de Green IT. Pouvez-vous en dire un mot ?

B.E : Nous avons engagé l'année dernière une stratégie de green IT, qui fut au départ une sensibilisation auprès de nos collaborateurs. Cela a commencé par une application des bonnes pratiques au sein du poste de travail, afin d'éviter une consommation excessive d'électricité et de CO2. Toutes ces recommandations sont désormais entrées dans la culture du collaborateur. Nous avons également développé un moteur de recherche écologique : Ecosia. Il permet que soit reversée, lors de chacune de nos recherches,

une partie des bénéfices pour planter des arbres. Par ailleurs, nous suivons de nombreux critères Green IT : la consommation de nos données dans les Data center, la consommation des ordinateurs, des données téléphoniques, etc. Enfin, nous transmettons les bonnes pratiques permettant de réduire l'impact du numérique sur l'environnement. ■

Évolutions :

- Jérôme Picard, DSI de Corsair International
- Julien Ragey, DSI de l'Ecole supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile
- Jean-Marie Willot, Chief information & digital business officer de Bontaz
- Stéphanie Zeppa-Challoner, Chief technoly officer de Solocal
- Jean-Noël Olivier, Directeur général du Numérique et des systèmes d'Information
- Frédéric Cozic, Directeur technologie et data de KEDGE Business School

Podcast sur CIO Radio.Tv :

- Vincent Niebel - Groupe EDF
- Gilles de Richemond - Groupe Accor
- Boris Escoffier - Gerflor
- Agnès Mauffrey - Sodexo
- Nicolas Gauthier - Kering
- Thomas Spiegel - L'Oréal

TNP
ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

TNP, cabinet de conseil leader de la performance, accompagne les DSI-CDO dans leur stratégie numérique et répond à la transformation de votre organisation IT / métier.

Découvrez nos savoir-faire et nos benchmarks sur www.tnpconsultants.com

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.tbtoradio.tv





Podcasts



Manuel MARTINS
Directeur de l'Environnement de Travail France de Danone

Alain Chalou : Depuis peu, Danone est une Entreprise à mission et fait d'ailleurs partie des premières déclarées. Cela impacte-t-il la mission du patron de l'Environnement du travail ?

Manuel Martins : Oui, chez Danone, chacun d'entre nous a l'impression de porter cette mission. En ce qui me concerne, ma mission est d'apporter la santé au plus grand nombre par l'alimentaire, je ne peux pas faire un simple restaurant comme tout le monde.

80 % des personnes veulent faire au moins 2 jours de télétravail par semaine, voire 3

En revanche, je voudrais pousser aussi loin que possible le bio, plus de végétal et moins de viande animale. Tout ça se travaille et demande plus de temps, mais j'adore transformer tout ceci. Pour ma part, la façon dont je perçois mon rôle et ma mission, c'est de transformer des métiers qui sont les nôtres. Par exemple, nous avons modulé la propreté en journée depuis des années. Il est évident que tout le monde doit avoir les mêmes conditions de travail ; c'est pourquoi un agent de propreté doit pouvoir faire son métier pendant la journée.

A.C : Dans vos déclarations, vous semblez prendre une distance assez claire avec tout ce qui relève de l'intelligence artificielle, un point pourtant paradoxalement à la mode dans les métiers de l'Environnement de

travail. Pourriez-vous développer ce positionnement ?

M.M : Bien sûr, je vois beaucoup de logiciels qui collectent des données et j'adore la donnée. Mais s'il n'y a pas le moment où quelqu'un dit : "Cette donnée m'intéresse, celle-là beaucoup moins" et un esprit humain qui dit : "Ca, c'est du bon sens de l'utiliser, l'autre pas", on en arrive à des tas de logiciels qui se parlent entre eux et qui tombent en panne. Donc, je préfère de loin le fait de cibler les données qui sont importantes et apporter la juste information à l'humain qui, lui, a avoir le bon sens nécessaire pour pouvoir en faire quelque chose.

Thierry Grillot : Quels sont vos objectifs majeurs pour réenchanter les lieux de travail et redonner envie aux collaborateurs d'aller sur leur site ?

M.M : D'abord je vais attendre un peu, parce que nous ne savons pas ce qu'il va se passer pour le moment. Quand je lis les sondages, 80% des personnes veulent faire au moins deux jours de télétravail

par semaine, voire trois. Ce qu'ils veulent, c'est avoir cette liberté. Ensuite, il y a ceux qui sont restés trop longtemps chez eux, ils l'ont mal vécu, ils sont donc pressés de revenir au bureau. Je ne sais pas ce que nous allons trouver sur le terrain. Donc, j'aurai des gros challenges à gérer demain, entre le jeudi, où il y aura 500 personnes, et le vendredi, 100. Je vais continuer à faire en sorte qu'il y ait une présence, un sourire au quotidien afin que les salariés se sentent bien au bureau, malgré toutes ces difficultés. Continuer à faire ce que l'on fait, mais avec un peu plus de jeu de jambes.

T.G : Ne pensez-vous pas que le télétravail soit un frein pour le retour au bureau ?

M.M : Non, je ne pense pas. J'aime l'idée qu'il y ait un peu plus de liberté et que chacun choisisse en fonction de la complexité de sa journée. Si je peux le faire en visioconférence, c'est normal que je le fasse en télétravail ou alors dans un tiers lieu. ■



Stéphane TUAL
Directeur de l'Environnement de Travail du groupe Richemont

Alain Chalou : On connaît la tension au détail de l'univers du luxe. Quand on gère les services généraux dans ce type d'environnement, met-on du luxe partout ?

Stéphane Tual : Non, on ne met pas du luxe partout, mais on met du luxe pour que nos collaborateurs soient bien en premier lieu. C'est extrêmement important, c'est-à-dire qu'on traite les boutiques ou les back-offices de la même façon parce que c'est l'expérience que l'on veut donner. Donc, on met du luxe où c'est nécessaire, mais finalement, le luxe, pour beaucoup d'entre nous, ce n'est pas forcément que les grandes marques.

A.C : Lors de la préparation de cette interview, nous avons évoqué vos préoccupations, notamment la préparation pour l'après Covid. Vous nous aviez dit être à la recherche de mesures ou dispositions qui permettraient de réenchanter le quotidien des collaborateurs. Quand on est chez Cartier, comment fait-on pour réenchanter ce quotidien ?

S.T : Cela ne se fait pas tout seul, il y a beaucoup de partenaires autour de nous qui, pendant cette période, ont su se rendre très agiles. Nous allons regarder ce qu'attendent les collaborateurs à leur retour, pour ce

On ne peut pas au quotidien, se challenger si on n'a pas dans notre ADN, ce sens du service

qui est du lieu de travail, la disposition de leurs bureaux, etc. Le télétravail va s'installer plus durablement, nous allons avoir des services de performance, des salles de sport. Finalement, le lieu de travail sera un peu transformé. C'est tout cela qu'il va falloir réenchanter, repenser,

4800 auditeurs par semaine

réimaginer et co-construire avec eux.

Thierry Grillot : Vous avez un parcours intéressant et varié : média, hospitality, etc. Dans ces activités, vous êtes très orienté service, qualité, vers les utilisateurs. Est-ce réellement votre priorité dans votre métier ?

S.T : Oui, je pense que l'offre servicielle est très importante, on ne peut pas au quotidien se challenger si on n'a pas dans notre ADN, ce sens du service. Cela est vrai pour nous, pour l'ensemble de notre équipe, c'est ce qui est attendu aujourd'hui sur le marché. Nos partenaires sont là également tous les jours pour que ce soit toujours parfait. Ce fil rouge est effectivement l'offre servicielle qu'on offre, le service, c'est quand même le plus important.

T.G : Etre directeur de l'Environnement de travail durant cette période Covid, est-ce un atout, un frein, une charge ? Cela a-t-il été compliqué pour vous ?

S.T : Ce n'est pas compliqué, je pense qu'on est tous les jours confronté à des situations où l'on nous apporte des problèmes et on doit trouver des solutions. C'était un problème et nous avons trouvé des solutions à celui-ci. Je pense que c'est ce qui rend ce métier aussi riche, en effet, c'est un métier plaisant. ■



Franck VALLADEAU
Directeur d'exploitation de la fondation Louis Vuitton

Alain Chalou : Vous gérez un bâtiment qui est une oeuvre de Frank Gehry. Cet architecte est plus connu pour ses créations artistiques que pour le fait d'y intégrer des contraintes pragmatiques pour les gens qui y travaillent. Comment gérez-vous cette dimension ?

Franck Valladeau : Le bâtiment de Frank Gehry est effectivement particulier, ne serait-ce que par les verrières qui l'entourent. C'est un bâtiment qui n'est pas excessivement grand en terme de surface au sol, mais qui est

extrêmement volumineux. Les verrières qui le composent ont une superficie de 13 500 m². Pour les nettoyer, il faut le faire à l'extérieur et à l'intérieur, ce qui double la surface. Il y a eu une réflexion en amont, dès la construction de ce projet, d'associer des équipes de maintenance et des responsables qui vont trouver des solutions de nettoyage. Tout a donc été pensé en amont, c'est l'une des grandes forces de ce bâtiment. Ce qui fait qu'il n'y a plus, à ce jour, qu'à appliquer ce qui a été prévu et à le développer.

A.C : Je me suis laissé dire qu'il y avait des fauconniers qui intervenaient de temps à autre à la Fondation. Est-ce vrai ? À quoi ça sert ?

F.V : C'est vrai. L'objectif est de faire en sorte que les pigeons habitués au Bois de Boulogne et au Jardin d'Acclimatation ne viennent pas salir les verrières de la Fondation, cela évite de compliquer encore plus le nettoyage. Le faucon a pour but de marquer le territoire et faire en sorte que les pigeons ne viennent pas.

Il y a différentes manières de travailler au groupe LVMH, l'alternance en est une

Thierry Grillot : La formation en alternance vous a été très bénéfique. Aujourd'hui, donneriez-vous comme conseil aux jeunes de favoriser cette voie pour espérer intégrer de très beaux groupes comme LVMH ?

F.V : Il y a différentes manières de travailler au Groupe LVMH, l'alternance en est une. L'alternance permet aussi de comprendre ce que l'on aime dans le monde du travail, comprendre ce que l'on veut faire, ce que l'on ne veut pas faire. Cela permet aussi de sélectionner les entreprises pour lesquelles on va travailler.

T.G : Quand on pilote un si beau lieu, la crise du Covid est-elle réellement un frein ?

F.V : Oui évidemment. Avec la crise du Covid, nous avons dû fermer au public, c'était la réglementation. Nous aurions pu rouvrir, mais nous étions en pleine période d'exposition. Nous aurions donc rouvert pour ne rien montrer, parce

que nous étions en train de vider la Fondation de l'ancienne exposition pour installer celle qui devait arriver en septembre. Le choix de la direction générale était de maintenir la fermeture jusqu'au 22 septembre, où nous devions faire une réouverture avec l'exposition de Morozoff. ■



Patrick DUMOULIN
Président de Great Place To Work

Alain Chalou : Nous traversons des périodes assez étranges, on entend parler de start-ups avec des pratiques assez violentes en matière de RH. Des entreprises ne veulent pas salarier les personnes et ont recours uniquement à des auto-entrepreneurs. Finalement, Great Place to Work, ça ne concerne pas uniquement les grands groupes qui sont à La Défense ?

Patrick Dumoulin : Non ! Nous avons des entreprises situées à côté de Montpellier, par exemple, Bleu Libellule. C'est un couple, Caroline Wincker et son mari, qui ont monté un réseau de magasins en France où ils vendent des produits cosmétiques à destination des professionnels et des particuliers. Great Place to Work, c'est avant tout de magnifiques aventures entrepreneuriales. Prenez par exemple un de nos clients, Blablacar, dans le domaine des start-ups, les personnes sont ancrées sur une idée simple : si je traite bien mes collaborateurs, ils vont bien traiter nos clients qui, par la suite, vont bien traiter notre écosystème et nos fournisseurs. Être une entreprise où il fait bon travailler n'a rien à voir avec la taille, le secteur d'activité, l'origine ou la localisation géographique. Nous aimerions évidemment travailler avec des grands groupes, mais il y a un mur pour passer la porte de chez eux.

A.C : Combien cela coûte de

concourir pour Great Place to Work ?

P.D : Rien n'est gratuit, chez Great Place to Work, j'ai une équipe de 35 personnes et des locaux qui sont occupés. Pour travailler avec nous, c'est à partir de 3 500 € pour faire une étude toute simple. Nous allons vous dire si vous êtes une entreprise où il fait bon travailler, car nous avons des critères d'évaluation.

Être reconnu comme une entreprise où il fait bon travailler c'est une valeur ajoutée

A.C : Si je suis employeur, vous allez auditer mes process ou pouvez-vous aussi délivrer du conseil ?

P.D : Nous avons un modèle unique, nous allons enquêter sur vos salariés et évaluer vos pratiques managériales afin de vous faire des recommandations et vous aider à réfléchir. En revanche, nous ne sommes pas un cabinet de conseil. Nous allons faire travailler vos équipes pour s'améliorer ensemble. ■

Évolutions

• **Carole Ginfray**, Directrice des services généraux chez Paritel

• **Dominique Josserand**, Directeur immobilier et environnement de travail Bpifrance

• **Thierry Leservot**, directeur délégué Environnement de Travail chez IT-CE

• **Gwenaelle Darmon**, Directrice immobilière et expansion de Franprix

• **Adnane El-Qotni**, Directeur immobilier d'Eiffage Immobilier Centre-Est

• **Christophe Gavalda**, Head of facility management and sites security de ART Aircraft

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btobradio.tv



Wine and Business Club de Bordeaux

Sylvie Cazes,
Présidente du WBC Bordeaux depuis 2011.

En 1989, après des études de Langues étrangères et une formation à l'Institut d'œnologie puis à l'Institut d'administration des entreprises, Sylvie Cazes rejoint son frère Jean-Michel Cazes au sein du groupe composé des propriétés d'AXA-Millésimes (dont le château Pichon-Longueville) et celles de la famille Cazes (dont le château Lynch-Bages). Durant vingt ans, aux côtés de son frère, elle assure la communication du groupe et le développement de ses activités œnologiques. Parmi ces activités, Bordeaux Saveurs, agence de voyage spécialisée dans la conception de séjours dans les plus belles régions viticoles.

En 2008, elle devient présidente de l'Union des Grands Crus de Bordeaux. En 2011, après un Executive MBA à l'école HEC de Paris, Sylvie Cazes devient présidente du conseil de surveillance des propriétés familiales (dont Lynch-Bages) et d'autre part, directrice générale durant deux années des propriétés du groupe Roederer à Bordeaux (les châteaux Pichon-Longueville Comtesse de Lalande et de Pez). Tout en développant l'agence Bordeaux Saveurs, elle reprend également le restaurant «Le Chapon Fin», institution de la gastronomie

bordelaise. Elle apporte un souffle nouveau à l'établissement en recomposant une équipe jeune et créative autour du jeune chef Nicolas Nguyen Van Hai.

En mai 2014, Sylvie et ses trois enfants acquièrent le Château Chauvin, Saint-Emilion Grand Cru Classé, avec la volonté de poursuivre le travail réalisé jusqu'alors tout en donnant à la propriété les meilleurs atouts pour réussir cette nouvelle page de son histoire.

Parallèlement à ses missions dans le monde viticole, Sylvie Cazes a été conseillère municipale de la ville de Bordeaux de 2008 à 2014. A partir de 2008, elle a pris en charge la création d'un projet cher à Alain Juppé, la mise en place d'un grand équipement culturel, lieu de découverte, d'échange et de culture, illustration de la diversité et de la richesse des civilisations du vin : la Cité du Vin, inaugurée le 31 mai 2016. Sylvie Cazes est aujourd'hui présidente de la Fondation pour la culture et les civilisations du Vin, qui anime la Cité du Vin.



Thierry PETIT
Co-fondateur et Président
de Showroomprivé.com

Alain Marty : En 2006, co-création avec ton copain de Showroomprivé. C'est une histoire de potes, au départ ?

Thierry Petit : Non, pas du tout. Je rentrais de deux ans de voyage autour du monde. David avait une activité wholesale, il revendait les invendus dans des magasins physiques et cherchait quelqu'un pour l'aider à se développer sur internet. On était complémentaire, c'est ce qui nous a poussé à nous lancer.

A.M : Concernant le positionnement de Showroomprivé, est-ce qu'il y a beaucoup de choses qui ont

évolué ?

T.P : A l'époque, on est arrivé sur un marché qui était dominé par Veepee et il y avait à peu près 70 acteurs, mais qui n'étaient pas visibles pour le consommateur. On s'est positionné sur une cible très précise, la femme, et sur la mode. Ensuite, il a fallu construire une différenciation par l'innovation, on a cherché à livrer plus vite car c'était l'un des points négatifs de ce secteur et on s'est lancé très vite sur mobile. Ce sont tous ces points qui ont fait de Showroomprivé un acteur singulier, qui a très vite pris la place du numéro 2. Il s'agit d'un secteur dans lequel il fallait un deuxième acteur parce qu'effectivement, les marques ont besoin d'alternatives.

A.M : Pour négocier avec des marques, au début, comment ça se passe ? Car vous êtes partis de rien, une feuille blanche, une bonne bouille...

T.P : David, lui, avait un actif dans le domaine wholesale, il rachetait les soldes d'invendus à des marques et les commercialisait dans un réseau de soldeurs physiques. J'ai mis en place toute la partie digitale, financière, marketing, technologique et logistique de ce métier. On va dire que David

avait l'essence de la voiture et que j'ai construit la voiture pour pouvoir y mettre l'essence. Mais l'accès aux marques était un point clé.

A.M : Aujourd'hui, Showroomprivé correspond à combien en volume d'affaires et en nombre de collaborateurs ?

T.P : En volume d'affaires, c'est proche du milliard d'euros. En chiffre d'affaires, on vient d'annoncer le résultat qui est de 700 millions d'euros. C'est un peu moins de 1000 employés répartis dans six pays maintenant.

A.M : 700 millions d'euros, c'est un beau chiffre d'affaires. Mais quand on voit Amazon et Alibaba, qui sont des géants, c'est quoi l'avenir de Showroomprivé versus ces grands groupes ?

T.P : Oui, c'est compliqué car le marché du e-commerce est un peu bipolarisé entre les gros acteurs mondiaux et aussi les acteurs français brick and mortar qui ont pris du temps à se lancer mais ont accéléré leur digitalisation, ils ont le poids de leur réseau et des marques. Nous, on se positionne entre les deux, avec une particularité, en effet,

nous sommes sur un marché biface : les consommateurs et les invendus des marques. Sur ce marché, on est très peu à être positionné. Pourquoi ? Parce qu'une marque, quand elle vend ses invendus, elle a envie de le faire en dehors de ses réseaux de distribution. Une grande marque de mode ne va pas vendre des produits à moins 70% à côté de sa collection qui coûte beaucoup plus cher. Et nous, on a un réseau dédié aux invendus et au prix. Cette stratégie est claire pour le consommateur et la marque, c'est ce qui nous protège un peu de l'univers concurrentiel. ■

Les soirées du Wine & Business Club :

• Paris au Bristol : 25 janvier, 27 janvier, 15 février & 17 février

• Bordeaux au Chapon Fin : 18 janvier, 15 mars & 3 mai

• Toulouse au Jardin d'Opéra – Stéphane Tournié : 27 janvier & 24 mars

• Luxembourg au Cercle Munster : 26 janvier

(...)



ENFANTS DE L'OVALE

Les 1300 enfants de Philippe Sella

Philippe Sella a 1 300 enfants ! L'information, livrée aussi brutalement, pourrait laisser à croire que l'un des meilleurs trois-quarts centre de l'histoire du rugby français serait adepte de la polygamie... Rassurez-vous, ces 1300 enfants sont ceux qui fréquentent les académies rugbystiques que l'ancien international français a créées un peu partout dans le monde. Les Enfants de l'Ovale, le nom de son association (EDO en raccourci), accompagnent des jeunes pour leur enseigner le rugby et les valeurs qui feront d'eux des hommes ou des êtres humains meilleurs.

L'idée, noble, est partie de la création d'un club d'amis, le Club III, chiffre reprenant à la fois le nombre de sélections obtenues par Sella en équipe de France et le nom de la marque de vêtements éponyme, créée à la fin de sa carrière. « Au début des années 2000, explique-t-il, avec mon associé et ami Jean-Claude Bonetti, on a décidé de créer un club, le Club III, pour fédérer le tas d'amis que nous avions dans nos milieux, du rugby et du commerce. Lors d'une réunion, certains ont suggéré d'ajouter à nos manifestations des actions à but humanitaire ou social. Les idées ont fusé et on s'est dit : pourquoi ne pas imaginer des missions pour aider la jeunesse, les



enfants à grandir avec l'aide du rugby ? Banco, nous avons fixé trois axes majeurs pour nos actions : le sport, la santé et l'éducation. » Grâce à leurs connaissances, leurs contacts, les amis du Club III lancent leurs premières pistes d'investigations. « En 1983, lors des Jeux Méditerranéens, à Casablanca, j'avais sympathisé avec Aziz Bougja, qui deviendra le président de la Confédération africaine de rugby. Je l'ai contacté et de ces échanges, est née l'idée de la première action, à Mers-El-Kheir, près de Rabat, en 2004. On a également créé cette année-là des unités à Saint-

Quentin-en-Yvelines, et dans le Nord, à Anzin. » L'idée est lancée. Elle est simple. Regrouper des jeunes issus de milieux défavorisés, et les regrouper sur un terrain où ils apprendront à vivre ensemble par le jeu. Accompagnés d'éducateurs sportifs ou socio-culturels, ils développent leurs aptitudes et leur personnalité. EDO opère aujourd'hui dans sept pays différents (France, Maroc, Mali, Niger, Sénégal, Madagascar, Côte d'Ivoire), mobilise 130 éducateurs et rassemble 1 300 enfants. Pour financer ses opérations, EDO tourne avec un budget de 300-400 000 €. Après une année difficile, où les Enfants de l'Ovale sont parvenus à maintenir leurs actions grâce à la mobilisation et la générosité de ses partenaires, le cours de l'histoire d'EDO reprend. La grande soirée du 25 novembre au Grand Hôtel, avec un grand dîner de gala et une superbe vente aux enchères d'objets, surtout maillots, liés au rugby, permettra de récolter les fonds nécessaires à la poursuite d'une action solidaire. Prochain objectif ? L'ouverture d'une académie et d'une maison du rugby à Treichville (Côte d'Ivoire). Les 1 300 enfants de Philippe Sella feront des petits, pour le plus grand bonheur de leur généreux « papa », le protecteur en Afrique. « Quel plus beau cadeau que celui d'un enfant qui vous offre un sourire pour manifester son bonheur ? »

www.enfantsdelovale.org
Gilles NAVARRO

LE HAVRE ATHLETIC CLUB

Olivier Doutreleau

Le Centenaire se porte bien

Créé à l'initiative d'Anglais travaillant pour des sociétés de négoce installées dans le grand port normand, le Havre Athletic Club est le doyen des clubs de rugby français. Il retrouve des couleurs après une période de vaches maigres.

Nous sommes au XIXe siècle et Le Havre connaît une activité débordante, en lien avec l'essor industriel du voisin anglais. La Manche crée une activité maritime dont profite le grand port normand. Le négoce se développe, permettant des synergies qui rejaillissent sur la région havraise. Les sociétés anglaises ouvrent des succursales au Havre, dont l'une d'elles va être à l'origine de la naissance du football et du rugby sur le sol français.

Les centaines d'Anglais qui viennent travailler en Normandie exportent avec eux leurs habitudes, leurs divertissements, leurs loisirs. Parmi elles, le football et le rugby. Des anciens d'Oxford et de Cambridge se réunissent sur un terrain vague havrais pour s'affronter dans un drôle de jeu où l'on joue aussi bien avec ses mains qu'avec ses pieds. Ils y retrouvent des employés de la South Western Railway, une compagnie maritime et ferroviaire implantée en Normandie.

En 1872 naît Le Havre Football Club, qui deviendra Le Havre Athletic Club une dizaine d'années plus tard. Le premier club de rugby français est né. Un club aux accents « so british », bien évidemment. Son premier président n'est autre qu'un employé de la South Western Railway, F. F. Langstaff, Francis Frédéric de ses prénoms. Il participe

à la structuration du club, dissocie les sections football et rugby, trouve un terrain où rassembler les activités de ses joueurs, sur la commune de Sanvic. Ce stade porte aujourd'hui le nom du président-fondateur, Langstaff.

Les Havrais du HAC jouent pour le plaisir. De toute façon, à cette époque, les compétitions n'existent pas. Les archives révèlent que le premier match « officiel » est joué en 1894, face aux Parisiens du Racing CF, les premiers champions de France de l'histoire (1892). La défaite (19-12) est honorable. Face aux ciel-et-blanc du Racing, les ciel-et-marine du Havre font mieux que se défendre. Les couleurs du maillot, choisies par le Révérend anglican P. E. Orlebar, un chapelain devenu le deuxième président du club, sont d'inspiration anglaise. Le bleu marine est celui d'Oxford et le bleu ciel, la couleur légendaire de Cambridge.

Objectif Fédérale 1

L'Histoire du Havre Athletic Club est forte. Et inspirante. Cent cinquante ans ont passé, et après quelques déboires, quelques dégringolades, le HAC a repris son ascension. Une marche en avant inspirée par l'exemple du RNR, le voisin rouennais, devenu premier club normand à intégrer le rugby professionnel, en Pro D2. La belle dormie ouvre doucement les yeux. Sous l'impulsion d'anciens joueurs, dont un trio d'entre eux dirigeait le club jusqu'à l'an passé (Olivier Doutreleau, Gabriel Dubernet, Franck Mirebeau), de dirigeants actifs et de bénévoles passionnés, la voilà en Fédérale 2 à jouer les premiers rôles dans un rugby amateur qu'elle aborde avec professionnalisme. C'est l'ambition du président Doutreleau, ancien numéro 8 du club, aujourd'hui seul président à la tête du HAC après le départ de Mirebeau vers Bordeaux et l'implication de Dubernet dans le projet des festivités des 150 ans du club et de la création d'une fondation. « Le Havre Athletic Club est le plus vieux club de rugby en France.

Nous cherchons à le faire grandir, à lui redonner une place de choix dans le rugby français, assure cet autodidacte qui a réussi dans le monde de l'investissement financier et dirige aujourd'hui son groupe, Optia Finance. On le structure comme si c'était une entreprise, en allant chercher des hommes au profil correspondant aux besoins du club, à tous les niveaux. » Structurer est le maître-mot du projet havrais. Le club a refusé la montée administrative en Fédérale 1 l'été dernier, parce qu'il n'avait pas l'assise assez solide pour affronter le plus haut niveau amateur. « La montée doit être validée sur le terrain, explique le président havrais, et par la mise en place de structures adaptées. Accepter de jouer en Fédérale 1 était trop risqué, on n'a pas eu envie de voir nos jeunes joueurs prendre des « valises » chaque dimanche. » Pour l'instant, ce choix réussit plutôt bien aux Havrais, leaders de leur poule en Fédérale 2 (1). Le projet « Objectif Fédérale 1 » tient la route. Pour grimper dans la hiérarchie et installer son club dans un développement durable, Olivier Doutreleau suit un modèle : celui de Laurent Marti, le Président de l'UBB Bordeaux-Bègles. « J'ai eu l'occasion d'échanger avec lui, et le conseil qu'il nous a donné, c'est de bien structurer tout ce qui concerne les partenaires et le partenariat. » La pandémie a donné du temps à l'équipe dirigeante havraise pour peaufiner l'idée. Le HAC aujourd'hui, c'est un budget compris entre 800 et 900 000 euros, dont 70% provient des 220 entreprises proches du club. Le public vient toujours plus en nombre au vieux stade Jules-Deschamps, longtemps fief des footballeurs locaux. « 2 500 spectateurs de moyenne suivent aujourd'hui le club, se félicite le Président du HAC. Nous avons utilisé à bon escient le temps libre accordé par le Covid-19 pour structurer plus vite le club. On l'a fait à la puissance trois. Malgré la souffrance de ne pas pouvoir jouer, nous avons fait évoluer deux-trois choses dans la structure sportive. Notre groupe compte 35

joueurs capables de jouer en équipe première. Et nos équipes de jeunes progressent. C'est compliqué pour nous la formation, des jeunes joueurs comme des éducateurs. Dans le Sud, elle se fait naturellement. Pas en Normandie. » C'est pourquoi Olivier Doutreleau s'est rapproché de ses collègues rouennais (Jean-Louis Louvel) et ébroïcien (Gilles Treuil) pour imaginer un vivier normand qui serait profitable à l'ensemble des clubs régionaux. Les festivités des 150 ans du club, prévues l'année prochaine, peuvent donner au rugby havrais un éclairage puissant et rendre un peu du lustre perdu au doyen du rugby français. Non, non, le HAC n'est pas mort...

(1) Après six journées, le Havre Athletic Club pointait en tête de la Poule 1 avec six victoires.



Les soirées
« Sport & Rugby –
Business Club »
en 2022 :

• A Paris au Bristol :
8 février, 5 avril & 14 juin



(...)

C'est la balade de Jo Haquim que nous chante Julien Gangnet avec *Mon business model*, premier attentat à la bienséance littéraire d'un auteur dont on reparlera. Docteur Joseph et Mister Haquim, mi-teigneux-la-débrouille, surfant sur le bitume entre Barbès et les Maréchaux nord, passant à gué sa misère pour pousser son pion méchant jusqu'à la réussite entrepreneuriale; mi-enfant qui crie dans le noir» maman «pour qu'elle revienne, mais que personne n'entend. Alors, comment se dépatouiller du marais quotidien, échapper au purgatoire des petits boulots insipides et usants? L'ange du Seigneur prendra les traits de M. Camara de Pôle emploi, qui le parachutera chez les Perez, une agence de presse à faits divers, familiale et crépusculaire. Le stagiaire fait souche, s'enracine et finit, avec l'aide d'une domina cloutée harnachée de bons sentiments, et d'une escouade de bras cassés, par créer sa propre officine, une start-up de fin des temps qui dissémine de la news crade all over the world. Reste à Jo une mission sacrée : croisé solitaire, il part en guerre contre la maltraitance infantile, sacerdoce qu'il prendra très - trop - à cœur. Gangnet écrit dans une langue qui file à belle allure, avec fluidité, sveltesse et élégance, et nous délivre une histoire à danser sur le bar. On vous le redit, *Mon business model* est un vrai et puissant roman noir.

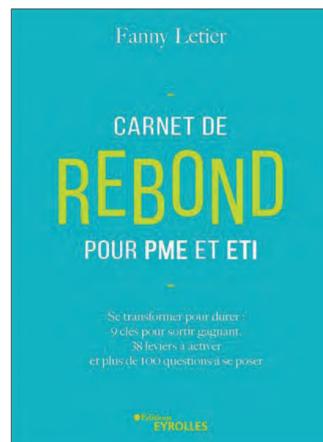
Mon business model
JULIEN GANGNET



Contrairement aux idées reçues, nous ne vivons pas dans un monde «post-industriel» mais dans une société «postdigitale». Nous arrivons à la fin d'un cycle marqué par la transformation numérique et le triomphe de l'Internet grand public. Un nouveau paradigme voit le jour avec le boom technologique de l'industrie et le retour en grâce des usines. Placée sous le signe de l'urgence écologique, de l'accélération du progrès et de la fusion de l'espace cyberphysique, la décennie 2020 va bouleverser en profondeur la vie des entreprises et des individus. Mieux, elle va offrir à l'Europe une opportunité unique de briller dans la compétition mondiale grâce à une industrie nouvelle génération qui favorisera une croissance durable, des emplois d'avenir et la modernisation de son économie. Convaincu du pouvoir fédérateur et de la modernité de l'industrie, Nicolas Petrovic nous invite à une plongée passionnante dans un univers méconnu du grand public : l'usine du XXIe siècle, peuplée de jumeaux numériques, d'imprimantes 3D et d'innovations révolutionnaires. En appelant à un réveil des énergies, il trace des perspectives concrètes pour faire de l'Europe un «Nouveau Continent» à la pointe de la santé, de l'agroalimentaire, du transport et des énergies renouvelables.



La société post-digitale - Retour vers le futur de l'industrie
Nicolas PETROVIC



Carnet de rebond pour PME et ETI
Fanny LETIER

Un « livre coach » pour aider les entreprises à rebondir face à la crise

La crise que nous traversons est probablement l'une des plus graves que les générations vivantes aient connue. Sociétale avant d'être économique, elle invite à la prise de recul sur la structure de notre économie et les modèles que nous voulons promouvoir. Pour rebondir, les entreprises

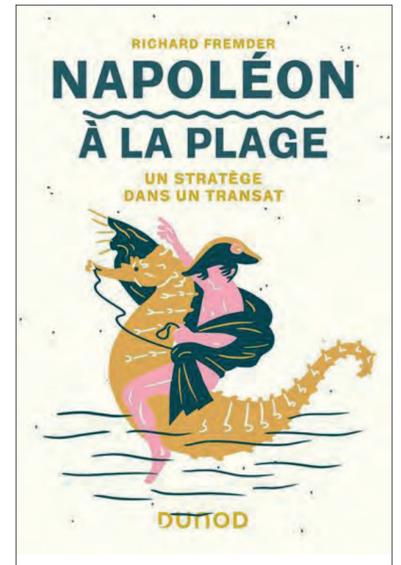
doivent concilier résilience, pugnacité et esprit de conquête. À travers des retours d'expérience, des exemples, des éléments de méthode, des conseils concrets et des recommandations personnalisables, cet ouvrage donne les clés aux entrepreneurs pour rebondir en superposant les temps : le temps court, celui de la résilience, le moyen terme, celui de la construction et de l'agilité, et le temps long, qui offre une vision collective pour demain.

Des solutions pour repartir :

- 9 clés de succès et 38 leviers à activer, concrètement, dans votre entreprise
- 4 autodiagnostic et plus de 100 questions à se poser, pour prendre du recul et prioriser les actions clés

Comme on reprend une entreprise en difficulté, Napoléon reprend la France, avec une stratégie claire et définie : retour des clients, de la trésorerie, remise en ordre et rétablissement de la confiance. Chez lui, tout est stratégie, y compris sa vie personnelle, jusqu'à sa mort, qu'il met en scène, à dessein.

Avec ce livre, l'historien Richard Fremder nous permet de voir ce stratège « dans un transat », avec un autre œil.



Napoléon à la plage : un stratège dans un transat
Richard FREMDER

Histoire de l'économie mondiale
Jean-Marc DANIEL



Raconter et décrypter l'histoire économique du monde, des origines à nos jours, des chasseurs-cueilleurs aux cybertravailleurs, tel est le pari de cette œuvre majeure proposée par l'économiste Jean-Marc Daniel. En analysant l'évolution des théories et des politiques économiques mondiales, Jean-Marc Daniel bat en brèche bien des idées reçues. Loin d'opposer travail et capital, il s'attaque aux conséquences néfastes des actions prédatrices des « oisifs », les bureaucrates et les technocrates qui agissent au détriment de la valeur créée par les « productifs », les ouvriers, les agriculteurs, les entrepreneurs et les innovateurs. Depuis l'origine des civilisations jusqu'aux premières décennies du XXIe siècle, de la Chine à l'Europe, en passant par l'Afrique et l'Amérique, de Tibère à Xi Jinping et Joe Biden, Jean-Marc Daniel dresse le panorama complet, synthétique et passionnant d'une économie qui, de crises en crises, sait engendrer de nouveaux modèles.

Ancien élève de l'école Polytechnique, de l'ENSAE et de Sciences Po, Jean-Marc Daniel est professeur d'économie à l'ESCP Europe et chroniqueur sur la matinale de BFM.

Dans l'esprit du grand public, Charles de Gaulle n'aurait eu que peu de considération pour l'économie, indigne de son intérêt. Cette réputation, bien que fautive, est aujourd'hui si ancrée qu'on ne sait presque rien des convictions économiques de l'homme du 18 juin... C'est cette facette inconnue du Général que révèle ce livre : Geoffroy Roux de Bézieux nous invite à découvrir un De Gaulle aux positions tranchées en matière d'économie, attaché au progrès et aux innovations, à la stabilité monétaire et à la place de l'État, là où elle est légitime. Un De Gaulle sensible aux questions de souveraineté, revenues récemment sur le devant de la scène. Un De Gaulle visionnaire, pragmatique et stratège, qui a laissé son empreinte sur les politiques économiques d'aujourd'hui.



L'intendance suivra !
Geoffroy ROUX DE BÉZIEUX

Robert Laffont

ÉPICURIEN

Patrick Bruel



Alain Marty : Patrick, il paraît que vous êtes très proche de Philippe Faure-Brac. Vous a-t-il tout appris sur le vin ?

Patrick Bruel : Philippe m'a en effet appris énormément de choses sur le vin. Ensemble, nous avons fait un chemin assez formidable. C'est une chance lorsque deux passionnés se rencontrent et que l'un peut apprendre beaucoup à l'autre.

Alain Marty : Racontez-nous une belle expérience ensemble !

Philippe Faure-Brac : Lors d'une dégustation à l'aveugle chez moi avec des amis, Patrick n'était pas encore arrivé et tout le monde pensait que nous dégustions un grand vin blanc de Bourgogne, par exemple un Montrachet. Lorsque Patrick arrive, il commence à déguster et annonce que, selon lui, il s'agit d'un vin de Bordeaux. Puis il précise l'appellation en Pessac-Léognan, le Domaine de Chevalier et enfin le millésime 1988. Un débat houleux se lance donc, la bouteille est découverte. Patrick avait raison, il s'agissait d'une bouteille du Domaine de Chevalier, blanc, 1988.

Patrick Bruel : En effet, j'ai eu un souvenir olfactif lors de cette dégustation. Dans les années 1990, je ne buvais pas de vin blanc. Lors d'un dîner chez Frédy Girardet à Crissier, il me propose de m'offrir un verre de vin blanc et plus précisément un Domaine de Chevalier 1973, ce qui fut un choc pour moi. Par la suite, je me suis beaucoup ouvert à la dégustation des vins blancs. Par tradition, lorsque nous débutons dans la dégustation des vins blancs, j'ai gardé cette envie de découvrir

les vins de Pessac-Léognan, du Château Carbonnieux au Domaine de Chevalier, en passant par le Château Haut-Brion. C'est ainsi qu'au moment où j'ai senti le vin blanc du Domaine de Chevalier millésime 1988, le souvenir est revenu très vite.

Alain Marty : Patrick, sur votre domaine, vous ne produisez pas uniquement du vin, mais aussi de l'huile d'olive et du miel ?

Patrick Bruel : C'est exact ! J'ai acquis ce domaine situé à l'Isle-sur-la-Sorgue, dans le Vaucluse, en 2007. Il y avait 8 hectares au total, mais très peu d'oliviers. J'en ai donc planté moi-même et j'ai commencé



à faire mes premières tentatives de production d'huile d'olive. Les retours de dégustation n'étaient pas mauvais, même plutôt bons. À ce moment, j'ai décidé d'attendre pour travailler de manière très professionnelle les olives et j'ai sollicité l'aide de la référence de l'huile d'olive en France : Christine Cheylan, du Château Virant. En goûtant ce qu'elle produisait et en voyant ma propriété et mes olives (de l'Aglandau pure), nous avons commencé à travailler ensemble. Notre travail a été très bien récompensé puisque dès la première cuvée, nous avons été médaille d'or au concours AFIDOL trois ans de suite.

Alain Marty : Quelle est la marque de cette huile d'olive ?

Patrick Bruel : Cette huile s'appelle « H de LEOS ».

Alain Marty : Et côté vigne ?

Patrick Bruel : J'ai planté mes premières vignes il y a deux ans. La première récolte a été réalisée en septembre 2020, pour produire la cuvée de rosé qui porte le nom de ma mère, « Augusta ». Les vins sont produits à partir de trois cépages : grenache, syrah, cabernet. Et l'objectif sur le long terme est de retrouver les vins du Domaine Leos sur les tables des grands restaurants. ■

GRAND VIN

Château Grand Corbin-Despaigne 2018

Saint-Emilion Grand Cru

La famille Despaigne est propriétaire du Château Grand Corbin-Despaigne depuis 1812 et transmet l'amour pour son vignoble et le respect des traditions depuis sept générations. Aujourd'hui, c'est François Despaigne qui dirige ce Saint-Emilion Grand Cru et perpétue les valeurs familiales dont il a hérité.

Situé au nord de l'appellation Saint-Emilion, le Château Grand Corbin-Despaigne dévoile un vignoble sur deux grands types de sols : un sol argilo-sableux avec crasse de fer et de fines couches superficielles de sables anciens sur argiles. Chaque millésime est produit dans le respect de l'environnement afin de mettre en bouteille le meilleur vin possible.



Ce cru 2018 est issu d'un assemblage de merlot (75%), cabernet franc (24%) et cabernet sauvignon (1%). Il révèle une jolie robe avec des reflets violines, une intensité profonde, c'est un vin dense. On retrouve au premier nez des arômes de fruits confits noirs, des notes épicées. A l'agitation, ces arômes sont intensifiés (cassis, réglisse). La bouche est puissante et riche. C'est un millésime de garde avec une élégance et une belle longueur.

Cette cuvée peut s'apprécier dès maintenant après avoir été carafée, mais a un potentiel de garde de dix ans minimum. Il saura accompagner à merveille un apéritif avec de la charcuterie ou encore des viandes grillées.

BONNE TABLE

Bistrot du Sommelier

97, boulevard Haussmann - Paris, 8e

Le restaurant de Philippe Faure-Brac, meilleur Sommelier du Monde 1992, est une adresse à ne pas manquer dans la capitale. Philippe a ouvert « Le Bistrot du Sommelier » en 1984, à l'âge de 24 ans seulement. Dès les premiers jours, le concept attire, fait parler de lui et est très rapidement complet. Avec ses deux salons privatisables, Le Bistrot du Sommelier est l'endroit idéal pour organiser tout événement.



Philippe accueille et conseille ses clients dans une atmosphère chaleureuse. Il propose des plats d'une grande qualité, associés à de grands vins pour le plus grand plaisir de vos papilles. A la carte, des milliers de références de vins issus de tous les vignobles français et internationaux.

Chaque vendredi, Philippe organise dans son salon-cave, une table d'hôte autour d'un vigneron. C'est l'occasion de partager et découvrir la table d'un grand vigneron et d'un grand sommelier de renom.

Collection vinothèque, L'autre cave de NICOLAS

Vins, spiritueux et champagnes d'exception



Scannez moi ou rendez-vous sur collection-vinotheque.nicolas.com

Philippe de Rothschild

CHÂTEAU
LAFITE ROTHSCHILD

Philippe Sereys de Rothschild

CHÂTEAU
MOUTON ROTHSCHILD

Edmond de Rothschild

CHÂTEAU CLARKE
EDMOND DE ROTHSCHILD



CHAMPAGNE
BARONS DE ROTHSCHILD
PRODUCE OF FRANCE

CHAMPAGNE-BDR.COM

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.