

DÉCIDEURS

MAI 2023 / #258

MAGAZINE

**Emmanuel
Macron**

Si impopulaire ?

Députés

Alerte au burn-out

Inde

Eldorado des
investisseurs

Levées de fonds

Moins mais mieux

TRANSFORMATION DURABLE LES EFFORTS PAIENT



L 19874 - 258 - F: 9,50 € - RD



JAGUAR



Au quotidien, prenez les transports en commun. #SeDéplacerMoinsPolluer



Lucas Jakubowicz
Rédacteur en chef

Présidents funambules

Fin avril, l'agence Fitch a envoyé un signal fort en abaissant la note de solvabilité de la France passée de AA à AA-. Sur le papier, rien de bien grave, l'État reste un emprunteur sûr, possède la quatrième meilleure note sur 21. Moody's et Standard & Poor's n'ont pas suivi Fitch qui soulève toutefois un point important dans son rapport.

La dégradation s'explique notamment par des « *mouvements sociaux parfois violents* » qui conduisent à une possible « *impasse politique* » et à « *un risque pour le programme de réforme* ». Ce qui met Emmanuel Macron, pourtant spécialiste autoproclamé du « en même temps » face à un dilemme. D'un côté, il doit assurer la pérennité d'un modèle très dépensier. De l'autre, il doit rassurer les marchés qui demandent des changements structurels pour continuer à financer le système.

Comme ses prédécesseurs, le Président doit louvoyer en permanence. Il lui faut réduire la dette publique et rationaliser les dépenses. Mais sans trop braquer l'opinion publique attachée à un modèle plus généreux qu'ailleurs (les dépenses sociales pèsent 31,6 % de notre PIB, record de l'OCDE où le taux moyen est de 20 %) qui ne veut pas voir certains avantages rognés. La réforme des retraites en est la preuve, même si rien ne se passe comme prévu : conçue pour rassurer les marchés, elle bloque le pays et braque les prêteurs...

Alors, à qui la faute ? Aux manifestants et aux grévistes qui effraient les marchés ? Au gouvernement qui pousse la population dans la rue alors que la réforme était comptablement loin d'être primordiale ? Rendons justice à Emmanuel Macron. Depuis son arrivée au pouvoir, le déficit public s'améliore peu à peu. Après avoir atteint un pic de 208 milliards d'euros en 2020, il n'est plus « que » de 125 milliards désormais.

“

S'il y a un coupable, c'est notre système politique tout entier qui est devenu accro à la dette

”

S'il y a un coupable, c'est notre système politique tout entier devenu accro à la dette. Depuis 1974, jamais un gouvernement n'a présenté un budget en équilibre. Nos dirigeants empruntent, empruntent, empruntent sans assez réformer. Et de ce fait rognent la souveraineté nationale qui doit « rendre des comptes » aux banquiers.

Certains, notamment à gauche, invitent à leur dire « merde ». Cela a déjà été essayé de manière implicite lorsque Louis XVI a renvoyé son ministre Necker en 1789. Objectif : faire perdurer un modèle intenable sans le réformer. Ça n'a pas marché bien longtemps...

15, avenue de la Grande Armée - 75116 Paris
Tél. : 01 45 02 25 00 - Fax : 01 45 02 25 01
www.leadersleague.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Gaël Chervet

RÉDACTION

Rédaction

Lucas Jakubowicz
(rédacteur en chef et chef de rubrique politique)
Olivia Vignaud (chef de rubrique finance)

Ont collaboré à ce numéro

Hervé Borne, Alban Castres, Béatrice Constans,
Laurent Fialaix, Bertrand Garé,
Antoine Morlighem, Sybille Vié

Secrétaires de rédaction

Claire Pavageau, Cécile Roudier

CRÉATION & GRAPHISME

Directeur artistique : Maxime Buot

Maquettiste : Anaïs Le Bomin

PHOTOGRAPHIES

Envato Elements
Freepik

PUBLICITÉ

Directeur commercial pôle médias

Richard Bodin
rbodin@leadersleague.com

Directeur de la publicité

Stanislas Vinson
Tél. : 01 43 92 93 59
svinson@leadersleague.com

MARKETING, ABONNEMENT ET DIFFUSION

Chargé de diffusion et partenariats

Pierre-Jean Goncalves
01 43 92 93 64 - pjgoncalves@leadersleague.com

Abonnements :

01 43 92 93 56
abonnement@leadersleague.com
www.eshop.leadersleague.com

Gestion des ventes (MLP) :

réserve aux marchands de journaux
ccaron@edicom.fr

Décideurs Magazine :

1 an (11 numéros) : 89€ TTC
2 ans (22 numéros) : 169€ TTC

Décideurs Magazine + Collection complète

Guide-Annuaire : 3 599€ TTC
Prix unitaire Guide-Annuaire : 250€ TTC

N°ISSN : 2493-8718 - Dépôt légal à parution - Imprimerie Rotimpress
Une publication du groupe : Leaders League SAS - N° RCS Paris : B422 584 532
Principal actionnaire : Gaël Chervet



Scannez ce QR code avec votre smartphone pour atteindre la page

www.magazine-decideurs.com



GROUPE FICADE



LEADERS LEAGUE



10

POLITIQUE

- 6. **Députés**
Alerte au burn-out !
- 10. **Emmanuel Macron**
Un président si impopulaire ?
- 11. **Giorgia Meloni**
Dans le collimateur de la Macronie
- 12. **Éléments de langage**
Le grand ras-le-bol



11

ENTREPRISE

- 26. **Philippe Silberzahn**
Entretien avec un entrepreneur, auteur et universitaire spécialiste de la gestion de talent
- 28. **Bessé**
Le courtier assure son capital humain



12



30



32



44

FINANCE

- 30. **Levées de fonds**
Moins mais mieux ?
- 32. **Inde**
Pourquoi le pays séduit les investisseurs

B2B

- 34. **Supply chain & logistique**
De la nécessité d'une très profonde mutation
- 38. **IT**
Dématérialisation, à votre service !

ART DE VIVRE P.44

14 DOSSIER DU MOIS

Pour lutter contre le changement climatique, des sociétés ont transformé leur business model. Ce qui ne porte atteinte ni aux résultats ni à la croissance. La preuve par l'exemple.



- 16. **Greenwashing**
Comment l'éviter ?
- 18. **Environnement**
L'Europe et la France aux avant-postes
- 20. **Seb**
L'écolo de la cocotte
- 21. **Pascal Demurger**
Entretien avec le directeur général de la Maif
- 22. **Decathlon**
À fond la norme
- 23. **BlaBlaCar**
Rouler pour la planète
- 24. **Hoffmann Green Cement**
Une transition en béton
- 25. **Licornes à impact**
Pour une nouvelle mise en valeur



Action n°1.

Investir dans les défis de la transition énergétique.

RWE, ce sont plus de 50 milliards d'Euros exclusivement investis d'ici 2030 dans la transition énergétique et plus particulièrement au profit de l'éolien terrestre, de l'éolien en mer, du photovoltaïque, du stockage et de l'hydrogène.



fr.rwe.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

RWE Renouvelables France - 50 rue Madame de Sanzillon - 92110 Clichy - 884 706 672 R.C.S Nanterre - S.A.S à associé unique au capital de 12 076 500€ - SIREN 884706672
RWE Eolien en Mer France - 50 rue Madame de Sanzillon - 92110 Clichy - 833 736 879 R.C.S Nanterre - S.A.S à associé unique au capital de 19 972 574€ - SIREN 833736879
©RWE

DÉPUTÉS ALERTE AU BURN-OUT !

Les élus du Palais-Bourbon sont nombreux à souffrir du syndrome d'épuisement professionnel. Un sujet tabou qui a pourtant des conséquences sur leur santé et sur notre démocratie.

Séances de nuit non réglementées, droit à la déconnexion inexistant, absence de dispositif pour signaler des actes de harcèlement, promiscuité, pression quotidienne, souffrance au travail érigée en norme... Si l'Assemblée nationale était une entreprise, elle serait durement sanctionnée pour non-respect du code du travail.

« CE MAL EST OMNIPRÉSENT »

L'universitaire Valérie Petit, députée LREM puis Agir du Nord lors de la dernière législature, est retournée dans le « civil » où elle est spécialisée dans le burn-out des dirigeants. Autant dire qu'elle est probablement la personne la plus légitime pour s'exprimer sur le sujet. Selon elle, les choses sont claires : « *Ce mal est omniprésent. À mesure que les mois passent, de nombreux collègues ont développé toutes les caractéristiques de cette maladie professionnelle : irritabilité, agressivité, déconnexion, cynisme, absence d'empathie...* » Elle l'affirme, la plupart des travers que connaissent les députés sont liés à des situations de syndrome d'épuisement professionnel. « *Le temps de travail moyen est de 80 heures par semaine, c'est une lessiveuse, un microcosme, qui nous met en permanence au bout du rouleau émotionnel. Il devient impossible de se contrôler soi-même.* » Pour elle, les tweets polémiques, le harcèlement moral, les erreurs dans le travail parlementaire sont liés à un surmenage qui touche également dans leur chair les personnes atteintes.

SANTÉ EN PÉRIL

« *Nombreux sont les collègues qui vrillent et trouvent leur réconfort dans la surconsommation d'alcool, de tabac, d'excitants ou de drogue. C'est un fléau à l'Assemblée, même si le sujet est tabou* », témoigne Caroline Janvier, députée macroniste du Loiret depuis 2017. Ce n'est pas Patrick Mignola, ancien député de Savoie et président du groupe Modem, qui dira le contraire : « *J'ai eu un infarctus en cours de mandat, en grande partie lié au stress et à la consommation effrénée de cigarettes.* »



DR

Outre des maladies graves, un indice permet de montrer à quel point les élus souffrent. « *Il suffit de regarder les photos de députés en début et en fin de mandat, les corps vieillissent de façon accélérée* », observe Valérie Petit qui évoque les cernes, la prise de poids, les cheveux qui grisonnent ou tombent.

pire des choses est de paraître faible », justifie Caroline Janvier. Même son de cloche du côté de Valérie Petit qui pointe « *une forme de culture archaïque qui considère qu'afficher sa souffrance ou sa résistance physique alors que l'on est cramé est vu comme une forme d'héroïsme* ». Elle note que l'exemple vient du plus haut

« Nombreux sont les collègues qui trouvent du réconfort dans la surconsommation d'alcool, de tabac, d'excitants ou de drogue. C'est un fléau à l'Assemblée, même si le sujet est tabou »

SOLITUDE

Le problème est que, hormis le médecin de l'Assemblée nationale qui, selon Valérie Petit, « *voit défiler les députés en burn-out* », il n'existe aucune structure ou instance qui permette de soutenir les malades ou les élus ayant besoin d'aide. Patrick Mignola se souvient ainsi d'avoir eu à assister certains collègues sans mode opératoire ou processus à respecter mis en place par l'institution. De manière générale, les élus en proie au surmenage, aux addictions, aux questionnements existentiels ont tendance à faire ce qu'il y a de pire : tout garder pour eux, ce qui aggrave la situation. La raison de cette omerta ? « *En politique, il ne faut pas montrer ses failles, notamment auprès des collègues. La*

sommet de l'État : « *Emmanuel Macron aime laisser entendre qu'il dort trois heures par nuit, qu'il connaît tous les dossiers. Mais il présente tous les signes d'un burn-out.* » Les ministres sont également atteints. L'exemple le plus frappant est celui du Travail, Olivier Dussopt, qui semble avoir pris dix ans en un an et qui s'est distingué en hurlant à en perdre la voix qu'il ne « *craquerait pas* » après l'adoption du projet de réforme des retraites.

FAIRE FACE

Livrés à eux-mêmes, les députés peuvent toutefois éviter de « vriller » en observant quelques bonnes pratiques. « *Il faut connaître son corps et s'imposer une certaine discipline* », glisse Valérie Petit qui, au nom de sa santé et



IMPULSER S'ACTIVER

Pour Arkéa Banque Entreprises & Institutionnels, s'activer, c'est innover.
En créant le 1^{er} prêt à **IMPACT** pour les PME, ETI, institutionnels et professionnels de l'immobilier, nous proposons un taux d'intérêt qui évolue en fonction de votre score ESG.
Depuis 2020, ce sont 200 acteurs économiques qui sont accompagnés au cœur des territoires et 1 milliard d'euros investis pour changer demain.



ARKEA BANQUE
ENTREPRISES & INSTITUTIONNELS
DE NOUVEAUX LIENS POUR CHANGER DEMAIN

UNE FILIALE DU
Crédit Mutuel
ARKEA

de l'efficacité, a toujours refusé d'enchaîner deux nuits blanches et a limité drastiquement sa consommation d'alcool, de tabac, d'excitants et de confiseries. Caroline Janvier pour sa part sanctuarise sa vie privée : « *Je garde*

chaque jour, bien souvent en compagnie de son épouse. François Mitterrand consacrait également une partie de son temps à la lecture, aux amis. Et à ses maîtresses diront certaines mauvaises langues.

« Afficher sa résistance physique alors que l'on est cramé est vu comme une forme d'héroïsme »

des plages de temps pour moi, mes amis, mes trois enfants pour éviter de vivre dans une bulle coupée du monde. J'essaie également de ne pas rester collée aux réseaux sociaux qui peuvent happer du temps, de l'énergie. » Ce qui ne l'empêche pas de mener à bien ses dossiers. Pour le prouver, elle publie chaque mois un bilan mensuel, ce qui lui permet de démontrer par a et par b que « *les députés qui se disent les plus actifs ne sont pas les plus efficaces* ».

Tous les interlocuteurs interrogés sont unanimes, leur équilibre dépend de leur volonté à savoir dire non aux nombreuses sollicitations. Certains jeunes députés nouvellement élus veulent donner des preuves d'engagement en se surinvestissant, ce qui amène certains à craquer très vite. « *À cet égard, l'Assemblée nationale est différente du monde du travail classique où la génération Z souhaite concilier vie pro et vie perso* », constate Valérie Petit. Aux collègues prêts à tout sacrifier, Caroline Janvier se plaît à montrer l'emploi du temps du général de Gaulle. Le fondateur de la V^e République s'accordait deux heures de pause déjeuner

S'INSPIRER DES VOISINS

Au-delà de prendre exemple sur deux grands présidents de la République, il existe une solution simple pour améliorer les conditions de travail des députés : s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, notamment en Europe du Nord ou au sein du Parlement européen. « *La règle est de siéger une à deux semaines par mois, le reste du temps, les députés sont en circonscription. Cela permet d'être plus productif et d'éviter de passer son temps dans les transports* », partage Patrick Mignola qui propose également d'autres pistes : « *Il serait judicieux de limiter*

c'est possible dans des groupes du CAC 40 ou dans d'autres Parlements. » Autre proposition plus iconoclaste formulée par l'ancien président du groupe Modem, réduire voire supprimer les questions hebdomadaires au gouvernement. Selon lui, il faut regarder les choses en face : « *C'est inutile, les ministres annoncent des réponses écrites par leurs cabinets, les citoyens s'en désintéressent, les députés se drapent dans des rôles de composition au lieu de bosser sur le fond...* »

Autre suggestion de bon sens : appliquer le code du travail, tout simplement. « *Cela permettrait notamment de limiter les séances de nuit qui font partie de la culture parlementaire mais qui, soyons clair, ne servent à rien* », constate Caroline Janvier qui y voit « *une perte de temps et d'énergie entraînant un travail de mauvaise qualité puisqu'il est impossible de travailler efficacement et de bien servir l'intérêt général en collectionnant les nuits blanches* ».

LE CHANGEMENT, C'EST (PAS) MAINTENANT

Travailler moins pour travailler mieux, introduire enfin le code du travail à l'Assemblée,

« Il existe une idée reçue selon laquelle les députés seraient des privilégiés surpayés. Ce qui explique pourquoi personne ne veut s'engager pour améliorer nos droits »

le nombre d'amendements, bien souvent utilisés à des fins d'obstruction et qui sont chronophages à examiner. Nous pourrions également voter en ligne et à distance certains textes ;

s'inspirer de démocraties plus fonctionnelles. Les pistes avancées par les personnalités interrogées font preuve de bon sens. Hélas, il est peu probable que cela change. Il faudrait que les députés s'organisent et exposent leurs revendications au grand jour. « *Dans l'opinion publique, il existe une idée reçue selon laquelle les députés seraient des privilégiés surpayés ou, au contraire, selon laquelle il s'agit d'un sacerdoce. Ce qui explique pourquoi personne ne veut s'engager pour améliorer nos droits* », analyse Patrick Mignola. Un avis partagé par Caroline Janvier qui en est certaine : « *Les députés qui se plaindront publiquement se prendront une volée de bois vert.* » Un drame pour l'efficacité démocratique. Une aubaine pour les vendeurs de calmants, de drogues, de tabac et d'alcool qui pourront continuer à écouler leur marchandise sur le marché de niche que constituent les 577 membres du Palais-Bourbon.



Caroline Janvier, députée Renaissance du Loiret, évoque sans tabou le burn-out à l'Assemblée nationale.

LUCAS JAKUBOWICZ



SOMMET DE LA TRANSFORMATION DURABLE

11 OCTOBRE 2023

PAVILLON D'ARMENONVILLE, PARIS

Programme & inscriptions sur www.sommet-transformation-durable.com

RSE

ÉNERGIES

IMMOBILIER ET VILLE DURABLE

NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

FINANCE À IMPACT



EMMANUEL MACRON UN PRÉSIDENT SI IMPOPULAIRE ?

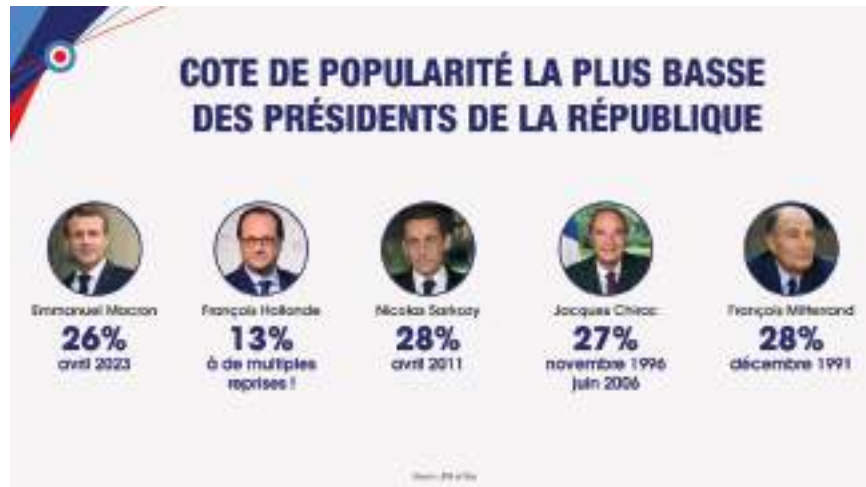
Ce printemps, le président de la République atteint son plus bas niveau de popularité. Est-ce si grave ? Pas tant que ça, si l'on compare la situation avec celle de ses prédécesseurs. Toutefois, un point peut légitimement inquiéter la Macronie...

Le chiffre était attendu par l'Élysée mais il fait mal. Selon le baromètre BVA du mois d'avril, le président de la République atteint son plus bas niveau de popularité depuis son élection : seulement 26 % des Français déclarent avoir une bonne opinion de lui. Les causes ? La réforme des retraites adoptée sans vote, une motion de censure qui a échoué de peu, une interview et une allocution présidentielle qui n'ont pas permis de lever les doutes...

Face à ces chiffres, l'opposition s'en donne à cœur joie et ne se prive pas de vilipender un président « *coupé du peuple* », « *enfermé dans une tour d'ivoire* », « *incapable de gouverner* ». Mais par rapport à ses prédécesseurs, comment se situe-t-il ? Les baromètres Ifop apportent un éclairage précieux.

UN PRÉSIDENT « COMME LES AUTRES »

Certains ont connu des trous d'air, comme lui, et ils se sont avérés passagers. Ainsi,



en décembre 1991 avec 22 %, Nicolas Sarkozy, de son côté, a connu sa cote la plus faible à 28 % en mars 2011 et a pourtant, malgré sa défaite en 2012, réalisé un meilleur score que prévu.

Emmanuel Macron n'est donc pas plus rejeté que ses prédécesseurs et son impopularité n'est, en théorie, pas vouée à rester éternelle. Pour se consoler, il

le socialiste a battu un record qui n'est pas près de tomber : 4 % des Français étaient satisfaits de son action. Emmanuel Macron a encore du travail ! Pour autant, un fait doit l'alerter. L'impopularité n'est pas un souci pour un président de la République si ce dernier se repose sur un socle électoral solide. Or, c'est au sein de sa base qu'il perd le plus de points.

Pour le moment, Emmanuel Macron n'est pas plus rejeté que ses prédécesseurs et son impopularité n'est pas vouée à rester éternelle

en novembre 1995, en pleine grève sur la réforme des retraites portée par Alain Juppé, la popularité de Jacques Chirac était de 27 %. Ce qui ne l'a pas empêché d'être réélu à la fin de son mandat. En juin 2005, après le non au référendum établissant un projet de Constitution européenne, son taux de bonne opinion est subitement passé de 40 % à 28 %. Personne n'a fait « pire » en matière de chute mensuelle. Il a pourtant très vite repris des couleurs. Jusqu'au CPE où il a replongé à 27 %. François Mitterrand a atteint son plus bas

peut également se comparer à François Hollande, de loin le président le plus impopulaire de l'Histoire.

FRANÇOIS HOLLANDE, L'INDÉTRÔNABLE

Si tomber sous la barre des 30 % de popularité est une alerte pour un chef de l'État, François Hollande a passé son quinquennat avec une moyenne de popularité de 28 %. Il a même connu des baromètres à 13 % d'opinion favorable, notamment après l'affaire Thénoud ou la sortie du livre de Valérie Trierweiler. En octobre 2016,

UNE BASE QUI VACILLE

Globalement, depuis 2017, les études d'opinion de plusieurs instituts montrent qu'Emmanuel Macron recueille ses plus hauts niveaux de popularité auprès de trois cibles : les moins de 35 ans, les cadres et les plus de 65 ans. Chez les jeunes électeurs, sa popularité était de 38 % en décembre 2022, elle n'atteint plus que 21 % en avril, soit une chute de 17 points ! Chez les cadres, sa popularité est désormais de 34 %, soit davantage que sa moyenne globale. Mais la baisse est énorme puisqu'en décembre 2022 le locataire de l'Élysée était à 47 %. Seul motif de consolation, par rapport aux mois précédents, il reste stable chez les plus de 65 ans à 41 %. Au-delà de la chute de sa cote de popularité, le principal point d'inquiétude est que celui qui se présente comme le président du travail et de la jeunesse est avant tout celui des inactifs...

GIORGIA MELONI

DANS LE COLLIMATEUR DE LA MACRONIE

La dirigeante italienne est la cible de violentes attaques de la part du camp macroniste. La raison ? Une opération de politique intérieure qui vise à s'en prendre à l'extrême droite et en même temps à séduire ses électeurs.

Giorgia Meloni doit avoir les oreilles qui sifflent. En ce printemps, la présidente du Conseil des ministres d'Italie est attaquée par la gauche et les associations humanitaires qui la considèrent comme trop à droite, mais aussi par les réseaux prorusses qui ne lui pardonnent pas son positionnement pro-Ukraine et pro-Otan. Pour couronner le tout, la voici désormais pilonnée par le gouvernement français.

DARMANIN PART À L'ASSAUT

C'est Gérard Darmanin qui a planté la première banderille. Invité sur RMC le 4 mai, le ministre de l'Intérieur a accusé Giorgia Meloni d'être « incapable de régler les problèmes migratoires » et d'être responsable de « l'afflux de migrants, notamment de mineurs » dans l'Hexagone. Le procédé rhétorique est assez simple, il s'agit, en partant à l'offensive contre l'Italienne, de s'en prendre à Marine Le Pen et à l'extrême droite jugées inefficaces : « Madame Meloni, c'est comme Madame Le Pen, elle se fait élire sur 'vous allez voir ce que vous allez voir' et puis ce qu'on voit, c'est



« leurres ». De son côté, le ministre des Transports, Clément Beaune, a approuvé les propos de son collègue et a rappelé que « l'extrême droite en Italie comme ailleurs fait beaucoup de promesses et règle peu de problèmes ».

UN EN MÊME TEMPS PÉRILLEUX

Cette séquence médiatique ne doit rien au hasard. Même si c'est un gouvernement étranger qui est visé, le résultat recherché relève avant tout de la politique intérieure.

Le jeu est dangereux, les électeurs préfèrent souvent l'original à la copie

que ça ne s'arrête pas et que ça s'amplifie. » Dans les heures qui ont suivi l'émission, l'ancien sarkozyste a reçu le renfort de plusieurs figures de la majorité. La députée européenne Nathalie Loiseau, chef de file macroniste aux élections européennes de 2019, a approuvé la sortie en rappelant que Gérard Darmanin « appuie là où ça fait mal » et que les promesses de la droite populiste ne sont que des

Depuis sa création, l'un des piliers du macronisme est de s'opposer à l'extrême droite. De nombreux sondages d'opinion montrent d'ailleurs que les électeurs et les sympathisants Renaissance sont ceux qui sont le plus hostiles au RN. S'en prendre à Giorgia Meloni et son manque de résultat, c'est s'en prendre à Marine Le Pen qui cherche de plus en plus à prouver sa stature de présidente. Les propos de Gérard

Darmanin, Nathalie Loiseau ou Clément Beaune visent à l'enfermer dans le rôle de tribun inapte à gérer efficacement les affaires de la Nation, notamment sur les questions migratoires.

Autre raison de l'attaque, séduire les électeurs tentés par le RN ou déjà électeurs du parti. En pointant l'inefficacité de l'extrême droite, le gouvernement cherche par ricochet à montrer ses muscles sur les questions régaliennes. Que ce soit via les réseaux sociaux ou les plateaux TV, ses membres vantent depuis plusieurs semaines leur bilan sur le sujet : hausse du nombre de policiers et des OQTF, opérations d'expulsion de clandestins à Mayotte, loi immigration en préparation... La ligne consiste à montrer qu'il est possible d'être ferme sur les questions de sécurité et d'immigration tout en restant au centre de l'échiquier politique. L'exécutif veut s'inspirer des sociaux-démocrates danois à qui le porte-parole du gouvernement Olivier Véran est allé rendre visite au mois de mai.

Le jeu est dangereux. L'exécutif est obligé d'obtenir des résultats tangibles sous peine de voir s'appliquer l'adage prôné par Jean-Marie Le Pen : « Les Français préféreront toujours l'original à la copie. » Attention au retour de flamme, donc.

LUCAS JAKUBOWICZ

ÉLÉMENTS DE LANGAGE LE GRAND RAS-LE-BOL

Pour occuper l'espace médiatique et éviter les bourdes, les responsables politiques se contentent de plus en plus de réciter des phrases toutes prêtes. Au risque de donner une image d'insincérité et de laisser les citoyens. Mauvaise nouvelle, cela risque de continuer.

Le saviez-vous ? Entre eux, les journalistes politiques sont adeptes de deux petits jeux. Le premier est une sorte de bingo qui consiste à deviner à l'avance les messages qui seront martelés sur les plateaux et les réseaux sociaux par les ministres, les députés ou autres porte-parole. Le second a pour objectif de recenser le nombre de fois où apparaît le même propos sur une journée.

TAYLORISME RHÉTORIQUE

Les esprits taquins s'en donnent à cœur joie tant les éléments de langage prennent une place prépondérante dans le débat public. Au moindre fait divers, après le moindre discours du président de la République, chaque camp arrose l'espace médiatique en utilisant des arguments parfois à l'annexe au mot près. Pour Jacky Isabello, spécialiste de la communication politique, fondateur des agences Corio-Link et Parlez-moi d'impact, le débat public ressemble à une « véritable usine à paroles et, pour la faire tourner, il faut des ouvriers capables de débiter à la chaîne ce qui est décidé en haut lieu ».

CHAÎNE D'INFOS, RÉSEAUX SOCIAUX

Une usine à paroles ? Si le terme paraît audacieux, il n'en est pas moins réel. Depuis une dizaine d'années, les chaînes de télévision en continu et les réseaux sociaux déversent en permanence images et discours. Pour exister, pas le choix, il faut occuper le terrain et prendre position sur des sujets parfois complexes que l'on ne maîtrise pas. « Il existe une constante en politique. Plus on monte dans la hiérarchie, plus la parole doit être rare. Mais comme il y a de plus en plus de temps de parole à prendre, il faut de plus en plus d'invités », constate Jacky Isabello. Des personnalités qui, le plus souvent, ne



sont ni expérimentées ni blanchies sous le harnais. Elles se contentent de reprendre les éléments de langage créés spécialement pour l'occasion.

Pour les meilleurs, il s'agit d'un moyen de se faire repérer et d'obtenir une bonne investiture. Dans l'actuelle législature, un

souvent sous le feu des projecteurs a été parachuté à Roubaix-Wattrelos dans le Nord, Antoine Léaument, le Monsieur digital de Jean-Luc Mélenchon qui se définit comme « député Youtubeur », est ancré dans l'Essonne. Le RN, pour sa part, a fait élire dans l'Yonne Julien

Un gouvernement qui a la hantise des couacs, un RN qui veut se normaliser, des Insoumis endoctrinés : le terreau est propice aux éléments de langage

certain nombre de députés ont été élus davantage grâce à leur capacité à réciter les éléments de langage dans les émissions de débats et à buzzer sur Twitter que grâce à leur implantation locale. Chez Renaissance, des personnalités telles que Prisca Thévenot ou Maud Bregeon, toutes deux implantées dans les très macronistes Hauts-de-Seine, ont bénéficié d'un effet « vu à la TV ». Du côté de la Nupes, David Guiraud, très

Odoul, bretteur habitué aux polémiques télévisuelles. Cela ne les empêche pas de remplir leur fonction. Mais c'est leur capacité à réciter des éléments de langage qui explique en grande partie leur succès.

LA PHOBIE DES COUACS

S'ajoute à cela un contexte politique propre à l'Hexagone. Pour faire simple, chaque grande force politique a besoin de contrôler parfaitement la parole de

ses cadres. La Macronie s'est construite comme contre-modèle à l'ère Hollande minée par les frondes, les prises de bec publiques entre aile droite et aile gauche ou encore les critiques contre le président lui-même. Traumatisés par cette situation, Emmanuel Macron et sa garde rapprochée ont tendance à brider ministres et élus invités à reprendre *manu militari* des éléments de langage concoctés dans les cabinets. Malheur à qui s'en écarte, il est ostracisé.

Du côté du RN, c'est très simple : l'objectif est d'accéder au pouvoir. Pour cela, il est primordial d'éviter les petites phrases et les polémiques dont le parti est coutumier, ce qui est loin d'être évident puisque le mouvement compte désormais 88 députés. Marine Le Pen contrôle donc ses troupes avec poigne. Seuls quelques responsables sont autorisés à prendre la parole publiquement et la plupart se contentent de réciter des fiches et des arguments écrits pour eux. À la première incartade, interdiction de parler en public !

Enfin, les Insoumis ont beau critiquer une majorité composée de « *playmobils* », force est de constater qu'ils répètent exactement les mêmes arguments, notamment sur Twitter où le lecteur peut avoir l'impression qu'ils copient-collent du contenu livré clés en main. Là aussi, il semble interdit de tenir un discours qui ne colle pas avec la ligne officielle. En somme,

les propos de la classe politique tricolore manquent de spontanéité.

CONTRE-PRODUCTIF

De quoi réjouir les communicants et les états-majors qui, comme le glisse Philippe Moreau-Chevrolet, président du groupe MCBG Conseil et professeur de communication politique à Sciences Po Paris, sont « *contents quand tout le monde*

ceux qui les prononcent : « *Les citoyens ne sont pas stupides et se rendent bien compte qu'ils assistent à de la récitation de fiches.* » Ce qui donne l'impression que nos responsables publics sont « *des clones interchangeables, des IA, sans idées, sans personnalité, sans sincérité* ».

Pour le personnel politique, cela peut représenter un certain danger puisque les profils les plus intelligents, structurés

« Les citoyens ne sont pas stupides et se rendent bien compte qu'ils assistent à de la récitation faite par des clones interchangeables »

répète la même chose au même moment ». C'est oublier le plus important : un discours est conçu avant tout pour convaincre, susciter de l'adhésion. Et le fait de marteler *ad nauseam* les mêmes propos est une « *méthode archaïque et contre-productive* ». Le rejet de la politique, des partis et la hausse de l'abstention sont d'ailleurs corrélés à l'omniprésence de ces phrases toutes faites.

« *Il existe un risque réel de saturation. En entendant dix fois le même message, le cerveau le rejette, surtout lorsqu'il n'est pas étalé dans le temps* », explique le communicant qui estime par ailleurs que ces procédés rhétoriques discréditent

et spécialisés n'auront guère envie de s'engager au service de l'intérêt général s'ils se retrouvent enfermés dans un rôle de simple perroquet.

REPENSER LA COM ?

Mais comment mettre fin à cette situation ? Pour les partis politiques et les gouvernements, utiliser des éléments de langage ennuyeux reste préférable au risque de couacs ou d'absence médiatique. Il existe pourtant une technique trop peu utilisée, celle de la « campagne décentralisée ». Pour Philippe Moreau-Chevrolet, « *il s'agit de donner les grandes lignes de communication et de laisser les personnes concernées les reprendre à leur sauce, avec leurs propres mots* ». Aux États-Unis, les campagnes de Barack Obama ou de Bernie Sanders ont eu recours avec succès à cette méthode de plus en plus difficilement duplicable en France, pays où, d'après le communicant, « *les hauts responsables politiques n'ont plus vraiment confiance dans leurs cadres* ».

Les seuls à sortir du rang sont les plus anciens, les rescapés d'une époque où le franc-parler était une valeur appréciée. Jean-Luc Mélenchon, François Bayrou, Roselyne Bachelot, Rachida Dati sont faits de ce bois-là. Cette dernière est même devenue une vedette puisque chacun de ses passages médiatiques attire des spectateurs séduits par son sens de la formule et de la punchline qui sort des sentiers battus.



DR

Après chaque prise de parole du président de la République, les réactions de l'opposition et de la majorité sont de plus en plus prévisibles.

LUCAS JAKUBOWICZ

TRANSFORMATION DURABLE
**LES EFFORTS
PAIENT**



LA PLANÈTE LE VAUT BIEN

Tout produit ou service a un impact sur l'environnement. L'économie porte atteinte à la planète, c'est un fait. Mais elle représente également une partie des solutions pour faire face au réchauffement climatique dont les conséquences apparaissent de plus en plus dramatiques. Sans prétendre atteindre la perfection, certaines entreprises font mieux que d'autres, voire beaucoup mieux.

Généralement cela commence par l'établissement de constats. Sans audit, sans chiffres, sans mesure de leur incidence sur leur milieu, impossible de mettre en œuvre les garde-fous nécessaires. La première étape consiste donc à regarder la réalité en face. Les entreprises sont ensuite amenées à réduire leur empreinte carbone et leur atteinte à la biodiversité.

Le meilleur produit pour la planète est celui qui n'est pas fabriqué. Il ne s'agit pas cependant de tendre vers la décroissance mais de produire et consommer mieux. Comment ? Les entreprises peuvent revoir leur processus de fabrication, proposer des services plus vertueux, investir dans une énergie plus propre, utiliser davantage de produits recyclés... Elles peuvent aussi compenser les dégâts qu'elles causent à l'environnement tout en menant un travail de prévention afin de limiter les déchets des consommateurs et les pousser vers l'économie circulaire.

Mais attention aux effets de manche. Ceux qui communiquent le plus sur les actions mises en œuvre ne sont pas les plus efficaces. Il devient difficile de tromper son monde. Nombre d'organismes veillent au grain et pointent du doigt les mauvais élèves tout en révélant les vraies bonnes pratiques. Les clients et les collaborateurs se détournent des bonimenteurs. Le combat pour la protection de la planète mérite des dirigeants engagés mais surtout sincères dans leur démarche. Dans le dossier de ce mois-ci, *Décideurs* met à l'honneur des entreprises qui travaillent chaque jour pour s'améliorer. En espérant que leurs exemples fassent des émules...

OLIVIA VIGNAUD

GREENWASHING COMMENT L'ÉVITER ?

Les entreprises sont pleines de bonne volonté pour réduire leur empreinte environnementale, quitte à sombrer dans le greenwashing. Si elle est parfois volontaire, cette pratique est souvent liée à des erreurs stratégiques qu'il est facile de ne pas commettre.

Hormis pour une minorité de complotistes, le réchauffement climatique est une réalité. Pour y mettre fin, de plus en plus de citoyens font en sorte de réduire leur empreinte carbone et d'adopter au quotidien une attitude respectueuse de l'environnement. Il en est de même pour les entreprises. Si certaines s'emploient concrètement à être exemplaires, d'autres s'agitent, communiquent mais ne changent pas vraiment.

EXCÈS DE ZÈLE

C'est ce que l'on appelle le greenwashing, un terme si fréquent qu'il est entré dans le langage commun. Pour Mathieu Jahnich, consultant chercheur en communication responsable et enseignant à Sciences Po Paris, il peut se définir comme « l'utilisation trompeuse et abusive de l'écologie dans un but commercial ». Cette dérive aurait selon lui une conséquence néfaste : « Semer le doute sur ce qui est vraiment écolo et sur ce qui permet de changer les choses. » Quelle idée précise trotte dans la tête des entreprises qui se rendent coupables de greenwashing ? Ajouter volontairement une petite touche de vert pour duper les clients et ne pas changer un business lucratif ? Oui, dans certains cas. Mais dans la grande majorité, le greenwashing est lié à un excès de zèle. De nombreuses sociétés mettent en place des actions que l'on peut qualifier de cosmétiques : utiliser un peu moins de plastique, faire des dons à des associations, planter quelques arbres... Seul hic, observe le consultant, « cela donne souvent lieu à une communication outrancière, à un discours disproportionné qui fait croire qu'elles changent le monde ». Une faute liée à l'organisation des entreprises qui acceptent de fournir certains petits efforts servant de levier pour vendre plus et pour améliorer leur image. « Les politiques



environnementales sont souvent valorisées par les services marketing et communication qui ont pour mission de faire rêver au risque d'aller dans le 'too much', regrette l'expert qui voit les choses changer trop lentement faute de formations adéquates.

HUMILITÉ

D'après Mathieu Jahnich, le mot-clé à adopter est l'humilité. « Aucune entreprise, même la plus grosse, même alliée à plusieurs autres, ne peut prétendre changer le monde. Mais elle peut se changer elle-même, ce qui est déjà beaucoup. »

est « sale », établir un plan sur plusieurs décennies avec des objectifs chiffrés raisonnables. Puis rendre public son bilan annuel, même lorsque les résultats sont en deçà des prévisions. Et en matière de communication, se centrer sur l'entreprise. « Inutile de montrer des photos de la planète ou d'animaux sauvages », conseille Mathieu Jahnich.

KPI

Parmi les bons élèves qui lui viennent spontanément à l'esprit, Patagonia est le plus connu. Mais il évoque égale-

« Aucune entreprise ne peut prétendre qu'elle change le monde. Mais elle peut se changer elle-même, ce qui est déjà beaucoup »

La meilleure façon de s'y prendre serait la suivante : mettre en place une politique RSE globale qui commence par l'analyse de toutes les sources de pollution, de l'accès aux matières premières à la vente, en passant par la conception ou le transport. Une fois quantifié tout ce qui

ment Seb. Le géant de l'électroménager, sous l'impulsion de son PDG Thierry de La Tour d'Artaise, souhaite tendre vers la neutralité carbone en 2050. Une politique mise sur pied dès 2013 de la bonne façon : « La cartographie de la pollution est bien faite, les objectifs sont

progressifs et réalistes, la communication est carrée et scientifique », reconnaît le pourfendeur du greenwashing. Parmi les KPI : la consommation d'énergie sur les sites de production, les émissions de CO₂ pour les transports, la pollution liée à la production de composants, aux produits eux-mêmes. Mais aussi un ambitieux programme de réparation pour faire durer les biens achetés.

Les entreprises qui veulent réduire leur impact sans verser dans les effets de manche et les résultats inutiles peuvent s'en inspirer. Plus modestement, elles peuvent se contenter d'éviter de tomber dans certains pièges.

ÉVITER LES PIÈGES

Au quotidien, Mathieu Jahnich a recensé plusieurs chausse-trappes. La principale étant la promesse disproportionnée, cette fameuse volonté de changer le monde. Est également pointée du doigt l'absence de preuves concrètes. Ce fut notamment le cas pour H&M ou les Galeries Lafayette qui ont créé il y a quelques années des collections qui n'avaient d'écolo que le nom. Autre piège dans lequel tombent les entreprises et les consommateurs, les campagnes axées sur des actions secondaires. L'exemple le plus illustratif est sans doute celui des chaînes de restau-

ration rapide qui se reposent sur de l'élevage intensif néfaste pour l'environnement tout en proposant des pailles sans plastique. Mathieu Jahnich songe également « à Amazon qui fait campagne sur l'écopâturage autour de ses entrepôts, à une banque qui communique sur la mise en circulation d'une carte en plastique recyclé tout en continuant à investir dans le charbon ou aux compagnies aériennes qui promettent de planter un arbre pour

faciles à mettre en œuvre en somme. Reste à savoir pour quoi.

TOUT ÇA POUR QUOI ?

Comme le déplore Mathieu Jahnich, « le greenwashing ne s'est jamais aussi bien porté ». Il permet de donner bonne conscience aux consommateurs et aux entreprises et de continuer à faire perdurer un modèle économique basé sur la surconsommation et la quête du bas

« Le greenwashing sème le doute sur ce qui est vraiment écolo »

un billet acheté. » Enfin, les boîtes désireuses de montrer patte verte doivent éviter de s'en prendre à des comportements écolos. Sur le banc des accusés, « une campagne en faveur d'un scooter électrique qui se moque de ceux qui sont entassés dans un bus par exemple ».

Certaines petites maladresses peuvent générer de mauvaises retombées alors que l'intention est louable. C'est le cas de Salomon qui promeut le sport en pleine nature... sur des panneaux lumineux énergivores. Des conseils

prix. Pire encore, « certaines entreprises à très forte croissance comme Shein ou Action se soucient comme d'une guigne de l'environnement et ne se donnent même pas la peine de faire du greenwashing », se désole notre expert. Celui-ci peut aussi se consoler en observant que de nombreuses entreprises concilient croissance et politique vertueuse. Notre dossier du mois en est la preuve. En espérant que les exemples mis en avant dans les pages suivantes suscitent des vocations.

LUCAS JAKUBOWICZ



ENVIRONNEMENT

L'EUROPE ET LA FRANCE AUX AVANT-POSTES

Les textes français et européens se multiplient depuis une quinzaine d'années pour pousser les entreprises à se montrer plus vertueuses, que ce soit en matière d'émissions de gaz à effet de serre, de gestion de l'eau ou de biodiversité. Et les législateurs ont encore du pain sur la planche.

Le 18 avril, les eurodéputés votaient cinq textes clés pour atteindre les objectifs fixés par l'accord de Paris. Les parlementaires du Vieux Continent se sont mis d'accord sur la taxe carbone aux frontières, l'extension du marché carbone aux particuliers et au secteur aérien mais aussi sur la création d'un fonds social pour le climat ainsi que sur la fin des quotas gratuits. En tout, douze des quatorze lois européennes conçues pour limiter les gaz à effet de serre sont adoptées ou en passe de l'être. L'un des chantiers encore en cours concerne la taxation de l'énergie. Or, sur les questions fiscales, les États membres doivent s'entendre à l'unanimité, ce qui pourrait retarder la validation complète du grand Pacte vert voulu par l'Europe.

Les délais ne sont, certes, jamais une bonne nouvelle pour la planète mais l'UE et la France se montrent ambitieuses en matière environnementale en comparaison avec les avancées américaines et asiatiques sur le sujet. « *Nous avons une réglementation environnementale très développée en France*, estime Carine Le Roy-Gleizes, avocate associée spécialisée en environnement chez Foley Hoag. *Nous ne pouvons pas dire que nous soyons les suiveurs d'une réglementation internationale.* » Et ce, même si certains textes internationaux ont été fondateurs, tels que l'accord de Paris mais également le protocole de Montréal de 1985, la déclaration de Rio de 1992 ou encore le protocole de Kyoto de 1997.

TOUT COMMENCE DANS LES ANNÉES 1970

Les réglementations françaises et européennes convergent puisque environ 85 % des textes hexagonaux auraient pour origine des applications de règlements ou



des transpositions de directives de l'UE. Les premières avancées datent des années 1970. Parmi elles, la réglementation sur les installations industrielles qui vise les exploitations dans lesquelles sont utilisées des substances ou exercées des activités qui présentent des dangers ou des inconvénients pour l'environnement, la sécurité ou la santé. Ces ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) sont en

des projets et les mesures qui seront prises par les opérateurs pour éviter, réduire et compenser les impacts », explique Carine Le Roy-Gleizes. Si ces obligations sont créées par une loi datant de 1976, elles ont évolué et se sont enrichies avec le temps.

NOUVEAUX ENJEUX

Autre sujet traité par le législateur : la gestion de l'eau. « *Historiquement, l'encadrement portait sur la gestion*

« Nous avons une réglementation environnementale très développée en France »

pratique souvent soumises à une étude d'impact environnemental.

« *Les entreprises, pas uniquement industrielles, doivent remplir des dossiers assez significatifs qui comprennent tout l'examen de l'état initial du terrain, les conséquences*

qualitative des prélèvements et des rejets de l'eau », rappelle Carine Le Roy-Gleizes. Pour mieux faire face aux épisodes de sécheresse, la législation s'intéresse désormais davantage à la gestion quantitative de cette ressource. « *Les entreprises vont devoir*

montrer qu'elles utilisent l'eau à bon escient. » La biodiversité est aussi de plus en plus sous le feu des projecteurs. Dans le cadre des réglementations visant à protéger les espèces menacées, les activités pouvant porter atteinte à ces espèces (des listes françaises et communautaires ont été dressées) ne peuvent être exercées, sauf dérogations. Et celles-ci s'avèrent difficiles à obtenir compte tenu des conditions à remplir et font l'objet très souvent de contestations. « *L'attention portée à la préservation de la biodiversité s'est renforcée ces dernières années*, précise l'associée de Foley Hoag. *Il y a une grande activité jurisprudentielle avec des projets significatifs remis en question pour leurs impacts sur la biodiversité.* » Les législateurs s'intéressent également à la gestion des déchets produits par les entreprises dans l'exercice de leurs activités mais aussi à la manière dont ceux-ci sont valorisés une fois que le consommateur ne les utilise plus. Là encore, les textes évoluent depuis 1975, année où a été instauré le principe du « pollueur-payeur », et poussent davantage de secteurs vers ce qu'on appelle aujourd'hui l'économie circulaire.

APPROCHE GLOBALE

« *Nous sommes passés d'une logique où l'on réglementait secteur par secteur avec une finalité particulière à une approche globale du droit de l'environnement*, constate Carine Le Roy-Gleizes. *Les obligations environnementales*

ont maintenant une résonance dans d'autres réglementations. » Et de citer le Code civil qui comporte désormais des dispositions sur la réparation du préjudice écologique. « *Les auteurs parlent d'une écologisation du droit privé* », ajoute l'avocate. Ainsi, les questions environnementales se retrouvent dans les problématiques financières et d'investissements, notamment avec la taxo-

nomie européenne, mais aussi dans le droit de la commande publique (avec des acteurs qui doivent montrer qu'ils s'intéressent à la question) ou encore dans le droit de la consommation.

LE POIDS DES ONG

Les textes doivent une grande partie de leurs avancées aux ONG. En France, celles-ci ont le droit d'agir en justice pour la protection de l'environnement. Les organisations influent également sur les textes. Elles ont par exemple participé aux négociations de la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique ou étaient présentes lors de la Cop21.

La recherche scientifique pèse également sur l'évolution des réglementations. Par exemple, des changements de lois sont attendus sur les substances chimiques contenues dans les produits et sur le devenir de ces produits. Des États comme l'Allemagne, la Suède, le Danemark, les Pays-Bas et la Norvège militent pour interdire les polluants dits éternels, les

« Les auteurs parlent d'une écologisation du droit privé »

PFAS. « *Une partie de l'évolution des réglementations est liée aux évolutions scientifiques qui permettent de caractériser la présence de ces substances et de commencer à évaluer leurs effets sur l'environnement et la santé* », note Alice Messin-Roizard, également avocate chez Foley Hoag.

TRAVAUX EN COURS

La législation est encore loin d'être figée. En 2021, la France promulguait la loi climat. Par son approche transversale, le texte s'intéresse tant au greenwashing qu'au renforcement des sanctions pénales en cas d'infraction ou à l'évolution du rôle des représentants du personnel en matière de dialogue social et de stratégie environnementale. Actuellement, le gouvernement français avance sur son Plan eau, présenté il y a quelques semaines. Un projet de loi sur l'industrie verte est également sur la table. Pour sa part, Bruxelles poursuit son travail. Soit en œuvrant à la refonte de directives de première génération dont elle dresse un bilan pour voir comment améliorer les textes, soit en allant sur des terrains encore inexplorés par le droit communautaire. L'un des enjeux qui pourraient être traités porte sur la question de la pollution plastique. Des négociations internationales sont en cours. « *On aimerait qu'elles aboutissent à un traité qui ait la même force que l'accord de Paris* », espère Carine Le Roy-Gleizes. Les entreprises doivent se préparer à continuer à ajuster leurs pratiques.

L'industrie chimique en Europe

Les produits chimiques sont importants pour l'économie et la compétitivité de l'UE.



La fabrication chimique est la **4^e** industrie dans l'UE

Le secteur compte **30 000** entreprises et emploie **1,2** million de personnes

95 % des entreprises sont des PME

L'Europe est le deuxième producteur chimique au monde, représentant **16,9 %** des ventes [2018]

Source : Conseil européen

SEB

L'ÉCOLO DE LA COCOTTE

Oui, il est possible de mener des actions concrètes en faveur de l'environnement sans tomber dans le greenwashing et plomber sa croissance. Preuve en est avec le français Seb qui veut devenir le champion de la réparation et de la réduction de la pollution.

Les amateurs de Boris Vian connaissent sûrement sa célèbre *Complainte du progrès* composée en 1956 qui tourne en dérision l'équipement massif des ménages en ustensiles de cuisine. Derrière la « tourniquette pour faire la vinaigrette », le « pistolet à gaufres », l'« atomixer » ou le « coupe-friture », l'auteur-compositeur vise probablement certaines entreprises comme Seb, obsédées par le fait de vendre toujours plus. Avec une qualité fragile et accessoirement aucune attention portée à l'environnement. Ce temps-là semble révolu.

ZÉRO ÉMISSION : LEÇON DE BONNE PRATIQUE

Le groupe français présent sur toute la surface du globe possède de nombreuses marques connues du grand public : Seb, bien entendu, mais aussi Moulinex, Krups, Calor, Rowenta ou encore Tefal. Près d'un million de produits sont vendus chaque jour, ce qui génère une forte pollution liée à la fabrication des composants, des produits eux-mêmes, au transport, à l'utilisation...

Sensible à son empreinte environnementale, la multinationale vise la neutralité carbone en 2050. Pour y parvenir, elle fait ce qu'il faut, affirme Mathieu Jahnic, consultant en politique environnementale et pourfendeur du greenwashing : « *La cartographie de la pollution est bien faite, les chiffres concrets sont partagés de manière régulière même quand ils sont moins bons que prévu. Le groupe se concentre sur lui-même et n'utilise pas des formules creuses comme changer le monde.* »

Lancée en 2013, la première étape prévue en 2020 a dépassé certains objectifs tels que la réduction de consommation d'énergie pour les sites de production (moins 21,3 % en dix ans), la baisse d'émissions de CO₂ pour le transport de la production et des composants (moins 33 % par unité vendue entre 2013



DR

et 2020...). En revanche, la réduction de consommation énergétique des produits électriques n'a pas marché comme prévu, ce qui est rendu public malgré tout.

Cette politique a permis au groupe familial fondé en 1857 d'intégrer la prestigieuse et sélective « Liste A » du Carbon Disclosure

pour faire fonctionner grille-pain, cocottes-minute ou autres yaourtières. Le principe est simple : un client satisfait conseille la marque à son entourage et fait confiance au groupe pour ses achats ultérieurs. En somme, faire durer n'est pas incompatible avec la croissance.

Seb utilise la formule parfaite pour générer un impact positif sans greenwashing

Project qui met en avant les entreprises les plus transparentes en matière de reporting et d'actions concrètes.

LUTTE CONTRE L'OBsolescence

Autre ambition portée par le groupe, faire en sorte que les clients gardent leurs achats le plus longtemps possible. Depuis 2020, Seb tâche en priorité de réparer l'existant au lieu d'inciter au renouvellement. La société met un point d'honneur à garantir la disponibilité des pièces détachées de 36 000 références pendant sept à dix ans. Pour une somme modique, et sans obligation de garantie, 6 500 réparateurs agréés sont répartis dans le monde

LA CROISSANCE AU RENDEZ-VOUS

Il suffit de se pencher sur le bilan financier du groupe comptant 33 marques et 33 000 collaborateurs sur l'année 2021. Son patron, Thierry de La Tour d'Artaise, peut se targuer d'un chiffre d'affaires dépassant les 8 milliards d'euros, un résultat opérationnel en augmentation de 34 % à 813 millions d'euros et un résultat net en hausse de 51 %. Soulignons également que le groupe tricolore écoule environ un million de produits par jour. Ces derniers sont attendus avec impatience par les réparateurs en lutte contre l'obsolescence programmée.

LUCAS JAKUBOWICZ

“ Nous construisons un modèle où l’engagement génère de la performance ”



Entretien avec

Pascal Demurger

Directeur général de la Maif

En janvier, la Maif annonçait la création d’un dividende écologique équivalent à 10 % de son résultat annuel. Une action qui viendra nourrir les combats de l’assureur pour la planète. Très engagé sur le sujet, son patron Pascal Demurger veut embarquer avec lui d’autres dirigeants.

DÉCIDEURS. Quelle est votre stratégie en matière d’environnement ? Comment se décline-t-elle ?

Pascal Demurger. C’est un projet de longue haleine qui a commencé il y a longtemps. Nous avons signé la charte de l’ONU sur l’investissement responsable dès 2009 à une époque où les entreprises ne s’intéressaient pas tellement à ce sujet.

« L’attractivité de la Maif s’est améliorée et développée depuis que nous menons cette stratégie »

Depuis 2013, nous avons décidé que notre recherche d’impact environnemental et social positif devrait s’inscrire au cœur de notre activité et nourrir la performance de l’entreprise. Nous en faisons un moteur que nous déclinons sur l’ensemble de nos métiers.

Parvenez-vous à mesurer la performance financière de vos actions ?

Nous essayons de modéliser le lien entre nos engagements et notre performance. S’il est difficile à mettre en évidence de manière globale, on peut le faire par thème et par secteur. Un élément est assez probant : nos actions nourrissent l’attachement à notre marque. L’attractivité de la Maif s’est améliorée et développée depuis que nous menons cette stratégie. Les indicateurs montrent que la croissance

du nombre de nos sociétaires atteint des niveaux historiques, et ce alors même que nous existons depuis 1934 ! Les enquêtes montrent également que la Maif est reconnue comme une marque employeur désirable. Dans certains de nos métiers, il existe une forte tension dans les recrutements et nous recevons énormément de CV.

Vous mettez en place un dividende écologique. Quels objectifs poursuivez-vous ?

Depuis une douzaine d’années, nous construisons un modèle où l’engagement génère de la performance. Désormais, nous voulons utiliser une partie de cette performance pour plus d’engagement ! Sans renoncer en rien à nos actions écologiques dans nos différents métiers, nous ajoutons une étape supplémentaire en allouant chaque année 10 % de notre bénéfice au financement d’actions en faveur de la planète. Ce qui représentera près de 10 millions d’euros cette année. Nous avons réparti l’utilisation de cette somme entre deux grands chantiers : financement d’opérations de régénération de la biodiversité et accompagnement de nos sociétaires face

au dérèglement climatique par un bouquet de services de prévention.

Pourquoi avoir choisi d’aller plus loin que ce que prévoit la législation ? Pourquoi vous engagez-vous personnellement ?

Il est urgent d’agir, que ce soit en tant que citoyen ou en tant que dirigeant d’entreprise. Comme assureur, nous sommes aux premières loges pour constater, mesurer – y compris financièrement – la réalité du dérèglement climatique. Face à cela, je me suis d’abord concentré sur la transformation de l’interne. Puis, en 2019, j’ai fait le choix d’essayer d’entraîner d’autres entreprises dans notre sillage car si tout le monde ne s’engage pas, cela ne sert pas à grand-chose. J’ai écrit un ouvrage, *L’entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, multiplié les interventions, les colloques sur les bénéfices et les conséquences du chemin que l’on a pris. Je suis également candidat pour la coprésidence d’Impact France, avec Julia Faure de Loom, pour essayer de donner du poids à ce mouvement d’entreprises engagées, pour en faire une organisation patronale écologique et sociale, à côté du Medef. L’objectif ? Disposer du poids nécessaire pour devenir un interlocuteur incontournable des pouvoirs publics et faire évoluer la réglementation et les entreprises vers une économie à impact positif.

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIA VIGNAUD

DECATHLON À FOND LA NORME

On a un impact, alors on agit. Ainsi pourrait être résumé l'engagement de Decathlon en matière de développement durable, engagement qui, s'il est perfectible, n'a pas attendu la prise de conscience générale de ces dernières années pour se matérialiser.

Concilier croissance et prise de conscience environnementale est pour beaucoup un marqueur du capitalisme du XXI^e siècle. C'est faux. Decathlon affiche une croissance progressive, sereine et un engagement de la première heure. Nous sommes en 1976 lorsque Michel Leclercq, un membre de la famille Mulliez, réunit six coéquipiers sur le parking du centre commercial Auchan à Englos dans la banlieue de Lille. Une idée anime ces passionnés de sport : rassembler toutes les disciplines sportives sous un même toit. Le concept est né et le premier magasin prospère. En 1982, c'est au tour du premier entrepôt de voir le jour à Villeneuve-d'Ascq et au slogan « À fond la forme » de commencer à résonner.

PRÉCURSEUR

Que ce soit à travers son Trocathlon qui, depuis 1986, offre une seconde vie à des milliers d'articles de sport, ou le développement d'une polaire fabriquée à partir de bouteilles recyclées en 2013, l'entreprise n'a eu de cesse de révolutionner sa manière de faire. Avec 83 % d'électricité issue de sources renouvelables consommée dans leurs magasins et entrepôts, seulement 1,1 % des produits transportés par avion, 100 % du coton utilisé provenant de sources plus durables, Decathlon affiche un engagement qui ne se limite pas seulement à ses propres émissions mais à celles des autres.

ENGAGEMENT

L'histoire de Decathlon n'est pas construite que sur du ROI, de l'équité ou du cash-flow. Très tôt, la marque a intégré dans son développement trois lettres désormais incontournables : le R, le S et le E. En 1987, après une installation réussie en Allemagne, l'actionnariat



du groupe s'ouvre à ses salariés. L'année 1992 voit Decathlon concevoir ses premiers emballages écoconçus, en 2012 la firme expérimente l'affichage environnemental pour permettre à ses clients de comparer l'impact des produits. Entre la création de la tente 2 secondes, le lancement de Tribord, celui de Quechua, Decathlon voit naître sa charte de « Responsabilité humaine en production », lance ses premiers audits « fournisseurs » et écrit ses cinq

produits en passant par la production, de l'empreinte carbone à la biodiversité, de l'impact des produits sur la pollution des eaux et de l'air à l'épuisement des ressources naturelles. Une fois les mesures prises, on améliore, à travers les trois champs d'action du plan de transition 2020-2026 : l'écodesign qui concernera 100 % des produits d'ici à 2026, les énergies renouvelables avec 100 % de l'électricité issue de sources renouvelables

Partant du principe que l'on n'améliore pas ce que l'on ne mesure pas, Decathlon calcule tout

engagements clés en faveur du développement durable. Ou quand l'innovation se met aussi au service de l'écologie.

MESURE

Partant du principe que l'on n'améliore pas ce que l'on ne mesure pas, Decathlon calcule tout : des déplacements à la distribution des

et la réparation. Et la vertu paye : l'index de la RSE réalisé par le cabinet d'étude Universum auprès de 1 229 étudiants et jeunes actifs de grandes écoles et universités entre septembre et octobre 2022, en a fait son champion de la RSE, précédant Carrefour et BlaBlaCar dans le top 3 sur les volets sociaux et économiques.

ALBAN CASTRES

BLABLACAR ROULER POUR LA PLANÈTE

BlaBlaCar est plus qu'une des rares entreprises de tech française de rang mondial. C'est également une preuve qu'il est possible d'innover et de connaître une croissance exceptionnelle en basant son business model sur le fait de consommer moins.

Le traditionnel « Qui sommes-nous ? » du site internet de BlaBlaCar donne le ton : « *On s'engage à apporter la liberté, l'équité et l'esprit de partage dans le monde du voyage.* » Si l'objectif sous-jacent peut sembler un peu exagéré, l'entreprise l'étaye en chiffres : 25 millions de voyageurs chaque trimestre ou encore 1,4 milliard d'euros économisés par les voyageurs depuis la création du groupe.

ESSENCE

Nous sommes en décembre 2003 lorsque Frédéric Mazella projette, comme chaque année, de fêter Noël avec sa famille. Sans voiture et confronté à des trains complets, c'est finalement sa sœur qui l'accueillera dans sa voiture. Sur la route, il observe les autres véhicules, souvent occupés par leur seul conducteur. Les dix années suivantes, entouré de Nicolas Brusson et Francis Nappes, il s'acharne à faire de cette anomalie la genèse du leader mondial du covoiturage.

CROISSANCE

En 2006, le trio crée la société anonyme Comuto qui agrégera tous les services du réseau de covoiturage qu'ils mettent en ligne dans sa première moulture sous le nom de domaine covoiturage.fr. Deux ans plus tard, Comuto introduit la dimension communautaire du site qui intègre le système d'avis d'utilisateurs. À cette époque, covoiturage.fr est déjà le site de covoiturage le plus employé de France. En 2011, la société s'installe au Royaume-Uni et lance le site BlaBlaCar.com, plus international, puis s'empare de covoiturage.com. Le service devient payant. Après des implantations en Italie, au Portugal, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en



Belgique et en Allemagne, la maison mère rebaptise le service BlaBlaCar pour standardiser le réseau. L'encore start-up vise l'internationalisation avant la rentabilité, un choix que Frédéric Mazella, interrogé par *Décideurs* en 2014, justifie : « *Le premier entrant sur un marché prend souvent un avantage compétitif déterminant* » suivant

ET LE SENS ?

Du point de vue de l'environnement, BlaBlaCar se targue d'une économie de 1,6 million de tonnes de CO₂ en 2018 du simple fait du remplissage des sièges vides de ses utilisateurs. Si l'engagement écologique d'une société dont l'outil principal est la voiture a quelque chose de contre-intuitif, le fait de remplir des voi-

**Depuis sa création, BlaBlaCar a fait économiser
1,4 milliard d'euros à ses utilisateurs**

les trois étapes qu'il estime incontournables : « *démontrer la viabilité, se lancer à l'international puis atteindre la rentabilité* ». C'est dans cette perspective que la firme lève en 2014, 2015 et 2018 respectivement 100 millions de dollars, 200 millions de dollars puis 100 millions d'euros. Cette dernière levée de fonds est opérée auprès de la SNCF à laquelle BlaBlaCar rachète Ouibus dans l'optique d'étendre son offre de transports. Expansion, levées de fonds, diversification.

tures qui ne le sont pas habituellement, pour un trajet parcouru de toute façon, participe d'une forme d'optimisation écologique. Pour ce qui concerne l'aspect social, au-delà de la vocation collective d'un « partage » de trajet, BlaBlaCar déploie une politique RH innovante dont l'objectif est de favoriser l'adéquation entre besoins et talents avec comme maîtres mots la notion de « Fun & serious » qui lui vaut le score de 76/100 à l'Index de l'égalité professionnelle. Tout roule !

ALBAN CASTRES

HOFFMANN GREEN CEMENT UNE TRANSITION EN BÉTON

Le secteur du bâtiment représente entre 30 % et 40 % des émissions mondiales de CO₂ et la production de ciment 5 % à 7 % à elle seule. Une fatalité ? Pas pour la société vendéenne Hoffmann Green Ciment qui a développé un procédé industriel unique. Preuve que même les secteurs d'activité les plus polluants peuvent se réinventer.

L'aventure industrielle commence par une rencontre. En mars 2014, David Hoffmann, scientifique expérimenté et sensible aux défis environnementaux, croise la route de Julien Blanchard, entrepreneur-né déjà à la tête de deux sociétés vendéennes. De là éclose l'idée de mettre au point et de fabriquer à l'échelle industrielle des ciments nouvelle génération, présentant une empreinte carbone significativement réduite par rapport au ciment traditionnel dit « Portland », formulés pour l'essentiel à partir de déchets issus de l'industrie. Rapidement, ils fédèrent de nombreux partenaires et l'équipe se met en quête d'un terrain susceptible d'accueillir un site de production qui érige en priorité le respect de l'environnement et les principes de l'économie circulaire. En dix-huit mois seulement, le site est monté et inauguré le 22 novembre 2018 en présence d'élus locaux, régionaux et nationaux. Un soutien des pouvoirs publics, bien conscients de l'importance de cette innovation, qui



deux nouveaux sites de production afin de porter la capacité de production à 500 000 tonnes par an en 2024.

RÉSILIENCE

Voilà pour la success-story. Mais revenons à l'innovation. Grâce à son procédé industriel d'activation à froid, Hoffmann Green permet de diviser par six les émissions

prix, voire nous les baissions sur certains projets stratégiques. Le groupe est très peu sensible au prix de l'énergie qui représente 2 % de nos coûts d'exploitation contre 20 % chez les cimentiers traditionnels. En outre, nos trackers solaires nous permettent d'être autonomes à 50 % sur nos sites industriels. » Dans le même temps, les cimentiers traditionnels ont augmenté leurs tarifs de l'ordre de 30 %. Résilient on vous dit.

Hoffmann Green permet de diviser par six les émissions de CO₂ comparé au ciment traditionnel

ne se démentira pas. Labellisée Horizon 2020 pour la Recherche et l'Innovation en Europe, Hoffmann Green rejoint l'ambitieux Programme d'investissements d'avenir. En octobre 2019, l'entreprise passe un nouveau cap en réalisant une levée de fonds record de près de 75 millions d'euros sur le marché Euronext Growth Paris, débouchant sur le lancement de

de CO₂ comparé au ciment traditionnel. Une technique qui favorise par ailleurs l'économie circulaire, puisqu'elle a recours à des ressources locales et à des co-produits issus de l'industrie. Au-delà de l'impact environnemental, cela constitue aujourd'hui un avantage compétitif pour l'entreprise, plus résiliente face aux aléas du marché : « Nous maintenons nos

HORIZON DÉGAGÉ

Premier cimentier européen aligné avec la taxonomie verte européenne, Hoffmann Green ambitionne d'accaparer 3 % de parts de marché en France grâce à ses trois sites de production offrant chacun un accès maritime ou terrestre facilitant la réception de matières premières et l'expédition de ses ciments. Le groupe vient d'ailleurs d'annoncer la signature d'un contrat de fourniture de ses ciments décarbonés incluant un engagement de volumes d'environ 20 000 tonnes réparties jusqu'en 2027, avec le Groupe Ogic, acteur français majeur de la promotion immobilière. De quoi contribuer à cimenter sa réussite.

ANTOINE MORLIGHEM

LICORNES À IMPACT POUR UNE NOUVELLE MISE EN VALEUR

Le BCG et le Mouvement Impact France ont mené la deuxième édition de leur étude consacrée au développement des start-up qui placent la recherche d'impact positif au cœur de leur modèle. Focus de cette année : le coût que ces entreprises évitent à la société.

Ces dernières années, l'apparition de vingt-neuf licornes françaises dans les secteurs de la fintech, du big data ou encore de la blockchain, a été facilitée par un volontarisme politique fort, traduit par des investissements importants dans l'innovation technologique et scientifique. Aujourd'hui, la multiplication des crises écologiques et sociales et les engagements croissants pris par la France pour y répondre, imposent de porter ces mêmes efforts vers l'émergence de champions de la transition. Comment favoriser cette éclosion ? Pour Jérôme Schatzman, directeur du Centre d'innovation sociale et écologique de l'Essec, qui a participé à cette étude : *« Tant que l'on ne prendra pas réellement en compte l'impact des entreprises sociales, en allant jusqu'à une valorisation monétaire, au moins partielle, de cet impact, on ne créera pas les vraies conditions de leur changement d'échelle. On passera à côté de solutions pourtant efficaces pour faire face aux défis sociaux et environnementaux de notre époque. »*

INDICATEURS

Pour créer les conditions de ce basculement, l'étude propose de revisiter la définition en vigueur de la licorne – innovation de rupture, moins de dix ans, un milliard de dollars de valorisation financière – en substituant au critère de valorisation financière celui des coûts que les entreprises à impact évitent à la société, ramenés en euros : par exemple les coûts épargnés en évitant l'émission de tonnes de CO₂, en reconduisant à l'emploi une personne au chômage, etc. Pour illustrer cette nouvelle grille de lecture, l'étude analyse un panel de onze start-up à impact. En moyenne, ces dernières permettent d'éviter à la société des



© envato

coûts équivalents à 30 % de leur chiffre d'affaires. Si ces coûts évités étaient pris en charge par l'État et ajoutés au chiffre d'affaires de ces entreprises, leur résultat net deviendrait de fait largement positif. Alors que dans la vision comptable

de ce qui a été déployé pour la French Tech, il est temps que nous donnions à ces acteurs engagés la capacité de passer à l'échelle et d'atteindre rapidement l'hypercroissance pour décupler leur impact écologique et social pour la société », ajoute Caroline

« L'indicateur des coûts évités amorce un changement de paradigme »

actuelle, elles ont une rentabilité faible, voire négative pour certaines, ce qui freine leur développement et entrave leur attractivité auprès des investisseurs.

NEW DEAL

« L'indicateur des coûts évités amorce un changement de paradigme. Il nous permet de quantifier concrètement la valeur ajoutée de ces entreprises pour la société, en les évaluant sur le cœur de leur raison d'être : l'impact environnemental et social », estime Quentin Decouvelaere, directeur associé au BCG et coauteur de l'étude. « À l'image

Neyron, DG du Mouvement Impact France qui formule trois propositions pour libérer le potentiel des entreprises à impact et faciliter leur développement : mise en place d'un programme « Next Impact » par la French Tech, fléchage ciblé vers les start-up à impact d'une partie des fonds de France 2030 et instauration du statut de « Jeune entreprise à impact » permettant l'octroi d'un crédit d'impôt sur leurs cotisations sociales adossé au montant annuel des coûts évités permis par leur activité. Objectif fixé : dix licornes à impact parmi les cent licornes attendues d'ici à 2030.

“Les meilleures équipes ne sont pas celles où se trouvent les meilleurs talents”



Entretien avec

Philippe Silberzahn

Docteur en management, ancien entrepreneur et dirigeant d'entreprise, professeur à l'EM Lyon

Les travaux de recherche de Philippe Silberzahn portent sur la manière dont les organisations peuvent se transformer pour gérer les ruptures et situations d'incertitudes. Pour lui, les talents au sein des entreprises ne sont pas ceux qu'on croit.

DÉCIDEURS. D'où la notion de talents vient-elle ?

Philippe Silberzahn. Elle est née dans les années 1990-2000 à partir d'une étude de McKinsey. Le cabinet de conseil y expliquait que tous les collaborateurs peuvent être des entrepreneurs qui innovent au sein des organisations. Pour que les entreprises se renouvellent, elles ont besoin de ces entrepreneurs en interne. Cette idée a aussi été théorisée par l'Américain Gary Hamel, président-fondateur du cabinet Strategos. Ce qui est intéressant, c'est qu'il prend l'exemple d'Enron qui en avait fait le cœur de sa stratégie en laissant aux stars du trading qu'elle recrutait la liberté de créer de nouvelles activités. Or, le groupe a fait faillite car tout cela n'était en réalité qu'un château de cartes. Il est néanmoins resté de tout cela la notion de guerre des talents et des entreprises qui se battent pour avoir des super-héros entrepreneurs.

En quoi cette façon de considérer les talents peut-elle constituer un problème ?

Le problème n'est pas de parler de talents. Le problème, c'est ce que l'on met derrière cette notion. Souvent, il y a l'idée que le talent est très individuel alors qu'une entreprise a besoin de s'inscrire dans le collectif, même si elle regroupe des individualités. Au fond, le talent, c'est

l'équipe, comme au sport. On peut avoir des athlètes très forts individuellement mais qui ne se montrent pas performants collectivement. Les meilleures équipes ne sont pas celles où se trouvent les meilleurs talents. Les entreprises qui leur proposent, par exemple, des programmes dédiés, vont leur donner l'impression qu'ils sont supérieurs au reste de l'organisation, etc. Ce qui peut les amener à croire que les autres ne comptent pas beaucoup.

Quels genres de profils les entreprises privilégient-elles ?

Cela dépend, mais l'erreur consiste à mettre en avant les bons élèves qui n'ont jamais échoué sur un projet. Or, la meilleure façon de ne pas échouer, c'est de

des personnes dans le moule, ce qui engendre du conformisme alors même qu'on cherche l'innovation. Il n'est pas idiot de recruter des gens conformistes. Une entreprise ne peut pas fonctionner qu'avec des révolutionnaires. Mais elle doit aussi savoir se réinventer.

Les vrais talents seraient alors les petites mains, les personnes invisibles ?

On connaît tous des gens talentueux qui font tourner la boutique et ne se retrouvent pas sur le podium. Ce sont eux les vrais patriotes de l'entreprise. Beaucoup d'organisations s'améliorent grâce à des personnes qu'on ne considère pas comme talentueuses. Certaines sont là depuis longtemps. Les autres, ce

« Beaucoup d'organisations s'améliorent grâce à des personnes qu'on ne considère pas comme talentueuses »

ne pas prendre de risques. On privilégie les gens prudents qui ne sont pas sur le terrain quand ça se passe mal et qui se montrent très politiques. On choisit

sont des mercenaires qui iront peut-être ailleurs dès lors qu'ils auront une meilleure offre car on leur a fait comprendre qu'ils avaient une certaine valeur.

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIA VIGNAUD

100TRANSITIONS

Le magazine de la transformation durable

EN PERSPECTIVE

POINTS DE VUE

HUMANISME

IMPACT TECH

BAVIE TRANSITION

EVENT

CRÉDITS

100



Elaine Chénault (agronome) :
« 100TRANSITIONS »



Stéphane Laroche (avocat) :
« L'économie circulaire est
une révolution du quotidien »



Licornes : pour quoi faire ?

Alors que le gouvernement annonce l'ouverture aux investisseurs étrangers du secteur des énergies renouvelables, les dirigeants d'entreprises se demandent si c'est le bon moment pour se lancer dans ce secteur. Mais pourquoi ?



Charles G. Chénault (good COO) :
« 100TRANSITIONS »



Thomas : des analyses pour les
entreprises de demain



Foodtech Collective met sa
signature à la fin d'année



Marc Collin (Green-Good) :
« 100TRANSITIONS »

EN PERSPECTIVE



IMPACT TECH



« 100TRANSITIONS »



« 100TRANSITIONS »



« 100TRANSITIONS »

L'AVENIR S'ÉCRIT 100TRANSITIONS

À l'heure où la responsabilité des médias dans la lutte contre le réchauffement climatique se fait de plus en plus pressante, le Groupe Ficade, éditeur du magazine Décideurs, prend activement part au combat et lance 100 Transitions.

Ce nouveau média a pour vocation de donner aux décideurs les clés pour mieux comprendre les enjeux actuels afin d'engager ou d'accélérer la transformation de leurs modèles d'affaires. Tout en mettant en valeur les initiatives les plus innovantes, les acteurs les plus inspirants.

BESSÉ

LE COURTIER ASSURE SON CAPITAL HUMAIN

Pas besoin d'être une multinationale pour être une référence en matière d'innovation RH. La preuve avec Bessé, l'entreprise familiale aux 131 millions d'euros de chiffre d'affaires qui possède un programme de formation interne original et performant tout en misant sur l'IA.

Pour faire face aux pénuries de talents, certains grands groupes français se dotent de leurs propres centres de formation. But affiché : attirer les meilleurs, former leurs salariés, leur donner l'envie de rester, créer une dynamique de groupe, etc. Une approche qui nécessite de mettre certains moyens sur la table. Pourtant, il n'y a pas qu'AXA ou Orange pour déployer ce type de stratégies. Le groupe Bessé, cabinet de conseil en assurance, s'est aussi lancé dans l'aventure. Si l'idée trottait depuis quelque temps déjà dans la tête de Pierre Bessé, son dirigeant, le premier confinement a été l'occasion de sauter le pas et de créer une école.

UN PREMIER PROGRAMME

Pendant sept mois, les deux équipes qu'il a montées pour le réaliser (les créateurs et les challengers) travaillent à l'élaboration du programme. Leur objectif ? Développer un outil de transmission de ce qui a fait le succès de Bessé. « Notre entreprise suscite de l'attachement, nos collaborateurs sont proches, nous sommes obsédés par le travail bien fait, il n'y a pas d'individualisme, explique Pierre Bessé. « Cela peut paraître tarte à la crème mais c'est vrai », sourit le patron qui rappelle que, parti de zéro, le cabinet s'est tellement développé qu'il est devenu le conseil de 20 % du CAC 40 et du SBF 120. La société nantaise s'est fait une place face à la concurrence des Anglo-Saxons et atteint aujourd'hui 131 millions d'euros de chiffre d'affaires. « Gagner la confiance des grandes entreprises et des groupes du CAC 40 implique d'être inspirant et oblige à le rester, confie-t-il. Ce qui ne tient pas à un homme mais à une équipe. » En 2022, le premier programme est lancé. Durant 10 à 12 heures de formation, les élèves de l'école Bessé échangent autour des quatre piliers qui



font l'entreprise, à savoir la créativité, la confiance, le savoir et la fierté. Les discussions se basent sur des exemples concrets liés aux différents métiers du groupe : le maritime et la logistique, l'industrie et les services, l'agroalimentaire, l'immobilier, la distribution et la protection sociale. L'école développe également le mentorat, qui « n'est pas réservé aux managers

des solutions, mais elles sont coûteuses en temps et en argent et ne se révèlent pas toujours efficaces.

Inspiré par de récentes rencontres à San Francisco, Pierre Bessé va développer un outil d'intelligence artificielle ou « plutôt d'intelligence augmentée » pour « sourcer tous les talents qui gravitent autour de l'entreprise ». C'est-à-dire les

Le groupe développe un outil d'intelligence artificielle pour faciliter les recrutements

mais concerne tous les collaborateurs ». Trente mentors, sur les 500 personnes que compte l'entreprise, ont été formés par un psychologue et pourront échanger avec les autres salariés.

INTELLIGENCE AUGMENTÉE

Pierre Bessé ne veut « pas d'ego mal placés... même s'ils peuvent être brillants ». Il souhaite former « des collaborateurs qui savent travailler en équipe et prendre soin de leurs clients ». Mais comment attirer ces talents ? Certes LinkedIn ou encore les chasseurs de têtes font partie

personnes qui ne répondent pas entièrement aux fiches de poste mais auraient une autre valeur ajoutée ou d'anciens collaborateurs susceptibles de revenir. « Nous avons un turn-over de 6-7 %, ce qui fait que chaque année 35 personnes en moyenne nous quittent. Évidemment nous en recrutons d'autres (nous proposons actuellement 45 postes ouverts) mais celles-là, que deviennent-elles ? Au bout de dix ans, on voit bien, parmi les anciens collaborateurs, qui pourraient réintégrer le groupe et lui apporter quelque chose en plus. » L'utilisation de l'IA dans les RH ne fait que commencer.

OLIVIA VIGNAUD



SOMMET RESTRUCTURATION & TRANSFORMATION

INVESTISSEMENT & REPRISE • TRANSFORMATION & REFINANCEMENT

5^e Édition
31 MAI
2023

LA RENCONTRE DES LEADERS
DE LA REPRISE, DE L'INVESTISSEMENT ET DU CONSEIL

500
Participants

18
Conférences

80
Intervenants

PAVILLON D'ARMENONVILLE - PARIS

www.sommet-restructuration-transformation.com

ORGANISÉ PAR



GROUPE FICADE

LEVÉES DE FONDS MOINS MAIS MIEUX ?

Les entreprises éprouvent davantage de difficultés à trouver des investisseurs disposés à mettre au pot uniquement en s'appuyant sur leurs belles croissances réelles et potentielles. Toutefois, la fin de l'argent « facile » et des valorisations stratosphériques n'est pas forcément mauvaise pour la pérennité de ces sociétés.

En avril, Ynsect annonce une levée de fonds de 160 millions d'euros. Un joli tour de table à l'heure où les financements dans les start-up se tarissent. L'entreprise spécialisée dans l'alimentation durable à base d'insectes peut se targuer d'avoir réuni 625 millions d'euros depuis sa création en 2011. Pourtant, tout n'est pas rose pour le géant français qui, au même moment, prévoit un plan de restructuration. Afin d'atteindre plus rapidement la rentabilité, la société fait le choix de concentrer ses forces dans les activités les plus rémunératrices et de se séparer de collaborateurs aux Pays-Bas, où elle ferme un centre de production, et en France, majoritairement sur des fonctions support. Cette stratégie relève, certes, d'une décision individuelle mais reflète les exigences actuelles du marché : les investisseurs misent sur des entreprises capables de prouver que leur modèle est viable et leur « croissance rentable », selon l'expression désormais consacrée.

LES AMÉRICAINS EN RETRAIT

Si les start-up ont connu des années fastes entre 2020 et 2021 en attirant les investisseurs séduits par de nouveaux projets, la situation a commencé à se retourner en 2022 et la tendance ne fait que se confirmer. Au premier trimestre, les financements des start-up françaises ont baissé de 73 % à 1,118 milliard d'euros par rapport à la même période l'an passé, selon une étude publiée en avril par Newfund. « L'une des explications est la quasi-absence de levées de plus de 50 millions d'euros, elle-même liée au retrait quasi complet des acteurs américains », est-il précisé dans le document. Entre 2021 et 2022, les fonds américains représentaient 40 % des montants



investis dans les start-up françaises, en 2023, leur participation a chuté et atteint moins de 5 %. Pour ne rien arranger, l'étude relève « un décalage entre la réalisation effective de la levée de fonds et son annonce : le retrait (des investisseurs) devrait se confirmer au cours des prochains mois, au vu de l'activité du premier trimestre. » Selon François Collet, general partner chez Isai, « la chute des valeurs technologiques sur le Nasdaq et la hausse des taux ont entraîné un repli rapide et important des investisseurs américains

« Les hedge funds ont proposé ou accepté des valorisations trop élevées et des hypothèses de business plans difficilement tenables. » Et de conclure : « La correction que nous connaissons actuellement me paraît saine. »

UN RETOURNEMENT BIENVENU ?

Cette correction devrait permettre aux entrepreneurs de souffler, eux qui étaient tenus d'afficher des niveaux de croissance extrêmement élevés et des plans très ambitieux pour répondre aux standards de l'époque. Elle est aussi l'occasion pour

« L'une des explications de cette baisse est la quasi-absence de levées de plus de 50 millions d'euros »

sur leur marché domestique ». Sa société comptabilise « moins de levées de fonds de série B, C, ou D parce que les investisseurs n'arrivent pas à savoir quelle est la bonne valorisation pour les entreprises. » En outre, il souligne les nombreux excès des années 2020 et 2021. La raison ?

des fonds comme Isai de revenir sur des deals qui étaient devenus intouchables, les valorisations ne paraissant plus raisonnables. Ce qui crée des opportunités d'investissement. Depuis le début de l'année, Isai a participé à quelques beaux tours de table comme ceux de Primemoov

(10 millions de dollars) et Datadome (42 millions de dollars). Le fonds note toutefois que moins de dossiers de qualité lui parviennent, probablement parce que les entreprises qui souhaitent encore bénéficier de belles valorisations ne veulent pas se confronter tout de suite au marché. « Certains entrepreneurs n'ont pas encore atterri, d'autres ont compris qu'ils devaient lever moins », explicite François Collet.

UNE GESTION PLUS SAINTE

À l'image d'Ynsect, le retournement va également pousser les entreprises à repenser leur stratégie. « Le retour à des volumes de financements proches de ceux de 2019 va s'accompagner de restructurations et d'ajustements dans le fonctionnement des scale-up [sociétés en phase d'accélération, ndlr] qui devront se passer de nouveaux financements externes », précise l'étude de Newfund. Si certaines entreprises attendent le retour à des jours meilleurs pour lever à nouveau, d'autres profitent des montants déjà en poche pour travailler sur une gestion plus saine de leurs deniers.

Les start-up « ont amassé un trésor de guerre et peuvent voir sereinement arriver la récession », précise François Collet. Elles vont profiter de l'argent levé jusque-là pour atteindre la rentabilité, mais cela en oblige certaines à licencier. D'où des effectifs appelés à fondre, que ce soit au sein des Gafa ou des jeunes

entreprises. Il faudra également revenir aux fondamentaux. « Les entreprises sont amenées à ajuster leur stratégie et à mieux piloter leurs dépenses, estime Vincent Deltrieu, partner chez Innovacom. Cela peut être l'occasion pour les dirigeants de faire le point ! »

Les fonds souffrent d'ailleurs davantage que la tech elle-même selon Innovacom. « La French Tech se porte beaucoup mieux que les investisseurs de la French Tech, note

pas forcément acculturés à des sujets scientifiques, ont fait que le digital, où les perceptions du risque sont moins importantes, a plu. » En revanche, des sujets comme celui de la deeptech, dans lequel est spécialisé Innovacom, étaient et restent sous-financés. Car il s'agit de domaines qui ne seront rentables que sur le long terme, qui nécessitent de lourds investissements et que les investisseurs classiques maîtrisent moins. Citons Exotrail, une start-up spécialisée

« La French Tech se porte beaucoup mieux que les investisseurs de la French Tech »

François Collet. Ce qui pourrait aider, c'est que le mouvement des M&A reprenne afin que les fonds retrouvent de la liquidité sur certaines lignes, que l'argent puisse tourner. »

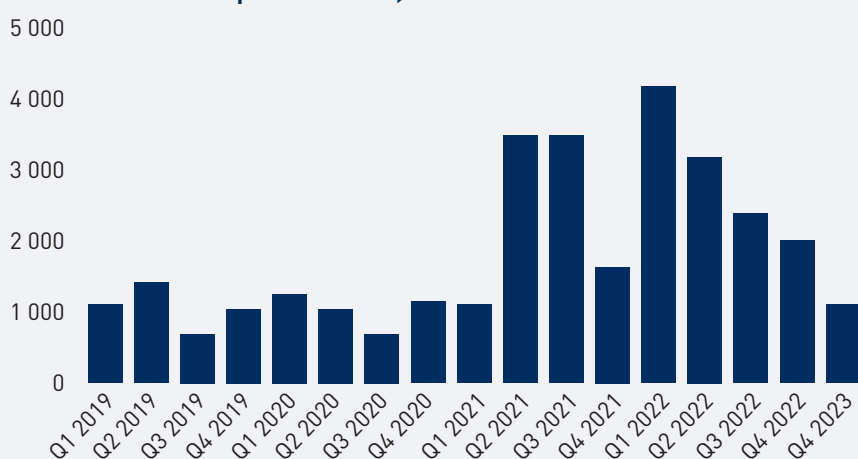
DIGITAL VERSUS DEEPTech

Pourquoi certains secteurs, comme le digital, semblent-ils davantage souffrir que d'autres ? En partie parce que le numérique permettait aux investisseurs venus d'Amérique du Nord de placer leurs liquidités dans des business « disposant de métriques visibles », selon Vincent Deltrieu. « Par ailleurs, la démocratisation du capital-risque vers d'autres acteurs comme les business angels, qui n'étaient peut-être

dans la logistique spatiale qui a néanmoins réalisé un tour de table de 54 millions d'euros en début d'année notamment avec Innovacom. Si la levée est belle, son CEO, Jean-Luc Maria, ne cachait pas les difficultés du secteur à trouver des investisseurs. Mais quand les entreprises décollent, les contrats se révèlent très lucratifs et les brevets défendables sur le long terme.

Moins de concurrence avec les investisseurs américains peut-il être l'occasion pour les entreprises hexagonales de demeurer sous pavillon français le plus longtemps possible ? Le débat est moins binaire que cela. Les fonds hexagonaux estiment que l'on peut difficilement se réjouir du retrait des liquidités étrangères. La French Tech doit rester attractive aux yeux de tous. En revanche, il est nécessaire de continuer à travailler sur la souveraineté digitale et industrielle européenne. Ce n'est pas Cédric O, l'ancien secrétaire d'État chargé du Numérique, qui dira le contraire. « Lever beaucoup d'argent pour dominer son marché est temporairement plus compliqué, mais ce sont les ordres de grandeur qui changent, pas les sous-jacents : les marchés numériques ont tendance à se concentrer, et celui qui lève le plus d'argent a le plus de chance de gagner que les autres, écrivait-il en avril sur LinkedIn. Et si l'Europe ne veut pas être sur le menu, elle doit être à la table. » En attendant, ce sont les tours de table financiers qui donne la la.

Montants levés par les start-up en France par trimestre, en millions d'euros



Source : eCap. Données Consolidées Newfund

INDE POURQUOI LE PAYS SÉDUIT LES INVESTISSEURS

L'Inde mène des réformes structurelles depuis plusieurs années. Avec la Chine, l'État devrait représenter la moitié de la croissance mondiale cette année. Malgré cela, depuis quelques mois, l'économie indienne a été secouée par le scandale Adani et certains changements fiscaux. Pas de quoi entamer son attractivité.

L'Inde devrait compter au second semestre 1,428 milliard d'habitants, contre 1,425 pour la Chine. C'est la première fois depuis la famine de 1969 que l'empire du Milieu voit sa population décliner. Celle-ci pourrait même passer sous la barre du milliard d'ici la fin du siècle, alors que celle de son voisin indien devrait croître pendant encore plusieurs décennies, selon les prévisions de l'ONU publiées en avril.

En parallèle, l'Inde continue de creuser l'écart sur le plan géopolitique avec la Chine, laquelle présente une certaine proximité avec la Russie et se montre menaçante vis-à-vis de Taïwan. « *L'Inde a l'avantage d'afficher une position neutre d'un point de vue géopolitique* », note Patricia Urbano, gérante du fonds EdR India chez Edmond de Rothschild AM. De quoi rassurer les investisseurs qui recherchent la stabilité sur le long terme. Ce qui n'est pas toujours chose aisée au sein des pays émergents.

UN PAYS RÉFORMÉ

À elles deux, l'Inde et la Chine devraient compter pour la moitié de la croissance mondiale en 2023. Rien d'étonnant à ce que les investisseurs s'intéressent à « *la plus grande démocratie du monde* » lorsqu'ils adoptent la stratégie dite du China-Plus-One, c'est-à-dire qu'ils diversifient leurs business afin de ne pas miser que sur la Chine.

« *Depuis quelques années, l'Inde a effectué des réformes structurelles très importantes, constate Patricia Urbano. Elle ne détient pas seulement un potentiel de croissance énorme, elle a fait en sorte de préparer le terrain pour avoir une croissance de qualité.* » Citons quelques textes clés comme la réforme du droit de la démonétisation,



Bombay, capitale économique de l'Inde.

celles du secteur bancaire, des impôts ou encore le programme d'incitation pour l'industrie locale.

Parmi les nombreux indicateurs scrutés par les investisseurs figure la fiscalité. « *Certains changements fiscaux dans le budget annuel du pays ont fait vaciller les marchés mais offrent des opportunités à plus long terme* », constatent Avinash Vazirani et Colin Croft, gérants chez Jupiter AM dans une note publiée en avril. Ces modifications concernent les contrats d'assurance-vie. D'un point de vue budgétaire en revanche, l'Inde prévoit un soutien en capital de 3,75 milliards de dollars pour les grandes sociétés contrôlées par l'État qui commercialisent du pétrole. De quoi compenser les pertes subies lors de la flambée des prix de l'or noir, poursuivent les auteurs de la note.

UN SYSTÈME BANCAIRE SOLIDE

Bonne nouvelle également du côté des banques. S'il y a quelques années le pays a traversé une crise bancaire, les réglementations qui ont suivi ont permis de

solidifier les établissements tant publics que privés. D'où la robustesse qu'ils affichent actuellement alors que certaines banques américaines et européennes sont dans la tourmente. « *Les banques indiennes sont nettement plus conservatrices et réticentes au risque que leurs homologues des marchés développés* », analysent Avinash Vazirani et Colin Croft.

Ces bonnes nouvelles n'empêchent pas les scandales. En début d'année, le fonds spéculatif Hindenburg Research dévoilait « *la plus grande escroquerie de l'histoire* ». Il accuse l'empire de Gautam Adani – jusque-là troisième homme le plus riche du monde et proche du pouvoir indien – de fraude comptable. « *Le cas Adani rappelle que l'Inde est un pays émergent qui peut encore s'améliorer sur les sujets de gouvernance*, note Patricia Urbano. *Auparavant, des affaires comme celles-ci arrivaient plus souvent, aujourd'hui elles demeurent des cas isolés.* » Avec une démographie en croissance, une économie de plus en plus stable et des politiques budgétaires crédibles, l'Inde a de quoi séduire les investisseurs.

Forum | **des
projets
urbains**

iNOVAPRESSE

Forum des projets urbains

La plateforme
d'information
et d'échange
des décideurs
de la fabrique
urbaine.

MONTPELLIER
29/06/2023

LYON
19/09/2023

PARIS
8/11/2023

BORDEAUX
MARS 2024

traitsurbains
le magazine de l'immobilier et de la ville

d'



DÉCIDEURS
MAGAZINE

projetsurbains.com

SUPPLY CHAIN & LOGISTIQUE

DE LA NÉCESSITÉ D'UNE (TRÈS) PROFONDE MUTATION

En l'espace de trois ans, le secteur a plongé dans une gigantesque tourmente en même temps qu'il doit opérer sa rapide transition vers la décarbonation. Ou quand tout ou presque doit changer. Et vite !



© La Poste

Crise du Covid, puis guerre en Ukraine. Explosion du e-commerce, puis pénuries de matières premières... Depuis trois ans, la supply chain est confrontée à des défis aussi inédits que titanesques. Éditeur de logiciels spécialisés, SAP a récemment rendu publique sa grande étude 2023 consacrée à la situation du secteur. Pour celle-ci, 350 responsables de chaînes logistiques ont été invités à livrer leurs sentiments face à la situation. Et les premiers résultats sont sans vraie surprise : 50 % des entreprises françaises, belges et néerlandaises confirment avoir été freinées

ces derniers mois par des retards, tant dans la production de biens que dans la livraison de services, et 34 % par un manque de matières premières. Deux immenses problématiques qui ont eu parfois de lourdes conséquences puisqu'elles ont entraîné une baisse de leur chiffre d'affaires pour 33 % d'entre elles. Au point que 31 % n'ont pu honorer le paiement de leur personnel, et 41 % celui de leurs loyers. En ont alors résulté, selon elle, une perte de clientèle (35 %), voire une atteinte à leur réputation (27 %). Sont-elles plus optimistes désormais ? Pas franchement. Si seulement 10 % des professionnels interrogés pensent

dur comme fer que tout sera réglé d'ici à l'arrivée de l'été, 46 % n'attendent pas d'amélioration avant 2024, tout ou presque dépendant évidemment des événements en cours.

Cette situation posée, une priorité s'impose alors à une large majorité des entreprises du secteur : la transformation de leurs chaînes d'approvisionnement. Près des deux-tiers des décideurs interrogés la souhaitent. Tout en sachant que cette transformation devra coûter que coûte répondre aux attentes des clients en matière de développement durable. Et un défi de plus, un ! Ou de l'obligation

d'innover. Et, si possible, vite et partout. « Les entreprises sont confrontées au défi de rester en avance sur la demande des consommateurs tout en améliorant la résilience, en réduisant les émissions de carbone, en diminuant le taux de rotation du personnel et en maintenant les coûts à un niveau bas », confirme Rémy Vernet, directeur de la Digital Supply Chain chez SAP France. Avant d'ajouter : « Quels que soient les facteurs externes qui perturberont la circulation des biens et des services, notre culture de consommation à la demande ne fera que s'accroître. L'expédition du jour au lendemain est considérée comme tardive, avec des mises à jour de suivi toutes les heures. Une approche novatrice est nécessaire pour répondre à cette demande. »

SUR LA VOIE DE LA RÉSILIENCE

Justement, sur ce dernier point une seconde étude vient elle aussi d'être publiée qui nous livre au moins une bonne nouvelle. Réalisée par un autre éditeur de logiciels spécialisés (Descartes Systems Group) sur un panel de 1 000 décideurs basés en Europe, au Canada et aux États-Unis, elle souligne que depuis deux ans 59 % des entreprises internationales interrogées ont le net sentiment d'avoir accéléré le rythme de leurs innovations. Et ce n'est pas fini puisque 65 % prévoient d'augmenter encore leurs investissements en ce sens. Des innovations qui concernent essentiellement la digitalisation, celle des préparations des commandes (46 %), de l'expérience client (44 %) et de la gestion du transport (38 %) avant tout. Pour autant, si à l'ère de l'intelligence artificielle cette digitalisation s'avère bel et bien inévitable, d'autres enjeux entrent désormais eux aussi en ligne de compte, tout aussi nécessaires, et même obligatoires. À savoir trouver de nouvelles solutions respectueuses de l'environnement. En clair : décarboner un secteur qu'on sait lourdement polluant. Autant de défis auxquels il faut pouvoir répondre simultanément. Car, pour Rémy Vernet, « les supply chains résilientes doivent être durables non seulement en termes d'environnement, mais aussi par rapport aux évolutions des technologies et des infrastructures. Pendant des décennies, la gestion de la supply chain s'est concentrée sur les coûts, la priorité étant de la maintenir



DHL : avions-cargos 100 % électriques

légère et rapide. Ce n'est pas la même chose que d'être agile et résilient. Avec la fin des modèles just in time, les entreprises doivent commencer à placer les mêmes attentes sur leur chaîne d'approvisionnement que sur leurs activités plus larges, en se structurant pour être just in case, afin de pouvoir s'adapter en cas de catastrophe. »

LE DURABLE, UNE OBLIGATION INTERNATIONALE

Bref, c'est donc vers une supply chain et une logistique performantes à toutes les strates, et forcément plus durables (pour ne pas dire résolument vertes !) que l'attention se porte aujourd'hui chez tous les acteurs du secteur. Ou quand la décarbonation de leurs activités doit absolument répondre aux exigences internationales comme aux attentes de leurs clients. Ainsi, le géant allemand DHL tient à montrer depuis longtemps déjà une certaine exemplarité en la matière. Celui qui, dès 2017, s'est fixé l'objectif du zéro émission à l'horizon 2050, se pose aujourd'hui « à la pointe de l'électrification, avec le déploiement de plus de 30 000 véhicules électriques dans son parc mondial de véhicules de livraison, et la commande de quelque douze avions-cargos 100 % électriques. » Et DHL de préciser : « Plus de la moitié des sites (52,1 %) sont neutres en carbone, dont 76 nouveaux bâtiments conçus et construits en application des directives en matière de neutralité carbone. De même,

pour les clients du Groupe, des alternatives durables, comme les services GoGreen Plus, sont offertes pour l'ensemble des produits de base. » Et parce qu'il s'agit d'étendre son modèle le plus globalement possible, DHL vient même d'organiser fin avril son premier sommet mondial. Baptisé « DHL, l'ère de la logistique durable » il a accueilli plus de 1 000 participants à Valence (Espagne). « Le Sommet mondial 2023 de l'ère de la logistique durable s'adresse aux experts en logistique et durabilité, tous secteurs confondus, souhaitant collaborer, créer des solutions innovantes et parvenir à une logistique plus écologique et plus propre », a annoncé la firme dans un communiqué.

VERDISSEMENT DES FLOTTES ET DÉCARBONATION

Autre géant, l'américain FedEx a fêté ses 50 ans en ce même mois d'avril. L'entreprise (qui connecte plus de 220 pays et territoires) a fait de l'innovation sa philosophie. Innovation qui passe là encore par le durable. En octobre, FedEx Express Europe annonçait ainsi « préparer six de ses principales stations à soutenir l'utilisation généralisée des véhicules électriques dans ses futures opérations. » Les 114 premières bornes de recharge ont ainsi été installées dans des stations de collecte et de livraison de colis à Paris, Strasbourg, Londres, Amsterdam et Madrid tandis qu'une première centaine de fourgons Mercedes-Benz électriques doivent >



DHL : beladung-e-trike

➤ y être livrés ce printemps. « FedEx poursuit la modernisation de sa flotte mondiale, et l'acquisition de nouveaux véhicules pour l'Europe devrait suivre cette deuxième phase de déploiement des infrastructures électriques. En mars 2021, FedEx Express a établi un objectif global de 50 % de véhicules électriques pour les nouveaux véhicules de collecte et de livraison de colis d'ici à 2025. Cet objectif devrait atteindre 100 % des nouvelles commandes d'ici à 2030. »

Chez XPO, on innove et on se transforme. L'entreprise (elle aussi américaine) vient en effet d'annoncer l'arrivée de la solution LESS (Low Emission Sustainable Solution) qui permet de remplacer le diesel de ses camions par de l'huile végétale hydrotraitée (HVO), réduisant de fait les émissions de CO₂ jusqu'à 90 %. Pour Bruno Kloeckner, managing director de XPO France, « les solutions concrètes pour réduire efficacement les émissions de CO₂ sont très demandées car les clients accordent de plus en plus d'importance à la lutte contre le changement climatique. Nous sommes convaincus que l'avenir d'un transport routier durable passera par un mix énergétique soutenu par tous et sortant des schémas habituels. »

MÊME LE MARITIME EST CONCERNÉ

Du côté de Geodis et ses plus de 7 300 000 m² de surfaces d'entreposage dans le monde, même combat. Ainsi, en 2022, l'entreprise a accéléré elle aussi sur les carburants alternatifs et sur le

verdissement de ses flottes. « 420 véhicules biogaz ou électriques sont en cours de livraison. Ils permettront de livrer, d'ici à 2024, les centres-villes des quarante plus grandes métropoles françaises en solutions bas carbone », annonçait la firme dans un communiqué publié fin février. Tout en officialisant un partenariat avec Renault Trucks pour développer des poids lourds électriques de 16 tonnes adaptés à la logistique urbaine. De même, le développement des solutions rail-route n'a pas été oublié. Pas plus que le transport maritime. Geodis a récemment signé (via sa filiale Sealogis) un partenariat avec Zéphyr & Borée, une start-up française spécialisée dans la

conception de navires-cargos à voile. « Dans une démarche de cohérence, Sealogis proposera chaque fois que possible des solutions terrestres bas carbone pour la gestion des pré-acheminements et des post-acheminements associés au service maritime Zéphyr & Borée. » Pour Éric Martin Neuville, directeur général Global Freight Forwarding de l'enseigne, « transporter du fret via un cargo à propulsion vélique est un projet innovant que Geodis proposera à ses clients pour les accompagner dans leur performance durable. »

LA POSTE INVESTIT MASSIVEMENT DANS LA LOGISTIQUE URBAINE

Mais il n'y a évidemment pas que les seuls moyens de transport à entrer en ligne de compte. On le sait, le Groupe La Poste n'a plus à prouver depuis longtemps son fort engagement en matière de lutte pour l'environnement. Est-il besoin de le rappeler, le groupe se consacre notamment à la collecte et à la distribution de colis et de marchandises, à l'entreposage, à la gestion des stocks ou encore à la préparation de commandes. Le tout sous de multiples entités, comme Chronopost, Colissimo et ses 453 millions de colis livrés en 2022, Log'issimo et ses 120 000 prestations quotidiennes au bénéfice des entreprises, Geopost/DPD et ses 2 milliards de colis livrés dans le monde l'an passé... Ou encore les (un peu) moins connus Pickup (16 000 points relais et 1 000 consignes en France) ou Stuart qui assure les livraisons



Service maritime Zéphyr & Borée

du dernier kilomètre dans six pays. Fin 2022, La Poste a annoncé de nouveaux investissements visant notamment à étoffer son réseau dédié à la logistique urbaine. L'objectif ? Des livraisons 100 % décarbonées dans 350 villes d'Europe (dont vingt-deux métropoles françaises) à l'horizon 2025. Ainsi, par exemple, Chronopost dispose depuis fin 2022 d'un nouvel Espace logistique urbain (ELU) à Strasbourg. Une ouverture qui en augure bien d'autres. Car, déjà présente sur plus de 100 sites en France, La Poste a récemment investi quelque 200 millions d'euros pour renforcer ce fameux maillage. En partenariat avec la Banque des territoires, le Groupe a même créé un fonds d'investissement d'un montant de 500 millions d'euros via sa foncière La Poste Immobilier. Par ce biais, il s'agira d'« équiper les métropoles et grandes agglomérations françaises avec des infrastructures immobilières dédiées. » C'est-à-dire avec des hubs qui pourront prendre plusieurs formes : des hôtels de logistique urbaine (plus de 5 000 m²), des centres de distribution urbaine (entre 500 et 5 000 m², en limite de ZFE) et des espaces logistiques (moins de 500 m², en plein centre-ville). D'ici à 2026, cinquante nouveaux sites devraient être créés, soit 300 000 m² entièrement dédiés aux livraisons, aux envois et aux retraits de colis ou de commandes.



Groupe La Poste : Chronopost

LA LIVRAISON DU DERNIER KILOMÈTRE, UNE DIVERSIFICATION QUASI OBLIGATOIRE

À l'ère de l'explosion du e-commerce (mais aussi des Drives, du Quick commerce et des livraisons à domicile), La Poste Solutions Business – et plus particulièrement la branche courrier du Groupe – a évidemment sa carte à jouer. Une diversification quasi obligatoire pour l'entreprise qui doit pallier la baisse importante de l'activité courrier (- 9 % par an). « Nous allons mutualiser nos moyens pour aller chercher de la performance écologique et économique sur le marché des petites marchandises (- de 7 kilos). Les 5 300 postiers sont

engagés pour apporter à nos clients un service de logistique de proximité sur mesure, performant, écoresponsable sur l'ensemble du territoire », précise Philippe Dorge, DG adjoint du Groupe, en charge de la branche Services-Courrier-Colis. Ainsi, par exemple, Log'issimo, entend s'appuyer sur un réseau de 120 plateformes logistiques en France. Et propose désormais un bouquet de services aux acteurs B to B. « La verticale Log'issimo retail aide les commerçants à optimiser leurs opérations logistiques, de la préparation de la commande à l'expédition et à la livraison de colis multiples en proximité. Nous devrions dégager 20 millions d'euros de chiffre d'affaires sur cette activité », détaille Anthony Catillon, directeur de Log'issimo.

Reste le verdissement de ses flottes. Rappelons que La Poste est l'une des premières entreprises au monde à avoir défini des objectifs en matière de pollution sur son parc de véhicules. Et qu'elle ambitionne d'atteindre le « zéro émission nette » à l'horizon 2030. Conséquence, ce verdissement se veut actuellement massif. Plus de 42 000 véhicules à faibles émissions ont déjà été déployés en Europe, dont 37 000 en France. Le tout pour un investissement de plus de 200 millions d'euros sur les trois prochaines années. La Poste vise encore l'acquisition de 8 000 véhicules utilitaires électriques supplémentaires. Et de 1 000 vélos cargos.



Groupe La Poste : Stuart

DÉMATÉRIALISATION, À VOTRE SERVICE !

La dématérialisation n'est pas aussi récente qu'on se l'imagine et ne se limite pas au simple remplacement d'un document papier par un support numérique. Retour en pratique sur un phénomène méconnu qui concerne entreprises, administrations, clients, salariés ou usagers.



DR

Si la notion de dématérialisation peut paraître complexe aux yeux du grand public, elle poursuit pourtant un objectif simple : faciliter le quotidien. De l'invention de l'écriture au stockage informatique, elle est consubstantielle à l'histoire des grandes inventions.

Mais depuis le début du siècle, tout est de plus en plus rapide. Les années Covid ont encore accéléré le phénomène avec une redistribution de la localisation des employés – télétravail, flex office... – et le besoin accru de collaboration et d'échange à distance. La dématérialisa-

tion est aussi portée par des considérations environnementales et la remise en question de certains comportements et modes de consommation. La démarche « zéro papier » s'inscrit ainsi souvent dans la stratégie RSE des entreprises. Logique puisque le papier reste le consommable le plus utilisé en entreprise : 3 déchets sur 4 sont constitués de papier et chaque salarié en « consomme » environ 80 kilogrammes par an.

GAINS DE TEMPS, DE PLACE ET D'ARGENT

Pour parvenir à leurs fins, les entreprises ont accès à une large palette d'outils

informatiques. La gestion électronique de documents est le cœur de ce système avec une solution de stockage ou d'archivage. On peut y ajouter les fonctions de signature électronique, d'horodatage ou la lecture automatique de document (LAD). La numérisation des documents apporte la possibilité d'optimiser les processus et de faire de substantielles économies. Il devient possible d'automatiser certaines tâches des salariés. Par sa fiabilité, elle réduit les coûts dans l'entreprise et diminue les tâches à effectuer tout en raccourcissant le cycle d'acquisition ou d'échange des documents. L'accès aux documents

est facilité et les contenus dématérialisés sont plus aisés à utiliser et à manipuler. Autre atout, plus besoin de stocker des montagnes de paperasse, ce qui permet de larges gains d'espace en remplaçant les espaces d'archivage par un ou deux ordinateurs, voire aucun avec un archivage dans le Cloud.

AMÉLIORER LE SERVICE QUALITÉ

La dématérialisation s'applique à tous les processus de l'entreprise et à tous les secteurs d'activité. Prenons un exemple parmi d'autres, celui de HL Technology, une société suisse spécialisée dans les mécanismes de micro-précision du secteur médical et dentaire.

Le groupe dont le siège se situe à La-Chaux-de-Fonds dans le canton du Jura a opté pour une plateforme de gestion documentaire basée sur les métadonnées pour informatiser son système qualité. « Dans le cadre de sa stratégie de digitalisation entamée en 2018 avec la dématérialisation des ordres de fabrication, HL Technology a souhaité étendre son utilisation de M-Files à l'informatisation du système qualité, avec l'intérêt de miser sur un seul outil de gestion de l'information pour la production, la qualité mais aussi la facturation, les ressources humaines, et plus tard d'autres domaines comme les achats », explique Nicholas Child, vice-président France de M-Files, le fournisseur de la plateforme. HL Technology utilise la plateforme pour gérer les informations des départements production, qualité mais aussi RH grâce à une latitude de personnalisation qui lui permet de dépasser son besoin initial de gérer les non-conformités. Ces dernières d'ailleurs sont désormais transmises immédiatement alors qu'il fallait un à deux jours auparavant.

Prochainement, un workflow dédié à la gestion des achats permettra de valider ou de bloquer les commandes et factures et un interfaçage avec l'ERP de les saisir automatiquement. Côté ressources humaines, l'intégralité des données concernant les collaborateurs devrait à terme être centralisée. Aujourd'hui 50 % des clients de HL Technology bénéficient de la version numérique de la documentation explicative fournie avec les dispo-



Nicholas Child, Vice President France de M-Files

sitifs du fabricant, ce qui permet de faire d'importantes économies de papier. Ils sont avertis par courriel lorsqu'un nouveau document est disponible. Les collaborateurs de HL Technology ont accès à toutes les informations nécessaires et peuvent répondre en quelques minutes aux fournisseurs. C'est également un atout en cas d'audits, nombreux dans le secteur médical. L'évaluation annuelle des fournisseurs est simplifiée.

BOOSTER SA RELATION CLIENT

O2, prestataire de services à la personne, a développé avec l'aide d'Ippon « la Visite » pour aller à la rencontre de ses clients et mieux qualifier leurs besoins. Ippon a accompagné les équipes d'O2 dans la création d'une application offline-first en marque blanche déclinable afin de dématérialiser l'ensemble du parcours client et la digitalisation de la visite client. Un travail sur la modernisation du SI existant, justifié par la création de cette application, a aussi été effectué par les équipes afin d'accélérer, dans une approche de « plateformes », la transformation digitale du groupe. Son expertise a donc permis à O2 de définir cette nouvelle architecture cible micro-service événementielle, en dialogue continu avec le Legacy pour offrir une bascule en

douceur. Le développement de l'application mobile a entraîné l'initialisation des premières briques du nouveau SI (backEnd dédié Mobile, signature électronique, printer, etc.), utilisées comme modèles pour les futurs développements du groupe O2.

Mais la dématérialisation ne concerne pas que les entreprises comme le démontrent les exemples suivants.

AU SERVICE DE LA SANTÉ...

Le RNCE, dépendant de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), recense les personnes de moins de 18 ans domiciliées en France atteintes d'un cancer ou de tumeurs bénignes. Il est ainsi chargé de fournir les chiffres d'incidence et de survie de l'Hexagone afin d'alimenter la recherche et d'assurer une surveillance sanitaire sur le territoire. Avec près de 1 700 enfants de moins de 15 ans touchés par un cancer chaque année en France, le RNCE gère ainsi des centaines de milliers de données.

L'organisme souffrait de l'absence d'une plateforme unifiée, qui simplifierait la recherche et l'échange de données tout en respectant des conditions de sécurité d'accès et de confidentialité propres à son secteur. En 2011, le RNCE a donc choisi de mettre en place Zeendoc, une



DR

➤ solution proposée par Sages Informatique. Pour réussir pleinement ce projet, une analyse préalable de la base de données centrale a été réalisée avant de procéder à la numérisation des documents stockés au format papier par l'organisme. Des index ont également été créés afin de faciliter le classement des informations. Pour ne rien perdre de l'existant, Zeendoc a été directement interfacée avec la base de données dont disposait déjà le

RNCE. Quant aux nouvelles informations, la plateforme est capable d'automatiser la récupération des données issues de l'assurance maladie, de l'APHP et des villes disposant d'un service d'oncologie pédiatrique, alimentant par là même le RNCE. Pour éviter les doublons, un contrôle et une validation sont effectués à chaque nouvelle réception de données. Ces dernières sont ensuite indexées afin d'obtenir des résultats de recherche plus

pertinents. La confidentialité est un élément primordial pour l'organisme, il ne s'agit pas du seul avantage qu'offre Zeendoc. En plus d'être certifiée HDS et conforme au RGPD, la plateforme présente de nombreux bénéfices pour ses utilisateurs, parmi lesquels un gain d'espace sur les PC et les serveurs, une recherche simplifiée et rapide, une gestion totale des accès pour assurer la sécurité des données, des consultations de documents individuelles ou à plusieurs, etc.

Cette innovation a également permis au RNCE d'éliminer totalement le papier, contribuant à la sécurité des informations circulantes. « Nous avons aussi implémenté des flux documentaires sécurisés inexistant auparavant, un potentiel que nous n'avions pas anticipé », ajoute Jacqueline Clavel, directrice de recherche à l'Inserm.

ÉDUCATION SANS TROP D'ADMINISTRATION

Dans le secteur éducatif cette transformation digitale est visible avec la mise en place de diplômes numériques. BCDiploma, une start-up française spécialisée dans la digitalisation des documents académiques via la technologie de la blockchain, et ETS Global, filiale d'ETS, créateur des tests TOEIC, se sont associés pour digitaliser les attestations des résultats du TOEIC. Une première en France avec des volumes très importants de documents ! ➤

DR



“La facture électronique aura un impact pour toutes les entreprises dès 2024”



Entretien avec

Laurence Nentas

Directeur Marketing et Communication
Toshiba TEC France Imaging Systems

Avec les nouvelles exigences réglementaires, toutes les entreprises devront gérer la réception de factures électroniques dès juillet 2024. Toshiba, acteur de la transformation digitale des entreprises, souhaite les sensibiliser pour anticiper leurs besoins de mise en conformité en toute sérénité.

DÉCIDEURS. La dématérialisation des factures va connaître une évolution majeure. Quel sera son impact sur les entreprises ?

Laurence Nentas. La loi de Finances 2020, qui sera en vigueur progressivement d'ici trois ans, instaure la dématérialisation des factures, pour les grandes entreprises dès 2024, les ETI en 2025 et les PME et TPE en 2026. Si ces dates peuvent paraître lointaines pour les PME, le sujet concerne en réalité les entreprises de toute taille dès le 1^{er} juillet 2024. Les PME recevront des factures de grandes entreprises, déjà assujetties à la réglementation (fournisseurs d'énergie ou télécoms) et devront les intégrer dans leur système de gestion de comptabilité ou commercial.

Concrètement, qu'est-il prévu ?

Dès juillet 2024, les grandes entreprises vont être dans l'obligation d'émettre des factures électroniques sur la plateforme de l'État (Chorus Pro) ou sur une plateforme privée agréée par l'administration fiscale.

Comment les autres entreprises vont-elles les réceptionner et les traiter ?

Avant juillet 2024, elles devront, choisir une plateforme PDP ou OD (Plateforme de dématérialisation partenaire ou Opérateur de la dématérialisation)

et s'inscrire dans un annuaire centralisé de l'État. En parallèle, les ETI, PME et TPE devront gérer des factures de divers formats : factures papier (encore 30 %), factures « PDF simple » (transmises par e-mail et non sécurisées), qui ne sont pas considérées comme des factures

électroniques et qui nécessitent la mise en œuvre d'une Piste d'Audit Fiable ainsi que des factures électroniques conformes. Les entreprises devront gérer ces différents flux entrants.

De quelle manière allez-vous les accompagner ?

Toshiba propose une gamme de solutions Sysnea pour gérer des factures fournisseurs dématérialisées. Les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent s'emparer du sujet pour dématérialiser des documents et les stocker dans des GED. De l'autre côté, il y a l'émission des factures électroniques. Là aussi l'offre Sysnea permet d'émettre et de traiter des factures

électroniques conformes, via un portail de relation clients. Cela permet de télé-distribuer les factures électroniques en toute simplicité. Sur ce traitement des factures sortantes, beaucoup de PME n'utilisent pas encore de solutions de facturation électronique.

« L'offre Sysnea de Toshiba permet d'émettre et de traiter des factures électroniques conformes »

Un autre aspect important est l'archivage de ces factures électroniques dans le respect des contraintes et des délais légaux. Une solution de GED peut être une bonne approche lorsqu'elle est associée à des espaces de conservation sécurisés comme des coffres-forts électroniques. Non seulement les factures sont sécurisées, avec leurs pièces justificatives mais un accès est possible à tous les documents grâce à des moteurs de recherche.

Cette modernisation est accompagnée par des équipes de consultants Toshiba qui audient et analysent chaque besoin et conseillent le client sur la transformation de son organisation, pas à pas.



gestion commerciale. Il sera obligatoire d'émettre les factures dans l'un des formats rendus obligatoires par la réforme. Puis de les transmettre vers les clients soit via la plateforme publique du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, soit via une plateforme privée agréée par ce ministère. Cette obligation de transmettre les données de factures via ces plateformes s'appliquera à l'ensemble des opérations commerciales B2B en France. Différente d'une simple facture au format PDF, une facture électronique, au sens de la réforme, devra être émise en respectant la norme sémantique européenne. Pour autant, les factures papiers et PDF ne vont pas disparaître subitement et il faudra gérer ces différents flux de factures. Le chantier est conséquent et si les grandes entreprises ont les moyens de se mettre en conformité rapidement ce n'est pas forcément le cas pour les PME et les ETI. Celles-ci doivent donc démarrer leurs efforts même si elles peuvent se dire qu'elles ont le temps pour y arriver. Autant dire que le grand phénomène de dématérialisation n'est pas près de s'arrêter.

BERTRAND GARÉ

- Des centaines de milliers d'attestations de résultats, authentifiées, infalsifiables et sécurisées via la blockchain.

CE N'EST QUE LE DÉBUT

La législation devrait accélérer le phénomène et transformer peu à peu la bonne vieille paperasse en antiquité.

Dans l'Hexagone, toutes les entreprises seront tenues de dématérialiser leurs factures d'ici à 2026. Dès le 1^{er} juillet 2024, elles devront être en mesure d'accepter la réception de factures électroniques de la part de leurs fournisseurs et d'intégrer ces dernières dans un système de gestion de comptabilité ou de

UN MARCHÉ PORTEUR

Selon le cabinet d'étude Xerfi, le marché de la dématérialisation devrait croître de 5,4 % par an jusqu'à l'année prochaine dépassant ainsi les 9,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Plusieurs enjeux devraient accompagner les acteurs du secteur, comme la démocratisation de la facture électronique, la signature électronique ou encore le développement d'expertises sectorielles.

Le cabinet Grandview Research est encore plus optimiste et anticipe une croissance de 26,7 % de 2023 à 2030 pour le marché de la transformation numérique. Rien que pour les solutions de gestion des documents d'entreprise, ce cabinet prévoit une croissance moyenne pondérée de 15,6 % jusqu'en 2025 avec un chiffre d'affaires de 93,75 milliards de dollars. Les grandes entreprises clientes représentent quasiment les deux tiers du marché. Les principaux acteurs du secteur viennent d'outre-Atlantique : IBM, Hewlett Packard Enterprise (HPE), M-Files Corporation, Microsoft, Newgen Software, OpenText, Oracle et Xerox.

TOSHIBA



Facilitateur de votre dématérialisation

Étape essentielle dans la transformation digitale, la dématérialisation des données, documents, échanges et processus... est une priorité pour toutes les entreprises !



Favorisez le travail collaboratif



Augmentez la productivité



Réduisez les coûts de traitement



Améliorez la satisfaction des utilisateurs

Présent à chaque étape du cycle de dématérialisation, Toshiba vous accompagne pour répondre à vos enjeux.



DÉMAT'
by Toshiba

ART DE VIVRE

Mois florissant

Le mois de mai fait assurément partie des plus denses et des plus beaux de l'année. Entre ses multiples jours fériés pour célébrer la fête du Travail, la fin de la Seconde Guerre mondiale, le jeudi de l'Ascension et le lundi de Pentecôte, les emplois du temps se libèrent pour laisser place aux escapades et au farniente à deux pas de chez soi ou à l'autre bout du monde. Ce mois, qui offre souvent une météo clémente et avec le printemps, l'euphorie de la végétation renaissante, s'avère propice à la détente ou aux émulations en tous genres. À chacun de choisir son style. Les pages qui suivent se proposent de vous y aider.



46 GOOD NEWS

46 ÉVASION
Premiers rayons

48 À VOS POIGNETS
Le rose au masculin

Trois questions à...
Jean-Claude Biver
Cofondateur de la marque Biver

50 JOAILLERIE
Coup de coeur,
un mariage réussi

La manufacture de Voltaire

Le temps du luxe

54 AU VOLANT
La Nouvelle MG4
compacte, pop et électrique

56 ENCHÈRES & VOUS

57 TOUR DE TABLES
Terrasses cachées

58 MARQUE-PAGE
Les livres du mois

GOOD NEWS

FREDERIQUE CONSTANT
35 ANS D'EXCEPTION

La manufacture horlogère suisse Frederique Constant fête ses 35 ans. Pour l'occasion, elle vient de dévoiler une nouvelle interprétation de son emblématique mouvement tourbillon manufacture FC-980 lancé en 2008. La Classic Tourbillon Manufacture se pare aujourd'hui d'un boîtier en or rose 18 carats et d'un garde-temps de 39 mm. Entièrement développé en interne et assemblé à la main, ce pur bijou se singularise notamment par une roue d'échappement et une ancre en silicium sans propriété magnétique, insensibles aux variations de température et un fonctionnement sans lubrifiant. Proposé en série limitée, il est disponible en seulement 150 exemplaires.

Prix sur demande.

www.frederiqueconstant.com



DR

MASERATI CAFFÈ PARIS
L'ART DE VIVRE À L'ITALIENNE

DR

Un lieu éphémère vient d'ouvrir au cœur de la capitale: le Maserati Caffè Paris, qui prend place au sein d'Eataly Paris Marais. Dans un cadre dédié à la marque au trident, le lieu offre l'occasion de retrouver un peu de cette « Dolce Vita » qui caractérise la Péninsule. Il comblera autant les amateurs de voitures de luxe que les passionnés d'art, de gastronomie, de design, de mode, de musique ou encore d'architecture. Jusqu'au 31 juillet. *Place des Émeutes de Stonewall, 75004 Paris.*

www.maserati-schumacher.fr

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
AU THÉÂTRE ANTIQUE

Une expérience unique, et même une première mondiale, voilà ce que propose depuis début mai le Théâtre antique d'Orange. « L'Odyssée Sonore » nous invite, à la tombée de la nuit et pendant 45 minutes, à un grand voyage immersif à la découverte de la mythologie

au son de musiques classique, pop et électronique auxquelles se mêle le premier vidéo mapping généré par l'IA. Équipé d'un casque géolocalisé relié à son téléphone, le spectateur se lance alors dans un jeu de pistes à plusieurs dimensions. Une expérience étonnante et un parcours déclinable aux événements d'entreprise puisque les lieux sont privatisables. Jusqu'au 23 décembre.

www.odysee-sonore.com



©EdelisOdysséeSonore/mki_Etienne Mineur

TAILLEVENT
S'OFFRE UNE
NOUVELLE CAVE

Outre celle, bien connue, de la rue du Faubourg Saint-Honoré, Les Caves de Taillevent viennent d'ouvrir une deuxième boutique parisienne. Au 130 rue de la Pompe, dans le 16^e arrondissement, ce nouvel écrin de 83 m² abrite plus de 1 500 références: des valeurs sûres adaptées à tous les budgets, des étoiles montantes, mais aussi des crus internationaux. Au sous-sol « Le Cellier », imaginé comme une crypte, renferme des dizaines de flacons d'exception, vins et spiritueux. Un vrai paradis.

lescavesdetaillevent.com/fr/



DR

RÉSIDENCE GASTRONOMIQUE CHEZ G.H. MUMM

À Reims, la Maison Cordon Rouge, l'hôtel particulier de G.H. Mumm, ouvrira pour la première fois ses portes au public le 12 mai. Elle abritera La Table des chefs, un restaurant gastronomique ouvert sur la terrasse et le jardin. Conçue sur le modèle des résidences d'artistes, celle-ci proposera toute l'année à de talentueux jeunes chefs de toutes origines de prendre, chacun leur tour et pendant trois mois, les commandes de la cuisine pour y proposer une expérience inédite de partages et de découvertes.

Forcément exceptionnelle, à l'image du lieu rénové dans la tradition de l'hospitalité.

www.mumm.com



DR

Laurent Fialaix





PREMIERS RAYONS

Et si l'on profitait des beaux jours pour filer dans l'un de ces petits paradis terrestres, l'espace de deux ou trois jours de rêve ? Forcément de rêve...

1. LUXE & JET SET À L'ANDALOUSE

Inauguré il y a bientôt quarante ans à quelques kilomètres de Marbella, l'ancien hôtel Byblos rouvre ses portes dès ce printemps. Célèbre pour sa façade blanche et ses tourelles couvertes en tuiles bleues, l'institution change d'identité et devient La Zambra, du nom d'une danse gitane originaire d'Almería et Grenade. À nouveau nom, nouveau visage puisque l'établissement (passé sous pavillon « The Unbound Collection by Hyatt ») a été totalement rénové. La Zambra propose désormais 197 chambres avec terrasse et vue sur le golf ou les montagnes environnantes. Fin du fin, le penthouse « La Zambra » (345 m²) offre même une expérience ultra-premium avec sa piscine privée, sa pergola, son espace détente et sa cave à vin ! Quatre restaurants sont aussi présents et offrent, au choix, des saveurs méditerranéennes et andalouses, asiatiques, américaines ou mexicaines. À noter enfin, le Mood Spa, le seul de la Costa del Sol à proposer l'expérience Swaywaver®, avec un lit de massage flottant qui permet de se déplacer en apesanteur dans un espace tridimensionnel. lazambrahotel.com

2. UN SÉJOUR TRÈS DURABLE À SANTORIN

Dernier-né du groupe grec Yes! Hotels Group, Noūs Santorini a ouvert ses portes début avril. Dans le quartier de Mesaria, au cœur de l'île de Santorin, ce nouveau 5 étoiles se niche dans un écrin au style contemporain, qui combine confort et authenticité avec les exceptionnels paysages environnants, loin de la foule. Le lieu propose un nouveau concept adapté « *aux besoins du voyageur moderne ainsi qu'à l'évolution de l'île tout en maintenant une qualité de service premium dans un cadre design et arty, et en limitant son impact sur l'environnement par l'utilisation d'énergies renouvelables, de produits durables et le recyclage des eaux grises.* » 119 chambres, bungalows et suites sont disponibles, la plupart avec piscine privée. L'accent étant mis sur la végétalisation, les chambres disposent toutes, ou presque, de jardins privés. Mention spéciale aux deux restaurants où les deux chefs mettent un point d'honneur à servir le meilleur de la gastronomie locale. www.yeshotels.gr/nous-santorini/

3. SUR LES COLLINES DE TANGER

Porte d'entrée du continent africain, au croisement de l'Atlantique et de la Méditerranée, la légendaire Tanger a inspiré littérature et cinéma comme peu d'autres villes au monde... L'occasion de faire une pause dans cette perle du nord marocain ? Dans un imposant palais, ancienne résidence du conseiller du roi, vous attend le Fairmont Tazi Palace. Un véritable paradis niché au milieu d'un parc de 3,6 hectares, sur les collines qui surplombent la ville. Après une longue et formidable rénovation, les lieux ont retrouvé leur splendeur des années 1920, offrant le meilleur du savoir-faire marocain. Alliant élégance et sérénité, un vaste choix de chambres, suites et penthouses vous y attendent mais aussi un superbe spa et quatre espaces de restauration aux inspirations et ambiances variées. Le Crudo vous réglera de ses saveurs méditerranéennes, quand le Parisa s'inspire de la cuisine perse. Le Siddharta Lounge, quant à lui, vous permettra de déjeuner au bord de la grande piscine de marbre noir, et au Rose Room, vous pourrez prendre un traditionnel thé à la menthe à toute heure de la journée. www.fairmont.fr/tangier/

4. SAVEURS DU TERROIR DANS LES POUILLES

Cap au sud de l'Italie, dans la région des Pouilles où l'hôtel Rocco Forte, le Masseria Torre Maizza, vient de lancer sa cinquième saison. Un vaste domaine comprenant un luxueux spa, une piscine, une plage privée, un parcours de golf 9 trous, sans oublier le restaurant et le bar en rooftop. Mais c'est surtout vers son programme d'activités que les regards se tournent. Ici, on vous proposera d'en apprendre davantage, le temps d'un atelier, sur la fabrication de la fameuse burrata des Pouilles aux côtés d'un maître fromager qui vous aidera à concocter vous-même une mozzarella d'exception. À moins que vous ne préfériez préparer un pasticciotto, une pâtisserie traditionnelle fourrée à la crème pâtissière, sous les conseils d'un chef pâtissier ? Quant au sommelier du bar Bougainvillea, il vous fera découvrir les meilleurs crus régionaux. Rassurez-vous, si vous préférez les activités sportives, des balades à vélo électrique sont aussi possibles. Une expérience à vivre absolument pour découvrir la superbe campagne environnante, notamment les rues étroites qui mènent jusqu'à Savelleri, un charmant village de pêcheurs, considéré comme l'un des plus beaux de la région. masseriatorremaizza.icastelli.net/fr

Laurent Fialaix

LE ROSE AU MASCULIN

Parmi les tendances fortes du moment, le retour en force des cadrans de couleur saumon, très en vogue dès les années 1930. Originalité et esprit vintage assurés grâce à ce rose particulier, légèrement suranné, et d'un raffinement incontestable. Une teinte chaude et douce, dans l'air du temps, qui a tout pour séduire les amateurs de belle horlogerie.



Référence 2154-A

En acier, 37,5 mm de diamètre, mouvement automatique, bracelet en cuir. **Furlan Marri** 1 520 euros.



MR 01

En acier, 36 mm de diamètre, mouvement automatique avec petite seconde, bracelet en cuir. **Baltic** 654 euros.



BR 05 Skeleton Golden

En acier, 40 mm de diamètre, mouvement squelette automatique, bracelet en acier. **Bell and Ross** 7 400 euros.



Pasha

En acier, 41 mm de diamètre, mouvement automatique, bracelet en acier. **Cartier** 7 950 euros.



Alpine Eagle XPS

En acier Lucent steel™, 41 mm de diamètre, mouvement automatique extra-plat avec petite seconde, bracelet en acier Lucent steel™. **Chopard** Prix sur demande.



Référence 5172 G

En or gris, 41 mm de diamètre, mouvement chronographe à remontage manuel, bracelet en alligator. **Patek Philippe** Prix sur demande.



Patrimony

En platine, 42,5 mm de diamètre, mouvement automatique avec jour et date par aiguilles rétrogrades, bracelet en alligator. **Vacheron Constantin** Prix sur demande.



Cricket Tradition

En acier, 36 mm de diamètre, mouvement à remontage manuel avec fonction réveil, bracelet en alligator. **Vulcain** 4 270 euros.

Hervé Borne



Trois questions à...

Jean-Claude Biver

Cofondateur de la marque Biver

La résurrection de Blancpain, c'est lui, le partenariat entre Omega et James Bond, c'est lui aussi, le succès planétaire de Hublot, c'est encore lui ! Génie du marketing horloger incontesté et incontestable, il se lance aujourd'hui dans une nouvelle aventure avec son fils Pierre... Celle de créer une marque, sous son propre nom.

Décideurs. Avoir son nom gravé sur le cadran d'une montre représente pour vous une nouvelle étape dans votre extraordinaire carrière ou une formidable consécration ?

Jean-Claude Biver. C'est avant tout une belle opportunité de fêter dignement un demi-siècle de passion pour mon métier et pour l'art horloger. Mais cela ne m'empêche pas d'avoir en permanence à la fois des doutes et de l'espoir. L'espoir d'être digne de mon produit et de faire rêver mes clients. Pour autant, le doute ne m'abandonne pas. Cette remise en cause permanente m'insuffle la volonté de toujours faire mieux. Je dois avouer que j'ai appris à faire du doute mon ami, car il m'oblige constamment à reconsidérer mon approche mais surtout à toujours m'améliorer.

Vous partagez l'aventure Biver avec votre fils Pierre, 22 ans. Quel est le rôle de chacun ? Comment l'idée de se lancer dans ce projet avec lui est-elle née ?

Ce partage avec mon fils est une expérience riche et inédite. Riche parce qu'elle m'apporte encore plus d'amour filial. J'apprends ainsi à mieux connaître mon fils et sa génération. Il a 50 ans de moins que moi et m'apprend quels sont les nouveaux courants et qui sont les nouveaux clients. Grâce à lui, je suis en contact permanent avec le futur. Avec mes 50 années d'activité, et la présence de mon fils à mes côtés, j'ai

aujourd'hui l'immense privilège de maîtriser à la fois le passé et l'avenir. Et, avant tout, celui de pouvoir transmettre mon expérience, mon savoir, mes doutes aussi, mais également mes aspirations, comme mes erreurs et mes succès.

Pourquoi avoir créé le poinçon JCB ? Celui de Genève n'est pas suffisamment exigeant à vos yeux ? Quelles sont les principales différences entre ces poinçons ?



Le poinçon JCB est bien plus sévère et exigeant que celui de Genève. Et ce, sur différents points. Il tient aussi compte de l'habillement. Par exemple, les aiguilles et les index doivent être en or. La qualité de construction est aussi évoquée au travers de critères comme l'usure, les fonctionnalités des différents attributs, de réglage (équivalent COSC) et de construction de boîte (fond et lunette vissés). En outre, le poinçon JCB ajoute une garantie de trois ans sur toutes les montres labellisées, n'impose pas de contrainte géographique et les critères de qualité de la décoration sont supérieurs. Les roues doivent être cerclées sur les deux faces, les flancs des aciers doivent être étirés, les axes et chaussees doivent être polis et bombés... Cela dit, le poinçon de Genève est amplement suffisant pour une qualité supérieure, mais pour les montres Biver, il nous a semblé nécessaire d'aller encore plus loin.

Biver

Carillon Tourbillon Biver en titane, 42 mm de diamètre, mouvement automatique, bracelet en titane.

Propos recueillis par Hervé Borne

SAGA

LA MANUFACTURE DE VOLTAIRE

Historiquement fondée en 1770 par l'illustre philosophe, Manufacture Royale a fait le bonheur de l'élite du siècle des Lumières. Relancée par un entrepreneur passionné, cette maison atypique revient à présent sur le devant de la scène.

Par Hervé Borne

Alexis Gouten est un entrepreneur avisé issu d'une famille très connue en horlogerie: « *Ma famille, mon grand-père, mon père, mes oncles et par la suite mes cousins sont déjà solidement implantés dans de grandes entreprises du luxe, Cartier, Piaget, Vacheron Constantin, Breguet... pour n'en citer que quelques-unes* ». Il enchaîne les missions dans cette industrie chère aux Gouten et décide en 2013 de racheter, avec ses cousins, Manufacture Royale. Une maison fondée en France en 1770, par le philosophe Voltaire. Destinés aux élites et têtes couronnées d'Europe, 4000 garde-temps sortiront des ateliers. Un exploit pour l'époque, rendu possible grâce à des maîtres horlogers reconnus comme Jean-Antoine Lépine. Les montres signées Manufacture Royale intègrent jusqu'aux complications les plus exigeantes dont les systèmes à sonnerie et les répétitions. L'art de l'habillage est également parfaitement maîtrisé au travers de boîtiers en or richement gravés, émaillés ou encore sertis. Aujourd'hui, l'idée est d'utiliser son patrimoine historique, d'assumer sa différence en tant que marque distinctive destinée aux collectionneurs qui ont déjà tout et de développer un atelier sur mesure.

Manufacture Royale est une superbe pépite connue des initiés, ne produisant qu'une centaine de pièces par an et dont les prix se situent dans une fourchette entre 25 000 et 300 000 euros. La majorité des montres de la marque, soit près de 60 % de la production, sont des modèles uniques réalisés sous l'impulsion de commandes spéciales grâce au savoir-faire d'un atelier genevois indépendant. Une nouvelle maison avec laquelle le monde merveilleux de la haute horlogerie doit désormais compter. Intimiste et surtout intensément élitiste, Manufacture Royale rime bien entendu avec les complications les plus ultimes dont, entre autres, l'échappement à tourbillon. Parmi les nouveautés du moment, un tourbillon volant automatique animé d'un micro-rotor offrant une belle visibilité sur le ballet hypnotique de sa cage mobile. Une merveille issue de la ligne Micromégas inspirée par le héros gigantesque du conte fantastico-philosophique écrit par Voltaire en 1752. Elle appelle à porter un regard différent sur l'horlogerie, tout comme celui de Micromégas sur les personnages qu'il croise au cours de ses voyages cosmiques. Une nouveauté qui résume parfaitement l'esprit de Manufacture Royale.



ADN Spirit en acier, 46 mm de diamètre, mouvement squelette à remontage manuel avec petite seconde, bracelet textile. Série limitée à 28 exemplaires.



1770 en acier, 43 mm de diamètre, mouvement tourbillon automatique, bracelet textile. Pièce unique.



Micromégas en or rose, 45 mm de diamètre, mouvement tourbillon automatique avec son micro-rotor visible à travers le fond saphir du boîtier, bracelet en alligator. Pièce unique.

LE TEMPS DU LUXE

L'horlogerie de luxe et la haute joaillerie appartiennent à un même monde. Celui où rien n'est jamais trop beau. L'occasion pour les plus grands joailliers de présenter des pièces exceptionnelles puisant dans la richesse de savoir-faire séculaires qui font appel à de nombreux professionnels de l'art dont l'unique vocation est de créer de sublimes objets de désir. Morceaux choisis.



Hermès
Kelly Joaillière en or gris
sertie de diamants,
mouvement à quartz.



Van Cleef and Arpels
Galaxie Secrète en or blanc sertie
de diamants et de saphirs de couleurs
avec au centre un saphir ovale de
Madagascar, mouvement à quartz.



Cartier
Tutti Sota en platine sertie
de diamants, de saphirs,
d'émeraudes et de rubis,
mouvement à quartz.



Dior Joaillerie
Dearest Dior en
or jaune et or rose
sertie de diamants
blancs et jaunes,
mouvement à
quartz.



Chopard
Paon Animal World
en or éthique blanc et
titane sertie
de diamants blancs
et de couleurs, de
saphirs, de tourmalines
paraiba, de tsavorites
et de lazulites,
mouvement à quartz.



Piaget
Solstice en or blanc
sertie de diamants et
de deux rubis,
mouvement à quartz.



Bulgari
Giardino Dell'Eden en or blanc sertie
de diamants, tourmalines, tsavorites,
grenats mandarin, d'émeraudes,
de quartz, d'opales, de tourmalines paraiba,
rubis et saphirs de couleurs, mouvement
squelette mécanique à remontage manuel
avec échappement à tourbillon.



Chanel Joaillerie
Mademoiselle Privé Pique-Aiguilles laquée noir, décorée d'un
patron de veste noire effet tweed gansé de diamants, de boutons
en perles et d'outils miniatures en or jaune, mouvement à quartz.

Hervé Borne

COUP DE CŒUR

UN MARIAGE RÉUSSI

Jaeger-LeCoultre crée la surprise en présentant, non pas une montre, mais un collier, fruit du mariage entre savoir-faire horloger et grande tradition joaillière.

Par Hervé Borne

Jaeger-LeCoultre propose une nouvelle façon de porter le temps. Sa célèbre Reverso quitte, pour l'occasion, le poignet pour s'approprier le décolleté. Une folie, superbe, rendue possible par la métamorphose d'une montre en bijou. Le voile se lève sur une création surprenante, issue d'un assemblage réussi entre le savoir-faire horloger et la grande tradition joaillière. Il donne naissance à un sautoir élégant et ultra-féminin, d'inspiration Art déco sous la forme d'une chaîne souple composée de maillons sertis de diamants et de perles d'onyx poli, sur laquelle est suspendue une Reverso également sertie de

diamants et qui se termine par deux pendentifs en onyx poli. Le verso de la montre formant un motif complexe de répétitions géométriques. Ainsi, pas moins de 3 000 diamants ont été nécessaires pour le sertissage complet de la pièce. Un travail minutieux qui aura demandé aux artisans plus de 300 heures de travail pour cette pièce d'exception. La Reverso Secret Necklace perpétue une tradition chère à la Maison Jaeger-LeCoultre, qui réunit sous le même toit l'ensemble des métiers, dont ceux de la haute joaillerie. Celle aussi de réinterpréter avec une grande liberté une montre mythique, créée en 1931, sans jamais renoncer à son identité.



Collier Reverso Secret Necklace en or rose, diamants et onyx, montre Reverso en or rose et diamants, mouvement à remontage manuel. **Jaeger-LeCoultre.**



Ce mois-ci,
nous avons testé
pour vous ...

LA NOUVELLE MG4 COMPACTE, POP ET ÉLECTRIQUE

De belles performances, un design original et franchement séduisant, un rapport qualité prix imbattable... Rien d'étonnant si cette nouvelle MG4 a intégré dès sa sortie le Top 10 des voitures électriques les plus vendues en France.

Force est de le constater: après son passage sous pavillon chinois, MG devenu MG Motor effectue ces temps-ci un spectaculaire retour en force. Et une percée rarement vue sur le marché de l'électrique. À peine arrivée en concessions, il y a quelques mois, la MG4 enregistrait un record de commandes (plus de 4 300). Mieux, en novembre dernier, ses ventes faisaient un bond spectaculaire de 326 % avec plus de 2 300 nouvelles immatriculations. Ce qui la fait entrer directement dans le Top 10 des voitures électriques les plus vendues en France. D'ores et déjà, elle fait partie des incontournables, au même titre que quelques modèles déjà bien connus de Tesla, Dacia, Peugeot, Renault ou encore Fiat. Et ce n'est qu'un début... Reposant sur l'inédite plateforme modulaire MSP (Modular Scalable Platform) entièrement dédiée aux véhicules électriques, la MG4 s'affiche comme le fer de lance de la nouvelle stratégie de MG Motor: dix autres modèles sont attendus d'ici à 2025.

Un design incisif et des performances à la hauteur

Mais que vaut réellement ce nouveau modèle qui fait tant fureur? Disponible en trois finitions (Standard, Comfort et Luxury) et en deux puissances de batterie

(51 kWh pour la première, 64 kWh pour les deux autres), nous avons testé la MG4. Pour cela, nous avons demandé à Frédéric Vandeuve, président fondateur de Halifax Consulting, cabinet de conseil et formation commerciale B2B, de prendre place au volant d'une MG4 Luxury le temps d'une journée. Avant de lui demander ce qu'il en a pensé, inutile de préciser que nous avons d'emblée craqué sur le style sportif et vif de ce modèle dessiné à Londres. Sans parler de son habitacle très épuré, d'un vaste espace à l'arrière qui permet aux passagers de voyager en tout confort, d'une excellente connectivité iSmart offrant les commandes vocales et des aides à la conduite performantes. Cinq modes de conduite sont d'ailleurs proposés, dont un entièrement personnalisable. Enfin, nous avons aussi pu apprécier la recharge rapide de la batterie lors d'un arrêt sur autoroute : moins de 30 minutes pour une batterie rechargée à 80 %. Mais à Frédéric Vandeuve de nous faire part maintenant du plaisir à la conduite qu'il a éprouvé au volant de cette très séduisante auto, disponible en sept coloris, du blanc (proposé en série) jusqu'aux optionnels gris clair ou anthracite, noir, rouge, bleu vif, ou même un orange flashy aux allures résolument pop.

Laurent Fialaix



FICHE TECHNIQUE

Nouvelle MG4 finition Luxury

Motorisation : Moteur PMSM

Puissance maxi (kW/ch) : 150/204

Couple Maxi Nm : 250

Batterie électrique : NMC (Nickel Manganèse Cobalt)

Boîte de vitesses : automatique

Autonomie (WLTP) : 435 à 450 km

Consommation électrique : 18,4-19,6 kWh/100 km.

Temps de recharge électrique courant continu (10 à 80 %) : 35 minutes

Accélération (0-100 km/h) : 7,9 sec

Vitesse maxi : 160 km/h

Consommation CO₂ en cycle mixte WLT (g/km) : 0

Prix du modèle testé : 35990 € TTC. À partir de 29990 € TTC (finition standard)

Entretien avec

Frédéric Vendeuvre

Halifax Consulting est le cabinet de conseil et formation commerciale B2B leader en France. Il dispose de cinq filiales à l'international.

DÉCIDEURS. Vos premières impressions à chaud ?

FRÉDÉRIC VENDEUVRE.

Extérieurement, cette MG4 dispose d'un profil assez sportif et d'un look joliment enfantin, comme un jouet. À l'intérieur, tout y est très sobre et simple. Quant à la conduite, elle est vraiment très agréable. De plus, cette voiture dispose d'une accélération incroyable.

Quelle destination vous inspire-t-elle ?

Je dirais une balade sur les petites routes de Normandie pour profiter de sa belle autonomie d'environ 400 kilomètres.

Une musique à écouter sur la route ?

À son image : une musique gaie, comme un bonbon acidulé. Du Michel Polnareff, par exemple.

Quels magazines ou livres sur la plage arrière ?

J'emporterais des bandes dessinées. À commencer par les « Corto Maltese » de Hugo Pratt.

Que déposez-vous dans le coffre avant de partir ?

De quoi passer une nuit. Sait-on jamais où peut nous conduire cette voiture...

Un déjeuner d'affaires, à quel voiturier confiez-vous les clés ?

Au LiLi, l'excellent restaurant chinois de The Peninsula Hotel, avenue Kléber, dans le 16^e arrondissement.

Et une pause sur le pouce ?

À peu près n'importe où car elle est visiblement à l'aise partout. Même au Mac Drive.

Le mot de la fin ?

Voilà une voiture électrique parfaite pour tous les jours en ville ou pour les trajets de moyenne distance. Son rapport qualité prix est assez incroyable. De plus, elle attire le regard, mais sans aucune ostentation.

Un grand merci au Parc Presse de MG Motor

Propos recueillis par Laurent Fialaix

ENCHÈRES et vous...

Quelques résultats des derniers mois

Artcurial



© Artcurial

Lors d'une vente monographique le 15 avril dernier, Artcurial mettait à l'honneur le célèbre street-artiste américain Shepard Fairey, connu sous le pseudo Obey. Celui dont la désormais célèbre Marianne intitulée *Liberté, égalité, fraternité* orne la façade d'un immeuble du XIII^e arrondissement de Paris à l'instar du bureau du président à l'Élysée, est devenu une star planétaire. C'est sa représentation d'un enfant soldat, baptisée *Duality of humanity 2*, créée en mixant pochoir, aérosol et collages, qui a réalisé l'une des meilleures enchères, à 38 048 euros.

Coutau-Bégarie

La *Flore accroupie* signée Jean-Baptiste Carpeaux, a suscité les convoitises lors de la vente organisée à Drouot en mars dernier. Exécuté en marbre blanc, cet exemplaire de l'œuvre est rare du fait de ses dimensions : seules quatre versions d'une hauteur de 105 centimètres sont aujourd'hui connues. Mais l'un des sculpteurs les plus brillants du second Empire fait toujours rêver les collectionneurs : sa *Flore*, estimée entre 60 000 et 80 000 euros, a finalement été adjugée pour 512 624 euros.



© Coutau-Bégarie

Retour sur...

Une collection de rois

Un trésor comme rarement amassé. Jacques Garcia, décorateur et scénographe a réussi la prouesse de transformer le château du Champ de Bataille, en Normandie, en un magnifique écrin pour accueillir ses collections Grand Siècle qu'il enrichit sans cesse. Ainsi, aujourd'hui, cinq mille meubles et objets d'art, de provenance royale, impériale ou de très haute noblesse parent les grands appartements du bâtiment, conçu par l'architecte Louis Le Vau.



© Sotheby's

Pour assurer la pérennité de son domaine, Jacques Garcia, qui fête ses 75 ans, se sépare de soixante-quinze meubles et objets d'art. Un ensemble estimé à 12 millions d'euros. Organisé le 16 mai chez Sotheby's, l'événement rassemble des pièces dignes d'un musée, signées des plus grands artistes de leur temps. On retrouve notamment des meubles estampillés Boulle, Oeben, Jacob ou Weisweiler, de la porcelaine de Sèvres ou des pièces d'horlogerie. Cette console Louis XV (photo) en placage de poirier, tôle peinte et bronze doré, datant d'environ 1780 et signée Adam Weisweiler est estimée entre 800 000 euros et 1,2 million d'euros.

Ventes à venir

Ader - Nordman & Dominique

12 MAI



© Ader - Nordman & Dominique

D'une infinie douceur, ce nu féminin est présenté à la vente en mai. Peint en 1925 par Foujita, ce *Nu dans l'atelier (détail)* séduit par le charme de son sujet autant qu'il surprend par son apparente simplicité technique qui rappelle davantage le dessin ou la gravure que l'huile. Estimée entre 500 000 euros et 800 000 euros, l'œuvre est une démonstration de la virtuosité du peintre d'origine japonaise dans la maîtrise du plein et du vide et dans l'utilisation de tons entre le blanc et le noir et un délicat camaïeu de gris, qui évoque la grisaille ou les peintures traitées en monochromie.

Bonhams-Cornette de Saint-Cyr

22 JUIN

Alain Delon reste fidèle à la maison de vente française, rachetée en 2022 par Bonhams.



© Bonhams-Cornette de Saint-Cyr

Cette fois-ci, c'est à Arnaud, fils de son ami de longue date et commissaire-priseur Pierre Cornette de Saint-Cyr, que l'acteur confie la dispersion d'environ quatre-vingts œuvres d'art anciennes et modernes. Parmi elles, des toiles de Delacroix, Millet ou Dufy, ainsi que des dessins de Géricault, Dürer ou Véronèse. L'un des lots phares demeure *La plage de Sainte-Adresse* signée Raoul Dufy en 1906. D'abord exposée au Salon des indépendants puis au Salon d'automne l'année de sa création, la toile a par la suite été prêtée à de prestigieux musées à Los Angeles et Paris. Illustrant la période fauve du peintre, elle est estimée entre 600 000 et 800 000 euros.

TERRASSES CACHÉES

Dès les premiers rayons de soleil, le Parisien aime s'agglutiner sur des terrasses débordant sur le trottoir. Faisant fi des pots d'échappement et des fumeurs, valeureux, il lutte pour refaire son stock de vitamine D. Pourtant, il existe quelques havres de paix où, à l'abri de cours intérieures ou de jardins, il est encore possible de recharger les batteries en toute sérénité. Sélection secrète.



1. BB Blanche
21, rue Blanche, Paris 9°
01 40 40 21 61



2. Rivié
30-32, rue du Sentier, Paris 2°
01 85 65 75 04

1. BB Blanche

Blanche c'est d'abord une salle de sport, installée depuis 2018 par les créateurs du Klay et du Ken Club au sein d'un somptueux hôtel particulier de style Art déco. Les abonnés, très privilégiés, s'octroient, au sein de ce chef-d'œuvre architectural du début du XX^e siècle, le luxe de transpirer sur des machines de musculation dernière génération, de se relaxer au spa ou dans la somptueuse piscine. Mais le lieu ouvre aussi ses portes au public à la recherche d'un moment de tranquillité pour se restaurer. Lancé sous la houlette de Jean Imbert, le restaurant est depuis un an dirigé par Guillaume Fasilleau. Le chef propose une cuisine élégante et équilibrée répondant à la sacro-sainte trinité (local, de saison et bio). On picore, dans le calme absolu du jardin, une galette coréenne aux légumes, un pavé de merlu rôti et sa sauce curry noir aux moules ou des spaghettis de patate douce au bœuf sauté et sauce soja. Le lieu est aussi idéal pour le petit-déjeuner (de 8 h à 11 h) ou le brunch du week-end.

Tous les jours de 8 h à 22 h 30 (19 h les dimanche et lundi). €€

2. Rivié

Le concept des hôtels Hoxton est né à Londres avec la volonté de créer des lieux bouillonnants de vie, ancrés dans l'ambiance de leur quartier pour que chacun, visiteur d'une nuit ou de quelques heures puisse y trouver son compte. Pari réussi pour la version parisienne qui va bien au-delà d'un hôtel avec des espaces privés, un bar à cocktails, intime, un bar à vin et une grande brasserie. Cette dernière a pris le nom de l'hôtel particulier du XVIII^e siècle : Rivié. Du petit-déjeuner au dernier verre en passant par le brunch le week-end, difficile de faire un lieu plus versatile. La cuisine débite des assiettes bien ancrées dans la culture française avec une petite touche de modernité. Selon l'humeur du moment, on hésite entre un œuf meurette ou une salade de kale et ricotta pour continuer avec un os à moelle, un demi-coquelet rôti ou des endives braisées. Et pour partager, on choisit la côte de bœuf ou la sole meunière. Et surtout, on s'attarde le midi au soleil ou le soir à la lueur des bougies dans la cour intérieure de ce lieu pas comme les autres.

Tous les jours de 7 h à 00 h 30 (1 h 30 du jeudi au samedi). €

Tranches de prix

€ : jusqu'à 50 euros - €€ : jusqu'à 100 euros - €€€ : jusqu'à 200 euros



3. L'Hôtel Particulier - Le Grand Salon
23, avenue Junot, Pavillon D, Paris 18°
01 53 41 81 40



4. Le Camondo
61 bis, rue de Monceau, Paris 8°
01 45 63 40 40

3. L'Hôtel Particulier - Le Grand Salon

L'hôtel particulier a d'abord été une « folie » du maquis de Montmartre, construite en 1871 dans un style Directoire. Il a vu se succéder les familles Hermès, puis Rothschild avant d'être transformé en chambres d'hôtes. C'est aujourd'hui à la fois le plus petit hôtel (cinq suites) et le plus grand jardin hôtelier de la capitale. Dans un incroyable écrin de verdure, il est possible de se restaurer en s'offrant une parenthèse hors du temps sans avoir quitté le XVIII^e arrondissement. La cuisine, inspirée par le lieu, est bourgeoise et délicate. Escargots de Bourgogne, terrine de foie gras, mais aussi salade d'artichauts poivrée pour démarrer puis côte de veau aux morilles ou saint jacques, émulsion corail et épaule d'agneau de 7 h se dégustent sur des tables de jardin en fer forgé. Si la météo n'est pas clémente, la verrière permettra tout de même de profiter du lieu. Sans oublier le tea time (de 16 h à 18 h) et le déjeuner dominical avec notamment une volaille jaune rôtie à partager.

Tous les jours de 12 h 30 à 14 h 30 et de 19 h à 23 h. €€

4. Le Camondo

En bordure du parc Monceau, Moïse de Camondo fit construire au début du XX^e siècle un hôtel particulier où il installa ses collections avant de léguer le tout à l'Union centrale des arts décoratifs. Dédié à son fils Nissim, le musée, entièrement consacré à l'art de vivre à la française au XVIII^e siècle témoigne du goût de son fondateur pour cette période. Il accueille aussi un restaurant ayant élu avantageusement domicile dans l'ancien garage. Bénéficiant à la fois d'un jardin d'hiver ou d'une terrasse d'été, le lieu distille dans un cadre idyllique la cuisine de Fanny Herpin et Mehdi Boucenna. Les assiettes tiennent le haut du pavé grâce à un dressage tout en délicatesse et des recettes d'une grande finesse. En entrée, on se régale avec un œuf bio parfait et endives braisées, ravioles juteuses de canard confit au bouillon asiatique et pour le plat principal, sole cuite nacrée et artichauts ou encore asperges vertes colorées à la plancha et ricotta aux herbes. Une carte actuellement résolument printanière qui varie au gré des saisons. Bon à savoir : l'ancienne sellerie est idéale pour organiser des repas privés.

Tous les jours de 12 h (17 h le samedi) à minuit (16 h le dimanche). €€

Béatrice Constans

LA SÉLECTION du mois

HISTOIRE

BLAKE ET MORTIMER : LA GENÈSE

Début 1943, pour cause de Seconde Guerre mondiale, le magazine belge *Bravo !* n'est plus en mesure d'éditer en version française les aventures de Flash Gordon de l'Américain Alex Raymond. Pour faire rêver ses lecteurs, la parution fait confiance à un trentenaire inconnu et féru d'opéra. Son nom ? Edgar P. Jacobs. Celui-ci se met au travail et livre *Le Rayon U* et *La flèche ardente* réédités en 2023. Le scénario est assez simple. Dans un monde imaginaire, deux puissances, la Norlandie et l'Austradie, cherchent à mettre la main sur un minerai mystérieux aux applications scientifiques infinies. Les deux albums sont le premier galop d'essai du célèbre créateur des aventures de Blake et Mortimer qui commencent à poindre dans l'esprit du Belge. L'agent secret Lord Calder et le professeur Marduk, scientifique barbu et bagarreur, sont les prototypes des deux célèbres Anglais. De même, on retrouve l'espion Dagon et le serviteur indien Adj, version brouillonne d'Olrík et Nasir. Au menu également, des animaux préhistoriques, des civilisations disparues, des souterrains, un rythme narratif qui servent de base de départ à une série qui continue de marquer l'histoire du neuvième art.



LUCAS JAKUBOWICZ

Le rayon U, La flèche ardente, d'Edgar P. Jacobs, Éditions Blake et Mortimer, 48 pages et 48 pages, 16,50€ par album

HISTOIRE

ANECDOTES ET ANTIDOTES

Existe-t-il une relation entre la petite et la grande vérole ? Sur le plan médical, aucune. La première, autrement appelée varicelle, est une infection virale extrêmement contagieuse quand la seconde désigne la syphilis, infection sexuellement transmissible. En revanche, les deux maladies s'avèrent liées par les guerres. Dans *30 nouvelles histoires insolites qui ont fait la médecine du Moyen Âge à nos jours*, le professeur et ancien chef du département de chirurgie cardiovasculaire de l'hôpital Pitié-Salpêtrière, Jean-Noël Fabiani-Salmon, dévoile l'envers du décor. Lorsque les Espagnols ont conquis l'Empire aztèque en 1518, ils ont apporté la petite vérole, allié puissant : alors que la population locale était estimée à 25 millions d'habitants, celle-ci tombe à 1,5 million en 1620. Les locaux n'ont pas manqué de rendre la monnaie de leur pièce aux envahisseurs puisque les Aztèques ont transmis aux conquistadors la syphilis qu'ils ramenèrent en Europe. L'auteur nous en apprend aussi davantage sur le rapport de l'église aux dissections de corps, sur les anti-vax ou sur l'utilisation de porcs pour remplacer les valves cardiaques de l'homme. De quoi mettre fin à quelques idées reçues.



O.V.

30 nouvelles histoires insolites qui ont fait la médecine du Moyen Âge à nos jours, de Jean-Noël Fabiani-Salmon, Plon, 336 pages, 22,50€

ÉCONOMIE

LE CHEVALIER BLANC

En 1993, Air France frôle le dépôt de bilan. L'ancien fleuron français n'a pas su s'adapter à la déréglementation venue des États-Unis, ni se restructurer afin de se montrer compétitif face à la concurrence. Il est aussi enlisé dans un rapport de force entre le personnel et la direction qui ne fait que se détériorer. La mainmise de l'État achève d'ankyloser le système. Un homme providentiel, qui a fait ses preuves à la RATP mais aussi dans le processus d'autonomisation de la Nouvelle-Calédonie, est nommé aux manettes de la compagnie aérienne. La seule condition que Christian Blanc impose à Édouard Balladur ? Avoir les coudées franches. En quatre ans, il rend l'impossible possible. Air France se désendette et retrouve le chemin de la croissance. Proche du terrain, très à l'écoute, conscient du potentiel de chacun, ambitieux, libre, l'homme ne craint pas les bras de fer. Dans *Air France, mourir ou renaître*, Théo Sztachholz revient, presque au jour le jour, sur ce redressement et les revirements spectaculaires qui l'ont jalonné. Un cas d'école difficilement duplicable à d'autres entreprises – voire à l'Air France-KLM d'aujourd'hui qui fait encore face à de nombreux défis – mais non moins inspirant.



OLIVIA VIGNAUD

Air France, mourir ou renaître, de Théo Sztachholz, Éditions JPO, 285 pages, 24,35€

TÉMOIGNAGE

DES BATIGNOLLES À L'UKRAINE

Certains destins d'inconnus ressemblent à de véritables romans, c'est le cas de Gaston Thivet. Enfant des Batignolles, le jeune homme est comme tant d'autres envoyé en Allemagne dans le cadre du STO. Il y rencontre Louba, une Ukrainienne elle aussi réquisitionnée. Le coup de foudre est immédiat. Une fois la paix revenue, Gaston l'épouse et, dès 1946, vient rendre visite à sa belle-famille à Chomtka un « trou » situé au nord de l'Ukraine. Mais une fois entré dans l'URSS stalinienne, plus possible d'en ressortir. Gaston est « condamné » à y faire sa vie, obtiendra la nationalité soviétique, fera carrière comme ouvrier spécialisé dans une usine de pellicules pour le cinéma et la photographie, sera décoré héros du travail, deviendra membre du parti. Années de reconstruction, optimisme post-stalinien, déclin brejnévien, chute du bloc, grand bazar post-soviétique... Gaston Charlovitch est embarqué dans la vie d'un homo sovieticus presque comme les autres. Presque puisque, dans son atelier, il fredonne à voix basse Mistinguett ou Maurice Chevalier. Ultime lien avec son pays d'origine qu'il ne reverra jamais. « Pas grave, je ne me fais jamais de bile, j'ai bon caractère », affirmera-t-il au journaliste Yves Gauthier, spécialiste du monde russe qui a noué pendant des décennies une amitié avec cet étrange naufragé dont la vie mérite d'être connue du grand public.



L.J.

Gaston, L'impossible Retour, d'Yves Gauthier, Paulsen, 187 pages, 21 €

LE GRAND NOM DU RHUM



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

En logistique alimentaire, ce sont les derniers kilomètres qui sont décisifs.

La Poste Solutions Business propose **Log'issimo** : la solution logistique alimentaire de proximité performante et experte de la chaîne du froid. Partout en France, Log'issimo assure l'approvisionnement des points de vente, le portage de repas au domicile des seniors et le réassort quotidien des frigos connectés en entreprise par les facteurs.

En savoir plus au 36 34⁽¹⁾ ou sur laposte.fr/log-issimo