

Virginie CALMELS

La nouvelle révolution
du rapport au travail

page 2



Jean-Marc SYLVESTRE

De l'influence de l'inflation
sur la politique et l'économie

page 4

Patrick ARTUS

La transformation
de nos économies
en économies
de spéculation

page 5



Jean-Claude TRICHET

Inflation : Les causes
et les conséquences
au niveau mondial

page 5

Cédric VILLANI

«Julian Assange
n'a fait qu'œuvre
de vérité»

page 4



BtoBusiness

100% ECONOMIE & FINANCE

N°2 | 2022 | www.btoaudio.tv

Abonnement : 299€/an



100 % ÉCONOMIE & FINANCE



Philippe KNOCHE
Directeur général
d'Orano

Page 3

La guerre mondiale des ressources

En temps de paix comme en temps de guerre, les ressources énergétiques de la planète sont l'objet de toutes les convoitises. Mais elles ne sont pas inépuisables. Dans sa quête légitime de progrès et de croissance, l'Humanité est-elle capable de se contraindre ?

Quel pays a besoin d'énergie sous ses formes primaires comme le pétrole, le gaz, le charbon ? Quel pays a besoin, par nécessité bien comprise de sauvegarder l'environnement, d'avoir accès à des énergies plus propres mais dont l'empreinte carbone n'est néanmoins pas neutre ? Quel pays a besoin de ces terres et métaux précieux disséminés dans les sous-sols de notre planète pour produire ou consommer les objets qui, aujourd'hui plus qu'hier et moins que demain, sont devenus indispensables dans nos vies privées et professionnelles ? La réponse est simple : tous les pays avancés achètent ces ressources, même ceux qui se piquent de greenwashing. De même que les pays qui veulent améliorer leur statut et aussi, parfois, le sort de leurs peuples. Ces besoins concernent donc aujourd'hui tous les pays de notre monde globalisé. Naguère limitée à quelques pays, la guerre des ressources, qui dévoile

rarement ses dessous en dehors des publications spécialisées, se joue désormais à l'échelle planétaire. C'est une féroce lutte d'influences. Financière, politique, économique, militaire, culturelle... Un big game mondial qui implique de nombreux acteurs : des Etats, des entreprises d'Etat, des entreprises privées, des hommes d'affaires – que l'on peut parfois appeler oligarques – de toute nationalité, des banques, des fonds d'investissements, des intermédiaires, des spéculateurs, des escrocs, des hommes de main... Et en bout de chaîne, il faut le savoir, des populations dont le sort n'est souvent guère enviable à creuser la terre pour un salaire de misère, parfois pire. Cette guerre des ressources est rarement irréprochable en terme d'éthique et, dans le contexte actuel, il n'est pas inutile de dire que les entreprises françaises qui y participent ne sont pas les moins vertueuses, loin de là. D'autres, même certaines dont

le siège se dresse fièrement dans les mégapoles de nos démocraties avancées, prennent beaucoup moins de gants... Les intérêts stratégiques des nations et les sommes colossales en jeu ne peuvent tout justifier. S'il est utopique aujourd'hui d'imaginer une gestion régulée et raisonnée au niveau planétaire de ces ressources, cela ne sera peut-être pas le cas demain. Le monde change, après tout... A tout le moins pourrait-on espérer rapidement une prise de conscience de l'ensemble des Etats et des acteurs sur la base d'un fait indiscutable : ces ressources, aujourd'hui indispensables, ne sont pas inépuisables. Mieux vaudrait dès maintenant en faire le meilleur usage avec parcimonie car viendra le jour, sans doute lointain mais inéluctable, où les puits seront taris, les mines vides et les nappes asséchées. Espérons que ce jour-là, si elle n'a rien inventé d'autre d'ici là, l'Humanité puisse se tourner vers autre chose que le Soleil.



Alain MARTY
Fondateur
du Wine&Business Club
Président de BtoBusiness

La viande cellulaire, avenir de l'humanité ?

Richard Fremder : Vous souhaitez aujourd'hui aborder un sujet qui s'annonce saignant, et dont on parle assez peu dans notre pays : celui de la viande cellulaire...

Luc Ferry : Qu'est-ce que la viande cellulaire ? Il faut d'abord dire que ce n'est pas de la fausse viande, comme ces steaks de légumes que l'on essaie de faire passer pour des biftecks. Il s'agit de prélever sur un animal – boeuf, cochon, poulet ou autres – une cellule souche, que l'on met en culture. Il y a prolifération et ensuite, on différencie les cellules souches avec des nutriments spécifiques pour leur faire fabriquer de la viande avec des tissus adipeux. Vous pouvez ainsi fabriquer du boeuf de Kôbé, si vous le souhaitez. Cette viande cellulaire existe déjà. C'est déjà très développé en Israël, aux Pays-Bas, etc. Et maintenant aussi un peu en France. Ce n'est pas le futur : c'est déjà là et cela va prendre de l'ampleur.

R.F. : Pourquoi est-il inéluctable, selon vous, que la viande cellulaire devienne prépondérante dans l'alimentation humaine ?

L.F. : Il faut d'abord savoir une chose : 98% de la viande consommée aujourd'hui dans le monde est produite industriellement. Chaque année, au niveau mondial, soixante milliards d'animaux sont abattus pour notre consommation. Cette viande est produite par d'énormes entreprises agro-industrielles. Rien à voir avec les petites fermes sympathiques de notre enfance, dont certaines existent

encore et dont nous avons besoin pour l'aménagement du territoire. Quelques chiffres pour la France, qui sont à méditer : 82% des poulets, 91% des veaux de boucherie, 95% des cochons et 99% des lapins n'ont jamais vu ni le ciel, ni la terre. Ces animaux sont élevés dans des bâtiments fermés et souvent dans des conditions qui sont assez atroces. Autre chiffre intéressant à connaître : agriculture et élevage sont le troisième poste d'émissions de gaz à effet de serre après l'industrie lourde et le transport. Avec la viande cellulaire, on va pouvoir nourrir la planète pendant des milliers d'années sans souffrance animale et sans émission de gaz à effet de serre. A moins d'être totalement irrationnels, je ne vois pas pourquoi on devrait refuser une viande produite sans souffrance animale et sans émission de gaz à effet de serre. Cela n'est pas cohérent et, à un moment, il faut que la raison mette tout cela en cohérence. Quels sont les arguments contre ? J'essaie d'en trouver, car je ne suis pas un fanatique de la viande cellulaire, mais je n'en vois aucun. Le passage à cette viande cellulaire est inévitable et je ne vois pas pourquoi cela ne marcherait pas.

R.F. : Ce changement provoquera forcément d'énormes bouleversements pour la filière élevage, en France et dans le monde...

L.F. : Comme dans toute évolution, toute innovation, il y aura évidemment des reconversions et des modifications un peu bouleversantes. Mais il n'y aura pas de drame : l'industrie agro-alimentaire va se reconverter d'elle-



Luc FERRY
Philosophe et ancien Ministre

même après avoir fait le constat qu'au lieu d'élever des milliers d'animaux en milieu fermé et souvent dans des conditions épouvantables, mieux vaut fabriquer de la viande cellulaire. Il s'agit d'une agriculture hyper technique et ce n'est pas le boucher de quartier, ni le paysan de notre enfance qui feront ça. Comme les cultures de tomates hors sol, par exemple, qui sont gérées par des ingénieurs agronomes de haut niveau. Le temps de création est très rapide, mais surtout, pour certaines viandes, c'est moins cher : quatre à cinq fois moins cher que le mode d'élevage agro-industriel actuel. Ce qui reste encore cher, c'est là-dessus que ces nouveaux éleveurs travaillent et c'est une question d'années pour qu'ils parviennent à améliorer les coûts de production.

R.F. : Mais est-ce encore de la viande ?

L.F. : Dire que la viande cellulaire n'est pas de la viande est absurde. C'est comme si vous disiez qu'un enfant né par PMA n'est pas un enfant. Je n'en ai jamais goûté, mais nombre de mes amis l'ont fait en Israël, où c'est autorisé, et ils disent que c'est identique. Et pourquoi serait-ce différent alors que c'est la même viande, fabriquée avec les mêmes cellules souches ?

R.F. : Selon vous, à quelle échéance verrons-nous arriver cette viande cellulaire sur les étals de nos boucheries ?

L.F. : Ça n'est pas encore commercialisé chez nous, mais ça se développe partout, aux Etats-Unis, en Israël, aux Pays-Bas et aussi en France. Il faut donc sérieusement envisager cette question de façon agro-industrielle. Pourquoi ne le fait-on pas ou peu ? Sans doute pense-t-on que cela va impacter le monde agricole. Mais qu'on le veuille ou non, cela va advenir.



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



COURBET
JOAILLIER ÉCOLOGIQUE

CÉLESTE
7 PLACE VENDÔME PARIS
COURBET.COM







100 % ÉCONOMIE & FINANCE



■ 49 000 auditeurs par semaine

« Nous faisons un effort important sur l'innovation »

Alain Marty : X-Mines, vous avez débuté votre carrière à la Commission Européenne en tant que rapporteur anti-dumping. En quoi cela consistait-il exactement ?

Philippe Knoche : Cela a trait à la politique commerciale en Europe, des industriels qui subissent des concurrences déloyales et qu'il faut protéger.

A.M. : Vous rejoignez ensuite Raymond Lévy au CDR. Pour les plus jeunes, un petit rappel de ce qu'était le Consortium de réalisation...

P.K. : C'était la banque chargée de vendre les actifs suite à la faillite du Crédit Lyonnais. Raymond Lévy était un grand industriel qui avait dirigé et redressé Renault. Le ministre de l'Economie de l'époque, Dominique Strauss-Khan, lui avait demandé de prendre ce dossier en main.

A.M. : En 2000, vous rejoignez Areva. Quelles ont été vos premières fonctions au sein de cette entreprise ?

P.K. : J'ai été directeur de la stratégie pendant quatre ans. Une durée, mais le secteur de l'énergie, c'est le temps long et il faut pouvoir anticiper. L'actualité mondiale le montre bien en ce moment.

A.M. : Juste après votre arrivée, en 2001, a eu lieu un tournant important dans le nucléaire français...

P.K. : Il y a eu cette année-là un rapprochement entre Cogema, qui était sur les métiers d'Orano aujourd'hui, et Framatome, qui construisait les réacteurs. Cela a donné naissance à Areva, dirigé à l'époque par Anne Lauvergeon.

A.M. : Depuis janvier 2018, vous êtes le directeur général d'Orano, issu de la restructuration d'Areva. Combien de collaborateurs, de volume d'affaires ?

P.K. : 17 000 collaborateurs dans le monde, dont 13 000 en France. Nous réalisons 50% de notre business à l'international auprès d'une centaine de clients. Presque 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

A.M. : Quels sont les métiers d'Orano ?

P.K. : Cela va de la mine jusqu'à la transformation de l'uranium pour produire de l'électricité chez nos clients dans les centrales nucléaires. Il y a aussi la transformation des déchets. Cela représente beaucoup de technologie. Dans chacun de nos métiers, Orano est dans les trois premiers mondiaux. Nous sommes aussi l'une des deux seules entreprises au monde qui maîtrise les technologies de recyclage du combustible.

A.M. : Sur 17 000 collaborateurs, tous ne sont pas ingénieurs. Pour faire du business, il faut vendre...

P.K. : Nos clients sont assez concentrés, une centaine, et dix font plus de la moitié du chiffre d'affaires. Donc, la relation client est importante, mais nous sommes plutôt quand même dans le BtoB, pas dans le BtoC. Alors, oui, nous avons bien sûr des ingénieurs, mais aussi beaucoup de gens de terrain, des techniciens, des bacs pros, car c'est

sur le terrain qu'on fait la différence. Plus de la moitié de nos effectifs sont des opérateurs de terrain.

A.M. : Quelle est aujourd'hui la structure de votre capital ?

P.K. : Pour restructurer complètement, Areva a été retiré de la cote. Une partie du business est chez EDF, une partie a été vendue. Nous étions 42 000 et il y a 6 000 réductions d'emplois. Suite à cette restructuration, l'Etat français est actionnaire à 90%. Nous avons également 10% d'actionnaires japonais parce que l'Asie est une zone fondamentale de croissance.

A.M. : Pourquoi avoir choisi de prendre un autre nom ?

P.K. : Le périmètre a complètement changé. Areva était connu pour construire des réacteurs, Orano ne le fait plus. Areva a connu ses heures de gloire, mais était proche de la faillite. Orano permet de repartir sur de nouvelles bases.

A.M. : Pour Orano, quelle est aujourd'hui l'importance stratégique de la Recherche & Développement ?

P.K. : Après la sécurité, c'est primordial. Nos métiers, pour se développer, doivent aujourd'hui innover sans cesse. Nous faisons un effort très important sur l'innovation. Dans le nucléaire et dans le recyclage des déchets comme je viens de le dire, mais aussi dans le recyclage de métaux compliqués comme ceux utilisés dans les batteries de voitures électriques. Nous venons d'ailleurs d'inaugurer notre pilote industriel. Nous utilisons également ces technologies pour aller plus loin dans des secteurs comme la santé, par exemple avec l'imagerie médicale dans le cadre de la lutte contre le cancer. Tout ne va pas marcher, mais c'est le propre de la Recherche & développement. C'est parfois compliqué en France de le reconnaître, mais il faut admettre l'échec.

A.M. : Quelles sont vos perspectives, vos ambitions à l'international ? Et particulièrement en Asie ?

P.K. : La Chine représente la moitié de la croissance future dans le nucléaire. Aujourd'hui, la production de charbon y est très importante, pour l'électricité, la chaleur, l'industrie. Réduire cette empreinte carbone va nécessiter toutes les énergies, du renouvelable bien sûr, mais aussi du nucléaire. C'est une zone de développement énorme. La Corée et le Japon, eux, n'ont pas de ressources énergétiques naturelles et le renouvelable n'y est pas facile du fait de leur géographie. Donc, le Japon redémarre ses réacteurs et la Corée en construit encore. En fonction des années, ces deux pays font chacun entre 7 et 10% de notre chiffre d'affaires.

A.M. : Où vous approvisionnez-vous en uranium ?

P.K. : On essaye d'être diversifié : Canada, Kazakhstan, Niger, Mongolie maintenant, et aussi de premiers forages en Ouzbékistan. Cette diversification géographique, d'ailleurs tant pour nos fournisseurs

que pour nos clients, nous permet d'être plus résistant vis-à-vis de contextes géopolitiques qui peuvent tendus dans certaines zones.

A.M. : Et si le prochain président de la République était écologiste ?

P.K. : Par le passé, il y a eu des ministres de l'Energie qui avaient des approches différentes vis-à-vis du nucléaire, mais nous avons toujours partagé un but : lutter contre le réchauffement climatique. Je prendrais l'exemple de la Finlande, qui a aujourd'hui un parti écologiste au gouvernement, mais dit avoir toujours besoin du nucléaire. Je suis convaincu qu'en France, avec tous les gouvernements, nous développerons du nucléaire.

A.M. : Que sera devenu Orano dans dix ans ?

P.K. : Une entreprise qui aura poursuivi son excellence en matière nucléaire, mais aura aussi développé des technologies dans les secteurs cités tout à l'heure. Le nucléaire sera une partie de son business, mais pas la seule.

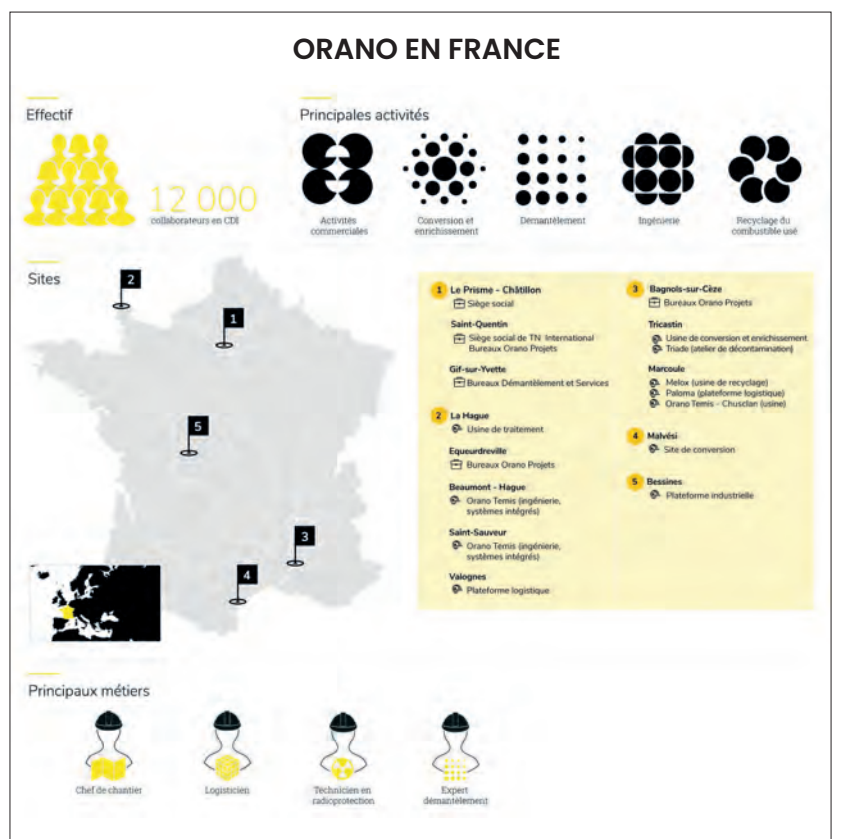
Parcours

Philippe Knoche est né le 14 février 1969 à Strasbourg. Diplômé X-Mines, il a commencé sa carrière en tant que rapporteur anti-dumping à la Commission européenne, puis assistant de Raymond Lévy au Consortium de réalisation, avant de rejoindre en 2000 le groupe Areva, alors dirigé par Anne Lauvergeon. Après avoir occupé le poste de directeur de la stratégie, il est nommé en 2004 directeur des activités de traitement du combustible nucléaire usé. De 2006 à 2009, il est directeur du projet de réacteur pressurisé européen à la centrale d'Olkiluoto (Finlande).

En janvier 2010, il prend la direction des activités Réacteurs et services. Le 1er juillet 2011, Philippe Knoche est nommé DG des opérations nucléaires d'Areva. En octobre 2014, il devient président du directoire par intérim. En juillet 2017, l'Etat souscrit à l'augmentation de capital de NewCo (née de la restructuration d'Areva et regroupant les activités liées au cycle du nucléaire). Philippe Knoche est nommé DG de NewCo. Le 23 janvier 2018, NewCo devient Orano, dont il est toujours DG.



Philippe Knoche Directeur général d'Orano



BtoBusiness, trimestriel édité par SAS BtoB Radio.Tv. RCS 507709558 - 28, rue Pasquier - 75008 Paris. ISSN : en cours. Directeur de la publication : Alain Marty. Directrice de la rédaction : Meggy Ebelle. Rédacteur en chef : Guilhem Beauquier. Rédaction : Erick Cala, Billie Ducourant, Justine Duroux (Art de vivre), Nathael Fauchois, Richard Fremder, Era Gjoni, Aymeric Henry, Ugo Huel, Léandra Mas, Camille Miolane, Sofiane Mouss, Elodie Pisowicz, Paul Tafforeau, Soumitha Vanasaranjan, Kinan Youssef. Graphisme et Mise en page : Jessica Gibert. 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. 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 des entreprises

Le crédit inter-entreprises et les délais de paiement

Alain Marty : *Nous allons parler du crédit inter-entreprises et des délais de paiement. Pourriez-vous nous rappeler ce que recouvrent ces notions ?*

Pierre Pelouzet : Le crédit inter-entreprises est le crédit financier que les entreprises s'accordent entre elles dans le cadre de leurs relations commerciales d'achats et de ventes. Ce crédit résulte des délais de paiement contractuels convenus. Ces délais sont convenus en fonction des limites imposées par la loi : dans le secteur privé, le délai de paiement maximal est de soixante jours à compter de la date de facturation. Dans le secteur public, le délai de paiement réglementaire est de trente jours. Le crédit inter-entreprises trouve son fondement dans la nécessité pour chaque entreprise de développer son chiffre d'affaires en permettant aux clients de ne payer qu'à terme la livraison des biens ou des services qu'elle leur vend. Ce mode de financement est le plus important en volume (700 milliards d'euros en France). Il est également plutôt sain, mais dès qu'il existe des dérives, cela a des conséquences importantes compte tenu des volumes considérables d'argent en jeu.

La crise sanitaire a fait repartir les délais à la hausse

A.M. : *Quelle est la situation actuelle du crédit inter-entreprises et des délais de paiement ?*

P.P. : La dégradation des délais de paiement a connu son apogée en 2014/2015 avec un retard moyen de quatorze jours. Des dispositifs ont été mis en place pour lutter contre ces dérives, qui ont permis d'améliorer la situation pour arriver à onze jours de retard en 2020. Actuellement, selon les dernières données, les retards se sont dégradés du fait de la situation sanitaire et de ses conséquences sur l'organisation des entreprises, puis de son impact direct sur l'économie. Ainsi, les retards de paiement ont dépassé les quinze jours à l'été 2020 avant de descendre sous les treize jours en décembre. Dans le même temps, les délais de paiement de la sphère publique ont significativement baissé en 2020, poursuivant une baisse débutée depuis dix ans : deux jours en moyenne pour l'État, un jour pour les communes, 2,8 jours pour les départements et 5,5 jours pour les régions. Toutefois, des disparités fortes demeurent, tant en fonction de la taille des entreprises que des secteurs économiques.

A.M. : *Que représentent ces retards en volume ?*

P.P. : En l'absence de ces retards de paiement, les PME disposeraient

de 19 milliards d'euros de trésorerie supplémentaire. Ce qui est énorme, surtout dans le contexte actuel de reprise.

L'Etat n'est pas là pour compenser les défauts de paiement

A.M. : *Quels outils permettent de lutter contre ces retards de paiement ?*

P.P. : Tout d'abord, la voie du dialogue. Le dispositif de médiation, que nous offrons gratuitement depuis plus de dix ans, est là pour aider les entreprises et les organisations publiques à trouver une solution à l'amiable. Le dispositif a prouvé son efficacité durant la crise. Ainsi, dans plus de 50% des cas, ce sont les conditions de paiement, et plus particulièrement les tensions liées aux délais de paiement, qui sont arrivées en tête des problématiques traitées par mes équipes, avec un taux de succès de 70%. La crise a favorisé les comportements déviants. Les raisons étaient multiples : raisons techniques, raisons financières, comportements opportunistes ou exagérément prudents de certaines entreprises qui en ont profité pour augmenter leur trésorerie. Face à cette dégradation, Bruno Le Maire et François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France, ont mis en place un comité de crise sur les délais de paiement. Je le co-anime avec le Médiateur du crédit. Ce comité a pour objectif de veiller à désamorcer une tendance à la cessation ou au retard de paiement. Composé des organisations socio-professionnelles, il traite les signalements impliquant les entreprises dont les achats cumulés représentent plusieurs centaines de millions d'euros.

A.M. : *Une conclusion à l'adresse des chefs d'entreprise ?*

P.P. : Durant la crise, l'Etat a maintenu l'économie à flot, mais il n'est pas là pour compenser les défauts de paiement inter-entreprises. Il faut maintenant que celles-ci jouent le jeu en payant leurs fournisseurs à l'heure.

L'inflation pour les nuls

Alain Marty : *La question du pouvoir d'achat est devenue l'une des préoccupations premières des responsables politiques et syndicaux, qui brandissent le risque d'inflation. Comment analysez-vous la situation, sur les plans politique et économique ?*

Jean-Marc Sylvestre : Sur le terrain politique, l'argument résonne fort parce que l'ensemble de l'opinion est évidemment sensible au risque de perdre son pouvoir d'achat. Sur le terrain économique, cette inquiétude ne correspond pas à une réalité qui serait capable de ruiner l'ensemble des équilibres macro-économiques.

A.M. : *L'inflation c'est quoi ?*

J-M. S. : Pour les économistes, c'est une augmentation générale et durable des prix. Cette inflation entraîne une perte du pouvoir d'achat de la monnaie : la monnaie dont on dispose perd de sa valeur puisqu'on est obligé de réduire la quantité de produits et de services achetés. Cette inflation se mesure par l'évolution mensuelle de l'indice des prix à la consommation établi en France par l'Insee. Cet indice mesure les prix d'un panier de plus de 250 produits et services. Cette définition de l'inflation suscite beaucoup de critiques et d'interprétations dans la mesure où elle s'appuie sur un panier de consommation type, alors que les structures de consommation sont différentes selon les catégories sociales et de revenus. On ne consomme pas la même chose selon que l'on est très riche, riche, modeste ou très pauvre. Donc, la perception des hausses de prix est différente.

A.M. : *L'inflation dont nous parlons actuellement correspond-elle à cette définition ?*

J-M. S. : L'inflation actuelle dénonce des hausses de prix de produits précis : pétrole, gaz, électricité, certaines matières premières, industrielles et agricoles. Ces hausses sont le résultat d'une pénurie d'offre. La demande mondiale est tellement forte en cette sortie de crise que les fournisseurs ne peuvent y faire face. D'où les ruptures d'approvisionnement, de livraison, de délais.

de civils, des crimes de guerre, des actes de torture sur des prisonniers ou encore l'espionnage de puissances alliées. Ce sont des informations d'intérêt public et une nouvelle ère s'ouvre dans le journalisme d'investigation. Mais pour le gouvernement américain, c'est un affront. Assange qui, en somme, n'a été que l'éditeur, est poursuivi. Cela devient une saga judiciaire mêlant espionnage, numérique, justice, géopolitique et scandales, où les coups de théâtre se succèdent avec une confusion croissante. Le voilà accusé successivement en Suède et en Grande-Bretagne, dans une affaire de mœurs floue qui est abandonnée et reprise plusieurs fois, mais ceux qui suivent le dossier ne sont pas dupes : la vraie raison pour laquelle il est poursuivi, c'est bien Wikileaks, et les États-Unis exigent son extradition sur leur sol, où il risque 175 ans de prison. Il vit cloîtré des années durant dans l'ambassade d'Équateur pour échapper à l'extradition. Finalement, il perd toute protection politique et se retrouve jeté dans une prison de haute sécurité à Londres.

A.M. : *Prison dans laquelle il se trouve toujours à l'heure où nous parlons...*

C.V. : Une prison où il est à l'isolement complet 23 heures sur 24. Sans acte d'accusation autre que d'avoir rompu une période probatoire. Une prison où il attend la suite de son procès,



Jean-Marc Sylvestre
Journaliste, économiste

En fait, cette inflation pèse moins sur le pouvoir d'achat et le coût de la vie en général que sur le pouvoir de dépenser. La nuance est importante. Le pouvoir d'achat n'a pas baissé en France, mais ce qui a sans doute baissé, c'est pour beaucoup le pouvoir de dépenser. Une part du revenu de plus en plus importante est consacrée à des dépenses contraintes sur lesquelles le consommateur a très peu de pouvoir (loyer, crédits, charges, impôts, etc.) Quand ces dépenses contraintes augmentent, la fin de mois est difficile. Le ressenti pèse sur le pouvoir d'achat global.

A. M. : *En quoi cette inflation est-elle toxique ?*

J-M. S. : Cette inflation n'est théoriquement pas durable parce que le système d'économie de marché peut se réguler. La demande peut se tasser une fois le phénomène de rattrapage passé et l'offre peut aussi s'accroître pour répondre à cette demande. C'est un peu l'analyse qui est faite actuellement par la Banque mondiale et le FMI, qui prévoient un tassement dans les mois qui viennent. Cependant, cette inflation est toxique puisqu'elle touche des catégories sociales vulnérables dont les revenus ne suivent pas. Elle peut aussi contaminer d'autres secteurs, l'automobile par exemple. Elle est évidemment toxique pour des raisons politiques puisqu'elle entraîne des surenchères de mesures compensatoires qui peuvent elles être, à terme, très coûteuses.

A.M. : *Cette inflation peut-elle se généraliser et, si oui, en quoi serait-elle dangereuse ?*

dans une bataille d'une complexité juridique telle qu'il est quasiment impossible de s'y retrouver, d'autant que des fabricants de fumée ont effectué un travail extraordinaire pour cacher l'essentiel derrière un nuage noir et faire passer au second plan l'affaire Wikileaks.

Cette attaque contre des valeurs universelles nous concerne tous

A.M. : *Pouvez-vous préciser ce qu'est ce « nuage noir » ?*

C.V. : Un nuage fait de dénigrement, de ragots et d'attaques insidieuses. Ces attaques, on peut les démonter sans peine quand on entre dans le dossier, mais elles ont brouillé son image publique. Ce qui émerge de véritablement noir dans cette affaire, c'est l'hypocrisie du gouvernement des États-Unis. Tout aussi noire est l'attitude du gouvernement britannique. Ce dernier a longtemps déploré le blocage de l'action judiciaire, mais preuve à ensuite été apportée que c'est ce même gouvernement qui faisait pression en sous-main sur la Suède pour faire perdurer le dossier. Il est temps de voir les choses pour ce

J-M. S. : Cette inflation très localisée peut devenir dangereuse si elle se généralise et surtout quand elle entraîne une hausse mécanique des revenus et des salaires. Or, une hausse de salaire qui ne correspond pas à une augmentation de la productivité ou de la quantité de travail va entraîner une hausse des prix de revient et, par conséquent, une hausse des prix à la consommation qui elle-même entraînera une nouvelle revendication salariale. Le risque inflationniste réside dans cette spirale assez perverse qui va pousser le couple prix-salaires toujours à la hausse. Dans ce cas-là, l'inflation traduit une baisse de la valeur de la monnaie. Il faut de plus en plus de monnaie pour alimenter le fonctionnement de la machine économique et la baisse de la valeur de la monnaie entraîne une baisse de la productivité sur les marchés étrangers, d'où la hausse nominale des prix de produits importés. L'économie se retrouve dans une spirale infernale dont elle ne peut sortir qu'à ses dépens.

A.M. : *Est-ce que l'inflation ne permettrait pas de payer la dette Covid ?*

J-M. S. : L'inflation, si elle est maîtrisée par de la régulation et des incitations à investir dans l'innovation et la productivité, a pour seule vertu de mettre de l'huile dans les rouages sociaux. Mais elle a pour inconvénient de dévaluer les dettes, donc d'appauvrir épargnants et rentiers. L'inflation est souvent réclamée par le monde de la finance, par ceux qui vivent du crédit, pas du fruit de leur travail. Pour les rentiers, c'est compliqué à vivre parce que l'inflation rabote, mais après mois, leur pouvoir d'achat. Alors très cyniquement, en ruinant les rentiers, l'inflation permet d'alléger le fardeau de la dette publique. Aujourd'hui, l'ensemble des épargnants n'a qu'une obsession : obtenir des garanties sur le capital détenu et prêté. Ils sont donc, pour la plupart, prêts à payer pour s'assurer cette sécurité. D'où la pratique généralisée des taux très bas et même des taux zéro. L'endettement ne coûte pratiquement rien et si l'argent est bien utilisé, bien investi, il va rembourser lui-même, de façon mécanique, ceux qui y ont accès. Le système actuel n'est pas dangereux si tous les acteurs restent vertueux, si l'argent emprunté est investi, utilement et productif.

qu'elles sont.

Alain Marty : *Comment les voyez-vous ?*

Cédric Villani : Assange est un prisonnier politique sur qui se déchaîne un terrible arbitraire. C'est un prisonnier soumis à la torture psychologique, comme l'a reconnu Nils Melzer, le rapporteur sur la torture des Nations Unies. Il faut défendre Assange, qui n'a fait qu'œuvrer de vérité et d'indépendance. Il faut le défendre d'abord pour la liberté de parole et la liberté de la presse ; il faut le défendre aussi pour défendre la souveraineté de nos États européens face aux injonctions américaines, parce que si nous laissons faire cela en Europe, nous n'aurons plus aucune légitimité à dénoncer les prisonniers politiques partout dans le monde. C'est pourquoi nous avons déposé, avec Jennifer De Temmerman, François Ruffin, Jean Lassalle et de nombreux autres députés issus de tous les bords politiques une proposition de résolution invitant le gouvernement à offrir l'asile politique à Julian Assange*. C'était la proposition d'Éric Dupond-Moretti avant qu'il ne devienne garde des Sceaux : qui osera dire que c'est absurde ?

** Le 4 février dernier, l'Assemblée nationale a repoussé cette proposition de résolution (17 voix pour, 31 contre).*



100 % ÉCONOMIE & FINANCE



49 000 auditeurs par semaine



Jean-Claude Trichet
Ancien Président
de la BCE

Des causes et conséquences de l'inflation

Alain Marty : *L'inflation a fait son retour dans l'actualité. Pourquoi était-elle si basse ces dix dernières années ?*

Jean-Claude Trichet : Quatre raisons ont fait que l'inflation a baissé lors de la dernière décennie. Avant la crise de 2008, il y a eu une intensification de la globalisation qui a pesé sur les prix mondiaux. Après cette crise, la croissance des pays avancés a été beaucoup plus basse. Les progrès de productivité ont été beaucoup plus bas dans les pays avancés. Il y a eu aussi, pour toutes sortes de raisons, un pouvoir de négociation sur le rapport travail/salaire dans l'ensemble des pays avancés. Enfin, il y a eu un excès d'épargne au niveau mondial, avec des taux nominaux très bas. Cet effet s'est ajouté à la croissance basse. D'où des politiques monétaires très accommodantes, et justifiées, dans les pays avancés pour éviter la matérialisation du risque de déflation.

A.M. : *Pourquoi et comment est revenue l'inflation aujourd'hui en France, en Europe et surtout aux Etats-Unis ?*

J-C.T. : Je vois trois raisons immédiates pour expliquer cette bouffée d'inflation : l'épidémie de Covid, qui s'affaiblit dans les pays avancés, génère de la demande, ce qui impacte les prix. Cette demande n'a pas été anticipée. Deuxième raison : les prix très élevés de l'énergie, qui pèsent fortement sur l'ensemble

des prix. Ces prix de l'énergie représentent maintenant en Europe la moitié de l'inflation que l'on peut observer. Troisième raison : le simple fait que l'inflation ait été très basse auparavant, qui donne un effet de rattrapage. J'évoquerais également un phénomène important et plus grave car il a des effets qui peuvent aussi peser à terme : l'accélération de l'inflation sous-jacente – c'est-à-dire l'inflation sans l'énergie et sans les aliments non transformés – qui est passée dans la zone Euro de 0,4% en octobre 2020 à 2,1% en octobre 2021.

Nous sommes sous la menace d'une inflation durable

A.M. : *Concernant les pays avancés, faut-il redouter une inflation persistante dans les années à venir ?*

J-C.T. : L'inflation ne sera persistante que si les autorités exécutives et monétaires la laissent filer. L'anticipation des Banques centrales des pays avancés essaie d'ancrer l'inflation autour de 2%, mais nous sommes tout de même sous la menace d'une inflation durable.

A.M. : *Dans cette conjoncture, quelles seraient vos recommandations pour l'Europe ?*

J-C.T. : Les Européens sont dans une situation moins immédiatement grave que les Américains, mais il faut néanmoins faire très attention. Il faut poursuivre, en Europe, les réformes structurelles pour rendre l'économie plus adaptable à un monde qui se transforme très vite. Notamment, mais pas seulement, en raison de la transformation énergétique. Il y a aussi la digitalisation. Il faut anticiper et les Européens doivent le faire dans ces deux domaines. Sur la digitalisation, parmi les pays comparables, nous sommes en retard sur les plus avancés.



Patrick Artus
Economiste,
Directeur de la recherche
et des études de Natixis,
Administrateur de Total

De l'économie à l'économie de spéculation

Alain Marty : *Qu'appellez-vous une économie de spéculation ?*

Patrick Artus : C'est une économie où il y a des mouvements violents des cours boursiers, des prix de l'immobilier, etc, avec une volatilité forte. On voit aussi dans cette économie des flux de capitaux erratiques entre les pays, ainsi que des positions fortement spéculatives sur les marchés des matières premières : énergie, agriculture, métaux, etc. Sans oublier la hausse des prix des cryptomonnaies.

A.M. : *Quelles sont les causes de l'apparition de cette économie de spéculation ?*

P.A. : Essentiellement parce que nous avons des politiques monétaires extrêmement expansionnistes. Quand les taux nominaux sont plus bas que l'inflation, détenir des actifs traditionnels comme une assurance-vie ou un livret d'épargne est pénalisant. Il y a donc la tentation de se tourner vers des actifs spéculatifs, ceux qui montent très rapidement lorsqu'une demande apparaît. Regardez les chiffres : il y a une forte corrélation entre la baisse des taux d'intérêts réels et la poussée des marchés boursiers. Par exemple, aux Etats-Unis, l'immobilier a augmenté de 19% en un an, ce qui est incroyable.

A.M. : *Quels sont les conséquences et les dangers de ce type d'économie ?*

P.A. : Il y a un danger financier, celui des « bulles » dans de nombreux secteurs : tech, immobilier, etc. Quand cette « bulle » éclate, il y a toujours après une crise financière. La conséquence néfaste, c'est que l'épargne est mal utilisée puisqu'elle n'a ainsi aucun effet positif sur l'économie de production, le PIB, la croissance. La perte d'efficacité de l'épargne est très grande.

A.M. : *Que peuvent faire les Etats ?*

P.A. : Ils sont assez démunis parce que tant que les Banques centrales ne changent pas leurs politiques, l'incitation à continuer de spéculer est très forte. Et les Banques centrales ne semblent pas disposées à changer, même si cela apparaît désormais dans leur réflexion. Les Etats peuvent agir à la marge, par exemple en freinant les crédits bancaires, mais la situation est bien dans la main des Banques centrales.

La perte d'efficacité de l'épargne est très grande

A.M. : *Votre conclusion au sujet de cette économie de marché ?*

P.A. : Je trouve ça très inquiétant. Et ce qui également inquiétant, c'est qu'il y a assez peu de débats publics sur le sujet. En général, on félicite les Banques centrales des politiques monétaires mises en place. Il est vrai qu'elles ont beaucoup d'avantages, par exemple l'endettement pas cher et la progression des cours boursiers qui a enrichi pas mal de gens. Mais il faut réfléchir davantage sur les contreparties négatives, dont cette économie de spéculation qui a des effets très désagréables sur les prix.



Thierry Drillon
Président de la Chambre
de commerce
franco-britannique

N'oublions jamais que le Royaume-Uni est un pays ami

Alain Marty : *Après le Brexit, les relations politiques et économiques sont, au moins en partie, à reconstruire entre la France et le Royaume-Uni. Le conflit sur la pêche est un marqueur très médiatique, mais peut-être pas le plus important.*

Thierry Drillon : D'un point de vue économique, c'est effectivement un sujet modeste. Pour les Britanniques, le secteur de la pêche représente 0,1% du PIB. Pour la France, c'est 0,6%. L'ensemble du secteur représente 620 millions d'euros. C'est donc avant tout un conflit plus politique qu'économique, mais je ne doute pas que nous puissions sortir de ce conflit avec le bon mode opératoire pour les deux parties. N'oublions pas tout de même que quasiment 100% de la pêche britannique est transformée en produits de grande consommation dans l'UE, et notamment en France. Il y a là une vraie chaîne de valeur et de savoir-faire, deux deux côtés de la Manche, qui doit perdurer.

A.M. : *Où en sommes-nous exactement sur la mise en place des modalités de sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne ?*

T.D. : Il y a encore beaucoup de travail parce que l'accord qui a été signé n'était qu'un accord-cadre. Il ne faut pas oublier qu'il existe quelque 800 accords

bilatéraux ou multilatéraux qui ont été signés entre le Royaume-Uni et des pays de l'Union. Il va falloir détricoter l'ensemble de ces accords secteur par secteur. Pour ma part, je crois que la sortie va prendre en réalité plusieurs années. On a parlé de la pêche, mais il y a beaucoup d'autres sujets où les négociations sont en cours.

A.M. La sortie de l'UE a-t-elle des impacts visibles au Royaume-Uni ?

T.D. : Oui, des impacts sont visibles. Certaines polémiques outre-Manche cachent aujourd'hui, peu ou prou, un certain nombre de difficultés, dont la pénurie de certains produits liée à une logistique plus complexe qui doit se mettre en oeuvre. Quand vous regardez l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, quels que soient les produits mais notamment ceux de grande consommation, il y a des trous dans la raquette. L'ensemble du processus est devenu très complexe et devrait être simplifié.

Le vrai sujet désormais doit être celui de la fluidité de nos échanges. Il faut planifier ce que seront nos relations économiques dans les dix prochaines années, déterminer les zones de coopération et les zones où nous serons dans une saine émulation. Je veux croire que ces relations vont se normaliser, avec des zones de coopération et de partenariat remarquables sur des sujets tels que la Défense, l'aéronautique, la santé ou autres. N'oublions jamais que le Royaume-Uni est un pays ami et un partenaire économique important qui pesait avant la crise sanitaire plus de 100 milliards d'euros.

Retrouvez l'intégralité
de nos Podcasts sur
www.btobradiotv



**LES PINS
de César**
HOTEL - SPA
La campagne d'Étretat

- Un parc de 20 hectares
- De nombreuses activités
- De nombreuses activités
- Un lieu d'exception pour vos événements privés et professionnels



FABRICANT DE PLANCHAS FRANÇAISES DEPUIS 1971
LA VIE EST BELLE, SAVOURONS-LA !

www.lemarquier.com





Podcasts



Frédéric Fougerat
Directeur de la Communication
et de la RSE Emerita

La lutte contre les discriminations dans le monde de l'entreprise

Alain Marty : *On parle régulièrement de discrimination dans le monde du travail. Qui est le plus compétent pour agir : l'Etat ou les entreprises ?*

Frédéric Fougerat : L'Etat pourrait faire beaucoup et même commencer par montrer l'exemple avant de produire des réglementations. Faire beaucoup en matière de lutte contre les discriminations, ce n'est pas se limiter à signer des chartes et à des intentions : il faut des engagements, du suivi d'actions et des indicateurs pour mesurer les progrès.

A.M. : *N'y a-t-il pas, dans le discours, plus une forme de mode qu'une réelle volonté ?*

F.F. : Lutter contre les discriminations n'est assurément pas une mode. C'est une responsabilité. Au-delà des actions ponctuelles, signatures de chartes ou parrainages de colloques devant des caméras, lutter contre les discriminations un engagement au quotidien, un travail permanent, exigeant, motivé, renouvelé, répété... Ce n'est pas, non plus, une photographie un jour donné, mais une évaluation permanente, en raison de la vie même d'une organisation faite de mouvements continus, de recrutements, d'intégrations, de promotions ou de départs.

“ Nous avons toutes et tous des préjugés basés sur des stéréotypes ”

A.M. : *Concrètement, ça se passe comment ?*

F.F. : Par exemple, dans un groupe de services immobiliers, l'engagement de lutter contre les discriminations est double. Il concerne directement le métier : lutter contre les discriminations dans l'accès au logement. Il est également RH quand il s'agit de lutter contre les discriminations à l'embauche, puis tout au long du parcours professionnel, avec des questions liées à l'égalité femmes-hommes, aux parcours de carrière, à la formation, aux promotions, au respect de l'orientation sexuelle des personnes ou encore au handicap. Pour être efficace et durable, et c'est très important, une politique de lutte contre les discriminations doit résulter d'engagements au plus haut niveau au sein de l'entreprise. Toute initiative individuelle sera évidemment toujours positive, mais seuls des engagements d'une direction générale volontariste permettront d'embarquer l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, de faire évoluer la culture managériale, les pratiques, et donc les habitudes et les réflexes. Ces engagements peuvent

être formalisés dans une stratégie RSE partagée, qui fait référence, qui peut être évaluée et dont les progrès sont eux-mêmes régulièrement rendus publics.

A.M. : *Ne faut-il passer par des formations ?*

F.F. : La réponse est oui. Lutter contre les discriminations passe par une sensibilisation de tous les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise. Il faut commencer par aborder les questions essentielles : les préjugés, qui n'épargnent personne, souvent liés à l'histoire, à l'éducation, et les stéréotypes, qui relèvent plutôt d'une construction sociale. Nous avons toutes et tous des préjugés basés sur des stéréotypes. Apprendre à lutter contre les discriminations, ce n'est pas chercher à supprimer ces préjugés, mais plutôt apprendre à les dompter. Une politique de lutte contre les discriminations passe donc par la formation, qui doit aborder des questions comme les critères de discrimination retenus par la loi, les situations à risque, l'entretien de recrutement, avec éventuellement des fiches pratiques pour accompagner les managers au quotidien. Un programme sur le principe de non-discrimination peut reposer sur plusieurs types de formations : une formation initiale et continue pour l'ensemble des effectifs, afin de savoir répondre à une demande discriminatoire. Une formation construite pour comprendre le mécanisme et le rôle du stéréotype, maîtriser les processus inconscients du stéréotype, savoir identifier les croyances de l'interlocuteur ou de l'interlocutrice, maîtriser un contre-argumentaire, adapter une réponse en fonction d'une situation. Enfin, un second type de formation peut être dédiée aux managers, afin de leur permettre d'accompagner leurs équipes face au risque discriminatoire.

A.M. : *Vous disiez qu'il faut mesurer. Mais mesurez comment ?*

F.F. : Engager une politique de lutte contre les discriminations, en formant les équipes, exige effectivement de mesurer l'efficacité du travail réalisé. L'autotesting est une pratique utilisée pour permettre cette évaluation. Une campagne de testing doit être menée et analysée par un cabinet indépendant, selon la méthodologie utilisée par le Bureau international du travail, car elle fait référence. Elle s'appuiera, par exemple, sur l'envoi de candidatures fictives en tous points similaires, à l'exception d'un critère : l'origine des candidats. L'analyse des réponses, comme du niveau de non réponse, permettra de faire des constats sur la réalité des pratiques de votre propre entreprise. Quand une campagne d'autotesting ne met pas en évidence de pratiques discriminatoires dans les recrutements, c'est évidemment une très grande satisfaction. Elle ne doit toutefois jamais être considérée comme une situation acquise. Il s'agit seulement d'un instantané à un moment donné. Tout comme la formation doit être continue, les campagnes d'autotesting doivent également être renouvelées régulièrement. Autant pour maintenir une pression, sur l'attention qu'il convient de porter au sujet, que pour mesurer dans le temps l'efficacité du travail réalisé.

A.M. : *En conclusion, que faut-il retenir ?*

F.F. : Il faut retenir que lutter contre les discriminations est un engagement. C'est davantage une question de volonté que de moyens. Cela nécessite toutefois de s'y consacrer pleinement, d'y travailler sans relâche, de ne jamais considérer une situation acquise et de régulièrement procéder à des évaluations. Parce que lutter contre les discriminations est un engagement, et un engagement au quotidien.

Le monde de la finance face aux enjeux climatiques

Alain Marty : *Pourquoi la prise de conscience des enjeux climatiques par le monde financier est-elle si critique pour tenir les engagements de la COP21 ?*

Dominique Gaillard : D'abord parce que la quasi totalité des actions visant à réduire les émissions de CO2 réclament des investissements coûteux. Soit parce qu'ils doivent être envisagés à très grande échelle (usines à captation de CO2, éolien maritime ou terrestre, centrales nucléaires, usines de batteries, c, etc.), soit parce que ces investissements financent à long terme des innovations de rupture, comme par exemple ces « mini » centrales nucléaires annoncées par Emmanuel Macron dans son plan France 2030. De très puissants acteurs financiers

“ Un mouvement de fond qui réorientera l'investissement ”

mondiaux se sont engagés à accélérer l'intégration de l'analyse des changements climatiques dans leur prises de décision d'investissements. Cette prise de conscience est extrêmement forte et massive, accélérée par les dérèglements climatiques qui se succèdent sur la planète à un rythme effréné. Elle concerne tous les acteurs du monde de la finance.



Denis Jacquet
Fondateur de Day One

Les peureux et les réalistes

Alain Marty : *La pandémie semble s'atténuer de par le monde, même s'il faut bien sûr rester prudent et vigilant. Quel bilan tirez-vous de ces deux années de crisa sanitaire ?*

Denis Jacquet : Les principaux médias et la parole politique ont bâti un « mur » anxigène d'informations, en utilisant des méthodes que les plus grands manipulateurs de l'Histoire n'auraient d'ailleurs pas reniées, pour nous faire croire que la situation est catastrophique et que, surtout, l'Etat est le seul recours. Nombre de Français qui ne sortent jamais de leur quartier, qui manquent d'éducation ou tout simplement de recul y croient. C'est affolant. Nous sommes devenus mimétiques. Face à cette pandémie, il y a eu deux catégories de gouvernements dans le monde : celles des peureux, des précautionneux, qui ont peur de leur ombre, qui poussent leurs citoyens vers l'obscurantisme : France, Italie, Australie, Canada... Et il y a celle des réalistes, elle-même séparée en deux camps : d'un côté l'Asie, qui applique la politique zéro Covid avec des mesures autoritaires et radicales,



Dominique Gaillard
Président d'Armen

A.M. : *Cette prise en compte des objectifs de développement durable dans les choix d'investissement est-elle spontanée ou contrainte ?*

D.G. : C'est une combinaison des deux. Une prise de conscience que nous sommes collectivement confrontés à un défi majeur, avec une horloge qui tourne beaucoup plus vite qu'initialement envisagé, et avec des problématiques d'investissement qui se chiffrent en centaines de milliards de dollars. Simultanément, beaucoup de régulations et de réglementations – comme la suppression à la vente des voitures thermiques d'ici quelques années, par exemple – ont été édictées ou votées sur beaucoup de sujets visant à respecter les engagements de la COP21. Ces mesures vont s'imposer très vite aux acteurs financiers car cela sera évalué par les investisseurs institutionnels dans leur décision d'allouer à tel ou tel acteur des ressources financières. Au-delà de la contrainte, il y aura un mouvement de fond qui réorientera l'investissement

vers les acteurs vertueux. Ceux qui ne le feront pas seront, selon moi, très vite ostracisés et perdront l'accès aux investisseurs.

“ Nous entrons dans un cercle vertueux ”

A.M. : *Quel rôle le capital investissement peut-il ou veut-il jouer dans la promotion d'une économie tournée vers le développement durable ?*

D.G. : En France, le capital investissement intervient auprès de 8 330 entreprises et y investit 30 milliards d'euros par an. Sa capacité à influencer sur les choix d'investissement est donc considérable. Nombre de start-ups ou d'ETI n'auraient pas vu le jour ou n'auraient pas pu créer et se développer sans ce soutien. Je citerais l'exemple des Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire, qui ont récemment lancé un chantier expérimental pour équiper tous les cargos qui y sont construits de mâts et de voiles repliables en carbone. La fabrication de ces mâts et de ces voiles est en cours de réalisation par un consortium de quatre start-ups et PME bretonnes qui sont soutenues par des fonds de capital risque ou des business angels. Nous entrons là dans un cercle vertueux parce que les investisseurs qui consentent les efforts financiers en entérinant de tels projets, avec un impact sur le développement durable de l'économie, en trouveront le bénéfice dans l'accroissement de la valeur stratégique de leur investissement quand ils revendront leur participation.

dans la presse d'Absurdistan. Ce n'est pas le retour de l'Etat stratège, mais celui de l'Etat prison.

Dans ce monde occidental qui vieillit, il y a un refus de la mort qui lui fait préférer la vie à tout prix, même en mauvais état. Et pour qui la liberté passe désormais après la sécurité. C'est triste de le constater. Ce peuple crache sur l'héritage légué par ses ascendants, morts à la guerre pour le lui garantir. Il crache sur son avenir, mais aussi sur son passé.

A. M. : *Selon vous, quelles vont être les conséquences de cette politique pour la France et l'Europe ?*

D.J. : L'accélération d'un déclasserment qui est relativement bien amorcé depuis une bonne quinzaine d'années, annoncé par des économistes et tous les gens un peu sérieux. Malheureusement, et malgré notre talent, car nous avons un vrai talent. De récentes études montrent que nombre de pays d'Europe, la France en tête, sont perdants sur tous les critères principaux : endettement, croissance, investissements, chômage, etc. La France figure dans les quatre derniers des grands pays développés.

Ce qu'il faut comprendre, c'est que seuls l'ambition et le risque alimentent la réussite. La peur, elle, creuse des tombes. Donc, après la petite reprise que nous allons avoir, mais sans cesse remise en cause par des mesures dictées par la trouille et que je comparerais un peu trivialement à l'érection du pendu, nous irons inéluctablement vers la fosse. En 2015, les prévisions annonçaient que plus un seul pays européen ne figureraient parmi les dix plus grandes puissances mondiales à l'horizon 2050. On parle aujourd'hui de 2035. En coupant la croissance, c'est un destin de bourgeois endormis qui nous attend.





Podcasts



Jean-François Cirelli
Président France, Belgique
et Luxembourg de BlackRock

Marc Sabaté : *La crise sanitaire a-t-elle modifié la perception d'un acteur comme le vôtre du risque d'analyse de la rentabilité de l'investissement ? Cette crise a-t-elle changé quelque chose dans vos choix d'investissement ?*

Jean-François Cirelli : Non. Ce qui change pour nous est l'arrivée de la sustainability, ainsi que le principe allemand du risque environnemental. Cet élément change considérablement la vision des investisseurs et des clients. Il s'agit du seul réel risque nouveau.

Chez BlackRock, en 2021, nous avons considéré qu'il s'agissait d'un risque d'investissement. Nous parlions évidemment de la durabilité des investissements, mais il s'agissait d'une chose à part.

À présent, c'est quelque chose d'inclus, comme le risque de liquidité ou le risque de crédit. Il y a un risque d'investissement lié au changement climatique. La réglementation peut changer et alors impacter un business. Physiquement, il peut y avoir des éléments qui impactent les usines. Les clients peuvent également changer en réputation si nous n'avons pas les bonnes pratiques. Par ailleurs, la technologie change. Tous ces éléments sont des risques. Nous devons intégrer le risque dans les processus d'investissement.

M.S. : *En cette sortie de crise, quelles sont les classes d'actifs dans lesquelles vous êtes le plus investi aujourd'hui ?*

J-F.C. : Nos clients nous prêtent l'argent. Nous ne sommes pas du private equity ou du Capital Investissement. Les clients peuvent repartir le lendemain. Nos contrats les plus longs ont une durée de trois mois en moyenne. Si nous devons rendre l'argent rapidement, il faut investir dans les choses liquides. Nous sommes

obligés d'être dans des obligations et dans les actions. Nous développons, comme tout le monde, de l'alternatif comme sur les fonds d'infrastructure ou le private equity. Nous devons être

“ Nous sommes obligés d'être dans les obligations et dans les actions

la cinquième ou sixième entreprise mondiale pour ce qui est alternatif. Les actions font un parcours remarquable ces derniers douze mois. Nous devons avoir 4 000 ou 5 000 milliards dans les obligations, 3 500 milliards dans les actions et 500 milliards dans l'alternatif.

M.S. : *Les marchés boursiers ont bien fonctionné depuis le début de la crise Covid. Comment voyez-vous l'évolution des marchés boursiers avec un marché de liquidité qui reste encore très important aujourd'hui ?*

J-F.C. : La liquidité sera le sujet principal. Le point de vue de BlackRock est que nous ne sommes pas dans une recovery, mais dans un restart. Il ne faut pas avoir les réflexes que nous avons lorsqu'il y a une récession et

que, brusquement, cela redécolle. Pour nous, il s'agit d'un réel redémarrage. Nous sommes confiants sur les vingt-quatre prochains mois.

Y.J. : *Les ETF et fonds indiciels progressent énormément depuis quelques années. Parmi vos clients, lesquels sont les plus appétents à ces ETF ? Pensez-vous que cette tendance va perdurer dans les années à venir ?*

J-F.C. : Je pense que cette tendance va perdurer, pour deux raisons principales. Tout d'abord, comme il y a des indices, il y a des paniers de valeurs. Cette gestion indicielle devient de plus en plus sophistiquée. Par ailleurs, les ETF ne sont pas chers.

Y.J. : *La taille des actifs est souvent un avantage pour un gérant d'actifs. En effet, vous pesez dans les sociétés dans lesquelles vous investissez. Est-ce parfois un inconvénient ?*

J-F.C. : Nous restons toujours minoritaires. En moyenne, nous dépassons rarement les 5% d'une entreprise. Nous sommes vus comme étant très puissants, bien qu'ayant uniquement 4% du capital. Il faut aujourd'hui être dans les indices. Nous sommes toujours en faveur des projets pour avoir des marchés de capitaux plus larges, profonds et liquides. Nous

sommes les premiers à plaider pour des marchés européens forts. Nous en avons encore plus besoin avec le

“ Nous sommes les premiers à plaider pour des marchés européens forts

Brexit aujourd'hui.

Y.J. : *Concernant la gestion ISR, comment vous êtes-vous adaptés au niveau du mode de gestion et de votre organisation à la demande croissante ?*

J-F.C. : Tout a changé ces deux dernières années dans le domaine de la finance, qui est très conservateur. Ce n'est pas encore vu, compris et intégré. Tout un travail interne a été demandé. Il a fallu revoir les processus internes et changer les organisations. Cela va avoir un effet considérable sur l'allocation du capital. Ceux qui seront capables d'embarquer ce qui est ISR vont avoir un coût de capital moins élevé. Il va y avoir des changements d'actifs considérables.

Richard Fremder : *Quel est votre gamme de produits et à qui vous adressez-vous ?*

Alexis de Goriainoff : Notre raison d'être est celle de simplifier la vie des gens. Nous aidons en particulier les entreprises. Un chef d'entreprise doit s'occuper de son activité, mais aussi de sa téléphonie d'entreprise, sa téléphonie mobile, son accès à internet, ses éventuels forfaits, sa sécurité, éventuellement l'hébergement de machine. Notre proposition consiste à gérer tout cela. Il s'agit de fournir un portail où le chef d'entreprise peut tout contrôler. Pour les PME, nous nous appuyons sur des partenaires. Nous avons un service de proximité où les partenaires viennent conseiller le chef d'entreprise et lui proposer les meilleures solutions possibles. Nous allons alors proposer un service tout intégrer avec un seul interlocuteur pour l'ensemble des offres

R.F. : *Travaillez-vous essentiellement en BtoB ou également en BtoC ?*

A.D.G. : Nous sommes BtoB avec des partenaires pour les PME et en vente directe pour les ETI, grands comptes et services publics.

R.F. : *La crise sanitaire a-t-elle été pour vous plutôt neutre, un gain ou*

une perte ?

A.D.G. : Elle a été plutôt neutre. Nous faisons beaucoup d'installations en entreprise. Or, pendant le premier confinement, nous n'avons pas pu réaliser les installations car tout était gelé à l'exception des hôpitaux. Nous étions en croissance et nous avons ainsi eu un plat sur notre croissance. Nous n'avons pas fait la croissance que l'on voulait en 2020.

En 2021, nous sommes repartis sur un rythme normal.

“ En 2021, nous sommes repartis sur un rythme de croissance normal

R.F. : *Il ne se passe pas une journée sans que l'on parle de hacking et de données. Cela coûte des milliards d'euros chaque année aux entreprises. Le sujet de la sécurité est-il un sujet vital pour vous ?*

A.D.G. : Oui en effet, dans un esprit de simplification, nous avons une gamme d'offres de sécurité comme le Cloud

Firewall. Le firewall est l'équipement qui va protéger votre connexion internet d'éventuelles intrusions et va empêcher les salariés de faire des bêtises. En un simple clic sur l'interface, le client se crée alors son propre firewall. On lui propose ensuite d'héberger ses données dans le Cloud. De la même manière, nous allons pouvoir sauvegarder les données et protéger l'environnement par des pare-feux.

“ Nous avons déjà fait une dizaine d'acquisitions depuis notre création

R.F. : *Vous êtes dans la technologie. Pourquoi n'y a-t-il pas assez de femmes dans ce secteur ? Est-ce un manque de formation ou de communication ?*

A.D.G. : Je le constate aussi et le déplore énormément. Il n'y a pas assez de femmes dans les métiers technologiques.

R.F. : *Vous êtes en train de racheter une entreprise ?*



Alexis de Goriainoff
Dirigeant de Sewan

A.D.G. : Oui, en effet. Nous sommes en train de terminer l'acquisition d'un hébergeur qui s'appelle Ikoula. Ikoula est un concurrent d'OVH, voire d'Amazon. Il s'agit d'une croissance externe qui nous permet de nous renforcer sur le secteur de l'hébergement. Nous avons déjà fait une dizaine d'acquisitions depuis notre création. Il s'agit soit d'acquisitions technologiques dans lesquelles nous cherchons à acquérir un savoir-faire particulier.

Evolutions

Thierry Déau
Président
Suez

Sandrine Lillienfel
Directrice Générale
Camaïeu

Virginie Courtin
Directrice Générale
Clarins

Marine Charles
Directrice Générale France
Saint Gobain Weber

Leena Nair
PDG
Chanel

En podcast sur CEO Radio

Christophe du Pontavice
PDG
Efficacy

Yorick Charveriat
Vice-président
et DG France
American Express GBT

Claire Chabrier
Directrice Associée
Amundi

Nicolas Hubert
Directeur Général
Mileis Banque

Gianmarco Monsellato
Président
Deloitte France
et Afrique Francophone

Charles-Henri Margnat
Fondateur
Label RSE Européen
Made in France
Positive Workplace

Nicolas Beytout
Fondateur, Président
et Directeur
de la rédaction L'Opinion

Bernard de la Villardière
Fondateur
Neo



**WINE & SPIRIT TOURISM
INTERNATIONAL TRADE FAIR**

**LE MONDIAL DE L'ŒNOTOURISME
ET DES SPIRITUEUX**

12-14 MARS / MARCH 2023

**PARC DES EXPOSITIONS • REIMS • FRANCE
wst-internationalfair.com**



38 000 auditeurs par semaine



Arnaud Naudan
Président de BDO France

Marc Sabaté : *La digitalisation de l'industrie de l'audit des services comptables a démarré depuis longtemps. Pour un groupe comme le vôtre, comment voyez-vous cet enjeu dans la mesure où de plus en plus d'acteurs étrangers proposent des services qui ne sont pas de la comptabilité sous prétexte de services financiers ? Comment voyez-vous cette évolution pour les équipes de BDO France ?*

Arnaud Naudan : Il y a effectivement des menaces. Nous voyons arriver sur le marché des solutions 100% digitales qui s'adressent à une certaine catégorie de notre clientèle existante et qui vendent des services faciles pour les dirigeants d'entreprise. Ces offres viennent d'un peu partout. Il y a des acteurs français, américains, asiatiques qui investissent beaucoup. On observe ces offres, mais on ne s'attend pas à une disruption de notre modèle par l'arrivée de ces nouvelles offres car nous proposons avant tout un modèle pluridisciplinaire. Nous vendons des prestations d'expertise comptable et d'expertise sociale. Nous avons aussi des avocats et des consultants. Ainsi, la valeur ajoutée

que l'on apporte à nos clients est la capacité d'apporter une offre complète. C'est pour cela que l'on s'adresse à une catégorie d'entreprises plus grandes qui peuvent avoir ce type d'enjeux et vont pouvoir bénéficier de notre proposition de valeur. Ces nouvelles offres s'adressent très souvent à des artisans et à des indépendants qui répondent à un unique besoin : avoir une compliance fiscale et comptable. Nous cherchons vraiment à nous développer sur ce secteur orienté PME et ETI.

M.S. : *La Covid a impliqué beaucoup de télétravail et la relation au bureau et au poste de travail a changé. Comment voyez-vous l'évolution de ce métier, et de BDO en particulier ?*

A.N. : La Covid a fait accélérer les choses sur cette problématique. Des collaborateurs se sont retrouvés du jour au lendemain 100% en télétravail. Heureusement, nous avions la technologie pour le faire et pour continuer à accompagner les clients. Cependant, nos métiers demandent un engagement important de nos collaborateurs. Nous avons profité de cette phase pour avoir une nouvelle proposition pour les gens que l'on emploie en sortie de crise. Nous avons repensé complètement l'organisation du travail. Nous avons élargi notre politique interne en terme de télétravail. Aujourd'hui, tous nos collaborateurs peuvent faire trois jours de télétravail par semaine, voire plus selon les cas. Lorsqu'un collaborateur vient au bureau, nous avons repensé son parcours. Il ne vient pas pour se mettre derrière un ordinateur et produire de l'information pour nos clients, mais pour avoir des réunions avec son manager. Ainsi, quand ils viennent au bureau, c'est pour rencontrer des clients ou rencontrer d'autres personnes. Nous avons ainsi refondu nos agencements pendant l'été pour faire les bureaux de demain.

Yann Jaffrezou : *Votre cible de clientèle est essentiellement les PME et les ETI. Pourquoi pas les grandes entreprises ?*

A.N. : Nous travaillons avec de grandes entreprises, mais pas sur l'ensemble de nos métiers. Les très grandes entreprises achètent rarement des prestations d'expertise comptable et expertise sociale. Il s'agit d'une offre taillée pour des entreprises qui ont ce besoin-là. En revanche, nous travaillons pour les grandes entreprises sur nos métiers de conseils. Nous avons dans notre offre pluridisciplinaire des consultants en prévision économique. Nous faisons ainsi de la prévision pour des grands groupes. Nous avons récemment racheté l'entreprise Le BIPE, qui est au cœur de ce modèle-là. Nous travaillons sur nos métiers de la corporate finance pour les grandes entreprises. Nous avons ainsi une offre pour les grandes entreprises. Cependant, le segment sur lequel nous sommes leader est celui des PME et des ETI.

L'ambition est de doubler de taille en cinq ans»

Y.J. : *Envisagez-vous une croissance externe ?*

A.N. : Nous avons un plan de croissance externe. L'ambition est de doubler de taille en cinq ans. Nous faisons ainsi des investissements dans des initiatives de business développement afin de faire de la croissance organique. Nous savons que, pour atteindre cette ambition, il s'agira de faire de la croissance externe. Nous sommes un groupe qui s'est construit rapidement. Ramener des gens qui viendront compléter notre offre de service nous permettra d'atteindre cette ambition.

Y.J. : *Vous êtes très attaché aux valeurs de RSE. Vous avez passé avant l'été un partenariat avec Dolipharma, qui propose de livrer les médicaments aux collaborateurs. C'est une démarche nouvelle et originale. Pouvez-vous nous en dire plus et nous parler également de votre objectif de devenir une entreprise à mission ?*

A.N. : C'est un sujet qui me tenait à cœur. Lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai mis cette problématique de la responsabilité au cœur de mon mandat. Nous serons d'ici la fin de l'année le premier groupe pluridisciplinaire à être une entreprise à mission. Il ne s'agit pas de greenwashing. Il s'agit pour nous de dire que nous sommes sortis du Covid en mettant le doigt sur la responsabilité des experts comptables, des commissaires aux comptes et des consultants auprès des entrepreneurs. Notre rôle a été salué. Inscrire ainsi cette raison d'être dans nos statuts était fondamental à la fois pour nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires et nos collaborateurs. Nous sommes au stade où l'on définit nos objectifs que l'on inscrira dans nos statuts. Le partenariat d'Olipharma faisait partie d'un de nos objectifs dans le cadre de l'entreprise à mission, qui était de s'engager pour la santé de nos collaborateurs. Ce service met à disposition à nos collaborateurs une plateforme de livraison de médicaments dans nos bureaux. Au-delà de cela, nous proposons également des rendez-vous praticiens dans l'entreprise. Nous faisons venir des médecins afin que les collaborateurs qui n'ont pas forcément le temps de prendre soin de leur santé aient ce service.

Marc Sabaté : *Vous avez introduit Assystem en bourse en 1995. Quel regard portez-vous sur ce parcours boursier ?*

Dominique Louis : À l'époque, on m'avait expliqué que la bourse était un moyen de financer le développement de l'entreprise. En 1995, c'était encore un peu vrai. Aujourd'hui, j'ai un regard complètement différent. La bourse est un moyen pour la finance de spéculer. Je suis allé en bourse pour des questions stratégiques, pour garder le contrôle de l'entreprise face aux gros actionnaires.

Yann Jaffrezou : *En 2017, vous avez cédé une partie de votre entreprise. Pourquoi ?*

D.L. : J'ai cédé plus de 40% du chiffre d'affaires. J'ai cédé les activités dans l'automobile et l'aéronautique, qui ont beaucoup souffert. Je me suis alors recentré sur le nucléaire car il s'agit de ce que je connaissais le mieux.

M.S. : *Dans l'industrie française, notamment dans l'énergie, vous avez accompagné des changements importants en tant que société d'ingénierie. Aujourd'hui, quel regard portez-vous sur la désindustrialisation française ?*

D.L. : Une formule dit que «Nul ne peut se prévaloir de sa propre turpitude». À l'époque de ma jeunesse, il y avait des grands groupes industriels. Malheureusement, des ingénieurs se sont pris pour de grands financiers et se sont dit : « On va faire de l'industrie sans usine ». Ils ont déplacé les usines en Chine en se disant être plus tranquilles ainsi. Maintenant, il va falloir faire marche arrière.

M.S. : *Pour revenir à l'énergie, on entend aujourd'hui beaucoup parler de la biomasse : l'hydrogène. Comment tout cela peut-il se combiner avec le nucléaire ?*

D.L. : Pour bien comprendre ces sujets-là, il faut regarder les chiffres. Il y a une ambition en France de passer de 1 800 terawatts/heure de toutes énergies confondues à 11 000 terawatts/heure d'ici 2050. Contrairement à ce que



Dominique Louis
Président fondateur d'Assystem

l'on dit, il y a une énorme ambition d'économie d'énergie. Mais pour faire cette économie et qu'elle soit décarbonnée, il faut augmenter d'au moins 50% la production d'électricité qui soit décarbonnée. Il y a bien un projet de diminution drastique de la consommation globale de toutes les énergies mais pour atteindre cet objectif, il faut faire de l'électricité. Si l'on revient aux chiffres, dans les 11 000 terawatt/heure, les deux tiers devraient être de l'électricité et un tiers de la biomasse. C'est différent pour l'hydrogène. C'est essentiellement la mobilité. C'est une niche. On utilise également beaucoup l'hydrogène dans l'industrie. Mais l'hydrogène n'est pas un moyen de produire de l'électricité.

M.S. : *Pour votre entreprise, les solutions de croissance externe sont-elles des vecteurs de développement aujourd'hui ?*

D.L. : Elles ont été des vecteurs de développement. Cependant, étant donné qu'aujourd'hui, nous sommes recentrés sur le nucléaire, nous n'avons pas beaucoup de cibles sur la planète. Nous avons visé une ou deux entreprises, mais elles se sont vendues trois fois le prix que nous étions prêts à mettre. Ainsi, nous revenons aujourd'hui sur une croissance organique, comme il y a quarante ans.

beaucoup plus dans le cloud avec l'open source. Nous étendons notre parc de support. Nous proposons également beaucoup plus de services pour aider nos clients, à optimiser et à moderniser leur environnement.

R.F. : *Regardez-vous ce qui se fait en terme d'innovations ?*

E.H. : Oui, et nous avons fait aussi beaucoup d'innovations nous-mêmes. Nous avons fait une plateforme avec l'intelligence artificielle pour nous aider à connecter le bon client avec le bon ingénieur afin d'apporter un support de meilleure qualité.

R.F. : *À votre avis, le Covid a-t-il aidé la transformation digitale des entreprises ?*

E.H. : Le Covid a énormément aidé. Je dirais même qu'il a accéléré la transformation digitale, même si tout le monde avait déjà commencé sa transformation. Les gens n'ont pas eu le choix. Il a fallu repenser le modèle et penser à faire des choses beaucoup plus en digital.

R.F. : *Le télétravail a dû être très facile pour Rimini Street puisque vous êtes tous informatisés...*

E.H. : Tout à fait. Depuis la création de Rimini Street, nous avons toujours fait du télétravail. Etant donné que nous faisons du support, nous attendons que le téléphone sonne. Pour nous, rien n'a changé.

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btobradiotv





Gestion Privée

Donner du sens à mes projets

- Étude patrimoniale personnalisée, accompagnement dédié
- Assurance vie, contrat de capitalisation, contrats de droit luxembourgeois, Plan d'Épargne Retraite
- Multi-supports, multi-gestions, multi-options,
- Offres de diversification : corporate finance, immobilier, crédit patrimonial, crédit immobilier, épargne financière, prévoyance
- Offre citoyenne, philanthropie

service.axagpclienteleprivée@axa.fr



Podcasts



Nicolas de Villiers
PDG du Puy du Fou

Yann Jaffrezou :
Aujourd'hui, sur les 6 000 personnes qui travaillent au Puy du Fou, quelle est la part entre les bénévoles et les salariés ?

Nicolas de Villiers : Aujourd'hui, le bénévolat représente 4 300 personnes. 4 300 bénévoles dans une association qui anime un spectacle. Cette association a donné naissance au parc et elle emploie indirectement, par sa filiale, 2 500 personnes. Maintenant, avec l'international, nous employons 3 000 personnes un peu partout, surtout en France, en Espagne, en Chine, aux Pays-Bas, etc.

Y.J. : Le Puy du Fou est un modèle envié par les acteurs

étrangers. Vous allez ouvrir un parc en Espagne. Collaborez-vous avec d'autres parcs pour expliquer, donner votre mode de fonctionnement ?

N.D.V. : Lorsque l'on vend la première séance, qui fait 13 000 places, on la vend en une minute, c'est un des records mondiaux dans le spectacle. En 2010, lorsque j'ai lancé le Puy du Fou à l'international, je croyais que ça allait être possible d'accompagner des gens qui, moyennant finances, reçoivent nos conseils. En réalité, cela ne marche pas. Nous sommes un peu comme un constructeur de voitures, mais qui est le seul à pouvoir piloter son véhicule. Notre modèle étant unique, j'ai compris qu'on ne pourrait se développer que si nous sommes aux manettes. Lorsque l'on est en Chine, quand bien même nous ne pouvons être propriétaires du foncier, nous sommes à la fois les concepteurs, les producteurs et les opérateurs.

Y.J. : Le modèle le plus abouti est-il le modèle espagnol ?

N.D.V. : Dans le monde du

spectacle, il y a très peu de gens qui maîtrisent les trois métiers : conception, production et opération. En général, dans les grands noms des parcs de loisirs et d'attractions, ou du spectacle en général, les compétences sont séparées. Nous sommes la seule entreprise à faire les trois métiers avec ce nombre de visiteurs : c'est une force que je veux absolument garder stratégiquement.

Y.J. : Vous avez lancé une grande campagne pour recruter 2 000 talents. Comment faites-vous pour recruter, gérer et former un si grand nombre de personnes ?

N.D.V. : Nous avons organisé l'Académie Junior, un institut de formation artistique. Nous avons la culture de la formation dans notre ADN puisqu'il y a cinq ans, nous avons monté une école « Puy du Fou Académie », une école arts-études. Les enfants y rentrent très jeunes et, dans le cadre de leur cursus scolaire, ils vont suivre une formation dans un certain nombre de disciplines artistiques, mais aussi monter sur scène tout en étant payés.

Cela se fait dans le cadre d'un contrat de travail et permet aux enfants d'apprendre les métiers de la scène et tous les métiers artistiques que nous avons pu développer. La culture de la formation est centrale.

Marc Sabatier : À qui appartient le Puy du Fou ? Entre associations, la famille De Villiers, les actionnaires publics... Comment cela fonctionne-t-il ?

N.D.V. : Il n'y a aucun actionnaire public régional, aucun actionnaire famille de Villiers. L'actionnaire est une association loi 1901, qui est actionnaire du parc. Le parc a des filiales à l'étranger qui sont dédiées en fonction de nos activités.

Tout cela est une activité et, même si elle est rentable et qu'elle génère une économie, elle ne génère pas de dividendes pour des personnes physiques. Cela fait partie de la philosophie de notre projet.

M.S. : C'est un modèle très particulier. Comment finance-t-on un développement international aussi coûteux ?

N.D.V. : Il faut que le modèle soit très stable du point de vue de la gouvernance et de la stratégie, ce qui est notre cas. La passion et le succès font le reste. Lorsque vous avez le succès, aque vous allez voir vos banquiers et vos investisseurs avec passion et que vous avez le background que nous avons, cela fonctionne.

M.S. : S'agit-il d'un financement qui repose essentiellement sur la dette ?

N.D.V. : En Espagne, nous avons une partie en equity ; la moitié en equity et l'autre moitié en dette, un financement assez classique. Il y a deux ans, nous avons fait une levée de fonds de 350 millions et nous avons aussi levé pour la France au même moment.

M.S. : Est-ce la couverture des trois métiers que vous évoquiez qui nécessite cet apport financier ?

N.D.V. : Le métier le plus coûteux est ce que l'on appelle la production, c'est-à-dire la construction physique. La conception, ce n'est pas ça

qui coûte, c'est vraiment la production puis l'opération : les dépenses de fonctionnements.

M.S. : Vous avez déclaré que vous aviez perdu un million d'euros par jour à cause de la Covid. Cette crise va-t-elle impliquer des évolutions dans le fonctionnement de votre business-modèle ? Un changement de business-modèle pour l'activité de vos parcs et vos spectacles ?

N.D.V. : Cela change une chose : accélérer la stratégie de conquête que j'avais déjà dessinée pour l'avenir, mais que je ne pensais pas lancer dès maintenant. Lorsque vous êtes dans la situation que beaucoup de Français ont vécue, celle du premier confinement, forcément, cela change votre vision des choses. Nous nous sommes consacrés à un certain nombre de développements que nous n'avions pas le temps de faire. Cela m'a aussi donné du temps pour lancer de nouveaux développements, très rapides, ce que j'appelle la stratégie de conquête.



Ronan Laborde
Propriétaire et dirigeant du Château Clinet

Alain Marty : Le Château Clinet appartient à votre famille depuis 1999. Un mot sur son histoire ?

Ronan Laborde : Cela fait désormais 22 ans, mais l'histoire a commencé bien avant. Nous avons embauché un historien qui a su remonter jusqu'au XIVe siècle et qui a trouvé des productions continues viticoles sous le nom de Clinet.

A.M. : Aujourd'hui, vous avez 11 hectares. Il y en avait un petit peu moins à l'époque ?

R.L. : Il y a en avait a peine moins, 8 hectares lorsque nous l'avons racheté en 1999.

A.M. Que pouvez-vous nous

dire sur cette appellation Pomerol ?

R.L. : Il s'agit d'une appellation qui se situe sur la rive droite de Bordeaux, avec un fort ancrage paysan. Cette appellation est de taille restreinte puisqu'elle représente 800 hectares. Elle a 138 producteurs. Nous avons ainsi une taille moyenne par exploitation de 5 hectares. Il y a des familles qui sont ici depuis longtemps. Lorsque nous venons à Pomerol, nous remarquons le calme et la piété puisque le sommet de l'appellation est dominé par une église néogothique. Il s'agit d'un lieu qui inspire le recueillement et le respect.

A.M. : Qu'en est-il des prix dans le Bordelais ?

R.L. : Le prix du foncier a peut-être un peu augmenté, mais le prix des vins est resté relativement raisonnable. En ce qui concerne Bordeaux, il s'agit d'une des appellations qui a augmenté ses prix de manière plus modérée que d'autres régions françaises ou étrangères.

A.M. : Vous êtes aussi le président de l'Union des grands crus de Bordeaux. Combien y a-t-il de membres ?

R.L. : Actuellement, nous

sommes 131. Tous sont des grands crus ou des grands crus assimilés puisqu'à Pomerol, il n'y a pas de classement.

A.M. : Quelles sont les différentes missions de l'Union ?

R.L. : Nous cherchons essentiellement à faire la promotion des grands crus de Bordeaux. L'association a près de cinquante ans. Historiquement, nous faisons des dégustations auprès de professionnels. Plus récemment, nous avons lancé un magazine digital ainsi que de la formation, notamment auprès des écoles hôtelières.

A.M. : Quand on associe l'ensemble de ces grands crus du Bordelais, quel montant cela représente-il en terme de valeur ?

R.L. : Nous pensons que les volumes sont inférieurs à 10%, pour une valeur au total de 50% des vins de Bordeaux.

A.M. : Qu'en est-il du marché américain ?

R.L. : Le marché américain se porte bien, notamment depuis le départ de Donald Trump. Ce dernier avait mis en place une taxe ad valorem sur les vins en dessous de 14 degrés d'alcool qui avait lourdement pénalisé les vins français. Cette taxe a été levée au mois de mars. La problématique actuelle concerne la chaîne logistique qui est encombrée par la demande.

A.M. : Considérer la Chine comme débouché commercial est-il un enjeu important ?

R.L. : Le Chine est le premier client des grands crus de Bordeaux. Aujourd'hui, plus de 33% des vins de Bordeaux partent vers cette destination. C'est également le cas pour les grands crus. La Chine est un marché très récent, qui se spécialise, apprend très vite et se structure au niveau commercial. Dans les premières années, c'était un petit peu anarchique puisque des sociétés se montaient et disparaissaient très vite.

Richard Fremder : Qu'est-ce qui fait la force de Bouygues Telecom face aux autres opérateurs aujourd'hui ?

Richard Viel : Bouygues Telecom s'est battu sur ses fondamentaux. La qualité de l'écoute du client est quelque chose qui est dans nos gènes. De ce fait, la qualité de l'expérience client est fondamentale. Elle doit se baser sur des fondamentaux : la qualité d'un réseau mobile et la qualité de ce qu'on délivre au client.

Par exemple, aujourd'hui, dans les nouvelles technologies comme l'internet fixe, on considère que l'enjeu le plus important est la qualité de l'internet et la qualité du wifi. Si nous sommes capables d'apporter un bon wifi aux gens, la qualité des interactions entre tous leurs périphériques qui connectent à la box internet va être optimisée. Aujourd'hui, dans un foyer, quatre à cinq appareils en moyenne communiquent en permanence.

R.F. : Bouygues a toujours été en avance et très innovant. A une époque, vous aviez lancé l'assistante virtuelle. Y a-t-il encore des innovations possibles ?

R.V. : On pense qu'on est au bout à chaque fois, mais il y aura toujours des innovations. Je crois au génie humain et à cette capacité de faire en permanence des choses encore plus riches, encore plus innovantes, encore plus adaptées. Ce n'est peut-être pas le cas sur des produits basiques où le service de base va être standardisé et généralisé. Mais c'est le cas pour le service de pointe. Par exemple, grâce à l'arrivée de la 5G, les usines et la télémédecine seront probablement connectées. La santé sera probablement interconnectée avec des services de communication de type 5G. Ainsi, cette révolution se décline à l'infini selon les besoins des gens. Pensiez-vous un jour que vos appareils photos seraient dans vos smartphone ? Aujourd'hui, la plupart des gens n'ont plus qu'un smartphone pour prendre des photos. Je n'ai pas



Richard Viel
PDG de Bouygues Telecom

personnellement la certitude que ce soit aussi parfait qu'avant mais, finalement, on constate que le progrès permanent vient développer des fonctions additionnelles qui viennent compléter les fonctions de base.

R.F. : Vous avez vu arriver toutes ces technologies : vous est-il déjà arrivé de prédire les technologies à venir ?

R.V. : Le génie ne vient pas forcément de la compréhension de tout le monde. Je cite certains acteurs qui ont fait des ruptures, comme Steve Jobs avec l'iphone. Mais avant Steve Jobs, il y avait au Japon une technologie qui s'appelait l'i-mode. C'était de l'internet mobile. À l'époque, les produits ne permettaient pas de faire de bonnes photos et de bons caractères. C'était un internet basique, mais c'était la préhistoire de ce qui allait se produire. Le génie que nous avons eu était de justement l'intégrer. Il s'agissait de prendre les idées des autres pour en faire une idée originale. Je crois que, souvent, dans la vie et dans le progrès humain, les grandes innovations sont liées à un agrégat d'idées que l'on prend pour faire un produit génial.

R.F. : À votre avis, puisque nous vivons dans un monde ultra connecté, le mobile a-t-il toujours un avenir ?

R.V. : Le mobile me donne l'impression d'être un couteau suisse. Il est probable qu'un certain nombre de fonctions seront déportées sur des appareils périphériques, mais le cœur de ce qui existe restera sur le smartphone. En effet, il

offre une caractéristique simple d'un écran d'une dimension correcte qui permet de voir de manière très claire des vidéos, des informations.

R.F. : Quelle est l'avenir de Bouygues Telecom dans un futur proche ? Quels sont ses grands projets ? Des projets associatifs ?

R.V. : Ce que considère Bouygues Telecom, c'est que l'on doit beaucoup à nos clients. Ce sont nos clients qui nous font vivre. Nous en avons plus de 18 millions. Nous apportons du travail à nos collaborateurs. Nous apportons des innovations qui permettent à la société d'évoluer. Enfin, il faut aussi parfois faire un retour de ce que l'on bénéficie. Dans le cadre de notre fondation, nous avons considéré qu'en France, pays où le monde associatif est très fort avec 1,5 million d'associations, celles-ci ne sont pas toujours forcément équipées et bien organisées. Ainsi, nous avons créé Bbox Asso. Nous avons créé Incub'Asso pour aider des incubateurs à se développer dans le monde associatif. Nous cherchons simplement à aider les gens pour qu'ils soient plus performants, plus pertinents et plus efficaces.

R.F. : Vous intéressez-vous au metaverse ?

R.V. : Nous regardons en effet ce nouveau monde qui pourrait nous envahir et faire que demain, nous aurons peut-être perdu la réalité de ce que qui se passe pour voir un autre monde. Les sujets qui vont être liés à cela sont probablement de plusieurs natures : comment séparer le vrai du faux, le réel du virtuel, en quoi le virtuel est-il toujours une réalité ou un mythe ? Voici des sujets qui peuvent se poser. De plus, en terme de RSE, il est clair que ces approches seront consommatrices de données à des niveaux très importants, que l'on sous-estime. Cela implique des consommations énergétiques très importantes et des consommations d'outils et de systèmes-radio. Je regarde encore pour bien comprendre les limites de ce qui va se produire, pour être sûr de ne pas atteindre une limite où l'on devra à un moment donné dire stop.

ANIMATIONS • CADEAUX • CONCERT

bigtour.fr

LE FESTIVAL
DES ENTREPRENEURS

BIG
TOUR

LE VILLAGE
DE L'INNOVATION
ET DE L'EMPLOI

bpifrance
SERVIR L'AVENIR



GRATUIT

DANS TOUTES LES RÉGIONS DE FRANCE





Podcasts



Stéphane Perez

PDG délégué
du Groupe NGE

François Picarle : *En y regardant de plus près, notamment sur votre site, NGE parle beaucoup du collectif, parle beaucoup de confiance, parle beaucoup d'optimisme. Dans ces périodes un peu troublées où le BTP n'a pas connu des périodes faciles, comment faire pour toujours construire ce collectif, cette confiance et cet optimisme ?*

Stéphane Perez : Quand on est dedans, parfois, c'est plus compliqué à expliquer. Mais en réalité, je pense que nous ne nous posons pas de question existentielle sur notre environnement. Nous nous sommes fixés un cap, une stratégie. La confiance est peut-être liée au fait que nous embauchons, que nous attirons, que nous avons ce côté un peu dynamique. Cette confiance nous fait embaucher à peu près 3 500 personnes par an et 2 400 personnes en France métropolitaine.

Alain Marty : *Vous avez plus de 13 000 collaborateurs au sein du groupe. Est-ce facile dans votre métier de trouver des talents, des salariés qui sont à la fois sympas, fidèles, compétents et pas trop chers ?*

Stéphane Perez : Nous sommes 13 547, très exactement ! Et on a ce qu'on mérite.. J'ai l'impression que ces 13 547 collègues sont aussi méritants que moi, aussi sympas que moi et aussi bien payés que moi. Plus sérieusement, pour donner confiance, 8 000 sont actionnaires du groupe aujourd'hui. Ce qui représente plus de 50% de nos ouvriers. Cela nous rend fier. C'est aussi un gage de confiance : le partage des valeurs de la création de valeur. Ensuite, nous avons une stratégie. Nous parlons d'ETI : sachez qu'au début, je me suis dit : « Pourquoi sommes-nous sorti des ETI ? » J'ai regardé la définition car je n'avais jamais regardé, j'en avais seulement entendu parler. C'est basé sur le chiffre d'affaires, oui, mais ensuite, on nous dit que nous sommes une grande entreprise. J'ai toujours l'impression que nous sommes restés souples, en stratégie en tout cas, à la fois avec de l'agilité, de la réactivité et notre envie d'entreprendre. Aujourd'hui, nous avons une direction jeune qui cohabite avec une certaine ancienneté de l'entreprise. C'est peut-être pour cela que nous sommes suivis : nous sommes fidèles.

F.P. : *Cette fidélité, ce collectif, s'illustrent-ils dans votre raison d'être, qui est de « construire ensemble des ouvrages qui changent le monde » ? C'est un vecteur de confiance et d'optimisme pour vos équipes ?*

S.P. : A elle seule, cette raison d'être ne suffit pas. Nous recrutons, mais si des gens viennent chez nous, c'est quand même pour plein de raisons. Je pense qu'une grande partie de cette raison est liée à notre ADN d'entreprise. Surtout, c'est lié à une stratégie qui intègre le "travailler ensemble", essentiel dans notre développement puisqu'il intègre cette capacité à produire des offres uniques pour un client, qui rassemblent tous les métiers et lui offrent un interlocuteur unique. Cela séduit le client, mais cela séduit aussi les collaborateurs, qui voient là le fait de se rassembler tous autour d'un même projet et dans une même aventure.

F.P. : *Etre acteur des changements du monde : cela tombe bien, le monde change et très vite. Comment NGE anticipe ces changements, notamment dans votre univers ? On parle toujours d'un monde qui veut toujours plus de digital. Etes-vous êtes acteurs de cette évolution digitale dans l'univers du BTP ? Je pense au smart building par exemple.*

S. P. : Comme beaucoup de nos collègues et concurrents, nous nous sommes interrogés sur le digital dans les travaux publics. Nous avons choisi d'y entrer par l'innovation, par l'investissement et par le crédit que nous lui consacrons. Nous consacrons environ 7 millions d'euros à l'innovation. Beaucoup de ces innovations sont liées à l'évolution des outils digitaux au sein de l'entreprise. Nous avons nos outils. Nous avons 22 projets digitaux, cinq essentiels. En l'occurrence, on peut parler d'innovation : nous changeons notre RP avec un produit maison, ce qui n'est pas simple d'ailleurs, mais cela permet d'avoir quelque chose d'adapté et qui tient compte du digital. Ensuite, dans les projets développés, vous parliez des smart buildings : nous avons une activité bâtiment avec l'entreprise Cardinal Edifice qui fait à peu près 120 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons aussi un développement sur les autres métiers du Génie civil où nous apportons par le BIM en Génie civil de la réalité augmentée, ce qui permet d'être un peu plus visible. En tout cas, cela permet aux projets d'être un peu plus visibles pour la compréhension de tout le monde.

Jean-Luc Chétrit : *Cette stratégie de développement que vous évoquiez, cette stratégie de croissance est un plan que vous avez présenté à l'Horizon 2025 dans lequel vous avez mis la RSE comme un engagement fort. La RSE est parfois vécue comme une contrainte. J'ai l'impression que chez vous, cela n'est pas du tout le cas, c'est-à-dire que vous envoyez les éléments constitutifs d'une croissance grâce à la RSE. Pouvez-vous nous en dire plus ?*

S. P. : La RSE est un sujet assez vaste. Nous avons souhaité qu'il soit structurant pour l'entreprise. Pour donner quelques exemples, nous soutenons au travers de la Fondation NGE deux actions pour la RSE, en l'occurrence l'École de la 2e chance avec le réseau E2C qui s'efforce de construire un avenir pour des jeunes de 16 à 25 ans qui ont été en échec scolaire. Cela concerne 15 000 jeunes environ. Aussi, l'association Pure Ocean aide des équipes de chercheurs partout dans le monde à inventer des solutions durables pour la préservation de nos océans. Ce sont deux causes qui ont été sélectionnées par les salariés de NGE, qui nous remercient de les avoir fait participer. Des sujets comme ceux-là peuvent rassembler les salariés. Nous les avons laissés choisir. Moi aussi, j'ai fait mon choix. Deux choix qui ont été retenus. Ils permettent de faire de la RSE au travers de l'entreprise avec ce fond de dotation.

J-L.C. : *La RSE, c'est un moyen de fédérer vos collaborateurs. Vous êtes aujourd'hui n°4 dans un univers où de très grands acteurs du BTP émergent, investissent beaucoup sur leur marque employeur pour attirer des talents. Quel est votre secret pour arriver à attirer les talents chez NGE ?*

S.P. : Le résultat d'une enquête va être rendu très prochainement. Le directeur de la communication, M. Abraham, vous en aurait dit sûrement un peu plus. Nous faisons une enquête BVA sur les jeunes chaque année. Nous leur demandons comment ils voient NGE sur certains critères. En fonction de ce qu'ils voient, nous essayons d'améliorer notre image. Parce qu'il y a probablement des choses que nous faisons bien qui intéressent le regard des jeunes et pour lesquels nous devrions être un peu plus visibles.

Audrey Lagravelle : *Pourriez-vous développer le concept d'une organisation sans organigramme ?*

Marc Sabatier : Nous avons une ambition, c'est notre terrain de jeu. Tout le monde est là pour servir une ambition ; elle est parfaitement claire, connue de tout le monde. Dans ce cadre, finalement, nous pouvons faire ce que nous voulons. Ce qui marche, c'est la responsabilité, l'autonomie assumée à 100% par le management qui n'existe pas. Alors, il y a bien des animateurs dans ce groupe, mais je parle bien d'animateurs et pas vraiment de management. Ensuite, je pense que notre organisation, au contraire, bien qu'elle n'ait pas d'organigramme, est beaucoup plus claire. Nous avons des rôles extrêmement précis, chacun a ses missions et ses prérogatives et certaines sont communes. C'est la raison pour laquelle je vous disais qu'on avait quatre rôles majeurs. Chacun peut avoir des missions et des prérogatives supplémentaires. Et puis nous avons des règles du jeu, trente-quatre, qui régissent les interactions entre ces rôles dans le cadre de notre métier au quotidien ; nos interactions au quotidien et les interactions entre ces rôles. Tout est parfaitement clair, tellement clair que depuis que nous avons mis en place ce système de fonctionnement, quand nous recrutons quelqu'un, nous n'avons pas besoin de lui expliquer car tout est pétri de bon sens. En fait, je pense que c'est nous qui sommes normaux..

A.L. : *Que sont ces trente-quatre règles ?*

M.S. : Je vais vous décrire le type de règles. C'est un métier relativement simple, même s'il est concurrentiel. Nous devons développer des expertises parce que nous avons des choses à raconter à nos clients. Nous faisons de la recherche. Nous réfléchissons à des méthodologies et nous essayons de les faire connaître. Nous développons nos clients et nos actifs principaux, qui sont ce que nous sommes tous chez Julhiet Sterwen parce que nous réalisons des prestations intellectuelles. Par exemple, quand nous avons une opportunité commerciale, ces règles doivent nous permettre de dire en fonction de cette



Marc Sabatier

PDG et Co-fondateur
de Julhiet Sterwen

opportunité commerciale : quel rôle dois-je impliquer ? Qui va porter la responsabilité de la transformation de cette opportunité commerciale en mission ? Quel rôle va prendre en charge le staffing de ces missions ?

A. L. : *Un sujet qui nous tient beaucoup à cœur chez Geneo est le partage de la valeur. Nous essayons aussi de le partager et de le déployer, chez nous et dans nos participations. Vous êtes extrêmement impliqué sur ces sujets. Pourriez nous en dire plus et, éventuellement, nous donner quelques métriques par exemple ?*

M.S. : Pourquoi le faisons-nous ? Pas pour faire joli, mais parce que c'est une conviction. Nos collaborateurs ne nous demandent pas de le faire. En revanche, nous portons des valeurs entrepreneuriales dans notre cabinet et je considère que les valeurs entrepreneuriales sans participation au capital, c'est un peu une arnaque. Quand on crée une entreprise et qu'on est entrepreneur, on a du capital. Donc, on sait ce que c'est au-delà de la rémunération du travail au quotidien que la création de valeur. Nous voulons que les gens sachent ce que c'est et touchent du doigt la création de valeur. Nous avons mis cela en place, depuis très longtemps, avec des dispositifs différents qui font parfois appel à des actions gratuites, mais ce n'est qu'une partie des dispositifs. Je vous rassure, tout est légal. Quelque chose qui permet de rendre significativement actionnaire, parce que rendre actionnaire sans impact patrimonial, cela reste encore un peu de la communication. Les collaborateurs et collaboratrices ne ressentent pas cela comme une participation à la valeur.

Pour vous donner quelques métriques, nous avons rendu trente personnes très significativement actionnaires, notamment au moment de la fusion entre Bernard Julhiet et Sterwen en 2015. Depuis, nous avons rendu actionnaires un peu plus de cent personnes supplémentaires sur les 450. Ils n'ont pas eu à dépenser un centime et ils ont entre plusieurs dizaines de milliers d'euros ou quelques centaines de milliers d'euros, certains quelques millions d'euros, entre les mains. Parce qu'ils ont apporté leur énergie, leur engagement, leur fidélité, leur temps.

Alain Marty : *Et vous avez pris en charge tous les frais, 100%...*

M. S. : Effectivement. Cela nous coûte plus d'argent que cela nous en rapporte sur le papier. La réalité, c'est que nous avons des collaboratrices et des collaborateurs qui savent quelles sont les perspectives qu'ils ont au niveau capitalistique. D'ailleurs, cela aussi est attractif. Nous ne le faisons pas pour être attractifs, mais la conséquence, c'est que nous le sommes. Ils n'ont pas dépensé un centime : nous prenons en charge tous les frais, à titre personnel. Ce n'est pas l'entreprise, mais les fondateurs qui prennent en charge cet aspect-là à titre personnel. Je passe un petit message : quand on est fondateur, on a forcément une part de capital importante, normalement 100% ou 50% si on le fait à deux. Quand l'entreprise se développe, on se crée un patrimoine important et c'est normal. Il y a bien une partie de ce capital - je parle ici aux chefs d'entreprise qui sont dans cette situation - qu'on peut clairement donner, c'est la moindre des choses. La seconde chose, c'est qu'il y a beaucoup de bénéfices collatéraux à faire ainsi.

Evolutions

Bérengère Hubner

Directrice Générale
Gap France

François de Castelnau

Directeur Général
Showroomprivé

Stéphane Schersach

Directeur Général
Oney France

Delphine Aguiléra Caron

Présidente
anssen

Antoine Compin

Directeur Général
Manutan France

Jean-Pierre Denis

Directeur général
Paprec

En podcast sur ETI Radio

Yves Pasquier Desvignes

Président
Volvo Car France

Laurent Bataille

Président
Poclain Hydraulics

Marco Pacchioni

Président
Puresentiel

Charles Marcolin

PDG et Fondateur
Korus

Corinne Molina

Vice présidente et Cofondatrice
Mäder

Marie-Hélène Dick

Présidente
Panpharma et Virbac

Anne Leitzgen

Présidente
Schmidt Groupe

François Asselin

Président
CPME





43 000 auditeurs par semaine



Laurent Fiard
Co-Fondateur et PDG
de Visiativ

F.L. : *Visiativ a fait le choix, pour financer sa croissance, de se coter en bourse. Ce n'est pas banal pour une PME ou pour une ETI. Qu'est-ce qui a motivé ce choix et êtes-vous satisfait aujourd'hui de ce mode de financement ?*

Laurent Fiard : Le choix était un peu challenging, car nous avons fait notre introduction en bourse en 2014. Après l'explosion de la bulle internet, il y avait eu très peu d'introduction en bourse dans le métier du digital. C'était à la fois un objectif de notoriété, de transparence, de faire connaître notre vision qu'est l'entreprise plateforme et l'accélération de la transformation digitale. En 2014, nous étions pionniers. Il était important pour nous d'évangéliser et de faire connaître les atouts d'une transformation réussie. Nous sommes plutôt contents de cette introduction car elle nous a permis d'accélérer. Nous avons fait plus de 30% de croissance par an de 2014 à 2020 avec une dizaine de croissances externes. C'était un atout d'être coté, même si le cours de bourse est un peu chaotique.

Alain Marty : *A combien est votre cours de bourse aujourd'hui ?*

L.F. : Il est aux alentours des 20 €. Nous avons fait une introduction à 11 €, nous sommes descendus à 4 €, nous sommes montés à 50 €, nous sommes redescendus à 14 € et nous sommes aujourd'hui à 20 €. Cette cotation un peu chaotique, c'est l'inconvénient majeur de la bourse.

A.M. : *Fanny, en terme de pérennité entre la bourse et puis les investissements et les fonds... Nous les opposons parfois. Est-ce une bonne ou une mauvaise chose ?*

Fanny Letier : Ce sont deux modes de financement assez complémentaires. Il y a plutôt un continuum entre le financement non coté long terme et puis, à un moment donné, une possible cotation en bourse. Quand on va en bourse, il faut avoir une histoire à raconter. Visiativ, de par son histoire sur l'innovation et sur la digitalisation, a un discours qui parle au marché financier. La bourse demande énormément de temps de communication pour faire connaître son métier. Ce n'est pas évident dans tous les domaines.

F.L. : *Vous avez introduit deux concepts qui sont aujourd'hui très utilisés et très importants : l'entreprise digitale et l'entreprise plateforme. Pourriez-vous revenir sur l'origine de ces termes ?*

L.F. : Mon équipe, principalement des PME et ETI, a cette vision : le digital est au cœur de la stratégie. Le digital est au service de la croissance et de la compétitivité de

l'entreprise. Pour réussir notre transformation, nous avons besoin d'aller chercher l'expérience client, l'expérience collaborateur, et c'est pour cette raison que nous parlons d'entreprise plateforme. C'est une entreprise ouverte sur l'extérieur, qui multiplie les interactions. C'est dans l'interaction que nous créons de la valeur et c'est la raison pour laquelle nous accompagnons nos clients pour devenir des entreprises digitales : à la fois humaines et digitales, physiques et digitales.

F.L. : *Observez-vous chez vos clients que le niveau de digitalisation fait une différence dans la manière dont nous traversons la crise Covid ? Quels conseils auriez-vous pour une ETI qui veut accélérer sa digitalisation ?*

L.F. : La crise a accéléré la transformation et l'usage du numérique. Aujourd'hui, cela se loge principalement dans la dynamique collaborative, mais il reste beaucoup à faire dans les processus métiers et dans l'excellence opérationnelle. C'est la raison pour laquelle nous encourageons les entrepreneurs à faire un diagnostic. Chez Visiativ, nous avons appelé cela le Diagnostic Grand Air, celui de la résilience, de la relance et de la renaissance. Nous co-créons avec nos clients des feuilles de route, que nous avons d'ailleurs appelé TNGV pour Transformation Numérique Grande Vitesse. Ces feuilles de route vont permettre aux dirigeants de se donner un cap pour aller chercher cette transformation.

Natalia Abella : *Vous êtes très engagé dans la RSE. C'est aussi un sujet que les ETI et les PME doivent traiter, parfois sans trop savoir comment l'appréhender. Comment avez-vous fait et comment le transmettez-vous à vos clients ?*

L.F. : Quand on s'appelle Visiativ c'est-à-dire «vision collaborative», il est normal de s'inscrire dans une dynamique d'écosystème et dans l'engagement responsable de l'entreprise. Nous avons très vite travaillé sur la performance extra financière et notamment encouragé nos collaborateurs, qui sont le principal actif de Visiativ, vers cette dynamique de RSE. Nous faisons chaque année notre rapport RSE, en incluant du sens à chacune des actions sociales puisque pour nous, le RSE n'est pas la somme des actions sociales, c'est une dynamique alignée à l'objectif de l'entreprise.

Natalia Abella : *Comment aidez-vous vos clients sur ce sujet-là ? Ce n'est pas simple pour ces PME car aujourd'hui, elles se demandent en premier lieu comment elles vont faire pour boucler la fin du mois, pour gérer leurs sujets de trésorerie et leurs sujets de marque employeurs.*

L.F. : Il n'y a pas de social avant une dynamique économique. L'association de la performance financière et de la performance extra financière est extrêmement importante. Dans cette vision d'entreprise plateforme, il s'agit de mettre en interaction les clients et les collaborateurs. C'est là que nous tentons d'exprimer tout le sens que peut avoir une entreprise. Il s'agit de créer de la valeur d'innovation au service de la collectivité et du collectif.



Michel Dumont
Président
de Lebronze Alloys

Fanny Letier : *Dans les métiers de la fonderie, il y a énormément de technologies et beaucoup d'innovations. Comment stimule-t-on l'innovation dans un groupe industriel ?*

Michel Dumont : Mon problème est plutôt de freiner l'innovation ! Nous avons réussi à mettre ensemble des ingénieurs qui avaient des expériences différentes. Et quand on leur dit : «Il y a tel et tel problème» – avec en plus des équipes qui ont une vision développement –, cela fuse de partout. Ainsi, nous sommes obligés de faire une sélection parce que nous avons un budget d'innovation pure, hors CAPEX, qui est de l'ordre de 5 à 7 millions d'euros par an. Nous sommes à la fois poussés par nos ingénieurs qui ont des idées, mais aussi par les clients. Nous avons la chance de travailler avec de grands donneurs d'ordre, des grands prescripteurs, des bureaux d'études. Parmi les problèmes intéressants, il y a la volonté de réduire la consommation des métaux, d'améliorer le recyclage, d'éviter des métaux qui viennent d'utilisation de métaux ou des métaux provenant de zones de guerre. Il y a une recherche pour essayer d'être autonome, indépendant et ne pas dépendre d'un certain nombre de risques.

F. L. : *C'est également un métier où chaque euro compte. Vous insistez sur la nécessité, pour*

un chef d'entreprise, de savoir gérer non seulement son compte de résultat, mais aussi son bilan. Pouvez-vous nous décrire ces enjeux ?

M. D. : Mon bilan est supérieur à mon chiffre d'affaires. En gros, j'ai 50-60 millions, au minimum, de valeur immobilière. Si je devais remplacer l'équipement chez nous, j'en aurais pour 200 millions. Nous avons aussi 70 millions d'euros de stock, essentiellement des alliages. Nous avons tous été formés autour d'un compte de résultat. Tout le monde sait ce qu'est l'excédent brut d'exploitation. Quand on parle de free cash flow, je commence, dans les PME, à avoir un décrochage. Qui me dit rapidement comment on calcule le free cash flow ? Il y en a qui savent le faire, mais ce n'est pas la majorité. J'ai appris à l'ensemble de mon personnel ce qu'est l'excédent brut d'exploitation. Mon prochain défi, c'est le free cash flow parce que je voudrais aussi mettre en place un système de prime autour de la génération de cash.

“ Dans notre industrie, c'est la finance qui pilote ”

Nous allons leur apprendre. C'est très important parce qu'il est extrêmement difficile de gagner 2-3 millions d'EBITDA quand on en fait 40. Dans notre industrie, c'est la finance qui pilote. Si les comptes ne sont pas équilibrés, si vous n'êtes pas capables de générer un bilan correct, vous êtes bloqués dans l'innovation et dans les investissements. Aussi, si vous n'avez pas les moyens d'établir la confiance avec vos financeurs, vous ne pouvez pas y arriver. Il faut qu'à un moment donné, il y ait des retours sur investissement. Il faut générer du cash pour pouvoir financer la suite. Il faut donc apprendre à piloter un bilan ; c'est un point important et j'essaie de l'apprendre à

mes équipes d'encadrement. Le défi, c'est d'impliquer les ingénieurs et les techniciens, qui sont indispensables dans cette réflexion.

F. L. : *Vous avez repris cette entreprise alors qu'elle était en difficulté et vous l'avez redressé en quelques années. Aujourd'hui, des chefs d'entreprise sont dans des situations qui peuvent être complexes. Auriez-vous quelques conseils à leur donner ?*

M. D. : Le plus important est de savoir arrêter de s'occuper de son entreprise pendant quelques semaines. Prendre plusieurs semaines et regarder ce qui se passe. Il s'agit d'essayer de ne plus voir son entreprise comme son bébé et se dire : «Qu'est-ce qui va bien ?» ; «Qu'est-ce qui ne va pas bien ?» ; «Quels sont les endroits où j'ai peut-être un pouvoir de négociation vis-à-vis de mes clients ?» ; «Quels sont les lieux où je peux demander de faire un effort sur les investissements et sur les coûts ?». Il s'agit ensuite de structurer ça dans un plan, de définir un cadre de pensée et d'impliquer vos managers. Il faut aussi voir comment les amener à porter leurs idées, à savoir faire une sélection et marier vos propres idées à celles de votre encadrement.

Alain Marty : *Votre première réflexion est-elle solitaire ou collégiale ?*

M. D. : C'est en tout petit comité. Nous sommes deux ou trois. Nous avons effectivement fait un plan « rebond », décidé en quelques semaines. J'ai réuni l'ensemble de mes banquiers et nous leur avons fait une analyse sans concession des risques sur les métiers. Nous étions considérés par beaucoup de gens comme pessimistes et, en réalité, nous étions trop optimistes. Nous avons réagi très rapidement et dès fin mai 2021, nous avions un plan très précis qui est maintenant quasiment cloturé : tout ce qui était dur à faire est fini. Nous

repartons sur des équipements que nous avons redéplacés, sur un ensemble de choses que nous avons faites. Deuxième élément : il est très intéressant d'avoir ce type de réflexion quand vous faites des acquisitions. Dans le redressement, j'ai une règle majeure : on ne reprend une entreprise que si, en quelques jours, on est capable de trouver assez de synergie pour justifier la reprise. Si, au bout de deux ou trois jours, nous n'avons pas trouvé assez de synergie, nous nous arrêtons. Pourquoi ? Quand vous faites un audit très approfondi et que vous cherchez des synergies, vous finissez par en trouver. Sauf que vous avez toujours des plus et des moins. Nous appliquons cette technique. Quand on reprend une entreprise, il faut aussi observer et reprendre un peu de distance.

Jean-Luc Chétrit : *En 2016, vous avez fusionner vos entreprises pour devenir Lebronze Alloys. Quelle a été la raison qui vous a conduit à faire cette fusion et pourquoi ce choix d'un nom unique ?*

M. D. : J'ai pris la décision de n'avoir qu'une société par pays. Les raisons sont multiples. La première, c'est que vis-à-vis des acheteurs, quand vous avez des sociétés séparées, ils font une analyse de votre compte de résultat et vous déshabillent car ce sont des professionnels. Et vous êtes très embêté dans les négociations de prix. Quand vous êtes une société qui mélange plein de business, ils ne peuvent plus savoir. C'est déjà un poids majeur, y compris vis-à-vis de la concurrence. Autre chose : dans nos métiers, il est très important de créer un vrai esprit d'équipe. Si vous voulez unifier un groupe, il faut une marque commune. On a choisi Lebronze Alloys qui effectivement est un mot plus générique. Cela a permis aux équipes de s'identifier à un groupe et d'unifier les choses. Ensuite, tout a été déroulé : même système d'information, mêmes procédures, etc.

CRÉATEUR & PRODUCTEUR
DE PERFORMANCE
DURABLE



Podcasts



Patrick Martin
Président
de Groupe Martin Belaysoud

Danny Letier : Depuis 1987, vous avez multiplié le chiffre d'affaires par quinze. Ce n'est plus vraiment la même entreprise. Quels ont été les leviers de la croissance ?

Patrick Martin : Cela reste, en tout cas je l'espère, la même entreprise en terme de valeurs, d'attachement au territoire, etc. Mais ce n'est plus la même en ce sens qu'elle n'a pas la même taille. Son activité n'en finit pas d'évoluer. Le levier de la croissance, c'est d'espérer continuer à bien maîtriser notre métier extrêmement technique, un peu obscur parce que c'est du BtoB. On n'a pas de produit propre, on ne fabrique pas, hormis pour l'industrie pétrolière, mais c'est un métier très pointu, dont le coût d'entrée est astronomique. D'ailleurs, il n'y a aucun nouvel intervenant depuis bien longtemps, à part des pure players du e-commerce, mais plutôt sous la forme de place de marché.

Jean-Luc Chétrit : Ce sont de vrais concurrents pour vous ?

P.M. : Cela le devient, mais plutôt sous forme de place de marché parce que vous imaginez les BFR qu'on peut avoir dans ce métier... D'une part en portant des stocks extrêmement importants, d'autre part, comme on est dans le BtoB, en portant un crédit client extrêmement important. Il y a donc une mise de fond initiale, en dehors de l'expertise métier que ça suppose, qui est importante. Il faut bien maîtriser son métier, mais aussi savoir percevoir, anticiper, si possible, les grandes évolutions. Par exemple, nos grands comptes industriels ne fonctionnent plus aujourd'hui comme ils fonctionnaient il y a une quinzaine d'années. Il y a des stratégies de globalisation des achats, il y a des outils de e-commerce, d'EDI, d'e-procurement qu'il faut mettre en place. Cela demande de s'adjoindre de nouvelles compétences. Je recrute maintenant des centraliens. On m'aurait dit il y a quinze ans qu'il fallait embaucher des centraliens, j'aurais répondu : « Non, moi je suis dans le négoce ! »

Les périodes de crise créent de vraies opportunités

Notre profil de recrutement n'est plus du tout le même et quand je vois l'équilibre ou la répartition des emplois dans l'entreprise, cela a fondamentalement évolué. Nous avons maintenant des fonctions en supply chain ou en digital qui sont fondamentales. La logistique, c'est le cœur du métier, mais nous exerçons de manière très empirique.

Maintenant, nous avons des gens extrêmement pointus sur ces fonctions-là.

F.L. : Avec un tel rythme de croissance, ce niveau de BFR, votre ADN familial et patrimonial... vous êtes résolument indépendant. Le financement de la croissance a été un sujet pour vous ?

P.M. : Il y a une pratique ancestrale dans cette entreprise qui est de ne pas distribuer de dividendes, ou en tout cas très peu. Ce que nous redistribuons actuellement, c'est surtout pour racheter à minoritaire. Ensuite, nous ne nous sommes pas trop trompés dans nos investissements, singulièrement en croissance externe. Nous avons réalisé, en une trentaine d'années, quarante à quarante-cinq acquisitions. Nous avons eu quelques fiascos, mais la chance a voulu que nous ayons eu des fiascos sur de petites acquisitions et que nous ayons réussi sur les grosses acquisitions. En plus, nous avons traité sur des niveaux de valorisation satisfaisants dans des périodes de crise. Je ne veux pas dire que j'adore les périodes de crises, mais cela crée de vraies opportunités.

F. L. : Aujourd'hui, vous êtes président et actionnaire majoritaire. Si on se projette à dix ou quinze ans, la transmission du capital, la transmission managériale, cela sera forcément dans la famille ?

P.M. : Je le souhaite, mais je ne suis pas obsédé par la transmission actionnariale ou patrimoniale, encore moins par la transmission managériale, au sein de la famille. Cela se fait parfois contre le gré de « l'héritier » et dans d'autres cas, cela se fait alors qu'il n'en avait pas les capacités. Je pense que la priorité, c'est l'entreprise. Je ne suis pas naïf, il y a des enjeux patrimoniaux, mais c'est l'entreprise qui doit primer. Ainsi, je ne fais pas du tout une obsession d'une transmission familiale. Je pense que nous commençons à atteindre une taille d'entreprise où nous pouvons intéresser des managers extérieurs qu'il faudrait associer à un degré ou à un autre. D'ailleurs, j'ai commencé à associer, sous forme d'attribution gratuite d'actions, certains cadres dirigeants.

Jean-Luc Chétrit : Revenons sur cette disruption/transformation numérique qui est en train d'affecter un certain nombre de secteurs. La distribution en BtoC a été particulièrement affectée. Et désormais, vous l'évoquez, à travers ces places de marché qui se créent, le BtoB peut l'être aussi. Comment vous préparez-vous à ces changements ?

P. M. : Nous sommes convaincus depuis longtemps que c'est un enjeu essentiel. J'évoquais les places de marché, d'abord parce que je suis convaincu qu'en termes de rentabilité, c'est fatal. Ensuite, je pense que la possession des données est un actif essentiel et malgré toutes les garanties que l'on vous donne dans ces cas-là, vous savez bien qu'à un moment ou à un autre, il peut y avoir des fuites. Je ne pense à aucun grand acteur du e-commerce mondial en disant ça. Nous souhaitons avoir un développement autonome en e-commerce, qui est incontournable, soit sous forme de site marchand, soit sous forme de solutions dédiées à nos grands clients de e-procurement. Cela suppose derrière de remettre à plat toutes les organisations. Cela veut dire avoir une offre uniforme, une logistique qui vous permet de servir partout tous les clients dans les mêmes conditions, y compris tarifaires. Cela suppose de très gros investissements.

François Rivolier : C'est l'histoire d'un groupe, Arjowiggins, qui laisse son indépendance à ce qui va devenir une pépite alors que lui-même est en grande difficulté. Qu'est-ce qui a motivé cette sortie et comment cela s'est-il passé ? Cela a-t-il été facile ou difficile ?

Thibaut Hyvernât : Tout d'abord, nous étions petits à l'intérieur d'Arjowiggins. Quand nous sommes sortis du groupe, nous faisons 70 millions de chiffre d'affaires ; c'était nettement plus petit que ce que je fais aujourd'hui. Nous avons fait trois acquisitions depuis. À l'échelle du groupe Arjowiggins, qui faisait pas loin de 2 milliards, c'était vraiment tout petit. Ce qui fait que ce n'était pas à l'échelle de ses problèmes. En revanche, il y avait une nécessité de trouver de l'argent pour restructurer des activités en difficulté, ce qui n'était pas le cas de la nôtre, mais d'autres étaient en difficulté importante. Il y avait une nécessité pour le groupe de se séparer d'activités qui allaient bien. Nous allions moyennement bien, mais mieux que la moyenne du groupe, ce qui n'était pas difficile. Le groupe a donc choisi de se séparer d'activités qui étaient vendables. Avec mon équipe, nous avons transformé cette situation en opportunité.

Alain Marty : Avez-vous eu beaucoup d'autres candidats pour le rachat ?

T.H. : Oui, il y a eu quelques candidats. Après, nous sortions d'un groupe qui avait une image assez difficile. Tout ce qui était étiqueté « papier » n'était pas en vogue et la consommation de papier baisse toujours. Mais nous étions dans une niche qui n'avait strictement rien à voir avec le papier d'impression écriture. Donc oui, il y a eu des candidats. Il n'y en a pas eu légion au départ, mais beaucoup plus au deuxième tour il y a douze mois.

F.R. : Vous avez été investisseur à haut niveau avec beaucoup d'investissements réalisés. Vous avez accueilli des fonds à votre capital, donc vous avez aussi vécu avec eux. Vous êtes également entrepreneur. Il y a un certain nombre de patrons d'ETI qui sont méfiants vis-à-vis des fonds d'investissement. Quel est votre regard là dessus ? Quel est le rôle, que vous pensez nécessaire, du capital d'investissement pour transformer davantage de PME en ETI ?

T.H. : Je pense que mon propre parcours a été très précieux. Quand nous nous sommes mis à rechercher des fonds pour réaliser notre projet, je connaissais très bien ce type d'acteurs car j'ai travaillé avec et pour eux pendant des années. J'avais une bonne connaissance de ce qu'ils attendent ; c'est-à-dire que je sais quels sont les critères principaux qui vont faire qu'ils sont en bonne ou mauvaise posture. Je pense que cela a été, et cela l'est toujours, précieux dans l'histoire de Sterimed. Je crois que dans les fonds, la finance n'est pas mauvaise en tant que telle. Il y a de la bonne et de la mauvaise finance. La finance qui accompagne des développements d'entreprise est une bonne finance. Il y a un certain nombre d'entreprises qui sont effectivement bloquées

Nous cherchions à être identifiables facilement

dans leur développement car elles n'ont pas accès aux financements suffisants. Quand les fonds jouent ce rôle d'accompagnement d'un projet entrepreneurial, c'est très positif et vertueux. C'est la chance que nous avons. Nous avons déjà eu deux fonds à notre capital et, pour l'instant, cela se passe très bien. Je n'ai pas de conseils particuliers à donner si ce n'est de bien choisir son fond, mais ce n'est pas toujours le patron qui choisit, c'est souvent beaucoup plus compliqué que cela. Néanmoins, c'est très important de bien se renseigner sur le fond avec lequel on s'associe.

Natalia Abella : Vous évoluez dans un secteur où la confiance est un sujet essentiel. Quel rôle la marque peut-elle jouer dans cette équation de la confiance ?

T.H. : C'est un sujet très important. Nous sommes vraiment une marque BtoB. La marque Sterimed, nous l'avons créée il y a presque cinq ans. Elle existait dans les marques du groupe. C'était l'une des marques que nous avions déposées et la marque d'un de nos produits. La réalité, c'est que nous ne sommes pas la seule entreprise Sterimed dans le monde, et de loin. Il y en a au moins quatre ou cinq autres. L'idée,



Thibaut Hyvernât
PDG
de Sterimed

c'était d'être la plus visible. Ce que nous avons plus ou moins réussi car les autres sont nettement plus petits. On a choisi un nom signifiant : Sterimed. Avoir un nom signifiant pour une nouvelle aventure qui démarrait, cela nous est apparu important de pouvoir être facilement identifié. Que faisons-nous dans la vie ? Steri pour stérilisation et med pour médical. Nous cherchions à être identifiables facilement et rapidement. Nous avons aussi pas mal travaillé sur notre logo.

N.A. : La RSE est incontournable pour toutes les entreprises à court, moyen ou long terme. Vous êtes très engagé sur ce sujet. Afin de rassurer toutes les entreprises qui vont devoir s'attaquer au sujet prochainement, pourriez-vous partager avec nous les bénéfices qu'une entreprise peut tirer de ces engagements, sur la façon dont cela se traduit ?

T.H. : Nous avons choisi de créer Sterimed sur un certain nombre d'idées. Il se trouve que cela colle avec la RSE, tant mieux, mais nous n'appelons pas vraiment ça comme cela même si, bien entendu, nous savons que cela fait partie de cet ensemble. Pour réussir une aventure comme la nôtre, cela doit être fondé avant tout sur des valeurs humaines. Bien sûr, nous cherchons à ce qu'elle marge, bien sûr qu'il y a des profits, mais dans notre idée, les profits sont une conséquence et pas un but. Nous avons beaucoup travaillé sur la confiance chez nos collaborateurs et cela se traduit ensuite chez les clients. Si les salariés sont en confiance, si chacun a le sentiment de participer à une aventure commune, les clients le sentent et donc, cela génère le succès.



Protéger la vie parce qu'elle n'est pas toujours rose.

Henner accompagne les entreprises et les particuliers en leur proposant une protection sociale adaptée et innovante. C'est pourquoi nous avons créé le tiers payant bien avant tout le monde.

Henner
Here to care

www.henner.com

*Here to care : Répondre présent à chaque moment

Henner, SAS de gestion et de courtage d'assurances - Capital de 8 212 500 € - RCS Nanterre 323 377 739 - TVA intra communautaire FR 4832377739 - Immatriculation ORIAS n° 07.002.039 (www.orias.fr) - Relevant du contrôle de l'ACPR (4 Place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 09, www.acpr.banque-france.fr) - Siège social : 14 bd du Général Leclerc, 92200 Neuilly-sur-Seine, France - www.henner.com - Réclamations : consulter la rubrique Réclamations sur www.henner.com. Date de création : 09/2021. Crédit photo : © Gettyimages



Alain Marty a fondé le Wine & Business Club en 1991. Aujourd'hui, le **Cercle WB** constitue le **premier réseau européen** de chefs d'entreprise et de professions libérales amateurs de vins. Il se réunit sur la triple thématique « Economie, Gastronomie et vins » :

Paris
Bordeaux
Toulouse
Nantes
Lille
Reims
Tours
Lyon
Marseille
Nice
Luxembourg
Londres
New-York...

winebusiness.club



Podcasts



Cécile Deman-Enel
DRH Unités
et Product owner
de Allianz France

Sophie Sanchez : Dans le cadre du plan stratégique Allianz France 2025, vous avez la responsabilité transversale des sujets relatifs à l'environnement de travail. En quoi consiste ce plan et votre mission ?

Cécile Deman-Enel : Il y a plusieurs axes. C'est intéressant de vivre dans une entreprise qui propose l'axe humain comme axe premier. On trouve la volonté de transformer l'environnement de travail et c'est de ça dont je suis en charge. On trouve aussi un sujet sur le leadership et l'autonomie. Nous voulons aussi être dans la symétrie des intentions avec tous les sujets, qu'il s'agisse de la relation qu'on exerce ou celle que nous développons avec nos clients. Sur l'environnement de travail, nous travaillons sur le télétravail mais aussi sur l'environnement physique, les bureaux, le bien-être, la santé et sur le projet professionnel. Tous ces éléments qui font qu'on se sent bien dans une entreprise.

S.S. : Chez Allianz, que signifie « placer l'humain au centre » ?

C.D-E. : C'est être dans une logique précurseur. Par exemple, aujourd'hui, nous sommes fiers

d'avoir permis à tout le monde de télétravailler dès mars 2020. Mais quelques semaines plus tard, lorsqu'on discutait avec les collaborateurs, ils nous disaient : « Oui, mais après ? » Dès mai 2020, ils voulaient savoir ce qui se passerait après et voulaient surtout que ça ne redevienne pas comme avant, qu'on le leur promette et qu'on s'engage à construire l'avenir. S'engager sur l'axe humain, pour moi, c'est entamer le dialogue avec les collaborateurs, c'est construire l'avenir avec eux. On a fait un appel à idées qui a déclenché près de 1 200 propositions étoffées. Nous construisons avec les collaborateurs. Ensuite, on essaye à chaque fois d'avoir un coup d'avance.

Avoir réussi ce virage en plein Covid est une fierté

S.S. : Vous parlez de « Squad » dans votre organisation. Comment cette dernière a réagi à ces changements qui sont radicaux pour une organisation classique en silo ?

C.D-E. : Ce n'était pas nouveau pour nous. Nous avions commencé en 2017 par le lancement de nos écosystèmes sur la partie pluridisciplinaire et nos tribus sur la partie informatique en 2018. Le fait d'épouser les méthodes agiles, c'est quelque chose que nous développons depuis plusieurs années. Côté RH, à l'époque, nous avons basculé en agile en créant des « Squad RH ». Le fait d'être « product owner », c'est quelque chose qui parle dans l'entreprise. Lorsqu'on veut développer de la

performance, on se met souvent sur des méthodes agiles et collaboratives. Par exemple, nous avons développé la « Nicabox », qui est la boîte des méthodes d'intelligence collective d'Allianz. À l'heure où je vous parle, nous avons mobilisé les HRBP qui coachent les ateliers de peer-coaching des managers pour les aider à grandir. Cette façon de travailler en mode collectif et agile est quelque chose que nous avons intégré depuis plusieurs années et que nous apprécions.

S.S. : Comment ont réagi vos managers à ces changements ? Et comment les aidez-vous à accompagner ces changements ?

C.D-E. : Les managers, comme les collaborateurs, ont été formidables. Le fait d'avoir réussi ce virage en plein Covid est une fierté pour tous. Pour les managers, cela a été une épreuve particulière : ce sont eux qui ont assuré la continuité d'un certain nombre de choses. Ils sont restés le noyau de ces cellules. On pourrait comparer les équipes à des cellules autonomes qui sont fédérées autour des managers ou des scum masters sur la partie agile. Ils ont appris à trouver des solutions, ils ont dû développer du jour au lendemain une plus forte autonomie, ils ont dû s'assurer que le processus fonctionnait bien. À l'automne 2020, nous avons eu une alerte, des remontées des collaborateurs et des managers qui nous indiquaient que les collaborateurs ne s'arrêtaient plus le soir, qu'ils avaient besoin de nouveaux repères. Nous avons fait deux choses pour aider les managers et les collaborateurs. Au niveau des managers, nous avons créé des ateliers de peer-coaching et nous avons formé en quelques semaines tous nos HR Business Partners aux techniques de

facilitation d'atelier. Nous avons fait des ateliers qui duraient plusieurs heures. Cela donnait un espace de construction aux managers, nous apportions de la valeur et nous positionnions la RH sur son rôle de coach. C'est un rôle d'avenir. Pour nos collaborateurs, nous avons retravaillé toutes nos chartes et nous avons développé cinq engagements. Ils ont le mérite de donner des points de repère très clairs sur la confiance, la relation client, la performance, le collectif, la convivialité. Derrière chacun des points de repères, nous avons mis des idées de rituels. C'est une proposition de valeur qui vient des équipes.

En podcast sur HRD Radio

Diane Duperrois
DRH
AXA

Philippe Avignon
Chief People Officier
Kiabi

Rémi Boyer
DRH
Groupe Korian

Benoît Pacceu
Directeur
du Développement RH
Kiloutou

Aurélié Lainé
DRH
Babilou

Sofia Merlo
DRH
BNP Paribas

Jean-Yves Guibert
DRH
AGENA 3000

Marie de la Roche
Directrice des RH
et de la Communication
Groupe Avril



Cyril Castillon
DRH American Express
d'Global Business Travel France

Sophie Sanchez : Vous avez fait la majorité de votre carrière au sein de votre entreprise actuelle. Est-ce une caractéristique de la culture d'entreprise que de permettre l'évolution professionnelle des salariés plutôt que de recruter à l'extérieur ?

Cyril Castillon : Nous avons une ancienneté moyenne de quatorze ans. La moyenne d'âge est assez élevée, au-dessus de 45 ans. Cela signifie que les personnes qui sont rentrées, souvent jeunes, ont voulu évoluer. C'est une caractéristique de cette entreprise, une culture américaine, anglo-saxonne. Nous avons une ouverture aux évolutions de carrière. J'en suis un exemple, mais je suis loin d'être le seul. La question de la mobilité chez nous est très importante, notamment à travers la formation, ainsi que le discours qu'on véhicule auprès des salariés. C'est aussi le cas à travers les opportunités parce ce nous sommes dans un secteur qui évolue énormément, notamment à travers la technologie où de nouveaux métiers se créent. Selon nous, il n'y a rien de mieux que de proposer ces métiers à nos salariés. Néanmoins, cela n'empêche pas d'ouvrir ces métiers à des personnes venant de l'extérieur.

S.S. : Est-ce qu'avec l'impact de la crise sanitaire sur votre secteur d'activité, des collaborateurs vous ont quitté, décidant de se tourner vers d'autres horizons professionnels ?

C.C. : Nous avons une forte fidélité dans l'entreprise, donc cela ne nous a pas réellement impacté. C'était le cas avant et c'est le cas aujourd'hui. La façon dont nous avons accompagné la crise a renforcé le lien entre les salariés et l'entreprise. Nous n'avons pas noté de départ de l'entreprise. Certains s'interrogeaient sur l'avenir de ce secteur. Tout l'enjeu auprès des collaborateurs qui travaillaient à domicile était de leur dire de ne pas voir l'avenir par rapport à ce que l'on constate aujourd'hui. Si, aujourd'hui, on a le sentiment que la Terre va s'arrêter de tourner, ce n'est pas le cas en réalité. Grâce à ce type d'initiatives, nos salariés sont restés fidèles.

S.S. : La diversité et l'inclusion sont des valeurs importantes dans votre culture d'entreprise et vous avez fait vos preuves en la matière. Vous avez des résultats sympathiques : 6% de travailleurs handicapés dans vos effectifs. Quels types d'actions menez-vous ?

C.C. : La diversité est un sujet clé parce que ce sujet émerge dans la société française, mais

également à l'échelle mondiale. En matière de ressources humaines, cela me paraît évident qu'un employeur doit mettre en œuvre certaines initiatives. Vous le soulignez sur la partie handicap ; peu d'entreprises en France atteignent ce taux de 6%. C'est le fruit d'un travail d'une dizaine d'années avec un cabinet spécialisé Sur le handicap, il s'agit de savoir comment les accompagner en matière d'adaptation au poste de travail et comment les accompagner sur les démarches pour la reconnaissance.

Nous sommes également à la pointe sur la partie égalité hommes-femmes. En France, il y a un index égalité hommes-femmes. Nous atteignons le taux de 93%. Sur la partie diversité, nous travaillons également sur des formations pour prévenir la question des préjugés.

91% de nos salariés en France considèrent que nous sommes une entreprise inclusive. Il y a ainsi toute une série d'initiatives pour arriver à avoir des résultats à la hauteur de nos ambitions.

S.S. : Vous intervenez dans plusieurs pays. Comptez-vous homogénéiser la politique des ressources humaines ou, au contraire, faire un mix entre l'autonomie dans les pays que vous supervisez et de grands axes ?

C.C. : Nous sommes un groupe mondial ; il y a donc une ligne mondiale. Ensuite, l'idée est de la décliner de façon cohérente sur l'ensemble des marchés. Ce qui se fait en France, nous le faisons de la même manière sur les autres marchés. Les législations peuvent cependant être différentes. Il y a des choses qu'on mesure et qu'on ne mesure pas en France. Mais sur la question du télétravail, de la diversité, de la formation, l'idée est d'avoir un plan cohérent. Il faut que, quel que soit le pays, la différence soit reconnue : c'est ce qui fait la valeur de notre marque. Il n'y a rien de mieux que nos salariés pour la véhiculer.

Evolutions

Xavier Broseta
Directeur des ressources
humaines
Groupe Canal +

Emmanuel Allanos
Directeur des ressources
humaines
Deepki

Gaetan Ruffault
Directeur des ressources
humaines et de la RSE
Hachette Livre

Anne Liris
Directeur des ressources
humaines
Agence régionale
de santé Ile-de-France

Alexis Vialle
Directeur des ressources
humaines
Commission
de régulation de l'énergie

Christi Karandikar
Directrice Groupe
des ressources humaines
Unibail-Rodamco-Westfield

Sandrine Brissart
Directrice des ressources
humaines
Bouygues Telecom

Lucie Lhomme
Directrice des ressources
humaines
Bloom

SPÉCIALISTE DES CADEAUX D'AFFAIRES
VINS & SPIRITUEUX, ÉQUIPEMENTS BTOB, OBJETS PUBLICITAIRES

WWW.BUSINESSGIFTS.FR



100 % RICHESSES HUMAINES

■ 12 000 auditeurs par semaine

L'écologie est-elle soluble en droit social ?



Maître Mehdi Caussanel-Hadji

Avocat associé,
Responsable du bureau de Paris
du cabinet Barthélémy Avocats

À l'heure où l'écologie est au centre des préoccupations, une loi CLIMAT a été votée le 22 août 2021 et l'impératif écologique est abordé de façon beaucoup plus explicite dans la législation du travail : le législateur a voulu donner un coup d'accélérateur aux ambitions annoncées lors du grand débat national de 2019. L'idée de la loi est simple : « Adapter l'emploi à la transition écologique ». C'est justement l'intitulé que la loi donne à sa partie portant sur les modifications des articles du Code du travail. Jusqu'à présent et pour l'essentiel, peu de textes nationaux existaient et il s'agissait surtout d'initiatives ponctuelles dans les relations sociales et l'organisation du travail : système de covoiturage entre salariés, recyclage des déchets, diminution de l'empreinte carbone via des modifications de production... Désormais, l'enjeu est de trouver par le dialogue social un équilibre entre la transition écologique, l'économie et le social. La Loi CLIMAT impacte donc le rôle des institutions représentatives du personnel et la négociation obligatoire, puisque l'écologie dans le

d'un déménagement de locaux ou encore du télétravail, devront être analysées notamment sous l'angle de la question environnementale. De fait, toutes les informations ponctuelles du CSE connues aujourd'hui dans les entreprises de plus de cinquante salariés (notamment les questions concernant la modification de son organisation économique ou les conditions d'emploi et de travail), devront désormais donner lieu à une information-consultation du CSE sur les conséquences environnementales des mesures qui font justement l'objet de cette information-consultation. Pour les trois consultations dites récurrentes du CSE – les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière, la politique sociale, l'emploi et les conditions de travail –, ce dernier sera également informé des conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise. Puisque toutes les négociations vont être impactées et donc même celle sur le sujet de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), celle-ci va désormais porter également sur les enjeux de la transition écologique. Autrement dit, lors des prochaines négociations, il conviendra de négocier sur l'évolution des emplois et des formations, en y intégrant un projet sur le long terme qu'est la transition écologique. La loi ne liste pas précisément les informations à communiquer au CSE. Il s'agirait pour l'entreprise de fournir toutes les informations qu'elle détient, notamment les actions engagées dans l'écologie, l'empreinte carbone, le bilan énergétique... Cette thématique ne va cesser de s'accroître. Les citoyens et les consommateurs, qui sont également des salariés et des chefs d'entreprises, ont pour l'essentiel pris conscience de l'enjeu de cette transition. Les missions de l'expert-comptable auquel le CSE peut décider de recourir en vue de ses consultations récurrentes et obligatoires porteront également sur les éléments d'ordre environnemental qui sont nécessaires à la compréhension de l'objet de la consultation.

La BDES (la base de données mise à disposition du CSE et des représentants du personnel) change de nom pour devenir la BDESE. La lettre E qui a été ajoutée correspond à l'ajout de la question environnementale (L.2312-13) : Base de données économiques, sociales

“
Les citoyens ont pris conscience de l'enjeu de cette transition

et environnementales. Ce fichier de données qui permet d'informer le CSE doit dorénavant contenir des informations relatives aux conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise. Le but de la loi n'est pas à l'évidence de se contenter du seul rajout du terme « environnemental », mais de permettre à tous les acteurs de l'entreprise de s'en saisir et de le rendre opérationnel.



Thierry Vittu
DRH du Groupe Cofidis

Sophie Sanchez : Cofidis est basé près de Lille, sur un campus de 15 hectares. La crise liée à la Covid a-t-elle changé la vision de Cofidis sur ses locaux ?

Thierry Vittu : Nous sommes en pleine réflexion sur le sujet. Dès début mars 2020, au moment où la crise a été avérée en France, nous avons mis tous nos collaborateurs en télétravail en quinze jours. Il n'y avait plus que cent personnes dans nos bureaux. Depuis quelques mois, nous invitons nos collaborateurs à revenir progressivement sur le site. En parallèle, nous réfléchissons pour faire évoluer l'utilisation de nos locaux. Quinze hectares, c'est énorme. Nous travaillons sur un chantier qui va mettre plusieurs années pour faire évoluer nos locaux, ainsi que l'organisation du travail. Nous réalisons des tests de desk sharing, d'open space. Il s'agit de nouvelles formes d'organisation du travail que nous testons.

S.S. : Comment menez-vous ces démarches ? Faites-vous participer vos équipes à ces projets ?

T.V. : Bien sûr. Nous sommes dans une démarche participative et collaborative. Nous intégrons des collaborateurs et des élus dans différents chantiers pour solliciter leur avis ainsi que les associer à ces expériences.

S.S. : Vous travaillez sur l'expérience collaborateur. La moyenne d'ancienneté de vos salariés est de onze ans. Vous avez créé il y a peu de temps un manifeste du manager collaboratif et un manifeste du collaborateur. De quoi s'agit-il ?

T.V. : C'est un manifeste qui a fait l'objet d'un travail collaboratif. Dans les deux cas, nous faisons participer des collaborateurs et des managers aux « grandes règles » d'un manager parfait et également à celles d'un collaborateur qui est bien dans son entreprise. Il s'agit d'un certain nombre de règles, une dizaine, qui ont pour objectif de fixer un cadre : un cadre de vie, un cadre d'expérience, une posture en quelque sorte qu'on s'est défini d'une manière collaborative.

S.S. : Comment illustrez-vous le manager collaboratif chez Cofidis ?

T.V. : Le manager d'avant était un chef. Aujourd'hui, nos managers sont des leaders. La posture du manager est à la fois une posture d'écoute et une posture d'entraînement. Il s'agit de savoir laisser de la place à ses collaborateurs, de donner de la responsabilité et de l'autonomie à son entourage. En quelque sorte, ils sont garants du pourquoi et non du comment. Voilà l'évolution du manager par rapport à avant.

S.S. : Parlons maintenant des engagements environnementaux et sociétaux de Cofidis. Vous engagez vos collaborateurs vers de meilleures performances environnementales en les faisant partager et proposer des projets à la direction. Que vous ont-ils proposé comme bonnes idées ?

T.V. : Il y a maintenant trois ans, nous nous sommes lancés dans la démarche « #Like » qui a pour vocation de lutter contre l'exclusion et d'agir pour l'inclusion. C'est un projet

qu'on a déployé dans toutes nos entités, pas seulement en France. On donne ainsi la possibilité à nos collaborateurs de faire des propositions de thématiques qui rentrent dans le cadre de la lutte contre l'exclusion. Ces projets-là, s'ils sont acceptés par les comités de direction, sont mis en place avec un soutien parfois financier. Notre second projet, qui s'appelle « #LikeMyPlanet », a pour objectif d'accélérer la transition écologique du groupe. L'objectif est de réduire l'empreinte carbone de 30% d'ici deux à trois ans.

S.S. : Vous avez également accéléré votre engagement en faveur des jeunes, notamment dans le cadre de l'opération « Un jeune, Une solution ». Combien de jeunes avez-vous intégré et que leur proposez-vous comme métier ?

T.V. : C'est une réflexion qu'on a eu en début d'année alors que nous étions encore en pleine crise sanitaire. Nous nous sommes dit que Cofidis était un employeur responsable et engagé. À ce titre, il fallait que nous fassions quelque chose pour aider les jeunes qui étaient en grande difficulté. Nous avons mis en place un plan jeunes qui a pour objectif de recruter un peu plus de 300 jeunes sous différentes formes juridiques : CDI, CDD et alternance. Nous avons doublé le nombre d'alternants sur le campus à Lille. Les emplois se font dans tous les métiers : RH, finance, opérationnel. Dans tous les métiers, nous avons recruté des alternants. L'alternance est une formule que nous connaissions déjà et qui est très bénéfique pour les jeunes, mais aussi pour l'entreprise.



Retrouvez l'intégralité
de nos Podcasts sur
www.btobradiativ

“
Cette loi concerne la compétence générale du CSE

monde du travail se nourrit des débats entre partenaires sociaux et représentants du personnel. L'apport le plus important de cette loi concerne la compétence générale du Comité social économique (CSE) dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, qui est élargie. Désormais, le Code du travail est complété dans sa partie qui traite des attributions générales du CSE : lorsqu'une décision est prise dans l'entreprise, les conséquences environnementales devront être relevées, discutées et surtout analysées. Autrement dit, le CSE devra s'assurer que les impératifs écologiques sont bien pris en compte. Les décisions à venir, qu'il s'agisse de la problématique des moyens de transport,





100 % ACHATS

Podcasts



Bérengère Coleman
Directrice Achats,
Marketing
et Communication
de Moët Hennessy

Antoine Compin :
*Quelles sont les
compétences clés de
l'acheteur de demain ?*

Bérengère Coleman : Pour accompagner nos clients internes, qui se composent des équipes marketing et communication, il faut connaître un minimum le métier. Je ne le connaissais pas à l'époque. Nous nous rendons compte que ce métier consiste à répondre aux besoins de nos clients internes et à comprendre les enjeux en termes de production. Nous rentrons alors dans un métier de conseil en production. Nous avons changé de métier aujourd'hui. Le métier de l'acheteur classique que l'on connaissait il y a une quinzaine d'année évolue énormément depuis ces dernières années. Il ne s'agit plus uniquement de négociation de prix, mais également de cadrer et d'accompagner sur le cœur du métier du marketing et de la communication.

A.C. : *Comment faites-vous pour obtenir un fort niveau d'exigence auprès de vos fournisseurs ?*

B.C. : Tout d'abord, nous leur expliquons et nous leur faisons des cahiers des charges précis. Ces cahiers sont co-construits. Il faut être sûr que ce que nous demandons est réalisable techniquement et dans le respect des personnes qui travaillent. Nous avons une réelle responsabilité en tant que leader. Nous sommes là pour responsabiliser nos

fournisseurs et nos acheteurs. Nous devons faire en sorte que nos fournisseurs soient toujours présents à nos côtés avec des fair prices par exemple. Ainsi, il y beaucoup de règles à mettre en place et il y a de nouveaux automatismes à respecter.

A.C. : *Pouvez-vous donner des exemples d'actions en faveur de la biodiversité ? Et aussi nous parler des MH Talks Series ?*

B.C. : Les MH Talks Series sont des interviews qui sont animées au sein de Moët Hennessy avec différents intervenants. Nous cherchons, lors de ces interviews, à porter et à représenter les bonnes tendances et les bonnes pratiques. Par rapport à la biodiversité, nous parlons beaucoup de la partie CSR. Par exemple, au niveau LVMH, nous sommes fiers d'affirmer que Château Cheval Blanc est le premier grand cru au monde à avoir mis en place l'écoagriculture. En tant que leader, LVMH se doit d'être précurseur et de porter de tels messages. Il est important pour nous dans les achats de respecter des fair prices, d'aller chercher des jeunes dans le recrutement pour faire en sorte que la jeunesse puisse être ouverte à des groupes comme les nôtres.

Erick Cala : *Vous êtes directrice des achats et directrice du marketing et de la communication. Pourquoi les deux secteurs sont-ils liés ?*

B.C. : Je suis directrice des achats marketing et communication. Je suis donc uniquement dans les achats, tout en accompagnant la gestion budgétaire et les achats que vont faire les équipes marketing et communication. Nous pouvons avoir des directeurs des achats packaging. En ce qui me concerne, je suis directrice des achats marketing et communication. Il y a donc une grande transversalité. Il s'agit d'une catégorie qui n'existe pas dans tous les groupes. Nous nous rendons compte que nous avons besoin également des achats. Il s'agit d'un métier sur lequel

il faut que nous nous formions puisque les achats marketing et communication ne peuvent se faire exactement comme dans la partie packaging, par exemple. Cela fait six ans maintenant que je suis dans cette catégorie. A force d'écoute, d'accompagnement et de formation sur le métier pur, nous arrivons à accompagner au mieux nos clients internes.

“ Nous devons être proches de nos consommateurs ”

E.C : *Pouvez-vous nous parler du plan 2030 de Moët Hennessy ?*

B.C. : Il y a différentes dimensions très importantes. Il s'agit d'enjeu chiffré, des enjeux CSR ou encore des enjeux de diversité. Le plan 2030 est ainsi très important. Il va impliquer une réflexion sur différents groupes de travail. L'idée est en effet d'impliquer l'ensemble de la communauté achats. Il va ainsi y avoir des réflexions sur la contribution aux acheteurs à faire partie des revenus generation, sur la footprint reduction, sur la diversité ou encore sur le digital et la blockchain.

E.C : *Que vous ont apporté vos expériences en Angleterre et à Singapour ?*

B.C. : Il est indispensable, dans les achats, d'avoir eu cette expérience. En effet, nous accompagnons des groupes qui sont très présents dans ces pays-là. Nous devons avoir cette visibilité des marchés et des besoins qui sont spécifiques en fonction des pays. Nous devons également être proches de nos consommateurs. Pour cela, nous devons être capables de comprendre leurs besoins, de nous adapter et d'avoir un toujours un temps d'avance. Avoir cette dimension internationale est nécessaire.

Evolutions

Joël Le Roux
Directeur du Pilotage,
des Achats
et de la Relation client
Crédit Mutuel Arkéa

Christelle Germain
Responsable des Achats
Celtys

Corinne Leplat
Directeur Achats
et Externalisation
Groupe d'Oney, BPCE

Thierry Simon
Directeur des Achats,
de la Logistique,
de l'Immobilier
et de la Sécurité
Caisse d'Epargne IDF

Mathieu Bancourt
Directeur des Achats
Equans France

Nicolas Marques
Responsable
des Achats
Groupe Guinot

Yannick Haven
Directeur Achats
indirects
Auchan Retail

En podcast sur CPO Radio

Christophe Jan
Directeur des Achats France
Orange

Ahlem Hamdi
Directrice des achats
hors programmes
France TV

Anthony Angé
Directeur des Achats
Europe Snack

Thibaut Massiet du Biest
Directeur des Services
et Achats internes
Métro

Pierre-Jean Ruste
Directeur des Achats
et des Approvisionnements
Dellalui

Philippe Demangeot
Directeur des Achats
SBM Company



Céline Tevissen
CPO
de Bouygues Telecom

Antoine Compin : *Vous avez une formation et une carrière teintées de finance. Lorsque l'on travaille dans les achats, il s'agit d'un plus. Est-ce suffisant ? Quelles sont les autres compétences qu'il faut acquérir pour être un acheteur complet ?*

Céline Tevissen : Les achats vivent une transformation. Je suis en train de la mettre en œuvre. Bien faire cette transformation fait appel à d'autres compétences, comme la compréhension. Il s'agit d'une forme d'intérêt et de curiosité qu'il faut développer pour bien comprendre l'ensemble de la chaîne de valeur et des écosystèmes dans lesquels nous évoluons. Il y a également une compétence de bonne compréhension de la société à avoir. Il s'agit de bien comprendre les enjeux en termes de RSE et de décarbonation. Ces enjeux sont fondamentaux pour les achats, dans une logique qui n'est plus forcément d'être dans la performance coût et la performance financière, mais dans la capacité à créer des partenariats longs termes basés sur la confiance, le win-win et des valeurs communes.

A.C. : *Parmi les actions majeures issues de votre climate market day de 2020, l'une d'elles concerne vos fournisseurs. Quelles sont vos attentes vis-à-vis d'eux ?*

C.T. : Pendant le climate market day, nous avons annoncé des engagements forts au niveau du Groupe Bouygues, déclinés dans chacune de nos filiales. Chez Bouygues Telecom, cette déclinaison a trois axes. Le premier concerne la réduction de l'impact de notre scope 3. Le scope 3 concerne la partie chaîne de valeur en amont et en aval. Sur la partie aval, qui est majeure pour Bouygues Telecom, nous avons un engagement d'ici 2030 de réduire l'impact de 30%. Le deuxième axe concerne la réduction de nos scopes 1 et 2. Le scope 1 concerne la consommation directe et indirecte d'énergie et le scope 2 concerne la consommation d'électricité. Nous avons comme engagement de réduire notre empreinte de 50%. Le troisième axe vise à avoir au-delà de 50% d'énergie renouvelable. Ces trois axes sont en référence avec notre bilan carbone de 2020. Nous avons ainsi dix ans pour atteindre ces objectifs. Sur le scope 3, nous avons une démarche de sensibilisation de nos fournisseurs. Nous mettons en place des réunions de partage. Il s'agit de parler le même langage, de savoir de quoi nous parlons et d'être certains d'aller dans le même sens. De plus, dans tous nos appels d'offres, nous avons un paragraphe dans lequel nous demandons à nos

fournisseurs d'avoir fait les efforts pour répondre à cette problématique. Il s'agit ainsi d'un critère de choix et de sélection dans nos grilles d'évaluation.

Pascal Leroy : *La fonction achat a évolué vers le dérisquage, la stratégie, le partenariat, la collaboration, le sociétal, l'environnement, la cartographie, les risques et l'éthique. Comment arrivez-vous à tout orchestrer et à coordonner ces différentes phases de vos activités ?*

“ L'aboutissement de quelque chose qui était inéluctable ”

C.T. : Je pense qu'il faut d'abord s'assurer que dans la culture de l'entreprise, ces sujets parlent et font écho. C'est le cas chez Bouygues Telecom. C'est une vraie chance et une réelle différence par rapport à d'autres sociétés. Par ailleurs, il s'agit d'aller chercher les bonnes expertises au bon endroit. Cela peut se faire au sein des achats ou en bonne collaboration avec la direction juridique et la direction RSE. Il s'agit d'embarquer les équipes vers un objectif commun. Sur la direction des achats elle-même, j'ai recruté un chef de projet décarbonisation qui est au sein de la direction des achats. J'ai également une équipe qui travaille avec l'ensemble des acheteurs sur la cartographie des risques fournisseurs. Cela passe par des formations, de la sensibilisation et de la co-construction. Dans nos métiers où l'on va très vite et où est sujet à des pénuries c'est très important de prendre du temps pour parler de ces sujets qui sont facteurs de performance, et de la manière dont nous allons faire nos partenariats.

P.L. : *Les modes de travail en entreprise ont beaucoup changé durant la crise sanitaire. Votre groupe a su réagir en équipant ses salariés à domicile. De quelle façon appréhendez-vous le télétravail au sein de vos équipes ?*

C.T. : Bouygues Telecom a réagi très vite sur cette nécessité de passer en travail hybride. Nous avons sorti un accord. Aujourd'hui, tous les collaborateurs peuvent signer un avenant qui leur permet d'aller jusqu'à deux jours de télétravail par semaine. Notre manière de fonctionner consiste à ne pas fixer les jours et à demander à nos équipes de garantir de la présence et du télétravail étalé sur la semaine, de manière à assurer des quotas qui permettent de réguler la disponibilité dans les lieux de cantine et d'open space. Cela fonctionne très bien. Nous avons, au sein de Bouygues Telecom, un grand respect et une grande bienveillance. Cela répond parfaitement à la manière dont on doit aujourd'hui se mettre en accord avec les stop and go que nous avons vécu. Cela répond également à un équilibre professionnel et personnel qui était latent depuis de nombreuses années. C'est une accélération, mais il s'agit finalement de l'aboutissement de quelque chose qui était inéluctable.

AMBRELIA
WE COVER ANYONE, ANYWHERE

Assurance Santé et Assistance Internationales pour les voyageurs et les expatriés





100 % ACHATS

12 000 auditeurs par semaine



Aude Maury
Directrice
de la Performance Achats
de SPIE Batignolles

Antoine Compin : Vous avez travaillé sur des sujets d'optimisation des achats des entreprises. Quels sont les facteurs clés de succès pour optimiser les achats ?

Aude Maury : Tout d'abord, il faut avoir une bonne vision de ce que nous achetons et de ce qu'achète l'entreprise. Spie Batignolles est un groupe composé d'une dizaine de filiales dont les secteurs d'activités sont différents. Nous travaillons en fondation, génie civil et terrassement. Les achats sont ainsi différents. Il faut aussi avoir un bon diagnostic d'auprès de qui nous achetons. Il s'agit ensuite d'identifier

qui sont les acteurs qui achètent pour faire monter en compétence la communauté des acheteurs. Dans le monde du BTP, l'achat est fait, pour beaucoup, par les opérationnels qui sont sur les chantiers. Ensuite, il s'agit de rationaliser, de mettre en place des bonnes pratiques, de massifier et transversaliser au maximum l'ensemble des process pour les rendre plus homogènes.

A.C. : Que regroupent les achats indirects et quels sont les axes d'optimisation que vous avez travaillés ?

A.M. : J'ai segmenté les achats car lorsque je suis arrivée, il était difficile d'avoir une vision globale de ce que nous achetions de façon massifiée. En effet, chaque filiale avait son organisation achats. J'ai alors segmenté les achats en achats directs, qui correspondent aux achats de béton et de ciment, en achats indirects qui reprennent les frais généraux, l'électricité, les fournitures de bureau, l'intérêt, et en achats de sous-traitance. J'ai nommé un responsable achats indirects pour structurer et travailler tous les petits achats qui sont faits à droite à gauche et sont peu maîtrisés par

l'ensemble des opérationnels qui achètent. Si nous leur mettons à leur disposition des contrats, cela ne fait pas partie de leur business. Ils n'ont pas forcément envie d'acheter ce type de prestations. Cela les soulage ainsi, contrairement aux achats directs où il est très compliqué, sur les chantiers, d'imposer des façons de faire et des façons d'acheter.

« Aujourd'hui, le monde du BTP se digitalise

A.C. : Le BTP conserve une image peu digitalisée. La digitalisation de la recherche de produits, de la commande et de la facturation est-elle un enjeu pour Spie Batignolles ?

A.M. : Aujourd'hui, nous parlons du BIM. Il s'agit en quelque sorte de l'équivalent de la CAO des années 1980 dans le monde automobile. Aujourd'hui, le monde du BTP se digitalise. L'ensemble des appels d'offres demande que nous répondions sous forme de BIM. En ce qui concerne les achats, après avoir travaillé une

organisation, il est important de l'accompagner par cette digitalisation. Nous parlons maintenant beaucoup de l'achat 4.0 et du predictive procurement, qui correspond à la fois à la mise en commun de l'intelligence artificielle, du big data et surtout du BI qui permet de traiter les données. L'ensemble de ces éléments mis à disposition des achats va nous permettre de monter rapidement en maturité et d'accélérer la digitalisation. Nous allons ainsi avoir l'ensemble de ces moyens d'analyse qui vont nous donner des informations très directes. Nous allons alors pouvoir consacrer plus de temps à une vraie valeur ajoutée, notamment à l'identification et la mise en place d'une stratégie achat. J'ai alors identifié nos catégories d'achats stratégiques au travers desquelles nous avons mis en place de vraies stratégies en ayant analysé le besoin et le marché. Cela permet de mieux diffuser les contrats ou les actions achats que nous mettons en place puisqu'elles sont plus crédibles. Je les partage également avec la direction technique. Petit à petit, j'essaie de mettre les achats non pas comme un frein pour les opérationnels,

mais plutôt comme une aide en intégrant les directions, les techniques et les innovations pour valider ces choix que nous faisons de façon commune.

Pascal Leroy : Le monde de l'immobilier, et plus largement celui de la construction, a été affecté par la pandémie. En quoi cette période exceptionnelle vous a impacté au niveau des achats et comment avez-vous réagi ?

A.M. : Nous avons été impactés comme tout le monde. Nous le sommes d'autant plus aujourd'hui en raison de la pénurie de matériaux. Les achats ont eu et ont un rôle important grâce à la mise en place de contrats cadres qui favorisent l'acheminement des matériaux sur nos chantiers pour éviter les arrêts de production et de chantiers, qui coûtent très cher. Nos fournisseurs stratégiques privilégiés, avec lesquels nous avons mis en place des contrats cadres, ont permis de poursuivre notre activité et de contenir les prix. Par ailleurs, étant donné que les relations sont pérennes sur plusieurs années, certains fournisseurs ne nous répercutent pas ces coûts en considérant que nous

pourrions les lisser sur deux à quatre ans. Il s'agit de la force de la maîtrise des achats dans cette relation partenaire avec nos fournisseurs.

P.L. : Qu'attendez-vous de vos fournisseurs aujourd'hui ? Que doivent-ils mettre en avant ?

A.M. : Nous parlons beaucoup de RSE et des achats responsables. Nous avons défini quatre grands piliers au sein de Spie Batignolles, notamment autour de la gouvernance, du collaborateur, de l'environnement et de l'action locale territoriale. Pour ce dernier élément, les achats ont un rôle important. Il s'agit de promouvoir des partenariats avec des acteurs locaux. Nous boostons l'insertion. Il s'agit de sujets qui nous tiennent à cœur. Les achats ont à nouveau un rôle important pour définir quelles sont les bonnes ETTI. Nous mettons en place des partenariats avec ces dernières entreprises, ainsi qu'avec des entreprises locales qui nous aident dans le recyclage et l'économie circulaire. C'est par cette voie que je rencontre beaucoup de nos fournisseurs stratégiques afin de savoir où ils en sont dans leurs actions.

Antoine Compin : Le monde de la banque physique vit une transformation. Quelles sont les évolutions digitales que vous percevez pour les prochaines années sur un angle achat ?

Hervé Rocheteau : Ce que l'on perçoit, c'est l'acheteur augmenté. Aujourd'hui, nous avons digitalisé tous nos process de bout en bout, depuis l'expression de besoins jusqu'à la facturation. Il manque encore une étape : permettre à l'acheteur de disposer d'informations lui permettant de mieux travailler. Le digital, c'est plus de services au profil d'acheteur pour mieux conseiller les métiers et découvrir de nouveaux fournisseurs au service de nos clients.

A.C. : L'intelligence artificielle fait-elle partie des outils de demain ? Quelle est votre vision de l'utilisation de cette capacité artificielle au service à la fois de la banque et de vos clients ?

H.R. : Nous voyons les prémices de l'intelligence artificielle dans la gestion de nos contrats. On ne l'a malgré tout pas encore mise en place parce nous avons un métier très réglementé. Nous touchons à l'argent et nous sommes dans un groupe international. Nous devons donc faire en sorte que nos contrats soient bien cadrés et que l'on travaille avec des fournisseurs qui soient fiables. L'intelligence artificielle nous permettra alors de regarder dans nos contrats lesquels sont à remédier en priorité dans

le cas d'un changement de législation. Pour nos acheteurs, l'intelligence artificielle permettra de leur pousser des informations sur les évolutions du marché, des informations concernant nos fournisseurs bien en avance de phase. En regardant la partie risque de nos fournisseurs, nous la voyons un peu trop tardivement. Au travers de l'intelligence artificielle, nous pourrions avoir des signaux précurseurs. Nous pourrions utiliser cela au service de nos clients.

A.C. : Qu'avez-vous envie de demander à vos fournisseurs ? Sur quels sujets souhaiteriez-vous plus de développement ?

H.R. : Je souhaiterais plus de développement sur la partie RSE et décarbonation. Dès

que je suis arrivé aux achats, j'ai baigné dans la RSE. Nous avions comme première préoccupation de développer nos achats responsables. Nous avons doublé le volume des achats en quatre ans, mais c'est encore trop peu. Par ailleurs, dès aujourd'hui, il faut accélérer sur

« Aujourd'hui, le LCL est autonome

la décarbonation. Que peuvent nous apporter nos fournisseurs pour nous aider à aller un peu plus vite ? Quels sont leurs idées ?

Pascal Leroy : Les confinements ont profondément impacté les métiers tertiaires dans leur organisation et leur mode de management. De quelle façon avez-vous traversé cette crise et comment vous êtes-vous organisé ? Quelles ont été les conséquences sur l'organisation du travail pour vos équipes aujourd'hui ?

H.R. : Nous avons la chance de faire partie du groupe Crédit Agricole. La direction des achats s'insère dans la ligne métier achat du groupe Crédit Agricole. Nous avons déjà l'habitude de travailler à distance puisque nous sommes dispersés sur tout le territoire dans 48 pays. Du jour au lendemain, tout le monde a été 100% en télétravail. Nous avons été très bien organisés. Tout le monde a été doté des outils dont il avait besoin. Nous avons la chance aux achats d'avoir des collaborateurs très autonomes. Malgré tout, il ne fallait pas perdre le lien. Il s'agissait de conserver cette autonomie, mais pouvoir échanger régulièrement. Nous avons mis en place, dans un premier temps, des points quotidiens pour conserver un aspect relationnel. Nous nous sommes calés très rapidement. Tout ce que l'on faisait physiquement, nous nous sommes mis à le faire à distance. Aujourd'hui nous travaillons en mode hybride. Une partie du management est faite en présentiel, avec un point de rencontre une fois par semaine, et le reste est fait à la discrétion de chacun. Ceux qui préfèrent être en télétravail suivent ces réunions en mode hybride et ceux qui préfèrent être en présentiel le font en présentiel.

P.L. : Lorsque vous avez pris vos fonctions, quels étaient vos principaux objectifs et votre feuille de route ?

H.R. : La feuille de route s'inscrit dans un cas d'une transformation qui avait démarré un peu avant que j'arrive. Il s'agissait d'une massification des achats, dans le sens d'une plus grande collaboration avec l'ensemble



Hervé Rocheteau
Directeur des Achats
de LCL

du groupe. Aujourd'hui, le LCL est autonome. Les dossiers achats que nous pouvions partager, comme les ESN, nous les partageons, tandis que ceux que nous devons conserver à notre niveau, comme les travaux immobiliers, nous le faisons à notre niveau. Par ailleurs, il s'agissait de développer la partie RSE. Demain, il s'agira de prêter une plus grande attention sur la façon dont nous achetons des produits qui peuvent parfois venir de loin. Il s'agit de changer nos habitudes. Nous y venons peu à peu. Maintenant, nous devons nous attaquer à la décarbonation. Elle se fait au travers de critères que nous avons mis en place dans nos procédures d'appel d'offres pour développer cette partie-là qui, aujourd'hui, va représenter 20% de notre grille d'analyse.

P.L. : Quelle a été votre recette pour réussir dans une prise de poste comme la vôtre ?

H.R. : Il s'agit d'être très transversal parce que nous travaillons avec beaucoup de métiers. Il faut savoir travailler en coopération avec les autres entités du groupe. Au départ, ce n'est pas forcément naturel. Il s'agit ainsi de casser le lien hiérarchique pour travailler en transversalité.

Retrouvez l'intégralité
de nos Podcasts sur
www.btbradiotv





Podcasts



Céline Grillot-Boudière
Directrice Marketing et Digital de Meetic Europe

Benjamin Le Clercq :
Comment travaillez-vous le capital de marque de Meetic et comment le cultivez-vous pour demain ?

Céline Grillot-Boudière : Chez Meetic, il y a un positionnement très clair depuis le début : nous souhaitons encourager les rencontres sérieuses pour des personnes engagées, prêtes à s'investir et ayant envie d'une relation durable. Nous ne qualifions pas une histoire d'amour, mais nous avons cette volonté. Le positionnement de Meetic, c'est : le réel, l'authentique, la sincérité. Toutes nos campagnes de communication sont basées sur ces valeurs. En ce moment, nous avons choisi le slogan : « Start Something Real », il est très important pour nous, c'est notre ADN, ce qui nous caractérise. Après vingt ans, Meetic est toujours là. Cela est assez rare pour un pure player. Cette longévité s'explique par notre innovation, c'est ce qui fait qu'aujourd'hui, nous parvenons à être au plus près des besoins et des enjeux des célibataires. Ainsi, pendant les différents confinements, nous avons mis les bouchées doubles tellement les choses à faire furent nombreuses.

B.L.C. : *Meetic n'a plus rien à prouver sur sa façon de s'exprimer et de révéler son ADN. Par ailleurs, les réseaux sociaux ont fait augmenter les nouvelles interactions, les nouvelles façons de communiquer. Quelle place accordez-vous à ces nouveaux réseaux (Snapchat, Tiktok...) dans la stratégie de communication ?*

C.G-B : Aujourd'hui, nous avons une stratégie très mixte : nous devons nous adresser au plus grand nombre et nous avons la chance de faire de belles campagnes à la télévision. Notre objectif est simple : nos clients doivent nous abandonner en supprimant l'application car ils auront trouvé l'amour. C'est un modèle exigeant qui implique de recruter sans cesse de nouveaux célibataires, nous devons leur montrer que nous sommes à leurs côtés. La télévision reste un média très puissant, mais si l'on veut partager des choses profondes sur ce que l'on est et mieux accompagner nos clients, il est essentiel de se positionner sur des médias où l'émotion est davantage mise en avant. C'est pourquoi, nous axons également notre communication sur l'humour à travers notre présence sur divers réseaux, mais aussi grâce à nos partenariats. Nous essayons d'apporter cette touche de proximité et d'humour qui fait partie de l'amour.

B.L.C. : *Quelles sont pour vous les meilleures techniques d'acquisition qui vous permettent de pouvoir renouveler ce panel d'amoureux et de clients ?*

C.G-B : Il y a une cible sur Meetic : le site s'adresse en priorité aux 25-49 ans. C'est

notre objectif majeur pour la télévision. Puis, nous avons une première approche par cible d'âge ou pour les femmes plus particulièrement, nous parvenons à segmenter de façon fine. Aujourd'hui, nous essayons de faire de la brandformance. La performance court terme sur des choses classiques, telle que la recherche de mot clé, n'est pas suffisante. Il faut aller vers des messages plus longs, où l'on peut parler du fond et mettre en avant le sérieux, l'authenticité et la sincérité.

En podcast sur CMO Radio

Christophe Jan
Directeur des achats France Orange

Ahlem Hamdi
Directrice des achats hors programmes France TV

Anthony Angé
Directeur des Achats Europe Snack

Thibaut Massiet du Biest
Directeur des Services et Achats Internes Métro

Pierre-Jean Ruste
Directeur des Achats et des Approvisionnements Dellalui

Philippe Demangeot
Directeur des Achats SBM Company

Natalia Abella : *Lorsque l'on s'implante sur un nouveau marché, il faut localiser sa stratégie, son marketing, sa communication... Quelle est la part de localisation de votre stratégie de marketing ? Et comment développez-vous ces valeurs, cette proximité et cette notoriété en arrivant dans un pays ?*

Julian Clobus : Le fait de se fixer un objectif, qui doit être sain et relativement humble, n'est pas de se dire : « Je vais devenir numéro 1 tout de suite ». Il y a des étapes. La première est de se demander : dans quelle marge je veux être ? Le parti pris d'OPPO France était : je veux être une marque vraiment locale, avec 100% de mon service après-vente local ; je veux devenir, potentiellement, la marque préférée des Français. Pour cela, je dois me positionner avec un taux de satisfaction clients, des taux de retour très bas, avec des qualités de service après-vente et de conseils en magasin extrêmement élevés. L'un des premiers investissements a été de s'assurer que le conseil en magasin soit excellent. C'est l'élément primordial qui nous distingue et nous donne aussi cette patte plus locale dans laquelle on peut retranscrire fidèlement les valeurs d'entreprise qui, elles, sont plus internationales.

N.A : *Quelle est la part de la localisation et de la centralisation dans votre stratégie ?*
J.C : Elle est très variable. Dans le sens où on va aussi se poser la question en fonction des audiences et des types de produits qu'on va devoir proposer. On va chercher une structure beaucoup plus homogène au niveau international sur les flagship et donc les produits qui représentent vraiment le leadership technologique que porte la marque. Sur ces



Julian Clobus
Directeur Marketing et Communication d'OPPO France

éléments-là, on va chercher à avoir le maximum de cohérence internationale, avec la possibilité de s'adapter à énormément de choses, notamment le travail des personnalités, des ambassadeurs, la stratégie médias... On va aussi chercher le maximum d'homogénéité sur des gammes plus accessibles, cibles d'une jeunesse créatrice. On va s'assurer d'avoir une approche beaucoup plus locale, plus flexible. Ce qui est intéressant, c'est d'avoir l'intelligence de pouvoir s'adapter. On s'adapte au marché local et c'est ce dernier qui va avoir le dernier mot pour savoir ce qui est bon pour les audiences et les consommateurs.

Mathieu Gabai : *Lors de cette première année d'expérience dans cette nouvelle marque, quelles sont vos grandes réussites, et quelles seront, dans les mois qui viennent, vos plus grands enjeux ? Et en quoi et comment pensez-vous pouvoir les atteindre ?*

J.C : Une des plus grandes réussites a été de parvenir à gagner la confiance de cette entreprise globale. Il fallait arriver à pouvoir changer totalement l'approche en démontrant qu'on avait un moyen de la rendre plus pertinente, en implémentant un modèle plus local. On a essayé de faire le pari de se dire que notre compagnie apportait de la valeur dans une période où

on se déconfinait, où on ne peut pas forcément voyager, etc. On a fait le pari de la création : des collaborations avec des artistes. Ensuite, de cette œuvre artistique, on a décliné une campagne marketing. C'est un projet qu'on a mené avec G.S, rassembler un duo de manière unique pour ce projet-là, créer une œuvre qui raconte un peu cette période un peu particulière, cohérente avec le manifeste de la campagne et ce qu'on voulait exprimer. Ensuite, on a décliné et adapté.

Evolutions

Amir Bendjaballa
Directeur de la Régie Konbini

Lise Benamou
Directrice Marketing et Revenus Clients Groupe Les Echos-Le Parisien

Denise Epoté
Directrice Distribution, Marketing et Commercialisation TV5 Monde

Olivier Camus
Directeur Marketing et Communication Alpine

Julie De Leplaire
Manager Marketing & Communication Ritz Paris

Pierre Barrard
Directeur Marketing Motul

Michael Sigda
Directeur du Développement Commercial et Marketing Vinci Energies

Frédérique Vernerey-Alliaume
Directrice Commerciale et Marketing Euler Hermes France





12 000 auditeurs par semaine

Benjamin Le Clercq : *Quel est votre regard sur la communication de MMA ?*

François Féquant : La première chose que j'ai dite au DG à mon arrivée il y a quelques mois a été : « Est-ce que je peux changer le slogan de la marque ? » On m'a répondu non, évidemment. C'est un asset extrêmement fort qui, chez certains Français, peut parfois paraître agaçant, mais c'est un marqueur très fort. Les études que j'ai réalisées indiquent qu'en matière de communication, il est nécessaire de se renouveler. MMA est une marque forte, qui doit sans doute se moderniser. Il existe désormais un enjeu d'engagement sociétal et MMA est une mutuelle engagée depuis toujours, mais ne le

montre pas suffisamment. Elle devra donc y remédier à travers la publicité et la marque.

B.L.C. : *Il existe d'autres acteurs concurrentiels aujourd'hui, comme la MAIF. Comment arrivez-vous à faire rejaillir votre engagement et la façon dont vous imaginez les enjeux RSE de MMA dans sa communication ?*

F.F. : La MAIF peut être vue comme un modèle très inspirant. Ils ont axé toute leur stratégie autour de l'entreprise admission. Chez MMA, nous avons d'ores et déjà des marqueurs très concrets, mais « cachés » à nos clients. Ainsi, nous avons une fondation qui accompagne les handicapés. Chez MMA, les cibles prioritaires

sont les professionnels et les chefs d'entreprise. Un chef d'entreprise peut parfois avoir besoin d'être accompagné sur l'aspect mental, pour se sentir moins seul. Par ailleurs, nous sommes le premier assureur à proposer une assurance auto au kilomètre. Initialement proposée à nos clients pour son avantage économique, nous mettons également en avant son aspect écologique car moins la voiture est utilisée, plus les émissions de CO2 sont faibles.

B.L.C. : *Comment arriver à garder un lien fort entre la marque, les agents, les clients et à toujours rester présent aux côtés des professionnels, des entreprises et des clients dans les moments difficiles ? Nous*

faisons généralement appel à des assureurs lorsqu'il y a un problème plutôt que quand ça va bien...

F.F. : C'est un défi pour moi dans ce secteur où, globalement, il y a peu de contact. Il peut y avoir un échange par an, au moment de réception de la facture, ou deux si malheureusement un sinistre a lieu. Le défi est donc le suivant : comment je nourris la relation avec mes clients ?

Le premier axe est de développer notre proposition de valeur autour de nos services : dans l'univers du foyer, de la mobilité... Nous avons mis à disposition de nos clients, grâce à de multiples partenaires, une plateforme de services qui a pour vocation de

les accompagner en amont sur de la prévention et de les aider à résoudre divers problèmes. Cela nourrit notre relation, améliore notre connaissance clients et nous permet d'anticiper les moments de vie de nos clients. Notre enjeu est de mieux les connaître pour mieux les accompagner.

B.L.C. : *Comment arrivez-vous, dans la digitalisation de la relation, à maintenir ce lien de proximité avec les sociétaires ?*

F.F. : Nous avons un modèle de relation fondé sur nos 1 800 points de vente, nos mille agents MMA en France et nos agents en proximité de nos trois millions de clients. Notre ambition est de construire un modèle phygital. A savoir, comment



François Féquant
Directeur Communication et Marketing de MMA Assurance

tirer parti de nos 1 800 points de vente ? Et comment augmenter la capacité de nos agents généraux et de nos collaborateurs grâce digital ?



Marie-Doha Besancenot
Directrice Communication, Marques et RSE d'Allianz France

Benjamin Le Clercq : *Lorsque l'on est un assureur de premier plan comme Allianz, comment arrive-t-on, depuis tant d'années, à cultiver sa singularité dans la communication ? Que mettez-vous en place ? Qu'imaginez-vous pour vous renouveler séduire en permanence, sachant que, le plus souvent, on n'interagit pas avec un assureur dans un contexte agréable ?*

Marie-Doha Besancenot : Il est vrai que les points de contact avec nos assurés ont lieu dans des situations d'accidents, d'indemnisations... Comment faisons-nous pour nous adresser à eux, tout au long de l'année, en dehors de ces points de contact ? C'est ce que nous avons travaillé ces dernières années : le positionnement de marque. Comment se différencier ? Aujourd'hui, cela passe par les engagements sociétaux. Chez Allianz France, la Direction RSE et Communication forme une seule et même équipe. Ainsi, les sujets d'engagement sociétaux viennent infuser les grandes campagnes et la communication interne et externe du groupe.

B.L.C. : *Quel regard portez-vous sur cet engouement pour parler des engagements RSE alors que cela existe depuis toujours mais était sous-valorisé dans la communication ?*

M-D.B. : C'est vrai, on parle beaucoup de greenwashing. C'est une bonne chose dès lors qu'il existe une multiplication d'engagements sociétaux auprès de différentes associations. Et une transparence accrue car le public attend une grande clarté, des reporting précis détaillés et chiffrés, mais aussi un vrai story telling et des preuves.

Cédric Quintard : *La RSE est aujourd'hui essentielle pour développer une économie durable. Dans la pratique, comment peut-on évaluer l'efficacité de cette démarche ?*

M-D.B. : Je ne sais pas si l'on peut parler d'efficacité lorsque l'on parle de RSE, mais ce qui est certain, c'est qu'il existe une première dimension qui est strictement réglementaire. Un certain nombre de reportings permettent d'effectuer assez simplement une comparaison par secteur. Dans notre domaine, nous avons différentes obligations sur le volet investisseurs. En effet, un assureur investit dans son business model, il investit les primes des assurés, les flèche vers des sujets qui impliquent l'avenir de l'économie. Il est possible de mesurer cela et de le chiffrer. C'est la « beauté » de la RSE : chacun est libre de choisir ses points forts et c'est ce qui nous permet de nous différencier. Au sein de la RSE, il y a les sujets environnementaux. C'est le choix qu'Allianz a décidé de faire car c'est une entreprise mondiale qui peut, lorsqu'elle fait un choix très fort, avoir un vrai impact. Cet impact se mesure par l'apport de soutiens financiers et l'engagement des collaborateurs.

C.Q. : *Quels sont les trois conseils que vous pourriez donner à une PME afin qu'elle puisse appliquer la transformation RSE et devenir une entreprise à missions ?*

M-D.B. : *Commencer par ce que l'on appelle une « matrice de matérialité ». Cela signifie : au sein de mon business model, quels sont les leviers dont je dispose pour avoir un impact ? Quelle différence ces leviers vont-ils provoquer ? Quelle histoire puis-je raconter à mes consommateurs ?*

Ensuite, je pense que l'un des secrets réside dans le fait qu'il ne faut pas le faire seul. En matière de RSE, je crois beaucoup à tout ce qui est participatif. Souvent, les employés ont un immense désir de s'impliquer. Il suffit de les faire participer à la priorisation des grandes mesures de l'entreprise, c'est une bonne manière de les embarquer. De plus, il est nécessaire de faire preuve d'humilité : chacun avance à son rythme. L'essentiel étant de montrer que la RSE n'est pas isolée, mais bien incluse dans la stratégie de l'entreprise.

Benjamin Le Clercq : *Pourriez-vous partager les grandes orientations de la stratégie CRM à la suite de la crise sanitaire ?*

Grégory Guzzo : Beaucoup d'éléments ont dû changer sur l'orientation du marketing client. Sur l'axe CRM, il existe un projet à la Compagnie des Alpes, qui se nomme Open Resort. Mais avant de parler de la transformation digitale, il faudrait parler de la transformation humaine. Le projet en cours s'axe autour de la digitalisation du business unit. Cela consiste à connaître plusieurs choses : qui êtes-vous ? Comment skiez-vous ? Comment consommez-vous votre forfait ? Etes-vous satisfait ? Cela nous permet de savoir comment nous allons, en terme de data interface, vous stimuler au bon moment et avec le bon produit. Nous avons passé un an et demi sans activité. Sur le sport d'hiver, il y a eu - 100% de chiffre d'affaires. En termes de CRM, comment allons-nous recontacter et redonner envie au client de se retrouver ? Globalement, nous sommes sur le basique ski et le besoin



Grégory Guzzo
Directeur Marketing et Performance clients de La Compagnie des Alpes

d'air pur. Par ailleurs, les trois R nous caractérisent : Rupture, Retrouvaille, Ressourcement, avec un volet consacré à la réalisation de soi. Lorsque nous prenons la parole, nous avons l'ambition d'incarner les valeurs qui sous-entendent la consommation touristique d'aujourd'hui.

B.L.C. : *Comment intégrez-vous les réseaux sociaux et les prises de parole portant vos valeurs dans votre stratégie de communication ?*

G.G. : Les destinations

touristiques ont leurs propres réseaux sociaux et nous ne sommes que fournisseurs de contenu. D'un point de vue client, ce qui fait sens, c'est la destination. Ainsi, nous travaillons avec les offices du tourisme et les collectivités locales pour ne pas avoir de contenu marchand. Nous mettons en avant l'envers du décor, en partageant des

“ Nous mettons en avant l'envers du décor ”

éléments inspirants pour aider les gens à se projeter et à se retrouver. Nous insistons sur l'importance des liens qui les unissent et sur le dépassement de soi.

Cédric Quintard : *Au vu de votre priorité stratégique, la satisfaction client, quelles sont les nouvelles pistes à explorer ? Et allez-vous poursuivre vos initiatives pour fidéliser davantage vos clients ?*

G.G. : La satisfaction, c'est la contraction entre un idéal et ce

que l'on perçoit. Nous avons mis en place un outil qui mesure l'ensemble de votre parcours client, de la phase d'inspiration jusqu'à la fin du voyage. Ainsi, nous la mesurons de façon innovante, ce qui est primordial. L'hiver dernier, nous avions cherché à comprendre ce que pensaient les clients d'une destination qui n'était pas capable de livrer l'essence même de son produit. Nous les avons sondés pour connaître l'activité au cœur de leur séjour à la montagne lorsqu'ils ne peuvent pas skier. Ce qui est ressorti, c'est qu'un séjour sans ski n'est pas apparenté à des vacances à la montagne. Mais cette crise aura permis à de nombreux clients de découvrir d'autres activités (raquette, ski de fond...).

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btbradiatv



Marque & identité

Recrutement & engagement

Contenu & social

EPOKA

CONSTRUISONS ENSEMBLE DES MARQUES DURABLES

Des communautés métiers marketing, performance digitale, RSE, influence, média, juridique...

Des programmes pour une communication et un marketing responsable et performant

La Brand Academy : 90 formations sur tous les sujets de la marque

Des événements par les marques et pour les marques

1600 marques sont engagées dans cette démarche de progrès

En savoir plus



Podcasts



Eric Bosmans
Directeur Administratif
et financier
de Conforama

Hervé Puteaux : *Conforama existe depuis 54 ans, vous êtes en poste depuis six mois. Quels sont les grands chantiers quand on prend en charge une direction comme la vôtre. Et quel est le rôle du DAF sur ces chantiers ?*

Eric Bosmans : Mon périmètre est assez large. Nous retrouvons toutes les fonctions classiques de la finance, telles que l'audit interne et le juridique, mais aussi les travaux et l'immobilier. Aujourd'hui, nous avons une nouvelle équipe de direction avec un nouveau Directeur général, Olivier Baraille. Notre objectif principal est de continuer à être une enseigne à laquelle les Français sont attachés. Il y a tout un chantier pour moderniser, rajeunir la marque afin qu'elle reste pertinente. Cela va passer par l'offre produit, l'offre de service et la supply chain. Cette dernière est un facteur différenciant pour une entreprise comme Conforama. Il y a aussi un chantier sur l'omnicanalité de façon générale. Actuellement, il y énormément de projets en cours comme la rénovation du parc des magasins.

H.P. : *Y a-t-il des projets en termes de reporting, process et digitalisation avec un périmètre comme le vôtre*

? Est-ce que la digitalisation, le data analytics, l'intelligence artificielle sont des sujets que vous devez déployer ?

E.B. : Au fil des années, différents besoins sont dans différents reportings. Comme souvent dans les entreprises, il y a rarement un moment où nous prenons du recul pour pouvoir se poser les bonnes questions au sujet du pilotage. Typiquement, l'un des chantiers sur lequel je travaille, c'est comment simplifier les reportings et comment les rendre plus pertinents et concis ? Aussi, il y a pléthore d'information en interne et externe et l'enjeu est de savoir extraire ce qui est important et uniquement important.

Thierry De Panthou : *Cela n'a pas dû être évident pour Conforama durant la crise sanitaire. La fermeture des magasins a dû être compliquée à gérer. Où en êtes-vous aujourd'hui, quelle est la situation post-covid ?*

E.B. : Conforama est dans une situation un peu particulière car avant la Covid-19, il y avait déjà une crise de liquidités dans l'entreprise. La Covid-19 a plutôt compliqué les choses. Des choses avait été entamées avant la crise. Il y a eu un PSE où trente-deux magasins non profitables ont été fermés pendant le premier confinement et ils n'ont pas réouvert. Nous avons aussi mis en place deux prêts garantis par l'Etat pour 300 millions d'euros, et de nouveaux actionnaires sont arrivés. Nous avons un co-actionnariat entre d'une part, un fund private equity anglo-saxon qui s'appelle Clayton, Dubilier & Rice, et d'autre part, une famille qui détient le groupe Lutz, un groupe autrichien qui est l'une des meilleures entreprises de meubles en Europe derrière Ikea. Autrement dit, nous avons un actionnaire financier et un autre stratégique, qui ont recapitalisé l'entreprise. Aujourd'hui, nous avons une logique de rebond et de redynamisation de l'entreprise. L'entreprise a montré à quel point elle avait résilience et agilité pour gérer les crises.

Damien Potdevin : *Dans votre parcours, vous avez travaillé sur des enjeux technologiques importants dans l'innovation. En tant que CFO, y a-t-il une gestion des risques particulière ? Comment gérez-vous les problèmes sur une technologie ou un accident, notamment sur l'aviation ? Et comment gérez-vous le contrôle interne, les équipes qui surveillent, le respect des réglementations et la digitalisation ?*

Jean-Philippe Grégoire : Nous avons des équipes qualité qui sont chargées de gérer, contrôler et respecter les normes. En ce qui concerne les reflets de toutes ces technologies et des investissements dans nos comptes, nous avons des normes comptables à respecter. Des commissaires aux comptes qui vont nous aider aussi à s'assurer de ce que l'entreprise va traduire de manière économiquement raisonnable dans ces comptes. La clé est de procéder à des revues régulières de ce que vous mettez au bilan. Autrement dit, c'est ce que vous ne reconnaissez pas tout de suite comme une charge. En effet, il faut s'assurer que dans le futur, il n'y aura pas un accident industriel ou financier. Cela peut engendrer des pertes de sommes importantes qui ont été capitalisées à l'actif du bilan et n'ont pas été reconnues directement dans le compte de résultat.

D.P. : *L'entreprise est présente dans onze pays, dans lesquels il y a diverses activités, notamment intellectuelle, de production et de vente. Etes-vous surveillé quand il s'agit de gérer les prix transfert et effectuer une analyse globale en fonction des activités ?*

J-P.G. : Nous avons des contrôles fiscaux réguliers dans l'ensemble des pays. La difficulté est d'être compatible avec les réglementations fiscales de chaque pays. La seule bonne règle, c'est d'avoir une constance dans les méthodologies de prix transfert. Il faut avoir des méthodes universelles, ne pas appliquer une méthode différente entre les pays. Ceci dit, il y a toujours des discussions avec les administrations fiscales locales, qui vont chercher à démontrer que les règles que vous avez fixées sont défavorables.

D.P. : *Les administrations fiscales locales se battent pour leur propre assiette fiscale. Pour cette raison, peut-il y avoir des arguments entre les différents pays ? Avez-vous arbitré entre les différentes administrations fiscales ou ont-elles géré les problèmes entre elles ?*

J.-P.G. : Nous n'arbitrons pas entre les différentes administrations fiscales. Nous établissons des règles au niveau du groupe et essayons d'être le plus juste et le plus universel possible pour l'ensemble des pays. Nous n'essayons pas de favoriser l'administration fiscale française par rapport à l'administration fiscale américaine. Nous ne sommes pas une monnaie d'échange entre les deux, mais nous appliquons des règles de transfert. Nous vendons 80% de nos avions aux États-Unis, alors qu'ils sont développés et fabriqués en France. Aussi, nous avons des règles de prix transfert entre notre filiale française, qui fabrique et développe les avions, et la filiale américaine qui les commercialise.

La pression sur les marges est constante

Bertrand Folliet : *Vous avez travaillé dans des groupes différents et maintenant, vous travaillez dans une entreprise familiale. Y a-t-il un style différent de management ?*

J-P.G. : Le management familial a une relation au temps qui n'est pas la même. Un fonds d'investissement a trois, quatre ou cinq ans pour créer de la valeur et revendre l'entreprise. Il connaît le début, la fin et le moment quand il souhaitera revendre en fonction de la manière dont il a monté le financement de son acquisition. Quand vous êtes coté en bourse, il y a une vision à plus long terme. Un actionnaire d'une société peut garder ses actions très longtemps et la réalité a montré qu'avec des publications de comptes trimestriels, un management est souvent amené à prendre des positions très tactiques. L'entreprise essaye de présenter aux actionnaires le résultat qu'ils attendent et l'effet sur le cours de bourse que le management attend.



Jean-Philippe Grégoire
Directeur Financier
de Groupe Daher

Quand vous avez une société familiale, vous n'avez pas ces contraintes. Vous avez une vision qui est de beaucoup plus long terme. C'est le cas de Daher, qui a plus de 150 ans d'existence. L'avantage des groupes familiaux est de pouvoir raisonner sur le très long terme et se positionner sans contrainte particulière tant que le business continue et qu'il n'y a pas de volonté de la famille de se séparer de l'entreprise.

B.F. : *Vous avez parlé d'une filière et d'un donneur d'ordres qui est Airbus. Est-ce que la pression sur les marges et sur le cash s'accroissent ?*

J-P.G. : La pression sur les marges est constante. Nous sommes dans l'industrie, pour une partie importante de nos activités, et il est normal que nous soyons en recherche permanente de gains de productivité. Le fait que notre principal donneur d'ordres nous pousse à faire des gains de productivité, cela me semble logique. Il y a des demandes permanentes et la pression sur le cash se situe au niveau des coûts de développement. Si nous voulons développer une pièce, nous allons être obligés d'investir de l'argent avant de percevoir le revenu associé à la commercialisation de cette pièce. Dans ce cas, ce sont des négociations et des combats commerciaux permanents pour essayer de faire financer le plus tôt possible ces coûts de développement. Il ne faut pas attendre de commercialiser les pièces pour pouvoir récupérer l'argent qui a été investi dans les développements.

En podcast sur CFO Radio

Stéphanie Rogeau-Barré
Chief Financial Officer
Expensya

Carine Pichon
Directrice Finance
et Risques
Coface

Didier Fontaine
Directeur Administratif
et Financier
Verallia

Philippe Perrot
Chief Financial Officer
Lucien Barrière Groupe

Benoît De Roux
Directeur Administratif
et Financier
Vivarte

Franck Chaulet
VP Finances
Septodont

Cyrille Deliry
Chief Financial Officer
Meritis

Amaury Dewavrin
Directeur Administratif
et Financier
Xenothera

Evolutions

David Zinsner
Directeur financier
Intel

Malène Korvin
Directeur financier Groupe
Europcar Mobility Group

Patricia Huyghues
Despointes
Directeur Administratif
et Financier
SMCP

Frédéric Chevalier
Directeur Financier
et Juridique
Danone

Floris Pelgrims
Directeur Financier
et Compliance Officer
ABO-Group Environnement

Cécile Gauché
Directrice financière
et des opérations
Euler Hermes France

Thierry Piéton
Directeur Financier
Renault

Stéphanie Rousseau-Playe
Directrice Administrative
et Financière
Bosch Rexroth France





11 000 auditeurs par semaine

Olivier de Gaetano :
Qu'avez-vous mis en place comme outil lorsque vous avez pris vos fonctions ?

Sébastien Schneider : Un système de pilotage de groupe qui a pour objectif d'accompagner la croissance de l'entreprise et qui permet aussi une visibilité précise et rapide de la performance du groupe. Cela s'est traduit par la mise en place de procédures de système comptable, de contrôle de gestion et de financial planning analysis permettant une compréhension fine des activités dans les différents pays.



Sébastien Schneider
CFO
de Mérieux NutriSciences

d'outils, de bonnes pratiques ou de méthodologies.

Damien Potdevin : *Vingt-huit pays avec des législations différentes, notamment sur la santé, c'est une superstructure. Vous avez géré une cartographie des risques : comment mettez-vous en place une veille sur ces sujets-là ?*

S.S. : C'est un travail que nous menons et que nous remettons à jour du fait des derniers événements et de l'environnement législatif qui bouge. Un travail en lien avec les différents pays, les patrons locaux et les responsables opérationnels. Il faut arriver à une cartographie simple qui puisse être suivie d'actions. Ce que nous cherchons à faire, c'est identifier les risques. Voir lesquels doivent être suivis d'actions et sur lesquels nous pouvons avoir un plan de nature à baisser notre exposition au risque.

Damien Potdevin : *Vous êtes dans un secteur sensible et il y a des risques significatifs. En France, il y a le Crédit d'impôt recherche (CIR). Y a-t-il des schémas similaires dans d'autres pays et avez-vous une vision des différents dispositifs à l'international ?*

S.S. : Avec le CIR, la France dispose d'un outil fort pour les entreprises. Il existe des dispositifs similaires dans les pays où nous sommes présents et cela fait partie des périmètres de gestion de la fonction financière au sein de Mérieux NutriSciences. Il est important d'être en veille, pays par pays, pour identifier les dispositifs possibles de façon à profiter des avantages définis par la loi.



Philippe Salats
Directeur Administratif
et Financier Groupe
de Latécoère

Damien Potdevin : *Vous êtes arrivé chez Latécoère en 2021. Cela n'a pas dû être facile de reprendre les rênes en pleine crise Covid ?*

Philippe Salats : J'ai rejoint Latécoère en septembre dernier. La plus grande difficulté de la crise sanitaire était donc derrière et c'est la raison pour laquelle j'ai accepté cette opportunité. C'était le bon moment pour rejoindre Latécoère et participer à son renouveau.

D.P. : *Depuis fin 2021, il y a une petite reprise de l'activité aéroportuaire. Vous travaillez beaucoup avec l'acier et les métaux et aujourd'hui, c'est compliqué en terme d'approvisionnements. Comment anticipez-vous les approvisionnements et l'augmentation des prix ?*

P.S. : Nous sommes fortement tributaires de notre chaîne d'approvisionnement. Actuellement, nos sous-traitants ont été échaudés. Lorsque les donneurs d'ordres, comme par exemple Airbus et Boeing, leur demandent d'anticiper une montée en cadence à venir, ils refusent de le faire car ils ne sont pas financés par ces donneurs d'ordre et n'ont pas la trésorerie pour cela. Latécoère se donc trouve un peu entre le marteau et l'enclume parce que nous avons des obligations de livraison à l'heure de la part des grands avionneurs. Lorsque nos fournisseurs prennent du retard, il faut en assumer les conséquences. Donc là, nous avons véritablement ce problème. Selon moi, c'est un problème nettement plus agréable à gérer qu'un atelier vide et des employés confinés.

D.P. : *Ca impacte un peu les prix mais, au moins, la production reprend...*

P.S. : Oui, la production repart. Il y a aussi des négociations un peu difficiles avec nos clients, particulièrement comme ceux-ci, quand ils nous facturent des pénalités.

D.P. : *Vous êtes présents dans plusieurs pays ou seulement en France ?*

P.S. : Nous sommes présents dans une quinzaine de pays

D.P. : *Avez-vous plusieurs sites de production dans différents pays également ?*

P.S. : Nous avons des sites de production en France, en Bulgarie, en Tchéquie, au Maroc, en Tunisie, aux États-Unis et le plus gros contingent de nos employés se situe maintenant au Mexique, devant la France.

A.P. : *Cela a-t-il été compliqué à gérer lors de la crise sanitaire et de la chute de l'activité ?*

P.S. : Oui. Nous avons des positions et nous faisons des roll-over, c'est-à-dire des positions à court terme que nous décidons de réaménager et de proroger. Ici, l'enjeu est d'accepter ses devoirs avec ses partenaires bancaires, qu'ils acceptent de proroger ces couvertures au coût historique, sans impact de trésorerie. Cela est très compliqué.

A.P. : *Vous avez procédé à une augmentation de capital cet été et augmenté votre PGE. Aussi, vous avez un système d'affacturage inversé pour gérer votre volant de liquidités. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce mécanisme ?*

P.S. : C'est un mécanisme qui nous a été proposé par Boeing et Airbus, nos principaux clients. Lorsque nous livrons le produit, ils nous payent à réception, et même dans certains cas à émission de facture alors que les produits ne sont pas encore arrivés sur leurs chaînes de montage. Ce mécanisme nous permet d'avoir un délai de paiement en DSO qui est de quelques jours, alors qu'auparavant, il était d'une soixantaine de jours. Ce mécanisme a un apport très appréciable de trésorerie.

A.P. : *Il s'agit d'une ristourne ?*

P.S. : Oui, c'est cela. Elle est très faible. De plus, c'est indexé sur le Libor qui, à un, deux ou trois mois, est quasiment nul. Cela vaut vraiment le coup et nous ne nous posons pas de question. En particulier pour Latécoère qui, après augmentation de capital, avait un problème de liquidités. Nous raisonnions plutôt en coût moyen du capital pour Latécoère, qui s'est situé largement au-delà de ce que nous facturent Boeing ou Airbus.

La parité euro dollar est cruciale pour nous

D.P. : *Avez-vous des problèmes à remonter les informations entre les différents ERP ou avez-vous déjà un ERP commun ?*

P.S. : Non. Nous y travaillons. Nous sommes sur SAP et nous migrons de plus en plus nos filiales sur SAP. C'est un projet en cours.

Arnaud Pasquier : *Vous évoluez dans un marché qui est largement dollarisé. Quels sont les enjeux pour Latécoère en matière de gestion du risque de change ?*

P.S. : La parité euro-dollar est cruciale pour nous. La monnaie de facturation de l'aéronautique, c'est le dollar, et nous avons quand même une grande partie de nos coûts qui sont en euros. Plus particulièrement nos salariés en France. Tous les centimes gagnés ont un impact en million d'euros sur notre rentabilité. Nous nous couvrons intégralement, de manière à respecter les normes comptables IFRS car effectivement, la grande majorité de nos facturations sont couvertes en dollar.



Retrouvez l'intégralité
de nos Podcasts sur
www.btabradiativ



GROUPE JPA
Audit, Expertise comptable, Conseil
France - Paris

Droit social
Droit des affaires
Expertise comptable
Conseil en gestion
Formation

Fiscalité
Audit légal
Pilotage financier



7 Rue Galilée - 75116 PARIS
www.jpa.fr



**Solutions
d'aménagement
intelligentes**



SEREM
www.serem.org



Podcasts



Jean-Séverin Lair
Directeur des Systèmes
d'information de l'INSEE

Guy Leturcq : *Au sein du logo de l'INSEE, on peut lire : « Mesurer pour comprendre ». Comment cela se décline-t-il dans votre DSI ?*

Jean-Séverin Lair : Cela dépend si vous parlez de l'intérieur de la DSI ou de ce que cela induit comme systèmes d'information. Ce que nous faisons, ce sont des statistiques, du calcul et du brassage de données. Globalement, nous avons assez peu de démarches par rapport aux entités administratives. Nous allons vraiment brasser de la donnée en permanence. En ce qui concerne les intérêts de la DSI, nous sommes parfois sur le paradigme du cordonnier le plus mal chaussé : nous n'avons pas toujours tous les indicateurs souhaités. Je ne suis pas particulièrement fan des indicateurs car souvent, nous faisons pédaler des milliers de personnes pour qu'un chef regarde un indicateur une fois de temps en temps, mais il faut trouver un équilibre et nous travaillons actuellement dessus.

G.L. : *Quelles sont vos principales sources d'inspiration dans votre rôle de DSI ?*

J.-S. L. : Ma principale source d'inspiration est l'air du temps. Je pense qu'il est important d'être à l'écoute de ce qui se passe autour de soi pour essayer de suivre au maximum. Lors d'une formation, face à des nouveaux arrivants, je leur dit que dans le numérique, si vous n'innovez pas, alors vous reculez. Pour moi, c'est important d'être en permanence à l'écoute des nouveautés et des changements de méthode.

G.L. : *Vu les quantités de data que vos manipulez, à quelles technologies faites-vous appel ?*

J.-S. L. : Nous manipulons beaucoup de données, mais pas forcément en big data. Nous faisons des sparks ou de l'elastic search, des tonnes de mots clés donc. Cependant, nous brassons beaucoup de données différentes, avec des sémantiques différentes. C'est cette complexité qui est importante. La complexité à l'INSEE, c'est le temps long. Nous faisons des séries longues et à chaque modification, il faut donc se poser cette question : suis-je en train de dénaturer ce que je fais ? Il faut à la fois savoir innover technologiquement tout en gardant une constance en termes de données et ce que nous allons interpréter avec celles-ci.

Clarisse Lemaire : *Comment voyez-vous l'évolution de la DSI dans l'entreprise ou les administrations ?*

J.-S. L. : Selon moi, il est primordial d'évoluer dans la méthodologie. Typiquement, il y a dix ans, l'INSEE a fait le saut de l'agilité. De plus, inévitablement, le cloud va nous impacter. Il va donc falloir repenser à la répartition de la production entre l'interne et le cloud. Je m'interroge sur ce que l'on va sélectionner entre les deux : mettre le registre de tous les Français sur un cloud très commercial, je ne suis pas convaincu.

En podcast sur CIO Radio

Ludovic Tassy
DSI
Alain Afflelou

Frédéric Novello
DSI
Transilien SNCF

François Teyssonnieres
DSI
Orpi France

Dominique Luzeaux
Directeur
Agence du numérique
de Défense

Thierry Dosseto
DSI de Santé et des
Infrastructures Groupe
AVEC

Romarc Hatit
DSI
Allianz France

Paul Cohen-Scali
DSO
SACEM

Marc Blangy
DSI
Lefebvre-Sarrut

Guy Leturcq : *Vous gérez plus de 200 000 interventions par an. Le logiciel que vous possédez depuis trente ans permet-il de suivre une telle volumétrie ?*

Philippe de Sédouy : Quand je suis arrivé chez Batisanté, la situation était assez compliquée. Il y avait une vacance de la DSI depuis plus de six mois, de nombreuses personnes démissionnaient. Il a fallu que je restructure tout le service.

Un des sujets principaux fut de remettre le RP en marche car il était en arrêt d'évolution depuis plusieurs mois. Ce fut un défi technique, surtout sur une plateforme qui a trente ans d'existence. Sur trente ans de développement, la documentation technique est légère.

Nous étions alors confrontés à une réelle difficulté, celle de comprendre l'ancien code et le remettre au goût du jour. Par ailleurs, j'ai été recruté pour accélérer la transformation numérique de Batisanté. Nous avons des objectifs de croissance élevé. Un des facteurs qui nous différencie de nos concurrents est la partie numérique.

G.L. : *Quelles compétences avez-vous vous permettant de faire vivre la technologie ?*

P.D.S. : Nous avons des salariés chez Topics qui ont ce savoir et des employés de longue date chez Batisanté qui connaissent bien l'outil. Je m'oriente donc vers eux pour savoir comment avancer. De plus, nous recrutons pour donner une plus grande force de frappe à



Philippe de Sédouy
DSI de Batisanté

l'équipe de développement. Enfin, avec un ERP qui fait tourner une boîte de 600 personnes, entre le correctif et l'évolutif, nous n'avons pas le temps de nous ennuyer.

David Robert : *Comment gérez-vous la rétention par rapport à des technologies ?*

P.D.S. : Nous sommes sur une technologie qui s'appelle « 4DA ». C'est un framework français qui date des années 1980 : lorsque nous vendons cet outil aux nouveaux qui sortent d'école, ça ne les fait pas rêver. De plus, nous travaillons sur l'architecture des solutions que l'on va proposer à nos clients. Ainsi, nous allons garder un back end (ce qui est visible par nos utilisateurs) et sur le front end, nous allons utiliser une technologie web actuelle. Nous pouvons également combiner les deux pour utiliser les ressources de nos nouveaux collaborateurs qui connaissent bien ces langages. Enfin, nous allons capitaliser sur les collaborateurs présents depuis plus longtemps qui possèdent donc plus de connaissances sur le back.

G.L. : *Est-ce que votre parcours de consultant vous aide dans votre responsabilité de DSI ?*

P.D.S. : Aujourd'hui, le rôle du DSI est être conscient des défis techniques et de se faire comprendre des décideurs métier. Souvent, le drame est que le n+1 ne s'y connaît pas particulièrement en informatique, il faut donc savoir amener le bon niveau d'informations à la bonne personne, avec un certain niveau de vulgarisation. En outre, cette expérience de consultant m'a permis d'être à l'aise à l'oral, de bien exposer mes idées et d'amener un bon niveau de détails.

“ Le management, c'est l'humain avant tout ”

D.R. : *Vous vous êtes adaptés à plusieurs situation différentes pour arriver là où vous êtes aujourd'hui. Comment définiriez-vous votre style de management ?*

P.D.S. : Pour moi, le management c'est l'humain avant tout. Pour que les équipes se sentent à l'aise, il faut avoir conscience que chacun souhaite grandir, évoluer. J'essaye d'affecter mes collaborateurs à des tâches intéressantes, tout en les challengeant pour qu'ils se sentent utiles à l'entreprise. Je pense que le salarié a besoin de sentir qu'il apporte sa pierre à l'édifice.



AB CORPORATE AVIATION
Aéroport Paris le Bourget

Tel +33 1 48 35 88 88
avions-affaires@abcorporate.com

VOYAGEZ EN JET PRIVÉ
CAR RIEN NE SAURAIT REMPLACER
VOTRE PRÉSENCE

www.ab.fr



 Pour vos vols d'affaires et vos road-shows

 Pour vos vols évènements et relations publiques

 Pour vos vols loisirs

 Sans investissement ni abonnement

 Vous fixez vos horaires et vos trajets

Copyright © 2022 AB Corporate Aviation.

Evolutions

Sébastien Deon
Directeur des Systèmes
Département
de Meurthe-et-Moselle

Marcus Schomakers
Directeur des Systèmes
d'information et data
Aésio (Aéma Groupe)

Stéphane Zantain
Directeur des Systèmes
d'information
et supply chain
Galeries Lafayette
et BHV Marais

Christian Sarazin
Directeur des Systèmes
d'information
Centre hospitalier
de Martigues

Dominique Badiqué
Directeur
des Systèmes
d'information
Novalix

Dissaux
Directeur
des Systèmes
d'information
SPVie Assurances

Hannou
Directeur
des Systèmes
d'information
IZI by EDF

Sophie Pfister
Directeur
des Systèmes
d'information
Randstad France



11 000 auditeurs par semaine



Ricardo Da Silva Mesquita
DSI adjoint de l'Autorité des marchés financiers

Guy Leturcq : Quels enseignements tirez-vous de la crise Covid : aménagements à distance et/ou technologies nomades ?

Ricardo Da Silva Mesquita : A l'annonce de la mise en place du confinement, l'AMF était prête. Nous avons bénéficié d'une expérience précédente car, par

“ L'AMF est en avance sur certains de ses partenaires ”

le passé, il y a eu des grèves des transports et cela nous a permis d'avoir une première approche du travail à distance, aussi bien pour les collaborateurs internes

qu'externes. Aujourd'hui, notre nouveau défi est hybride : nous nous sommes dotés, pour y faire face, d'outils technologiques mais également managériaux. Par ailleurs, nous avons des appuis forts avec notre RH.

G.L. : Quels sont les enjeux métiers que vous cherchez à dresser à travers ce projet data à base d'intelligence artificielle ?

R.D.S.M. : Les enjeux sont multiples. Depuis 2020, le programme ISIWhy représente III milliards d'événements en ligne collectés et traités. Ce sont des algorithmes en ligne qui vont détecter des tentatives de manipulation de marché. Ce programme est donc au cœur

de la surveillance du marché. Il illustre parfaitement l'utilisation que nous faisons du big data pour des choses concrètes.

G.L. : Comment s'organise la coopération entre la DSI, le régulateur français et le régulateur européen ?

R.D.S.M. : Nous avons des relations de proximité avec notre régulateur européen, avec d'autres partenaires également. Nous discutons de sujets autour des métiers et du traitement de données, nous essayons de nous positionner les uns par rapport aux autres. Par ailleurs, l'AMF, dans le domaine de la data et du traitement de la big data, est en avance sur certains de ses partenaires. Elle

essaye donc de faire monter ses alliés en compétence et de les intéresser à travers le partage d'expérience.

Clarisse Lemaire : Comment faire rêver un jeune afin qu'il entre à l'AMF ?

R.D.S.M. : L'AMF est ancrée dans le financement de l'économie réelle et les jeunes d'aujourd'hui recherchent des missions qui donnent du sens. Je signale donc que l'AMF s'inscrit dans une mission d'intérêt général de protection et de lutte contre les escroqueries.

C.L. : Dans le domaine RSE, en parlant de mission d'intérêt général, comment l'AMF se positionne-t-elle ?

R.D.S.M. : C'est l'un des axes qui va intéresser les jeunes souhaitant nous rejoindre. Nous travaillons autour d'actions qui concernent la responsabilité sociétale (green IT), c'est un enjeu important pour l'AMF.

C.L. : Quelles sont les actions concrètes que vous avez lancées ?

R.D.S.M. : Nous travaillons sur notre empreinte carbone, mais aussi sur les initiatives d'aide à la mobilité urbaine. De plus, nous souhaitons contrôler notre consommation électrique. Cet aspect de notre action va particulièrement nous intéresser dans notre stratégie de mov to cloud.

Lorsque l'on est DSI d'une banque privée qui s'adresse à des détenteurs de patrimoine important, quelle est la place du numérique et de l'expérience digitale ?

Christopher Soares : Nous sommes sur une nouvelle génération d'entrepreneurs, des quadragénaires. Il existe donc une attente de nos clients par rapport à ce domaine. Notre mission est alors de fournir des outils à nos banquiers pour qu'ils puissent être pertinents face à nos clients. De plus, nous avons une approche digitale pour tout ce qui concerne les tâches bancaires du quotidien. Enfin, notre but premier est de donner des outils d'aide à la décision à nos banquiers.

Quelles sont vos missions aujourd'hui ?

C.S. : Le premier défi se situe autour de la cybersécurité. Aujourd'hui, nous sommes



Christopher Soares
Directeur des Systèmes d'information
Banque Neufilize OBC

sans arrêt face à une grande propagation de menaces, il faut avoir un temps d'avance. Le second est le time to market : il faut innover afin que les utilisateurs et les clients aient envie de venir chez nous. Le banquier doit être une valeur ajoutée. Le cycle de vie de nos évolutions est de passer du pluriannuel à l'annuel, désormais sur des périodes de quelques mois. Enfin, le défi le plus important auquel nous sommes confrontés réside

dans notre capacité à livrer des fonctionnalités de plus en plus fréquemment.

“ Notre espace est flexible pour diminuer notre empreinte carbone ”

La Banque Neufilize OBC est engagée autour dans la RSE. Comment cela se répercute-t-il dans le fonctionnement de votre direction des systèmes d'information ?

C.S. : C'est l'un des points importants dans la politique de la banque. Nos data centers, situés au Pays-Bas, sont équipés RSE avec un refroidissement par eau et un système d'éclairage qui minimise la consommation d'énergie. En outre, nous produisons le moins de papier

possible, mis à part pour les papiers réglementaires traitant des besoins de nos clients. Nous essayons également de minimiser l'espace que l'on occupe. Autrement dit, notre espace est flexible pour diminuer notre empreinte carbone.

Comment pouvez-vous contribuer à la confidentialité et à éviter les actions telles que les Panama Papers au sein de votre banque ?

C.S. : Depuis 2008, nous sommes très régulés, c'est une mission de tous les instants. Notre objectif est de pouvoir rassurer nos clients quelle que soit la réglementation en place, européenne ou française. Nous faisons tout pour communiquer sur les mesures mises en place, notamment lorsque cela concerne la lutte contre le blanchiment. Par ailleurs, l'IT est un acteur majeur de ce contrôle ; il permet de surveiller de nombreuses transactions avec les clients.



Thierry Dosseto
Directeur des Systèmes d'information de santé et des infrastructures
Groupe AVEC

Guy Leturcq : Votre vocation est d'offrir le meilleur service de soins où que l'on soit : quelle est la place du système d'information et de l'IT ?

Thierry Dosseto : La place de l'IT est incomparable. Prenons le portail inclusif développé par notre équipe, qui est mis à jour quotidiennement. Il est notre point d'entrée central. C'est grâce à sa présence que l'on peut commencer à déployer la préadmission, par exemple. De plus, la connexion de systèmes d'information du groupe dépend de l'IT, tout comme le système d'information des cliniques. C'est sur ce système que le client trouvera toutes les informations concernant son suivi.

G.L. : En matière d'e-santé, ce portail est-il une invitation à aller vers ce sujet d'innovation ?

T.D. : En effet, nous mettons en place de la téléconsultation et le portail va donc porter tous les aménagements nécessaires au développement de la e-santé.

David Robert : Vous êtes passés du monde public au monde privé, quels sont les atouts du premier ?

T.D. : La notion d'empathie, je pense. Dans la fonction publique hospitalière, j'étais d'astreinte une semaine sur

deux, sept jours sur sept, pendant sept ans. Cela m'a permis d'éprouver un profond respect pour les utilisateurs. Ainsi, lorsque le SI était en panne, il fallait traverser tout l'hôpital pour trouver des résultats alors qu'en un seul clic ils étaient accessibles

“ J'ai un respect profond pour les utilisateurs ”

auparavant. Depuis le début de ma carrière, j'ai un profond respect pour les utilisateurs, je mets tout en œuvre pour les dépanner en priorité. Ceci est au cœur de ma préoccupation et le restera jusqu'à la fin de ma carrière.

D.R. : Quelle a été votre action face à la crise sanitaire ?

T.D. : La crise sanitaire ne nous a pas fait paniquer. D'ailleurs, j'ai intégré le groupe durant cette crise et j'ai donc dû faire connaissance avec l'équipe à distance. Au sein de l'équipe dirigeante, dont je fais partie, tout le monde n'est pas sur place à Vincennes. Bernard Ben Said a fait en sorte que l'on puisse travailler grâce aux visioconférences : il n'est donc pas nécessaire d'être tous autour d'une table pour travailler ensemble. Hormis le fait que nous prenions en charge les patients atteints du Covid dans nos établissements et que cette crise a eu un impact économique notable, notamment sur l'hôtellerie, les différents variants qui se succèdent ne nous empêchent pas de continuer nos missions.

Retrouvez l'intégralité de nos Podcasts sur www.btcbradiotv



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



WST

WINE & SPIRIT TOURISM
INTERNATIONAL TRADE FAIR

12 - 14
March 2023
Reims, France



Podcasts

Evolutions

Carole Ginfray
Directrice
des services généraux
Paritel

Sara Lopes
Office manager
Solantis

Sophie-Jeanne Le Menestrel
Regional Facilities
Manager
Epex Spot

Sophia Benameur
Office Manager
des bureaux lyonnais

Christophe Gavalda
Head of facility management
and sites security
ATR Aircraft

Samir Berkani
Head of global performance
management
BNP Paribas
Wealth Management

Dominique Josserand
Directeur Immobilier
et environnement de travail
Bpifrance
(Groupe Caisse des dépôts)

Stephen Ashcroft
Directeur du département
des services généraux
et achats
Banque Africaine
de développement



Dominique Delattre-Demetz
Directrice
de l'Environnement de Travail Saint-Gobain

Simon Pebeyre : *Quelle est votre approche sur la neutralité carbone ? Est-ce un grand sujet aujourd'hui chez Saint-Gobain ?*

Dominique Delattre-Demetz : L'ADN de Saint-Gobain ne peut pas se passer de développement durable, c'est la raison d'être du groupe. Le slogan « Making the world a better home » traduit cette notion de matériaux durables, respectueux de l'environnement et offrant un confort optimisé. Ce n'est pas seulement un ADN ou un objectif marketing, mais aussi un projet partagé par tous les collaborateurs. Il est vécu dans nos actions au quotidien au niveau des achats, de la mise en exploitation ou du choix d'un prestataire, mais aussi dans nos actions de vie au sein du bâtiment. Nous travaillons tous pour atteindre cette neutralité carbone qui est l'objectif du groupe à l'horizon 2050.

S.P. : *On entend beaucoup parler de flex office. Comment vos collaborateurs ont-ils réagi à ce retour au bureau dans votre nouvelle tour à La Défense, avec tous les enjeux associés ?*

D.D.D. : Le premier confinement a été déclaré au moment même où nous intégrions la tour. Les collaborateurs étaient très en attente de ce nouvel environnement avec les nouveaux services et bureaux, plus modernes,

plus lumineux et avec un confort optimisé. Malheureusement, ils n'ont jamais vraiment pu en profiter, ou certains n'ont jamais réussi à déménager et ont été confinés avant. Nous avons tout de même la chance d'avoir cette attente des collaborateurs qui, même s'ils ont appris à travailler avec beaucoup de sérénité et de confort à leur domicile, sont quand même très curieux de revenir pour regarder ce que nous leur proposons. Nous avons mis énormément de soin à préparer un environnement qui soit propice à la création. Je suis convaincu qu'ils vont revenir de plus en plus et nous avançons pas à pas en respectant le contexte sanitaire.

Thierry Grillot : *Dans cette tour, avez-vous pris en compte les nouveaux modes de travail qui permettent à des collaborateurs de travailler à distance ?*

D.D.D. : Le coworking de proximité existait déjà chez Saint-Gobain avant la crise sanitaire, et la tour a été conçue en flex-office. Nous avons accéléré la transformation parce que toutes les crises sont des acteurs de transformation. Nous sommes restés positifs sur les leçons reçues de cette crise et nous avons augmenté très légèrement le taux de flex office dans nos bâtiments. De plus, nous avons adapté l'environnement de travail car chez Saint-Gobain, le retour au bureau ne se fait que pour trouver autre chose que ce que nous avons à la maison. Le bureau n'est pas forcément un hub social mais, en tout cas, c'est le lieu où nous nous rencontrons, partageons, collaborons, concrétisons et où nous faisons preuve d'innovation. Dès lors, il nous faut beaucoup plus d'espace pour se rencontrer et se réunir qu'auparavant. Pour cela, nous réfléchissons à la transformation d'une partie de la tour, notamment un étage complet. Nous faisons appel à l'innovation et à la créativité pour donner envie aux collaborateurs de revenir et de travailler ensemble.



Stéphane Tual
Directeur de l'Environnement
de Travail Groupe Richemont

A**lain Chalon :** *Nous connaissons la tension au détail dans l'univers du luxe. Quand vous gérez les services généraux, mettez-vous du luxe partout ?*

Stéphane Tual : Nous ne mettons pas du luxe partout, mais nous mettons du luxe pour que nos collaborateurs soient bien. Nous traitons les boutiques ou les back offices de la même façon. Le luxe, pour beaucoup d'entre nous, c'est l'offre servicielle : par exemple, un service de conciergerie performant ou une restauration adapté. Également, les collaborateurs attendent du bien-être. La démarche de la DG et des RH est orientée dans ce sens.

A.C. : *Après le Covid, vous êtes à la recherche de mesures ou de dispositions qui permettent de réenchanter le quotidien des collaborateurs. Comment le faire chez Cartier ?*

S.T. : Nous regardons ce qu'attendent les collaborateurs quand ils reviennent sur leur lieu de travail, les dispositions de leur bureau et le télétravail qui va s'installer durablement. Tout cela doit être surveillé de près. Il va falloir avoir des services de performance, notamment des salles de sport. Il faudra certainement aussi une offre digitale qui accompagnera tout cela.

Thierry Grillot : *Vous avez un parcours très intéressant : médias, hospitality, luxe etc. Dans ces activités, vous êtes orienté vers le service qualité envers les utilisateurs. Est-ce vraiment votre priorité dans votre métier ?*

S.T. : Oui, je pense que l'offre servicielle est très importante. Nous ne pouvons pas nous challenger au quotidien si nous n'avons pas dans notre ADN ce sens du service. C'est vrai pour nous, pour nos équipes et c'est ce qui est attendu aujourd'hui. Nos partenaires sont également là tous les jours - les sociétés de sécurité, de nettoyage - pour que ça soit toujours parfait. Effectivement, le fil rouge est l'offre servicielle.

T. G. : *Le métier de directeur de l'Environnement de travail a-t-il été un atout, un frein ou une charge pendant cette crise ? Est-ce que cela a été compliqué pour vous ?*

S.T. : Cela n'a pas été compliqué. Nous sommes tous les jours confrontés à des situations problématiques et nous devons trouver les solutions. C'est cela qui fait que ce métier est riche et plaisant.

T.G. : *Qu'est-ce que le Work Place 4.0 et quels sont les enjeux de son lancement ?*

S.T. : Un Work Place 4.0, c'est la maîtrise d'usage. L'enjeu est de bien redéfinir les usages qui ont été modifiés durant la période que l'on vient de vivre. Cela nous permettra de nous adapter à des aménagements un peu différents. Une salle de réunion ou des outils digitaux qui n'ont pas encore été mis en place.

T.G. : *Voyez-vous une vraie évolution de votre métier ?*

S.T. : Il y a quelques années, nous parlions d'aménagement. Aujourd'hui, nous sommes plutôt sur les responsabilités sociales. Ce métier suit complètement les tendances et nous sommes un peu le fer de lance.

En podcast sur WPM Radio

Patrick Dumoulin
Président
Great Place To Work

Nathalie Cara
Responsable
des Services généraux
Manutan

Manuel Martins
Directeur
de l'Environnement
de travail France
Danone

Iseult Genet
Office services manager
Hogan Lovells

Stéphane Tual
Directeur
de l'Environnement
de travail
Groupe Richemont

Franck Valladeau
Directeur d'exploitation
Fondation Louis-Vuitton

Raphaël Cartron
Directeur de l'Environnement
de travail
Groupe Pichet

Arnaud Alriquet
Directeur développement
& opérations environnement
de travail
SNCF





4 800 auditeurs par semaine



Latifa Hakkou
Directrice de l'Environnement
de Travail IPSEN

Thierry Grillot : *Ipsen est une entreprise mondiale dans le secteur de la santé, avec beaucoup d'innovations. Qu'apportez-vous en tant que directeur de l'Environnement de travail ?*

Latifa Hakkou : Nous facilitons la vie des collaborateurs en leur apportant un cadre agréable. Ils bénéficient de services de qualité et innovants comme les applications de service au sein des immeubles. De plus, nous leur apportons du bien-être. Nous avons ainsi mis en place une cabine de télé-médecine qui permet aux salariés de pouvoir prendre rendez-vous avec un médecin à distance en visio-conférence. Cela est notre principale mission, mais nous en avons d'autres, aussi importantes, telles que l'optimisation des coûts, d'accompagnement, de réaménagement et de réflexion sur les nouveaux modes de travail. Tout cela, en préparant l'avenir et le bureau de demain.

Simon Pebeyre : *Qu'attendez-vous du facility management de vos prestataires dans le futur, pour un meilleur accueil et une hospitalité encore plus forte ? Quels sont les axes chez IPSEN pour le retour à une vie « normale » ?*

L.H. : Il faut mettre l'accent sur le service au bâtiment et le service aux collaborateurs. Il y a tout un travail de réflexion sur les services au bureau, mais aussi à domicile. Il faut apporter du bien-être aux salariés car l'employeur doit participer à l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Nous pouvons apporter des services de bien-être, de la conciergerie, de la kinésithérapie, de l'ostéopathie. Des services de restauration diversifiés, créatifs et innovants sont également attendus par les collaborateurs. Ce qui est important, c'est de mettre en avant l'hospitalité. Le bureau va devenir de plus en plus un lieu où nous gérons nos collaborateurs comme des clients qui arrivent dans un hôtel.

S.P. : *IPSEN est une industrie pharmaceutique qui garde ses talents. Quelle est sa stratégie dans les milieux de production, qui sont souvent un peu différents des milieux tertiaires ? Comment avoir une direction du facility et de l'hospitalité au sein des usines de production ?*

L.H. : C'est aussi du service et de l'accompagnement. Nous ne cachons pas que c'est le management qui est la valeur première, mais le cadre de vie et les valeurs de l'entreprise comptent aussi. Ces dernières doivent être concrétisées dans ce que nous offrons au niveau des RH, mais aussi de l'environnement de travail. Aujourd'hui, les services que nous offrons vont rentrer dans un package. Ce que nous incluons dans nos packages, entre autres, sont la rémunération, le salaire, la participation, l'intéressement et la voiture de fonction. Nous intégrerons l'accord télétravail car nous avons des

salariés qui demandent ce rythme pour accepter ou non le poste.

La profession s'est féminisée

T.G. : *Vous avez été élue présidente d'ARSEG. Quels sont vos objectifs pour cette association ?*

L.H. : Tout d'abord, apporter de la visibilité et valoriser cette profession. Nous travaillons beaucoup et durant la pandémie, cette visibilité est devenue réelle. Ceux qui étaient en première ligne, nous les avons mis en valeur. Et dès que nous mettons en avant ces professions, nous découvrons la visibilité sur ce que nous savons faire, qui est notre premier objectif. Ensuite, il faut développer la région Ile-de-France, mais aussi les autres régions, et leurs problématiques sont différentes. Il y a aussi l'ouverture à l'international. Nous sommes en conversation avec certaines associations.

T.G. : *Il y a quelques années, nous voyions plus d'hommes dans les métiers de l'environnement de travail. La féminisation est-elle en route ?*

L.H. : Quand j'ai commencé à travailler à l'ARSEG il y a vingt-cinq ans, nous étions 17% de femmes. La dernière étude montre que la profession s'est féminisée et que nous sommes passés à 40%. Cela n'est pas encore la parité, mais nous avons gagné du terrain.

Simon Pebeyre : *Chez Metro France, vous utilisez les trois P (Profit, People et Planet). Quels sont les exemples concrets que vous mettez en place pour vos clients internes au niveau du siège social, mais aussi sur le réseau et le retail ?*

Mélaïne Pouchain-De Vita : Il y a plusieurs projets principaux. D'abord, la conciergerie : apporter du service à nos collaborateurs, tout en apportant un nouveau métier à nos hôtes d'accueil. Ensuite, nous avons mis en place l'auto-partage. Les véhicules étaient sous-utilisés. Nous les rationalisons et les mettons à disposition à nos collaborateurs pour le côté professionnel et personnel. Enfin, le dernier projet, c'est le crédit mobilité, une alternative au véhicule de fonction. A l'heure actuelle, nous n'avons pas forcément besoin d'un véhicule de fonction dans les grandes villes. Nous proposons donc un budget mobilité pour que nos collaborateurs se déplacent de façon plus écologique et plus partagée, selon leur besoin et les usages. Ce sont des alternatives et aucun collaborateur n'est obligé.

S.P. : *Outre les projets de décarbonation sur la mobilité et l'emprunte carbone, comment cela se passe-t-il dans vos bâtiments ?*

M.P.-DV. : Nous travaillons sur le siège de demain. Nous sommes dans l'après Covid et les besoins des collaborateurs sont plus les mêmes qu'avant.

Thierry Grillot : *Vous avez évoqué la conciergerie et votre futur siège. Allez-vous gérer vos espaces tertiaires comme un hôtel ?*

M.P.-DV. : Je ne sais pas encore. Nous n'avons pas la visibilité pour savoir si nous allons gérer ces espaces



Mélaïne Pouchain-De Vita
Responsable de déplacement
et de l'Environnement de Travail
Métro France

comme un hôtel. A l'heure actuelle, les collaborateurs nous demandent plus de télétravail et un développement en province car le siège se situe en région parisienne. Je pense que nous allons travailler sur des espaces plus partagés et collaboratifs. Si les collaborateurs sont plus souvent chez eux, ils auront potentiellement besoin de moins de services au siège, ou des services différents.

T.G. : *Nous voyons l'émergence de nouveaux modes de travail comme le télétravail ou le corpoworking. Allez-vous vous installer dans ces nouveaux modes de travail ?*

M.P.-DV. : Nous sommes en train d'y réfléchir car l'objectif est de réaménager le siège. Est-ce que nous réaménageons avec les mètres carrés actuels ou allons-nous travailler d'une façon différente ? Allons travailler dans nos entrepôts ? Nous sommes en pleine étude sur ces sujets. L'objectif est de faire les choses différemment, de repenser, transformer et écouter ce

que les collaborateurs ont à nous dire.

T.G. : *Pensez-vous que les RH et l'Environnement de travail sont indissociables ?*

M.P.-DV. : Ce ne sont pas des directions complètement distinctes, mais des directions qui travaillent au quotidien ensemble. Nous sommes très liés à la stratégie et à l'opérationnel des RH.

L'objectif est de faire les choses différemment

T.G. : *En ce qui concerne l'innovation, notamment pour le futur siège, allez-vous digitaliser ? Allez-vous avoir recours à l'Intelligence artificielle ?*

M.P.-DV. : Je pense que nous allons digitaliser. En revanche, je n'ai pas de visibilité sur jusqu'où nous allons le faire car nous n'avons pas encore défini notre stratégie. La digitalisation va nous aider à mettre en place toute cette nouvelle organisation et aider à la transformation humaine. Si nous transformons un siège, que nous délocalisons nos locaux de travail, il va falloir accompagner les collaborateurs. Grace à des systèmes digitaux qui nous poussent à évoluer, cela nous permettra de mettre en œuvre notre stratégie.

Retrouvez l'intégralité
de nos Podcasts sur
www.tbto.bradiotv





Nous avons développé une offre Facility dédiée à chaque client.

Un arsenal de services pour agir sur la qualité de vie des occupants, participer à la performance des équipes et contribuer aux performances RSE des entreprises.



Propreté



Logistique



Télesurveillance



Accueil



Facility
Management

Vous avez un projet ? Parlons-en
Tel : 01 45 13 42 00





Podcasts

Evolutions

Philippe Brannelec
Responsable Optimisation
Supply chain
McCain

Stéphane Zantain
Directeur des Systèmes
d'information
Supply chain
Galeries Lafayette – BHV Marais

Benjamin Boles
Group Supply chain
Director
Orapi

Vikram Argawal
Directeur des Opérations
Danone

Gary Horsfield
Group Supply chain
Officer
Bic World

Nelly Barbeau
Directeur Supply chain
Pierre Hermé

Bertrand Sulliot
Supply chain
planning lead
Southern Europe
Anaplan France

Emilie Humbert
Responsable Achat
Supply chain
Mersen France

Nicolas Davidenkoff
Directeur
Supply Chain
Symbio (Stellantis)

Nicolas Chapuzet
Directeur Conseil utilisateurs
Département industriel
et logistique
CBRE France



Alexandre Cavallini
Transport Manager France
de L'Oréal

Jean-Thomas Schmitt : *L'Oréal affirme régulièrement mettre la digitalisation au cœur du service de ses clients. Qu'est-ce que cela représente en terme de Supply Chain ?*

Alexandre Cavallini : C'est une vraie modernisation. Je vais vous parler uniquement de la partie transport : c'est le moyen d'avoir une information fiable, rapidement et de manière fréquente, pour pouvoir donner de la visibilité et de piloter de mieux en mieux ce qui se passe au quotidien, et aussi voir ce qui n'a pas fonctionné et le corriger pour gagner du temps. Cela permet aussi d'attaquer des points importants, tels que le développement durable.

J-T.S. : *Vous avez fait le lien entre innovation et développement durable. L'Oréal ne cesse d'innover en développant des partenariats, notamment avec Carbios, Albéa ou Pure Cycle. Comment se traduit votre engagement en matière de développement durable au niveau transport ?*

A.C. : Aujourd'hui, le transport a encore parfois une mauvaise image. Nous ne savons pas si ce sont les transporteurs qui sont responsables. La vraie question qu'il faut se poser est : où sont les clients, finalement ? Et où sont les usines et les points de départ ? Notre rôle est de nous dire : comment pouvons-nous rendre beaucoup plus propres ces segments que nous ne

pouvons pas effacer car nous en avons tous besoin ? L'Oréal est entrée dans un nouveau programme, « L'Oréal for the future », qui a pour but de réduire de 50% les émissions de Co2 d'ici 2030. Un travail doit être fait main dans la main avec nos prestataires : Comment pouvons-nous les accompagner ? Comment collaborer avec nos clients pour arrêter d'envoyer une palette mais en envoyer deux par expédition par exemple ?

Alain Marty : *Le client comprend-il cela ?*

A.C. : Le client comprend et nous y travaillons. De plus, notre clientèle est très hétérogène : pharmacie, parapharmacie, coiffeur, grande distribution. Mais le discours reste le même, la sensibilité est la même. C'est dans l'intérêt de tous car c'est un intérêt humain avant d'être un intérêt professionnel. Donc, nous travaillons grandement là-dessus notamment avec nos prestataires qui sont au centre de nos objectifs dans ce domaine.

J-T.S. : *Dans un registre plus général, comment la crise du Covid et le ralentissement, notamment en Chine, ont impacté L'Oréal ? Et comment cela s'est répercuté sur la supply chain ?*

A.C. : Nous n'avons pas pu voyager pendant deux ans, mais nous nous adaptons, nous poussons les transformations. Pour l'avoir vécu et le vivre encore tous les jours, nous avons fait comme bon nombre d'entreprises, tous coincés chez nous. L'activité a continué, certains ont été plus impactés que d'autres. Je vous rappelle que vous avez tous eu les cheveux longs à un moment parce qu'il n'y avait aucun coiffeur, et même la coupe au bol pour certains ! (rires)

J-T.S. : *Vous prévoyez l'ouverture d'un nouveau site de distribution près d'Orléans : quels sont les impacts en termes de logistique ?*

A.C. : Aujourd'hui, cela va nous permettre, sur la partie distribution, d'avoir une massification de nos expéditions. Surtout que nous allons ouvrir un site qui va être une vitrine en terme de développement durable.



Pascal Meyer
Head of Transportation
and Custom de Chanel

Sébastien Videt : *Chanel est une marque emblématique. Comment fait-on briller cette marque à travers la logistique ? Comment peut-on se différencier avec une Supply Chain et contribuer à l'éclat de la marque ?*

Pascal Meyer : Effectivement, il faut que la logistique soit une valeur ajoutée supplémentaire dans la distribution globale des produits. Cela ne peut pas être uniquement un coût, et un apporteur potentiel de problèmes. Il faut que nous apportions quelque chose qui soit au niveau de l'attendu et de l'image des produits. C'est ce qui rend la chose complexe mais, en même temps, avec une capacité et des moyens qui n'existent pas forcément partout. On se donne donc les moyens de notre ambition et nous essayons de répondre aux différents enjeux de l'entreprise.

S.V. : *Concrètement, sur quel levier jouez-vous chez Chanel et sur lequel vous ne pourriez pas jouer ailleurs ?*

P. M. : Il y a effectivement beaucoup d'investissements en technologie qui sont faits sur du long terme, parce que le fait d'avoir une entreprise qui a une vision sur le long terme, permet de faire des investissements qui ne sont pas forcément toujours rentables dans les six mois. Il y a un centre logistique, créé en 1993, qui est absolument magnifique

et entièrement automatisé, ce qui à l'époque était relativement rare. Dans le domaine du transport et de la distribution, nous essayons d'apporter une collaboration dans le long terme, avec si possible une amélioration continue constante, cette capacité à pouvoir faire passer ce que nos clients attendent, essayer dans ce monde du transport qui est difficile de trouver quelques leviers pour apporter du luxe dans la distribution.

Un centre logistique créé en 1993 et entièrement automatisé

S.V. : *J'imagine que la RSE et la transition énergétique sont aussi des leviers que vous activez. Comment avancez-vous sur ce sujet ?*

P.M. : Effectivement, nous essayons de participer à la mission globale qui avait été initiée. Chez nous, elle s'appelle la mission 1,5 degrés. Les leviers les plus simples à activer pour diminuer le taux de consommation carbone sont de faire du report modal et de passer de l'aérien au maritime. C'est ce qui engendre rapidement les plus gros résultats dans la partie transport. Mais, dans tous les domaines, que ce soit dans les cultures de fleurs à Grasse, l'éco-conception, la distribution, la logistique et dans les nouveaux bâtiments, il y a des actions partout et c'est un domaine dont on parle tous les jours.

S.V. : *Comment avez-vous géré chez Chanel les périodes de confinement, déconfinement, reconfinement ?*

P.M. : Comme lors de tout changement, nous en avons appris beaucoup. Nous avons mis en place du télétravail, organisé les équipes, fait en sorte de limiter au maximum la propagation de ce virus. Nous avons appris à vivre avec et nous l'avons plutôt bien vécu.

En podcast sur SC Radio

Julien Morel
Supply Chain director
Rimowa

Alain Labegorre
Directeur Logistique
Canon

Mathieu Maurel
Responsable Logistique
et Supply Chain
Finsbury

Mathieu Dubalais
Directeur transport France
Raja

Marième Aïda Diouf
Supply Chain
Business partner
Diversey

Geoffroy de Maupeou
Group Purchasing Director
Fraikin



STRATEGY
CLUB & NETWORKING



Events propriétaires



Clubs dédiés aux entreprises

Depuis 1991, les équipes de Strategy Club & Networking ont créé et animé en marque blanche plus de 180 clubs d'entreprise, Think Tank ou programme relationnel en BtoC ou BtoB.

Networking VIP

Plus de 2 500 opérations de networking VIP virtuelles ou en présentiel organisées en France et à l'International.

Formations & conférences

Alain Marty, président de Strategy Club & Networking est l'auteur de 8 éditions de « Réseaux d'influence, le guide du Networking ». Ses équipes dispensent des formations et animent des conférences sur le thème du networking interne ou externe.

Depuis 1991 :



strategyclub.fr



3 900 auditeurs par semaine



Romain Davoine
Global Supply Chain Director
de Alstom Group

Sébastien Videt : Alstom est un groupe que l'on retrouve dans le monde entier. Pour vous, qu'est-ce que le rapprochement avec Bombardier a changé en termes de Supply Chain ?

Romain Davoine : Nous nous sommes rapprochés il y a un peu moins d'un an. Nous avons été dans une optique de compréhension parce que nous avions des stratégies parfois communes et parfois un peu opposées dans certains domaines. Nous étions, en fonction des années, numéro 1, 2 ou 3, et là, nous avons pu acquérir une place de leader mondial sur le marché du ferroviaire. On a un footprint qui est maintenant planétaire, alors qu'historiquement, il était plutôt ancré sur l'Europe avec des développements en Amérique du Nord et en Asie. Là, nous avons complété ce footprint industriel de manière importante parce que nous avons doublé il y a douze mois, et d'un point de vue logistique, cela nous a donné beaucoup plus de moyens.

Beaucoup plus de moyens d'un point de vue logistique

Nous avons pu acquérir des bonnes pratiques du groupe Bombardier et partager les nôtres avec nos nouveaux collègues. En mettant tout cela en commun, nous essayons de tirer le meilleur des deux. Dans les relations avec les fournisseurs, cela nous permet d'avoir des leviers beaucoup plus importants. Mathématiquement, en doublant le scope, nous avons plus de leviers. Sur les parties plutôt planification, nous avons aussi essayé de tirer le meilleur des deux et cela a apporté un partage de bonnes pratiques sur différents niveaux des stratégies de planning. Certains éléments ont été bien portés par les anciennes équipes de Bombardier, ils nous ont permis d'aller plus

haut, et inversement sur notre domaine du planning. Cela a été un vrai partage d'un point de vue technique. D'un point de vue humain, c'est aussi très important, nous nous sommes diversifiés. Nous avions un footprint qui était relativement diversifié chez Alstom, mais peut-être un peu plus faible en Amérique du Nord et en Europe centrale. Cela a permis d'amener des cultures différentes, et je dirais que l'inclusivité de tout cela nous permet aussi d'amener des nouvelles idées, de voir les problèmes différemment en réunion lorsque l'on cherche des solutions aux problèmes auxquels nous sommes confrontés.

Vous les problèmes différemment lorsque l'on cherche les solutions

S.V. : Alstom, Bombardier sont des groupes prédominants sur votre marché, mais vous avez encore des concurrents. Est-ce que la Supply chain est vue comme un élément différenciant par rapport à d'autres concurrents et, si oui, comment le mettez-vous en avant pour vos clients ?

R.D. : La Supply chain permet déjà d'assurer la production en temps et en heure des trains. Nous sommes un contributeur important pour satisfaire nos clients. Notre Supply Chain se caractérise par une complexité du réseau : nous avons une multitude de fournisseurs, de pièces à approvisionner, à synchroniser pour pouvoir fabriquer un train. Nous avons un footprint qui s'est complexifié parce que nous sommes passés d'une quarantaine de sites à environ 80 sites de production ou de composants dans le monde. Le fait d'avoir une Supply Chain qui soit structurée, réactive et au service de notre client interne, qui est la production, permet d'avoir, vis-à-vis du client final, des trains livrés à l'heure. Ensuite, notre Supply Chain permet aussi de réduire les coûts. Nous avons fait des choix qui étaient différents de ceux de nos collègues de Bombardier il y a quelques années, sur la Supply Chain amont, sur les flux internationaux. Actuellement, nous confrontons tout cela avec nos collègues pour voir quel est le meilleur modèle, mais nous réussissons, à travers ce qui a été prévu, à optimiser un certain nombre d'éléments de coût sur cette Supply Chain amont entre les fournisseurs qui peuvent être en Asie ou ailleurs et nos sites industriels qui sont en Europe et en Amérique du Nord.

Sébastien Videt : Tous les détaillants, dont Franprix, poursuivent des engagements forts en terme de RSE. Vous vous mettez notamment au nouveau score de suivi des produits vendus dans vos rayons pour que vos clients puissent savoir ce qu'ils achètent et l'impact en termes de Co2. D'un point de vue logistique / Supply Chain, quels sont vos engagements ?

Arthur Caron : Pour nous, le transport est clairement le plus impactant vis-à-vis du CO2. Nous avons toujours eu une vision et une volonté de faire quelque chose pour la société, pour l'environnement et en particulier pour nos concitoyens à Paris. C'est pour cela que, depuis 2012, nous avons mis en œuvre un système de transport alternatif fluvial. Pour ce projet, nous avons noué un partenariat avec XPO, mais également Aropa et les Voies navigables parisiennes pour pouvoir livrer une grande partie de nos magasins via des barges qui circulent sur la Seine et déposent des containers aux pieds de la tour Eiffel.

Des conteneurs tous les matins au pied de la tour Eiffel

Cela nous a permis de réduire notre impact environnemental ainsi que le nombre de camions sur la route : cela représente environ quarante conteneurs par jour. De plus, nous travaillons pour rendre notre transport aval plus respectueux de l'environnement, notamment avec des énergies ayant moins d'impact, comme le gaz. Nous avons un parc de véhicules que nous souhaitons voir tendre le plus possible vers le gaz, le biogaz en particulier. Et nous testons de plus en

plus le transport électrique avec, depuis presque un an, un véhicule de 26 tonnes 100% électrique au départ de notre entrepôt fret.

S.V. : Le fluvial, le GNV, le bio GNV et l'électrique : y a-t-il une de ces transformations qui vous touche plus qu'une autre ?

A.C. : J'aime bien notre chantier lié au fluvial qui, au-delà de la vertu environnementale, apporte aussi du service aux magasins, à la chaîne d'approvisionnement et aux clients. Non pas car cela va plus vite que la route mais parce que c'est plus fiable en terme d'horaires. L'intérêt de venir déposer la marchandise la veille au soir au pied de la tour Eiffel pour qu'elle soit prête à repartir en étoile le lendemain matin à 5 heures, est que cela nous donne une régularité dans les horaires de livraison qui est appréciable pour nos magasins. Cela nous permet d'avoir des livraisons à l'heure ou avec moins de retard. Dans notre métier, la proximité de Franprix est cruciale car nous sommes sur des petits magasins, avec de petits effectifs. Ce sont des gens qui font tout dans leur magasin : la caisse, la réception, la mise en rayons, etc. Leur emploi du temps est très serré. On ne peut donc pas se permettre d'avoir une demi-heure de retard, sinon une personne ne sera pas à la caisse pour servir le client, mais en train de réceptionner. C'est un des leviers qui me tient le plus à cœur parce qu'il y a aussi un avantage dans le processus et dans la gestion du flux.

S.V. : Vous mettez en avant les avantages. Y a-t-il des inconvénients ou des contraintes ?

A.C. : Le fluvial est un peu moins agile car une barge fait une quarantaine de conteneurs. Cela ne représente pas encore

100% de notre flux, notamment au départ de notre entrepôt d'épicerie de Chennevières. Nous sommes limités en capacité et il faudrait peut-être un jour envisager une seconde barge, mais c'est un cran à atteindre qui n'est pas évident du jour au lendemain. Ce n'est pas non plus agile en termes d'horaires. Le canal que nous empruntons est très contraint par des horaires très fixes. Nous avons des créneaux réservés, des rendez-vous à tenir sur les

Nous sommes reenus à des moyens plus humains

écluses entre notre point de chargement et la tour Eiffel. Il faut être au rendez-vous et le moindre retard sur ce chargement et ce flux est très pénalisant. Il faudrait peut-être voir améliorer ce point à l'avenir.

S.V. : Il y a quelques années, Franprix avait fait le choix du digital et de la digitalisation, peut-être à outrance, et il y a eu un certain rééquilibrage avec le magasin physique. D'un point de vue logistique, que peut-on dire de l'équilibre entre le digital et le physique ?

A.C. : Pour ce qui est du digital, nous avons eu une approche un peu trop dure, dans la digitalisation des moyens de fidélisation notamment. Nous sommes revenus à des moyens plus humains et plus concrets dans la relation avec le client pour notre programme de fidélité. En revanche, pour ce qui est de notre e-commerce, le cap a toujours été le même et notre part de chiffre d'affaires e-commerce ne fait que croître avec le temps. Il n'y a pas eu de virages. Aujourd'hui, nous avons fait le choix de préparation du



Arthur Caron
Directeur Supply Chain
de Franprix

e-commerce en magasin, c'est du ship from store et, quelque part, ce ne sont jamais que des ventes comme une autre dans un magasin. D'un point de vue Supply Chain et approvisionnement, ce ne sont jamais que des magasins qui vendent un petit peu plus à leur échelle. En termes d'approvisionnement, peu d'impact sur la volumétrie, mais en revanche, en terme de demande, cela n'a rien à voir. Nos clients e-commerce sont les mêmes que nos clients physiques mais ils n'ont pas forcément le même comportement et les mêmes achats au même moment. A ce titre, je dois travailler un modèle d'approvisionnement différent avec beaucoup plus d'héréticité dans la demande. Cela doit modéliser la façon dont j'approvisionne les magasins en termes de produits, notamment.

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

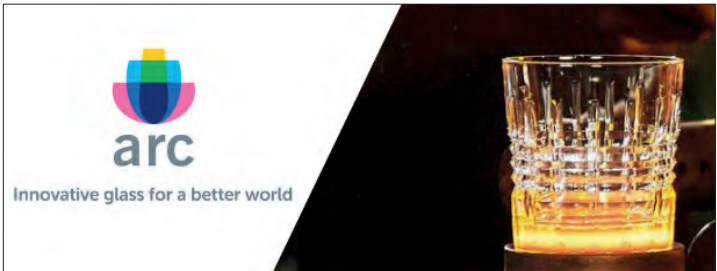


RETROUVEZ TOUTE L'ÉQUIPE D'IN VINO
AUTOUR D'ALAIN MARTY
CHAQUE SAMEDI À 13H30 ET DIMANCHE À 12H30
SUR SUD RADIO, 99.9 A PARIS

IN VINO
radio
.TV

SUD
RADIO

IN VINO





Podcasts

Table Ronde

Quels sont les grands enjeux de la RSE ?

Avec Alain Marty, Sophie Sanchez (DG de Synergie), Karine Marchand (DRH d'Altearea) et Caroline Garnier (DRH France de SAP France)

Alain Marty : Karine, diriez-vous, de façon générale, que les entreprises ont pris le virage de la RSE ? Y a-t-il a une vraie prise de conscience ?

Karine Marchand : La RSE, nous en faisons déjà depuis bien longtemps, en tant que DRH, sur la partie sociale, la parité, la diversité, l'égalité de traitement, des salaires... Tout n'est pas abouti, mais ce sont des sujets que l'on nous adressait déjà. Nous avons pris une dimension environnementale dans les années 2005-2010 : j'ai vu apparaître les premières fonctions de Responsables et Directeurs RSE dans ces années-là. La partie citoyenne et sociétale est plus récente, je la daterais de 2019. En tout cas, ce n'est pas un effet de mode, mais quelque chose de plus profond.

Caroline Garnier : La RSE est présente depuis plusieurs décennies dans le groupe SAP. Elle se définit de manière assez large : responsabilité sociale, développement durable, bien-être et diversité-inclusion. Nous sommes convaincus qu'une entreprise responsable crée un équilibre entre les personnes, le profit et l'environnement.

A.M. : Sophie, comment vivez-vous la RSE au sein du groupe Synergie ?

Sophie Sanchez : De par la nature de notre activité, nous sommes très ancrés sur le volet social. Nous faisons du recrutement donc, forcément, nous sommes plus sur la lutte contre les discriminations dans l'emploi. Je rejoins complètement Karine : cela fait très longtemps que nous faisons de la RSE sans l'identifier, sans mettre un mot sur ces actions qui font partie du cœur de notre activité.

volet environnement malgré l'impact plus faible de notre entreprise.

A.M. : Qui doit gérer la RSE ? Un département à part entière, la RH, le Marketing ?

K.M. : Chez nous, la RSE fait partie du marketing stratégique, qui dépend de la DG, très impliquée sur ce sujet. La particularité est que cela est sous la houlette de l'innovation. Nous lions intimement la partie RSE environnementale et l'innovation.

C.G. : La RSE, c'est l'affaire de tous. Le DRH, par exemple, contribue plus à la partie bien-être ou diversité et inclusion, tout en associant les salariés au design des plans et des initiatives. Nos collaborateurs sont aussi ambassadeurs d'un certain nombre de nos programmes, notamment sur le développement durable et l'impact social.

S.S. : Chez Synergie, nous avons un Directeur RSE qui manage et gère le sujet au quotidien, rattaché à la DG. Sans l'appui du Top Management, cela avance moins vite. La RSE est incarnée par tout le monde, c'est une affaire collective. Un département RSE ne peut pas avoir de résultats tout seul dans son coin.

“ La RSE doit être ancrée et incarnée dans nos actions ”

A.M. : Parlons de résultats concrets : par exemple, que se passe-t-il dans votre cantine ?

K.M. : Par exemple et entre autres, zéro plastique dans notre restaurant d'entreprise. Nous avons aussi fait des choix de marques de sodas, que j'ai justifié auprès des collaborateurs : « J'ai choisi cette marque-là parce qu'il y a des engagements RSE derrière. »

A.M. : Les collaborateurs sont-ils tous motivés ?

K.M. : En 2019, j'ai constaté lors des séminaires d'intégration que la question de l'environnement, la RSE au sens large, revenait à chaque fois. Je ne saurais l'expliquer, mais il y a eu une prise de conscience.

C.G. : Nos salariés sont complètement associés à nos programmes RSE. Plus de 90% estiment que cela contribue à leur engagement, à leur fierté d'appartenance à SAP et plus de 80% indiquent que cela contribue à leur bonheur au travail. Les femmes expriment que cela est une manière supplémentaire de faire passer leurs idées.

A.M. : Selon vous, que sera la RSE dans dix ans ?

K.M. : Ce serait super que cela soit complètement incarné dans nos pratiques et missions. La RSE au sens très large doit être ancrée et incarnée dans nos actions. Nous aurons bien d'autres questions complémentaires liées à ce sujet à traiter.

C.G. : Cela sera complètement ancré dans nos pratiques et cela fera partie de nos initiatives au quotidien.

S.S. : Dans dix ans, cela sera beaucoup plus naturel, mais nous en parlerons certainement encore. Sous d'autres aspects, parce que nous avons encore beaucoup de travail à faire sur le sujet.



Vincent Sciandra
Président de Metron

Marc Sabaté : Selon vous, la décarbonation passe par l'analyse de la data. L'internet des objets doit grandement faciliter l'analyse que vous faites pour capter la data dans les entreprises. Quel est votre rôle en matière de conseils et d'accompagnement sur les transformations industrielles et conseillez-vous aussi les entreprises dans le financement de ces investissements ?

Vencent Sciandra : La première chose est la connexion. Des usines en Colombie, au Brésil, au Japon ou en France ont des niveaux de maturité de connectivité très différents et cela crée des systèmes hétérogènes. Il faut réussir à connecter tout cela. Cette phase de connexion est un réel enjeu pour l'industrie. Il y a sept ans, nous pensions que dans sept ans, tout serait connecté, qu'il n'y aurait plus de problèmes et que l'on pourrait se concentrer sur l'intelligence artificielle qui traite ces données. Mais encore aujourd'hui, la connexion des machines reste une problématique et nous travaillons beaucoup là-dessus. L'investissement, c'est juste après l'optimisation. Là, nous travaillons avec BNP Paribas ou avec des sociétés de conseils qui vont proposer des montages plus complexes.

M.S. : Vous intervenez en bureau d'études et en assistance maîtrise d'ouvrage sur toute la chaîne de transformation ?

V.S. : Nous sommes avant tout éditeur de logiciels, c'est ce que nous vendons. Après, nous

avons des équipes qui sont capables d'aller très loin, mais nous passons souvent la main à d'autres entreprises capables, elles, de faire bureau d'études, maîtrise d'ouvrage...

Yann Jaffrézou : Sur votre levée de fonds : que se passe-t-il dans la tête des dirigeants pour préparer cette levée et comment prépare-t-on l'entreprise à un apport de capitaux de cette envergure ?

V.S. : La toute première levée de fond était en 2016 avec 1,5 million d'euros et un CA de 100 000 €. La deuxième était de 20 millions d'euros, BNP Paribas et d'autres acteurs. Que se passe-t-il dans ces moments-là ? Maintenant je peux le raconter, il y a prescription, mais juste avant cette deuxième levée de fonds, nous avions raté une autre levée. Nous n'arrivions pas à lever les fonds que nous voulions et il a fallu réussir à convaincre en quatre semaines tout ce beau monde de poser 20 millions sur la table alors que nous n'avions presque plus d'argent. Cela demande beaucoup de résilience, de croire en son produit et ses clients, d'être convaincu de ce marché. Il faut rester focus et garder son sang-froid. En trois semaines, nous avons réussi à lever cet argent et certains actionnaires qui ne voulaient pas investir sont revenus en disant : « Vous avez survécu, vous avez finalement réussi à nous convaincre. Vous êtes beaucoup plus résilients que ce que l'on imaginait et cela nous intéresse de revenir. » C'est à ce moment-là que nous avons augmenté la valorisation de l'entreprise.

M.S. : Augmentation de la valeur, cela veut dire introduction en bourse à un, deux, trois, quatre ou cinq ans ?

V.S. : Le plus tôt possible. Pour nous, cela a toujours été un objectif affiché et j'ai fixé le cap de 2024. Et même avant, si possible, parce que les éléments de marché font que nous sommes capables de le faire avant. Mais je garde toujours cette logique qui est d'investir énormément dans notre produit et sur les marchés à l'international, et

d'être capable par la suite de passer en phase de rentabilité et d'entrer en bourse pour faire une très grosse valorisation. Cela a toujours été ma stratégie depuis le début. Aujourd'hui, Metron va se focaliser sur de nouveaux marchés et lancer une filiale aux Etats-Unis, un marché qui nous appelle de plus en plus.

Y.J. : La crise sanitaire a modifié le mode de consommation d'électricité des entreprises. Avez-vous été beaucoup sollicité et quelles sont les transformations que vous avez pu constater avec le développement de la digitalisation ?

V.S. : Tout d'abord, d'un point de vue européen, il y a la décarbonation. Quand nous en parlions il y a sept ans, on nous riait un peu au nez. Aujourd'hui, cela devient une nécessité. Ensuite, il y a le point de vue du reste du monde. Il y a des sujets qui nous passionnent en Europe, mais qui ne rallient pas tout le monde ou du moins pas avec les mêmes niveaux de maturité. Nous pouvons donc avoir des décalages très forts entre notre changement de comportement en Europe et ailleurs, par exemple en Corée, où ce sont des sujets naissants et où il y a tout à faire. Là, il y a des opportunités pour apporter quelque chose, un projet solide et bien consolidé, même s'ils partent de très loin.

Y.J. : Vous couvrez plusieurs pays et vous parlez d'une création de filiale aux Etats-Unis. Pour couvrir ces pays, passez-vous par la création d'une filiale from scratch ou avez-vous aussi des bureaux, des partenaires ? Comment cela s'organise-t-il et comment choisissez de vous implanter dans un pays ?

Dans l'histoire de Metron, nous avons à peu près tout testé. Nous avons des filiales en propre qui fonctionnent très bien, par exemple. Je dirais que cela dépend des pays. Nous allons être plus à l'aise dans certains que dans d'autres. Cela est principalement dû à la culture de l'entreprise, ou même des équipes qui la composent. Cela dépend donc vraiment des zones et de nos compétences en interne.



METRON

ENERGY MANAGEMENT & OPTIMIZATION SYSTEM

LA SOLUTION LEADER POUR VOTRE EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

www.metron.energy



Podcasts



Katia Statuto
RSSI
de Carrefour

Bruno Chéry : Avec plus de 300 000 collaborateurs, comment arrivez-vous à organiser vos services SSI pour couvrir l'ensemble de tous ces métiers ?

Katia Statuto : Nous sommes plusieurs dans mon équipe, qui travaillent sur différents périmètres. Nous accompagnons chaque métier au plus proche. Nous sensibilisons, parlons aux équipes IT, ainsi qu'aux équipes métiers. Nous rappelons les bonnes pratiques et nous travaillons également beaucoup sur la

sécurisation des contrats partenaires. Enfin, nous intervenons auprès des différentes directions.

B.C. : Voyez-vous le métier de Responsable SI comme celui de conseiller, quelqu'un qui va apporter du sens dans la conception des systèmes et de l'organisation de la sécurité ?

“**L'Etat doit jouer un rôle de police et de justice**”

K. S. : Oui, la direction Sécurité est à présent direction Architecture, Technologie et Sécurité. Nous sommes composés de plusieurs équipes. Nous avons les équipes gouvernance sécurité dont font parties les RSSI et un SOC, qui est toujours à l'écoute et qui surveille. Nous avons également des équipes opérationnelles qui vont déployer les solutions type antivirus.

Christophe Auberger : Concernant le traitement des données sensibles, est-ce une contrainte forte ou est-ce dans la continuité de la sécurité du système d'information ?

K. S. : Un petit peu des deux. La sécurité des données clients est au cœur de nos préoccupations. Nous tenons toujours à protéger ces données. Cependant, les équipes juridiques gèrent très bien leur GPD et nous ne sommes pas en charge d'analyser ce qui est réellement une donnée personnelle ou une donnée sensible. Si le juridique nous demande de protéger une donnée, nous allons la protéger sans chercher à savoir si c'est légitime ou non.

C.A. : Vous devez faire du développement interne. Séparez-vous les environnements de développement ou êtes-vous dans une démarche de développement continu ?

K.S. : Même si nous travaillons plutôt en mode agile, nous conservons la séparation entre les environnements de développement, de pré-production et de production en sachant que nous devons toujours nous assurer que lorsque nous mettons en production, nous n'allons pas avoir de régression. En même temps, nous sommes sur une démarche où nous intégrons la sécurité au plus près. Nous analysons le code. Dès que la première ligne sort, nous sommes déjà en train de travailler pour vérifier qu'il n'y a pas de vulnérabilité.



Nicolas Eyraud
Chief information
security Officer
de 3DS Outscale

Bruno Chéry : Dans la stratégie de votre entreprise, la notion de résilience a un poids fort dans votre activité. Peut-on parler de pierre angulaire de votre activité ?

Nicolas Eyraud : Pierre angulaire, non, car nous restons une entreprise avec un objectif opérationnel. Mais, en effet, dans la stratégie, la sécurité est un élément de la résilience. Aujourd'hui, lorsque nous parlons de sécurité, nous avons la vision sécurité informatique ou physique. L'objectif va beaucoup plus loin. Nous avons pour enjeu de nous assurer que nos services sont toujours disponibles, étant donné que nous sommes la base des systèmes d'information de nos clients. Nous avons besoin de nous assurer que nous sommes une entreprise qui peut continuer à travailler dans des situations sanitaires dégradées ou des situations économiques compliquées.

L'enjeu est de nous assurer que nous sommes cohérents sur l'ensemble de ces domaines et pas uniquement sur la sécurité informatique.

B.C. : Concernant GAIA-X, comment avez-vous démarré et comment êtes-vous rentrés dans cet écosystème ?

N.E. : Nous sommes membre fondateur de GAIA-X. C'est un projet qui correspond exactement à nos valeurs. Nous avons toujours discuté du fait qu'il fallait créer un écosystème sécuritaire pour tout. GAIA-X permet de répondre exactement à ce besoin. Il s'agit d'une offre cohérente qui permet à tout le monde de travailler ensemble. C'est pour cette raison que nous nous sommes lancés dedans. Nous attendons de voir ce que le projet va donner avec impatience.

Christophe Auberger : Avez-vous des exigences de sécurité spécifique par projet ou est-ce quelque chose de globalisé ?

N.E. : Nous avons mis en place une sécurité plutôt systématique. De plus, notre métier consiste à faire du générique. Nous avons donc mis en place une base énonçant que la sécurité doit être prise en compte dès le début du projet et à toutes les phases techniques ou non. Nous effectuons alors des validations, un conseil technique, un accompagnement des équipes sur des besoins spécifiques. De plus, nous avons une arme plutôt pratique : beaucoup de certifications sécurité qui nous donnent un cadre dans lequel nous devons rentrer et nous assurent que nous n'oublions jamais rien.



Audit et Conseil



Intégration



Support



Services managés



Modern SOC

experts en cybersécurité depuis 2004



Pascal Martinez
Group CIO
de Covéa

Bruno Chéry : Avec de nombreuses données personnelles à gérer, quelle stratégie appliquez-vous ? Comment vous protégez-vous contre les vols de données ?

Pascal Martinez : Dans l'assurance, la donnée n'est pas quelque chose de nouveau. Nous la manipulons depuis longtemps afin de faire des statistiques pour définir les primes des contrats. Les données sont en fait le cœur du réacteur pour une société d'assurances. Pour protéger ces données, nous établissons des murailles autour de nos systèmes. Si elles ne suffisent pas, nous détectons ce qui pourrait être illicite à l'intérieur de nos systèmes. Et si cela ne suffit pas, nous faisons en sorte que les pirates ne puissent pas faire des élévations de privilège. S'ils y arrivent, nous nous défendons en limitant ce qui peut se passer sur le système. Enfin, si on nous a volé nos données, nous remontons le système en utilisant la dernière ligne de défense correspondant à des sauvegardes, nous permettant d'éviter de payer des rançons.

B.C. : Pratiquez-vous des exercices de réaction à des cryptolockers ou encore des exercices sur la perte de système d'information ?

P.M. : Nous avons déjà été attaqués et cela a été un bel exercice en temps réel. Nous pratiquons des exercices de

crises cyber d'ampleur plus ou moins grande, qui touche plus ou moins des systèmes et qui ont plus ou moins de conséquences. Cela permet de développer les réactions et aussi de regarder qui participe à nos cellules de crise et quelles sont les réactions des uns et des autres. Parfois, certaines personnes jouent trop sur leurs expériences ou n'écourent pas assez les autres.

Christophe Auberger : La gestion du risque cyber est-elle le centre de la politique de sécurité ou simplement un outil ?

P.M. : Si vous prenez le risque qui est associé à l'informatique en général, le fait que le système soit défaillant dans une assurance ou qu'il soit attaqué est le plus grand risque identifié. De plus, c'est le plus probable. Les risques sont associés à des processus ou des opérations. En fonction des risques, nous déployons des éléments de maîtrise des risques. Ensuite, nous mettons en place ces éléments de maîtrise du risque.

C.A. : Comment gérez-vous la réglementation et les choses qui vous sont imposées dans le domaine ?

P.M. : Il y a un jeu compliqué pour réconcilier l'ensemble des directives, clauses et demandes. C'est assez surprenant d'être les seuls à pouvoir être condamnés lorsque nous sommes attaqués. Par ailleurs, l'utilisateur final utilise des logiciels et il n'y a pas de normes à travers l'utilisation des logiciels. Nous devenons alors le seul responsable. Lorsque nous connaissons l'importance d'une attaque par la chaîne d'approvisionnement, le fait qu'il n'y ait pas de normes qui garantissent que c'est sécurisé pose un problème. Par ailleurs, l'Etat doit jouer un rôle de police et de justice. Aujourd'hui, c'est compliqué et c'est bien que l'ANSSI existe malgré tout.



Retrouvez l'intégralité
de nos Podcasts sur
www.btobradiatv

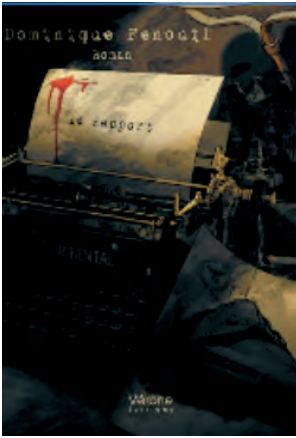


«Oser ou la force d'entreprendre»

Christian Roulleau

«Osez ! Osez ! Ayez de la volonté, dépassez-vous !», répète souvent Christian Roulleau. Lorsqu'il fonde Samsic en 1986, cet autodidacte part de zéro : ni clients, ni chiffre d'affaires, ni personnel. En trois décennies, il va pourtant faire de cette petite entreprise locale de nettoyage industriel un fleuron économique, un groupe international multiservices qui compte près de 100 000 salariés et qui est présent dans 25 pays. Élu entrepreneur de l'année par le cabinet EY (Ernst & Young) en 2019, le dirigeant breton a eu un parcours hors normes. Il raconte ici son enfance modeste, son attachement à sa famille, son insatiable quête de nouveaux défis et surtout son énergie inébranlable malgré les coups du sort. En partageant son histoire, Christian Roulleau espère inspirer les jeunes générations qui ont, selon lui, tous les atouts pour accomplir de grandes choses.

Mars 2022



«Le rapport»

Dominique Fenouil

Olivier, jeune commercial parisien quelque peu présomptueux, se voit confier une mission : aller contrôler en province l'un des représentants de la société, Georges, dont les résultats et l'attitude exaspèrent la Direction. Le hasard de leur itinéraire va les emmener dans le village familial d'Olivier. Son père, un homme énigmatique, va lui confier un secret de famille, de ceux qui déchirent l'âme jusqu'au dernier souffle. Cette rencontre va-t-elle bouleverser la vie d'Olivier et changer son destin ? Dominique Fenouil est né en 1952, à Paris. Autodidacte, il commence sa carrière commerciale comme vendeur avant de rejoindre l'un des plus grands groupes européens. Il gravit rapidement les échelons pour être promu à la direction. En 1983, il abandonne la voie qui semblait toute tracée et crée un réseau de distribution qualitatif dans le monde du vin, là où s'exprime la force de la qualité humaine : Le Repaire de Bacchus.

Décembre 2021



«Mission Blablacar»

Frédéric Mazzella,
Laure Claire et Benoît Reillier

Comment la startup BlaBlaCar a-t-elle réussi à convaincre les sceptiques et à s'imposer sur trois continents ? Avec 100 millions de covoitureurs dans le monde, BlaBlaCar est passé du bizarre... à l'évident. Pour la première fois, son fondateur Frédéric Mazzella dévoile les coulisses et les recettes de ce succès : les doutes et les joies, les galères et les ambitions, la construction d'une équipe et les apprentissages. Laure Claire et Benoît Reillier nous font vivre leurs échanges au BlaBlaCafé avec l'entrepreneur français le plus en vue des dix dernières années. Un livre plein d'optimisme qui pose des jalons pour une génération montante aux valeurs fortes et responsables, et qui donne, plus que jamais, l'envie d'agir pour le bien commun.

Janvier 2022



«Pour réussir, musclez votre état d'esprit !»

Isabelle Proust

Il n'y a pas de champion sans un état d'esprit de gagnant. Pas seulement dans le sport et c'est ce que disent les entrepreneurs qui ont mené leur projet au succès : l'état d'esprit est le levier le plus efficace pour parvenir à ses fins. Or, un état d'esprit s'acquiert et se cultive. Tout le monde peut donc réussir. Que ce soit pour faire aboutir une innovation, être leader sur un marché ou avoir un impact social. Encore faut-il de la méthode et des modèles ! C'est ce que vous trouverez dans cet ouvrage de manière concrète et pratique, où 23 entrepreneurs – Thierry Marx, Mercedes Erra, Frédéric Jousset, Fanny Letier... – dévoilent les comportements qui les ont fait réussir et ceux qu'ils ont dû adapter. Une vraie mine d'or pour tous les dirigeants actuels et futurs.

Novembre 2021



«Le HAC, 150 ans de passion»

Paul Leclerc

En 1872, sur un terrain vague du Havre non loin de la mer, de jeunes Anglais, commerçants installés dans le port normand et marins de passage, pratiquent, avec une boule de cuir plus ou moins ronde, un loisir étrange et viril qui combine sans règles très précises le jeu au pied et le jeu à la main. Sous la houlette du révérend George Washington (ça ne s'invente pas), ils vont fonder un club, le premier en France. C'est ainsi que sont nés dans notre pays football et rugby. La suite est écrite dans ce bel ouvrage consacré au HAC, club doyen du football français qui célèbre cette année ses 150 ans. Officiellement du moins, car la réalité est autre, comme vous le découvrirez. Comme vous lirez en souriant les querelles très british entre les membres du club pour savoir si l'on joue au pied ou à la main... ou les deux. L'auteur, journaliste dans un hebdomadaire satirique parisien et Havrais de naissance, a puisé aux meilleures sources pour faire revivre cette histoire passionnante qui est aussi un peu celle de tous les amateurs français de ballon rond et de ballon ovale.

Décembre 2021

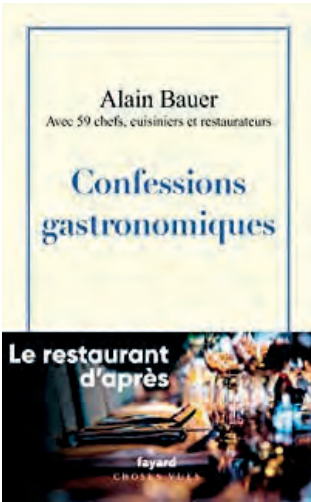


«Souveraineté industrielle»

Élie Cohen

Quel modèle productif se dessine pour la France d'aujourd'hui ? Et avec quelle gouvernance ? Ce livre est animé par une conviction : dans un monde de plus en plus régi par les rapports de force, où la dépendance a tôt fait de se transformer en vulnérabilité, renouer avec l'ambition de souveraineté industrielle est une nécessité. Car toute politique industrielle est une politique de développement. Véritable vade-mecum à l'intention du citoyen et du décideur, ce livre montre qu'il est temps de dépasser les oppositions stériles (entre Europe et États nationaux, entre concurrence et politique d'innovation, entre centre et territoires...) pour mettre en œuvre les stratégies dont nous avons tant besoin.

Février 2022



«Confessions gastronomiques»

Alain Bauer

Souvent, on parle nourriture, cuisine, restauration. On débat des produits, du bio, du durable. On commente, on critique, on félicite les cuisiniers. Parfois, on les interroge. La télévision a trouvé un filon en mettant la gastronomie au cœur de ses programmes, alternant cuisiniers et pâtisseries, amateurs et professionnels. Les chefs sont maintenant devenus les héros et les hérauts de la culture gastronomique française. On les note, on les classe, on les étoile. On parle beaucoup d'eux. Quand on les interroge, c'est plus souvent sur leurs recettes que sur leur vie. Cinquante-neuf cuisiniers, parfois accompagnés de leur muse ou de leur alter ego, ont bien voulu utiliser un temps d'incertitude, de doute et de crise pour se confier sur leur parcours, leur évolution, leurs projections. Avec Alain Bauer, ils se sont livrés comme jamais au regard bienveillant, mais interrogateur, d'un client qui « sait manger », sans pour autant s'imaginer cuisinier. Un gastronome critique qui, parallèlement à son parcours académique, a pu les fréquenter, créer des liens amicaux, obtenir leur confiance dans cet exercice inédit de « confessions gastronomiques ». Voici le premier panorama du paysage gastronomique français de l'« après », une vision optimiste de lendemains mieux cuisinés.

Novembre 2021



«L'économie de la vie»

Jacques Attali

«Après une enquête planétaire auprès des meilleures sources, souvent confidentielles, j'ai découvert bien des choses sur les causes et les conséquences de cette pandémie. Certains dirigeants, commettant des erreurs sincères ou mentant à leur peuple, ont conduit à la mort prématurée de plusieurs centaines de milliers de personnes et coûté plusieurs milliers de milliards à l'économie mondiale. De tout cela, et de bien d'autres choses que nous aura apprises cette pandémie en bouleversant nos vies, il faut tirer les leçons. Pour se préparer à ce qui vient : une crise économique, philosophique, idéologique, sociale, politique, écologique stupéfiante, presque inimaginable ; plus grave en tout cas qu'aucune autre depuis deux siècles. Il faut passer au plus vite de l'économie de la survie à l'économie de la vie.»

Janvier 2022



«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, l'auteur 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. Jean-Marc Daniel dresse ici le panorama complet, synthétique et passionnant d'une économie, qui, de crises en crises, soit engendrer de nouveaux modèles.

Août 2021



«Économie de la dette»

Anton Brender,
Florence Pisani et Emile Gagna

D'un bout à l'autre de la planète, la montée du poids des dettes, qu'il s'agisse de celles des États, des ménages ou des entreprises, inquiète. Pourtant, si personne ne s'endette, personne non plus ne pourra mettre d'argent de côté : dans une économie marchande, les fournis ont besoin des cigales ! Source de risques, régulièrement à l'origine de crises, la dette est indispensable à l'expansion de l'activité d'une économie dont les agents ne dépensent pas tout leur revenu. Ce trait paradoxal de la dette amène à répondre autrement aux interrogations récurrentes sur les limites de la dette publique. Tant que les ménages souhaitent épargner plus que les agents privés n'empruntent, nos États peuvent et doivent continuer de s'endetter. S'ils utilisent à bon escient les sommes qu'ils mobilisent, ils ne feront pas faillite.

Octobre 2021

ÉPICURIEN - François-Xavier Demaison



«C’est comme un rêve d’enfant qui se réalise»

Alain Marty : Racontez-nous votre histoire avec le domaine Mirmanda. Tout d’abord, pourquoi avoir choisi le Roussillon ?

François-Xavier Demaison : Tout a commencé par une histoire d’amour. En effet, mon épouse vient de Thuir, un petit village du Roussillon où il y a d’ailleurs la plus grande cuve du monde, d’une contenance de 1,1 million de litres. C’est dans ce village que j’ai rencontré Dominique Laporte, Meilleur sommelier et Meilleur ouvrier de France. Cette rencontre a eu lieu grâce au restaurateur Serge Ghoukassian, à Carpentras. Il a un très grand réseau de vignerons comme la famille Brunier, Perrin ou encore Thierry Germain, qui sont devenus de bons amis. Finalement, Serge a beaucoup apporté à ma culture des vins du Rhône, des Syrah, etc. Nous avons donc eu envie de concrétiser cette passion pour le vin. Même si j’ai moins de connaissance verticale que notre

ami, nous nous sommes investis avec sincérité depuis les vendanges 2018 dans la fabrication de vins.

A.M. : Où est basé votre domaine ?

F-X.D. : Notre domaine est basé à Vingrau, avec des vignes sur Tautavel et Opoul, à 30 km environ de Perpignan. C’est comme un rêve d’enfant qui se réalise.

A.M. : Votre vin est-il forcément bio ? Puisqu’avec la tramontane qui souffle toute l’année, vous n’avez quasiment rien à faire de plus ?

F-X.D. : Effectivement, il est en agriculture raisonnée sur les grandes cuvées et en agriculture biologique sur les cuvées Cibelle, Maila et Dalhie. C’est une approche qui est de notre temps. Aujourd’hui, la plupart des vignerons a envie de faire du vin de cette manière.

A.M. : Quels cépages cultivez-vous sur le domaine Mirmanda ?

F-X.D. : Nous avons pas mal de cépages très catalans : syrah, grenache, mourvèdre, carignan, roussanne, grenache blanc et gris. Ce sont des vins d’assemblage et je pense que c’est ici la valeur ajoutée de Dominique Laporte, de savoir assembler et de bien le faire. Même si j’apporte quand même mon avis, bien sûr.

A. M. : On sait qu’une vigne, il faut la travailler. Passez-vous du temps pour le faire, pour la tailler ?

F-X.D. : Je dois d’abord vous avouer que nous sommes très bien entourés. Je ne me suis pas improvisé vigneron, mais je taille, je pige, entre autres. Nous utilisons des méthodes traditionnelles, ce qui est agréable. Cela reste un vin de garage. Nous avons d’ailleurs notre garage à Vingrau.

A.M. : En tant que néo Catalan, appréciez-vous la corgolade ?

F-X.D. : J’adore, oui ! Avec notamment les sarmements de vigne, le pourou. Il s’agit d’une sorte de décanteur avec un petit trou qui permet de boire le vin à distance. On reste quand même ici

dans une ambiance de Bodega.

A.M. : Que veut dire le nom « Mirmanda » ?

F-X.D. : Mirmanda est un domaine des fées provenant d’une légende. Celle-ci raconte qu’au temps où Barcelone n’était qu’un pré, un orage a enseveli un royaume des fées qui se situait à l’endroit où nous faisons notre vin, mais que certains bergers au cœur pur peuvent encore les apercevoir. C’est ainsi que le concept de Mirmanda est né.

A.M. : Quel est votre meilleur souvenir en terme de vin ?

F-X.D. : En ce moment, j’aime beaucoup le domaine Peyre Rose de Marlène Soria, avec notamment la cuvée « Marlène n°3 », « Syrah Leone », « Clos des Cistes »...

A.M. : Pour conclure, quel est le prix de vos bouteilles ?

F-X.D. : Tout est relatif. Généralement, le prix n’est pas élevé. Par exemple, le Cibelle en rouge, Maila en blanc et Dalhie en rosé ont un prix public aux alentours de 15 euros.



GRANDS VINS

Clos Cristal, 2017
Saumur-Champigny

Créé en 1890, le Clos Cristal se perpétue aujourd’hui grâce à la Cave Robert & Marcel, dont Nicolas Emereau est le directeur général, et réunit près de 300 vignerons.

- Zoom sur le Clos Cristal 2017, premier vin rouge de l’appellation. Cette cuvée présente une belle robe rouge pourpre et aux reflets grenat. Le vin est limpide au disque brillant. Les larmes sont épaisses, lentes et harmonieuses. Le nez est net, plaisant. Des arômes de fruits noirs bien mûrs tels que le cassis et la mûre se développent, rehaussés de notes fraîches et infusées, à l’instar de la menthe poivrée. Un caractère épicé de poivre blanc se dévoile également, ainsi qu’une finale d’un boisé délicat.

_65€



Terres Plurielles
Cuvée Silex, 2017
Côtes du Roussillon
Villages – Tautavel

Terres Plurielles est l’alliance entre trois caves : les Vignerons de Tautavel Vingrau, les Vignerons de Latour de France et Vignerons en Terres Romanes. Aujourd’hui, Terres Plurielles réunit 180 vignerons et une vingtaine de salariés qui œuvrent ensemble pour offrir le meilleur de leurs terroirs.

- Zoom sur la Cuvée Silex 2017. Cet assemblage de grenache noir, syrah et carignan présente une robe puissante grenat. Son nez est typé, aux notes épicées et poivrées avec des tanins ronds et soyeux. Sa bouche est intense avec une finale sur une belle souplesse et volupté.

_17,50€



Bastide de Blacailoux
Cuvée Miraia Rosé,
2021
Coteaux Varois
en Provence

Cela fait plus de quatre générations que la famille Chamoin cultive les terres du domaine de la Bastide de Blacailoux, nichées en plein cœur du Parc naturel de la Sainte Baume. Depuis 1995, Bruno Chamoin gère le domaine qui s’étend sur 40 hectares, le tout exploité en agriculture biologique.

- Zoom sur le Miraia 2021. Ce rosé est élaboré à partir d’un assemblage de syrah, grenache noir et rolle. D’un rose jaune pâle avec de légers reflets saumonés, son nez s’ouvre sur des notes délicates de rose et de fruits exotiques (mangue). La bouche est délicate et soyeuse, sur des notes de fruits exotiques et d’agrumes. Un rosé qui accompagnera à merveille un apéritif ou un repas estival.

_14,80€



Château
Franc Mayne, 2004
Saint-Emilion Grand
Cru Classé

Grand Cru classé de Saint-Emilion, le Château Franc Mayne est une véritable pépite dans le paysage de l’appellation. Il offre une magnifique vue panoramique sur 7 hectares de vignes travaillées dans le plus grand respect de l’environnement. Depuis 2018, Thomas Savare et sa famille sont à la tête de cette propriété de caractère.

- Zoom sur le millésime 2004, cuvée d’une grande élégance. Avec sa robe aux reflets brique encore intenses, ce vin offre un nez qui évolue vers des notes de sous-bois, de tabac mais aussi des arômes de pâte de fruits rouges. La bouche est ronde avec des tanins soyeux et une finale encore bien dense et une fraîcheur remarquable. Ce Franc Mayne 2004 est une très belle expérience de dégustation et atteint l’âge de la maturité

_55€



Château
Jean Faure, 2016
Saint-Emilion
Grand Cru

Le Château Jean Faure, en tant que domaine viticole, tire ses origines du XVIe siècle. Il est depuis 1999 la propriété d’Olivier Decelle, véritable passionné de la vigne et du vin. Le Château se situe sur un vignoble historique de 18 hectares composé d’argile et de crasse de fer. Ce Château a fait le choix de placer l’environnement au cœur de ses priorités en certifiant les vins du label Agriculture Biologique depuis 2017.

- Zoom sur le 2016, millésime rare associant complexité, puissance et élégance. D’une robe rouge intense, ce vin dévoile au nez des notes de fruits noirs mûrs et d’épices. La bouche est enveloppante avec des tanins d’une grande élégance dévoilant des notes végétales. Un vin d’une grande finesse dominé par l’expression du cabernet franc.

_49€



Château de
La Dauphine, 2018
Fronsac

Le Château de La Dauphine, géré par la famille Labrune depuis 2015, se situe entre Bordeaux et Saint-Emilion, et s’étend sur 53 hectares de vignes. La stratégie de la famille Labrune est de continuer de produire des grands vins en bio et biodynamie exprimant la finesse de leur terroir. Le Château de la Dauphine est l’une des plus grandes propriétés du Libournais.

- Zoom sur le millésime 2018. Cette magnifique cuvée, assemblée à 85% merlot et 15% cabernet franc, est l’une des références incontournables de l’appellation et promet une belle évolution dans les années à venir. Ce vin dévoile une robe pourpre. Au nez, de délicieuses notes de fruits noirs, cassis, framboise sont accompagnées de notes épicées et réglissées. La bouche est gourmande, structurée, avec une belle fraîcheur et une belle finale rappelant la minéralité des grands terroirs calcaires de Fronsac.

_25€



ÇA PETILLE !

Champagne AR Lenoble - Premier Cru

Blanc de Noirs Bisseuil, 2013

Créée en 1920, la Maison AR Lenoble est aujourd'hui l'une des rares maisons familiales et indépendantes. La famille Malassagne met en avant le respect de l'environnement en pratiquant depuis plusieurs années une culture raisonnée.

Zoom sur leur cuvée Blanc de Noirs Premier Cru Bisseuil 2013.

Cette cuvée est issue exclusivement du cépage pinot noir provenant du terroir de Bisseuil, classé Premier Cru. Ce champagne de gastronomie possède une robe saumonée, ses bulles sont nombreuses et fines. Au nez, des notes de fruits rouges (framboise, fraise) puis, après aération, des arômes d'épices se distinguent. En bouche, l'attaque est chaleureuse et ronde. Le milieu de bouche est gras, sur des notes de fruits rouges et un léger boisé. Un champagne vineux et puissant qui s'accordera à merveille avec un risotto au safran ou un roulé de volaille aux girolles.

59 €



Champagne Duval-Leroy Femme de Champagne

Blanc de Noirs Bisseuil, 2013

La Maison Duval-Leroy est une maison familiale qui exploite depuis 1850 plus de 200 hectares de vignes.

Zoom sur le Rosé de Saignée Femme de Champagne 2006.

À l'origine de cette belle cuvée, deux femmes : Carol Duval-Leroy, première et seule femme nommée présidente de l'Association viticole champenoise, et Sandrine Logette-Jardin, chef de cave chez Duval Leroy. Ce rosé élaboré à partir de pinot noir issus des meilleures parcelles offre une robe éclatante aux reflets framboise. Au nez, des notes briochées et de fruits rouges apparaissent. En bouche, une jolie structure s'associe à des notes sucrées de fruits rouges sauvages. Cette cuvée présente une jolie minéralité, ainsi que des bulles fines et délicates. Le tout est mis dans un flacon aux courbes charmeuses et travaillé afin de préserver l'harmonie de cette cuvée raffinée et délicate. Un champagne représentant le symbole de tout le savoir-faire de la Maison.

124,20€



Dom Ruinart

Blanc de Blancs, 2006

Née en 1729 à Reims, Ruinart est la plus ancienne maison de champagne. Fondé par Nicolas Ruinart, c'est aujourd'hui un symbole de l'excellence mondialement reconnu. Situées dans un monument unique rempli d'histoire, les crayères Ruinart sont classées site historique depuis 1931. A plus de 40 m sous terre sont stockés les précieux flacons dans la fraîcheur des caves aux allures de cathédrale.

Zoom sur la cuvée Dom Ruinart Blanc de Blanc 2006.

Elle est élaborée à partir de chardonnays issus majoritairement de Premiers Crus de la Côte des Blancs et de la Montagne de Reims. Elle présente une robe brillante jaune doré avec des reflets verts, et de fines et élégantes bulles. Son nez est d'une grande intensité sur des notes d'agrumes mûrs et de fleurs blanches. En bouche, l'attaque est souple avec de la rondeur. Des notes d'agrumes se révèlent et une jolie minéralité arrive en finale.

150 €



BONNE TABLE

Drouant - 16-18, rue Gaillon / Paris 2e

Créé en 1880, Drouant a été transformé dans le style Art Déco durant les années 20. Jean Drouant, le premier propriétaire, a choisi Jacques-Emile Ruhlmann, surnommé alors « Le pape de l'Art Déco », pour mettre l'établissement au goût du jour. Ce qui n'était encore qu'un bistrot a alors pris un vrai tournant gastronomique pour rapidement devenir une véritable institution, fréquentée par des artistes et des personnalités publiques.

La perspective de redonner à cette maison ses lettres de noblesse a séduit les frères Thierry et Laurent Gardinier quand l'affaire leur a été proposée. Ils ont alors pris les commandes et sont devenus propriétaires en 2018. Les Gardinier avaient à cœur de veiller à la continuité des lieux, tout en restant fidèle à l'esprit de Drouant et à son histoire.

Le 4 novembre 2019, à l'occasion de la remise des prestigieux prix littéraires, Drouant a dévoilé son nouveau décor, avec toujours autant d'originalité, et commencé un nouveau chapitre de son histoire plus que centenaire.

Grâce à une collaboration avec un duo formé par l'architecte Fabrizio Casiraghi et le directeur artistique Franck Durand, les frères Gardinier ont su ré-interpréter les codes Art Déco si emblématiques de Drouant et faire naître l'histoire du lieu telle qu'elle a été construite.

Devenu un véritable emblème du patrimoine parisien, Drouant dispose d'une terrasse régulièrement ouverte en extérieur, ambiance «Riviera Chic». On y trouve aussi l'escalier - le symbole incontournable du lieu qui porte le nom de Jacques-Emile Ruhlmann -, sur lequel les jurés annoncent chaque année les lauréats du Prix Goncourt et du Prix Renaudot. Un espace dédié aux salons privés à l'étage est à disposition, qui offre une ambiance conviviale pour ceux qui souhaitent se retrouver pour de délicieux moments privés. Tranquillité et confort sont alors garantis.

Chacun aura de quoi se délecter avec une cuisine réinventant en finesse les classiques de la gastronomie française. Une grande variété de vins français et étrangers est également proposée. Drouant propose aussi un brunch le dimanche.



Collection vinothèque, L'autre cave de



Vins, spiritueux et champagnes d'exception



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

MONTRES

IWC - Portugieser automatic

L'horloger et entrepreneur américain Florentine Ariosto Jones quitte Boston en 1868 pour s'installer en Suisse, à Schaffhausen, où il crée la marque International Watch Company. Il est alors porté par un rêve visionnaire : allier les méthodes de production américaines au savoir-faire des horlogers helvétiques pour concevoir les meilleures montres de poche de son époque. Au fil de son histoire, IWC Schaffhausen devient un précurseur dans la production centralisée et automatisée de montres mécaniques.

Parmi ses créations, se trouve la Portugieser Automatic conçue au départ pour deux marins portugais qui commandent en 1939 une montre pour leur offrir la même précision qu'un chronomètre de marine. Pour relever ce défi, les horlogers ont l'idée de concevoir une montre qui leur ressemble en créant un design inhabituel pour les poignets de l'époque qui ne manque pas de séduire les usagers. Avec la Portugieser Automatic, IWC revisite son histoire en modernisant le design d'origine. Très compacte (42 mm), en acier et dotée d'un remontage automatique, la Portugieser Automatic se distingue par sa petite seconde avec l'affichage de réserve de marche placée à l'opposé sur un cadran bordeaux du plus bel effet. Ces belles nouveautés laissent admirer leur mouvement décoré à travers un fond de boîtier transparent en verre saphir.



BREITLING - B25 Datora 42



En 1884, Léon Breitling fonde la maison horlogère éponyme. Il avait une idée novatrice en tête : faire breveter un tachymètre capable de mesurer n'importe quelle vitesse. Une première invention qu'intégra la montre de poche Vitesse en 1906. Plus tard, son fils Gaston crée l'un des premiers chronographes de poignet avec un bouton de poussoir indépendant à deux heures. Une innovation pratique et rapide qui s'utilise encore aujourd'hui. En 1934, c'est le petit-fils de Léon, Willy qui innove avec le deuxième compteur indépendant de chronographe à 4 heures.

Le modèle Premier B25 Datora 42, qui fait partie de la collection Premier héritage, est sans doute l'un des plus recherchés. Ce modèle rend hommage à l'une des premières créations de montre-bracelet par Willy Breitling dans les années 1940. Elle est animée par le Calibre manufacture B25 certifié COSC. La couleur cuivrée de la Datora est encadrée par un boîtier en acier inoxydable. Aujourd'hui, la dernière collection Premier héritage modernise le design originel. La Datora est inspirée d'un modèle vintage avec une conception raffinée comme le fond du boîtier en verre saphir.

JOAILLERIE

Maison Courbet



Courbet, place Vendôme à Paris, est une maison de joaillerie éthique et écologique. Elle propose plusieurs nouvelles collections ultra-modernes pour le plus grand bonheur des femmes engagées, et qui conviennent à chacune d'entre elles. Elle doit son nom au peintre français Gustave Courbet, notamment connu pour son tableau «L'Origine du monde» (1866, Musée d'Orsay), mais aussi pour ses idées révolutionnaires au sujet de la place Vendôme. Amoureux des Femmes et de la Nature, Courbet imaginait en ce lieu le déménagement de la Colonne et l'érection d'un monument à la gloire de la Paix.

La Maison Courbet place l'écologie et l'éthique de ses bijoux au sommet de ses priorités. L'esprit de Gustave vit dans cette Maison qui bouscule les codes de la place Vendôme en utilisant des diamants de synthèse et de l'or éthique pour créer des collections de bijoux originales. Toutes les créations sont réalisées à partir d'or recyclé traçable et serties de diamants créés en laboratoire. Courbet propose aussi une large collection de bagues de fiançailles, ainsi qu'un service sur-mesure.

Parmi les créations se trouve la collection Pont des Arts. Celle-ci est née de l'inspiration de Marie-Ann Wachtmeister, créatrice et co-fondatrice de la Maison avec Manuel Mallen, président. Les bijoux de cette collection sont réalisés uniquement avec du diamant français produit aux Loges-en-Josas (Yvelines).

La structure de ces bijoux reprend celle du pont parisien, avec ses croisillons typiques du patrimoine de la Ville Lumière. Au dos du cadenas, une ouverture en forme de Tour Eiffel laisse passer la lumière pour venir sublimer l'éclat du diamant. De part et d'autre, les initiales gravées des amoureux viendront prendre place. Le cadenas, présent sur chaque pièce de la collection, adresse un clin d'œil à l'histoire d'amour entre les Parisiens et cet emblème de leur patrimoine.



GOLF

ETRETAT - Un site d'exception



Etretat est tout d'abord un lieu touristique de renommée mondiale que tout le monde adore ! Sur ce lieu se trouve un célèbre parcours de golf situé en surplomb de la Manche. Créé en 1908, il a été dessiné par Julien Chanteple, architecte du golf de La Boulie, qui travaillait en collaboration avec Arnaud Massy, golfeur professionnel qui y enseignait et reste à ce jour le seul Français à avoir gagné le British Open en 1907.

Depuis les dégradations causées par les Première et Seconde Guerres mondiales, de nombreuses améliorations ont été apportées par la Société foncière du Casino : l'élargissement du parcours à 6 km, les accès automobile aménagés côté route du Havre ou encore la construction du nouveau club-house en surplomb de l'hôtel Dormy House.

Au fil du temps, architectes et spécialistes ont apporté des innovations afin d'amener ce golf centenaire au meilleur niveau car à l'ori-

gine, le parcours ne comptait que treize trous. Il fallait rejouer les cinq premiers pour effectuer, sur environ 4,3 km, un vrai 18 trous. Il dispose aujourd'hui de 18 trous sur un site exceptionnel, surplombant la baie d'Etretat, son Arche et sa célèbre Aiguille.

Les golfeurs découvriront un parcours exigeant conçu pour les professionnels et experts, parmi les plus réputés de France, Etretat est classé parmi les meilleurs golfs de l'Hexagone, selon le magazine «Golf Européen». Mais quel que soit son niveau, chacun gardera le souvenir d'un moment unique dans un paysage époustoufflant. Quoi de mieux pour des vacances en famille ou entre amis !

Le site, aujourd'hui présidé par Remi Boucher et dirigé par Inigo Ceballos, est jumelé à un club anglais, le Hockey Golf Club (basé à Winchester). Il offre une variété de jeux autour du golf, un paysage agréable pour les visiteurs, ainsi qu'un restaurant gastronomique qui sert de bons plats et de bons vins. Il dispose de 18 trous répartis dans tout le terrain. Ce terrain de golf bénéficie d'un site exceptionnel, surplombant la mer et la baie d'Etretat. Les visiteurs auront l'occasion de découvrir en jouant sur le parcours un terrain exigeant conçu pour les professionnels et experts du golf, mais quel que soit votre score, on peut vous garantir que chacun gardera le souvenir d'un moment unique dans un paysage agréable. Quoi de mieux pour des vacances en famille et entre amis !

<https://golfetretat.com/>



HÔTEL

LILLE - L'élégance du Clarence



Le Clarence Hôtel se situe en plein cœur du Vieux Lille, à quelques pas de l'Opéra et de la majestueuse Grand'Place. C'est le point de départ idéal pour une promenade ou une parenthèse culturelle. Cet hôtel particulier a été construit en 1736 à la demande de la comtesse d'Hespe. Un lieu singulier, qui allie l'architecture ancienne et décoration contemporaine inspirée de l'art et de la poésie de l'époque.

Le Clarence Hôtel compte une vingtaine de chambres et suites qui offrent à la fois une ambiance chaleureuse et un confort parfait. Certaines d'entre elles permettent aux visiteurs de profiter de belles vues panoramiques sur les toits de la capitale des Flandres. Toutes les chambres sont différentes, personnalisées, et portent le nom d'un poème de Baudelaire : «Le Voyage», «L'Idéal», «L'Albatros»...

Cette originalité vient du fait qu'Aurélié Verresse, la propriétaire, est uneoureuse de l'art et de la poésie. Après une carrière dans la grande distribution puis dans l'art, et un séjour le temps d'un week-end aux Crayères de Reims, elle a suivi une formation en hôtellerie. En 2014, elle crée le Clarence dans ce lieu historique, dont elle devient propriétaire. Plafonds, parquets et menuiseries d'époque ont été conservés et se marient avec audace à la décoration contemporaine des chambres, ainsi qu'aux œuvres d'art disséminées dans

l'hôtel. Celui-ci a en effet été conçu comme un véritable lieu culturel.

L'établissement dispose également d'un restaurant gastronomique appelé « A La Table de Clarence », dont Thibault Gamba en est le chef étoilé. En privilégiant les produits de saison, il conçoit une cuisine moderne, généreuse et, à son image, pleine d'émotions. Des menus diversifiés permettent aux hôtes de s'en régaler, comme par exemple, la formule « J'ai rendez-vous » pour un déjeuner rapide qu'impose parfois le rythme de l'époque. Composé d'un plat et d'un dessert, il est renouvelé chaque semaine. Cela plaît aux habitués des plats rapides, tout en profitant d'un grand art culinaire. Enfin, le jardin du Clarence offre une tranquillité absolue et une ambiance décontractée au milieu de toutes les herbes aromatiques qui parfument les plats du restaurant. «Là, tout n'est qu'ordre et beauté, luxe, calme et volupté...», comme l'écrivait le poète.

<https://www.clarencehotel.com/>



ESSENTIEL

PIERRE
SOMMELIER



Photo retouchée

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