



Mardi 8 avril 2025

Économie

Le Parisien



Lucie Basch, Too Good To Go

« Le succès d'une entreprise, c'est son impact sociétal »

Pour lancer ce numéro spécial consacré aux entrepreneurs, la cofondatrice de l'appli antigaspi Too Good To Go, Lucie Basch, se confie sur son parcours et nous présente en exclusivité sa nouvelle solution de partage, Poppins.

➔ Grand Angle • P. 2 et 3

LP/FRED DUGIT

Commission paritaire N° 0125 C 85979 - Ne peut être vendu séparément

Le tableau de bord

Smic horaire
↑ Brut : 11,88 €
↑ Net : 9,40 €

Smic mensuel
↑ Brut : 1 801,80 €
↑ Net : 1 426,30 €

Taux de chômage
T4 2024
→ 7,3 %

Taux d'inflation
Mars 2025
→ + 0,8 % (sur un an)

CAC 40
↓ 7 274,95 pts (4/04)
- 8,1 % sur 5 jours

8,65 heures par semaine, c'est le temps passé par les salariés de bureau français à rechercher les informations nécessaires pour accomplir leurs tâches, selon une étude Atlassian.

PUBLICITÉ

ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

PCO EP
Opérateur de compétences
des Entreprises de Proximité

Et les métiers
de proximité
vont plus loin

Lucie Basch face aux entrepreneurs

La créatrice de l'appli Too Good To Go a répondu aux questions des quatre invités du « Parisien - Aujourd'hui en France ».

Nouveau pari

Sortie de la partie opérationnelle de Too Good To Go, sa fameuse appli antigaspi de repas, Lucie Basch, l'entrepreneuse à impact de 33 ans, a eu du temps pour trouver comment continuer à changer les habitudes. « Allier enjeux économiques, réduction de la consommation et création de plus de liens dans les villes, c'est le triptyque gagnant », explique-t-elle pour justifier la naissance de Poppins. Son mantra ? Emprunter ou louer, mais surtout pas acheter. « Cela fait dix ans que beaucoup d'acteurs se sont lancés mais, observe Lucie Basch, de façon très vectorisée, autour de grandes verticales : immobilier, voitures... Ils font un travail génial. » Et lui ont donné envie de creuser... L'appli, lancée ce mardi 8 avril, est testée depuis près de deux mois auprès de 1 000 utilisateurs, surtout à Paris. Elle a pris le nom de l'héroïne Mary Poppins, mise en scène par Disney, dont le sac à main regorge d'objets dont elle a besoin au moment opportun. Gratuite, elle fonctionne comme une plate-forme qui réunit

particuliers et professionnels autour du partage. Les uns proposent ce qu'ils veulent prêter ou louer et les autres n'ont plus qu'à choisir selon leur besoin, à côté de chez eux. Les professionnels sont pour l'instant une trentaine de partenaires convaincus par Poppins, comme des acteurs traditionnels de la location. Poppins leur sert alors de tiers de confiance et d'apporteur d'affaires. Ainsi, la personne qui cherche une perceuse, pour un jour ou plus, aura non seulement le choix entre plusieurs modèles mais aussi différents prix. « Il y a ceux qui veulent se faire un peu d'argent en louant et ceux qui partagent gratuitement », explique l'entrepreneuse. Elle laisse à chacun sa liberté. Le modèle repose sur un système de commission opéré uniquement sur ceux qui louent : 15 % sur les professionnels et 20 % sur les particuliers. En cas de dommages ou de pertes, l'application offre une protection. Pour l'instant, Poppins agrège les offres autour d'objets du quotidien. « Si ça fonctionne, on élargira », conclut Lucie Basch. **Virginie de Kerautem**



« Quand on entreprend, c'est pour résoudre un problème »

INNOVATION | « On peut faire mieux qu'Amazon avec le partage »

APRÈS LE SUCCÈS de la plate-forme antigaspillage alimentaire qu'elle a co-créée, Lucie Basch lance Poppins (lire ci-dessus). Elle nous a reçus dans les locaux parisiens de sa Climate House.

■ **Aurore Pinon-Jacques**
Le mot impact est un peu utilisé à tout-va. Comment une entreprise peut-elle démontrer sa sincérité ?
LUCIE BASCH. Le mot « impact » n'est pas si omni-

présent que ça. Je vois des tech entrepreneurs pour qui ce n'est pas un sujet. Et il y a énormément d'entreprises qu'on considère être un succès parce qu'elles font X millions d'euros de chiffre d'affaires, X millions de valorisation. On est loin de définir la réussite par l'impact sociétal. Comment démontrer la sincérité ? À Climate House, énormément de grandes entreprises viennent nous voir. On n'est pas là pour communiquer ensemble,

mais pour mettre en place des actions concrètes. Ensuite, l'intentionnalité du dirigeant joue énormément sur la transformation de son entreprise. Tu vois s'il est sincère. Beaucoup disent : *On n'est pas assez bons, j'ai besoin de transformer mon entreprise, y compris pour rendre mes enfants fiers et me regarder dans la glace.* Mais c'est hyper dur, je compatis. Quand tu montes Too Good To Go, l'enjeu écologique est là et tu

crées ton modèle dessus. C'est plus facile que pour une boîte de l'ancien monde.

■ **Bastien Dognin**
Quid du paradoxe entre ce qu'on souhaite et ce qu'on est au quotidien. Quel est votre seuil de tolérance ?

Arrêtons de se juger. La question c'est : *avances-tu dans la bonne direction ?* Une personne qui mangeait de la viande tous les jours, a-t-elle conscience de son empreinte et est-elle ouverte à une transformation ? Je ne mange plus de viande rouge depuis 15 ans, sans problème. Par contre, si ça se trouve, cette personne-là n'a jamais pris l'avion, alors

que moi, j'ai cramé mon empreinte carbone avec tous mes voyages. Il faut aller dans la bonne direction aux niveaux individuel, entreprise et réglementation. Les gestes que tu fais au quotidien, c'est pour être à l'aise avec toi-même, cela ne va pas forcément changer la planète. Mais ce que tu fais dans ton entreprise, ou pour changer les lois, a vraiment un impact global.

■ **Adime Amoukou**
Quel est le secret pour faire de sa marque un réflexe pour les gens ?

On utilise trois mots chez Poppins, facile, fiable et fun. On est tous paresseux et on a tous

envie. Amazon a craqué le truc : maintenant, en deux clics, le lendemain, c'est là... Cela devient hyper dur de ne pas passer par eux, parce que c'est toujours plus complexe en dehors. Le côté facilité est essentiel. Mais on peut faire mieux qu'Amazon avec le partage. Au lieu d'attendre le lendemain, si ça se trouve, en descendant chez ton voisin, hop, tu l'as ton mixeur. Le côté fiable, c'est la force de la technologie pour être le tiers de confiance. Le digital a les moyens de te dire : *vas-y sans crainte.* Enfin le côté fun : les gens qui utiliseront Poppins seront trop fiers et auront envie de le faire partager au monde entier.

ÉCORESPONSABILITÉ | « Ce qui se passe aux États-Unis est gravissime pour tous les acteurs de l'impact »

■ Aurore Pinon-Jacques Comment avez-vous financé Too Good To Go ?

Au lancement, on était 8 cofondateurs, bénévoles, jeunes, à fond. On a d'abord levé 1 million auprès de business angels. Cela nous a permis de faire plus de dépenses, d'avoir des free-lances, puis de les convertir en CDI. Nous, on s'est payés au bout de deux ans. Lancer une appli exige peu de dépenses et deux des cofondateurs étaient développeurs. Cela permet d'être focus sur ce que tu as envie de faire, plutôt que sur les KPIs (indicateurs clés de performance) financiers qu'un fonds d'investissement va demander.

■ Adime Amoukou Comment financer l'expansion et convaincre qu'un projet écologique peut être rentable ?

Nous avions un modèle économique éprouvé. Pendant quatre ans, on a tourné sur nos propres économies. Quand le Covid est arrivé, des fonds impact m'ont contactée et ça s'est passé au fee-

ling. Une personne m'a beaucoup plu, c'était un fonds à impact B Corp (label responsable) : ma première levée de fonds. Mais Too Good To Go n'a pas été rentable les premières années. Pour moi, le succès d'une entreprise, c'est son impact sociétal. Après, il faut être pérenne financièrement parce qu'il y a des salaires à payer. Mais la seule raison pour laquelle je suis fière de dire que nous sommes rentables, c'est de montrer que ça valide le modèle.

■ Aurore Pinon-Jacques Comment grandir et rester fidèle à l'impulsion des débuts ?

Ce qui a été hyper important, c'est le contrat passé avec les salariés. Si tu viens ici, ton but, ça va être d'inspirer et d'engager tout le monde dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. C'est autant ta responsabilité que la mienne.

Avez-vous refusé des opportunités stratégiques qui n'étaient pas en phase avec la vision de l'entreprise ?

Oui, beaucoup trop. Je déteste dire non aux opportunités. Au début, on a commencé à prendre des fleuristes, on nous contactait pour les cosmétiques. Au moment du Covid, le gouvernement nous a approchés pour mettre les vaccins sur Too Good To Go parce qu'il y a eu énormément de gâchis. Mais soit tu fais ton métier très bien sur une verticale, soit tu le fais moyen sur énormément d'autres. On a fait notre deuil : non, nous ne pouvons pas être la plate-forme qui traite tous les types de gaspillage. C'est là où je me suis dit, il me faut du temps pour faire autre chose. On a créé la Climate House, pour les entrepreneurs qui ont un peu de temps, d'argent, de réseau, avec cette idée : qu'est-ce que tu fais pour maximiser ton impact ? On en a réuni 80, dans un lieu physique à Paris, pour accélérer la transition économique, écologique et sociale. Des synergies se mettent en place, notamment avec de grands groupes. Et ma nouvelle aventure, c'est Poppins (en référence

au sac de Mary Poppins), dont l'idée est de partager des objets plutôt que de les posséder, de les emprunter ou les louer plutôt que de les acheter (lire ci-contre).

■ Bastien Dognin Avez-vous ressenti des résistances par rapport à certaines de vos actions ?

Oui, mais la technique bull-dozier à très bien marché (rires). Ce qui m'inquiète, dans le climat actuel, c'est le côté « backlash » (retour en arrière sur les engagements environnementaux et sociétaux). Ce qui se passe aux États-Unis est gravissime pour tous les acteurs de l'impact. Il faut d'autant plus faire équipe, s'inspirer les uns les autres plutôt que se juger.

■ Le Parisien Envisagez-vous d'arrêter votre activité aux États-Unis ?

Notre vision, c'est une planète sans gaspillage alimentaire. Quel que soit le gouvernement en place. Pas question de se retirer, au contraire.

PARCOURS | « Aujourd'hui, Too Good To Go sauve 4 repas par seconde »

■ Juliette Jimenez Que faisiez-vous avant de créer une entreprise et quel a été le déclic ?

Je suis ingénieure de formation (École Centrale Lille) et j'ai commencé ma carrière chez un géant de l'agroalimentaire, dans des usines de production au fin fond de l'Angleterre, avec chaussures de sécurité, charlotte sur la tête... J'étais chargée d'améliorer les process pour produire le plus vite et le moins cher possible, aussi bien des bouteilles d'eau en plastique, que des capsules à café, des pâtés pour chiens et chats... C'est là que j'ai réalisé l'ampleur du gaspillage alimentaire à grande échelle. Je ne pouvais pas cautionner ce système qui n'a aucun sens. Donc, j'ai démissionné à 23 ans pour lancer Too Good To Go qui aujourd'hui, sauve 4 repas par seconde.

Des personnes vous ont-elles inspirée ?

J'ai grandi dans le IV^e arrondissement de Paris avec une maman avocate, un papa médecin. J'étais très consciente d'être dans une bulle. En Angleterre, je me suis

retrouvée avec des ouvriers pour qui l'équilibre vie pro-vie perso, avoir un job qui les inspire, n'est pas le sujet. Ma première expérience de management, c'était avec eux et cela a impacté énormément mon leadership.

■ Bastien Dognin Quelle est la plus grosse difficulté que vous avez rencontrée avec Too Good To Go ?

Le Covid. On a tout de suite eu le « product market fit » (adéquation entre un concept et son marché). J'ai appris à courir alors que je ne savais même pas marcher. Le plus dur c'était de rester fidèle à mon ADN, savoir recruter plus, lancer plus de pays. En mars 2020, l'Italie se confiné, puis les 9 pays dans lesquels on était. Je ne sauve plus de repas, je perds 70 % de notre chiffre d'affaires alors que j'ai 720 salariés à payer et un lancement aux États-Unis prévu le 28 du mois. Là, tu dois très rapidement repenser tes priorités stratégiques. On a réuni les actionnaires, divisé la valorisation par trois et récupéré 12 millions d'euros

en trois semaines. Cette première levée de fonds nous a permis de sauver tous les emplois et six mois plus tard, de partir aux États-Unis.

Y a-t-il quelque chose que vous feriez différemment ?

Justement, le lancement aux États-Unis. On y est vraiment allé comme des bourrins, frontière fermée, sans visa... On a recruté 150 personnes en 9 mois. Je me disais de ne pas calquer le modèle européen mais je l'ai quand même fait. Or, c'est un niveau de jeu tellement différent ! Tout est plus cher, plus rapide là-bas. Tu ne peux pas appliquer le même leadership. Or, j'ai eu 35 démissions en quelques mois. Je l'ai pris personnellement. On vient te voir le mercredi pour dire : J'ai eu une offre à 10 000 \$ de plus, donc, vendredi, je pars. Je dois payer le traitement de mon enfant malade, rembourser mon prêt... Ils ont une conscience de la société et de leur job différente. J'ai mis du temps à comprendre mais deux ans plus tard, j'ai pris un DG américain et ça a fini par être un succès.

■ Adime Amoukou Une récente étude a montré la fragilité de la santé mentale des entrepreneurs à impact. La ressentez-vous ?

À la Climate House, on est 80 entrepreneurs réunis pour montrer que c'est possible de créer des boîtes qui sont de vrais véhicules à impact sur la transition écologique et sociétale. Cela part forcément d'une espèce d'éco-anxiété partagée. Or, quand on entreprend, c'est pour résoudre un problème. Le burn-out, ça vient quand tu te donnes à fond et que tu te rends compte que ça ne marchera jamais. Alors, le collectif est un outil puissant pour en parler, agir et ne pas sombrer. Moi, j'ai toujours fait très attention de me sentir à l'équilibre. Ça va avec le fait de s'entourer des bonnes personnes, avoir une bonne hygiène de vie, savoir ce qui te fait du bien, bien se connaître. Ma grand-mère m'a beaucoup aidée avec ce conseil : quand je me regarde dans le miroir, je vois ma meilleure amie. Me dit-elle : tu as l'air crevée ou tu es trop stylée ?

AUORE PINON-JACQUES 31 ans, cofondatrice de Goodvest, Paris



Après ses premières expériences dans le luxe et la haute-couture,

elle cofonde en 2018 REV Society, une marque de collants en textile recyclé. En 2022, elle rejoint les cofondateurs de Goodvest, une fintech qui mise sur les secteurs de la transition écologique en proposant des produits d'investissement alignés avec l'Accord de Paris. La plate-forme compte plus de 10 000 clients qui lui ont confié plus de 110 M€.

ADIME AMOUKOU 33 ans, cofondateur et CTO d'Hectarea, Paris



De formation data scientist, il a travaillé dans la finance et les données

numériques pendant une dizaine d'années pour de grands cabinets avant d'être le directeur technique d'une fintech. Il a cofondé, avec son associé Paul Rodrigues, Hectarea, une solution d'investissement permettant aux particuliers de soutenir des agriculteurs via une plate-forme. À partir de 500 €, ils investissent dans le projet agricole de leur choix. Adime conjugue expertise technique et respect de la terre, héritage de son père agronome.

JULIETTE JIMENEZ 27 ans, créatrice de Rue des Lilas, Paris



Des problèmes de santé, en 2021, ont modifié le rapport de

Juliette à la lingerie. Elle a réfléchi à la conception d'une offre à la fois confortable, écologique et esthétique. L'idée de Rue des Lilas est née en 2024. Confectionnée au Portugal, chaque pièce est le résultat d'une fabrication éthique, utilisant des matières certifiées, recyclées et naturelles.

BASTIEN DOGNIN 45 ans, dirigeant des Paniers de Léa, Lille



Cofondateur en 2010 dans les Hauts-de-France des Paniers de Léa, il

livre aux entreprises et collectivités des corbeilles de fruits et petits déjeuners équilibrés. Son entreprise a lancé des ateliers pédagogiques et une activité de traiteur. Il dirige depuis 2022 l'association Y a du Rab, qui redistribue aux étudiants précaires des fruits et légumes locaux hors calibres.



Lucie Basch (au centre) s'est livrée au jeu des questions-réponses.

Entretien coordonné par Florence Hubin, Virginie de Kerautem, Jean-Louis Picot



Je ne pouvais pas cautionner un système qui pour moi n'a aucun sens



Pas moins de 250 conférences sont programmées lors du salon Go Entrepreneurs à Paris La Défense Arena, à Nanterre (Hauts-de-Seine).

Go Entrepreneurs

Des solutions pour votre business

Ces 9 et 10 avril se tient la nouvelle édition du salon à Paris La Défense Arena. L'occasion pour ceux qui veulent se lancer, voire accroître leur chiffre d'affaires, de trouver les bons interlocuteurs.

Nicolas Maviel

QUELQUE 50 000 personnes, entrepreneurs ou porteurs de projets, sont attendues mercredi et jeudi à Paris La Défense Arena, à Nanterre (Hauts-de-Seine). On y parlera chiffre d'affaires, développement, solutions pour se lancer ou reprendre une entreprise. 600 intervenants et 250 conférences sont programmés à Go Entrepreneurs afin de toucher le plus large public possible et répondre à toutes les interrogations des dirigeants.

« Nous proposons plusieurs thématiques, comme Entreprendre, le pouvoir de choisir. Être son propre patron, c'est la plus belle des libertés au quotidien, lance William Jameux, le directeur du salon. Nous

sommes mobilisés pour être aux côtés de ceux qui ont fait le choix de créer ou de se développer. Des parcours spécifiques comme Go Women, Go Solo ou Go Gen Z leur sont destinés. Nous sommes avant tout un rendez-vous de solutions. Si quelqu'un vient avec une problématique, il peut rencontrer 5, 10, 15 ou 20 personnes qui vont l'aiguiller, le conseiller. On parle aussi création dans les territoires ou encore IA, cybersécurité, impact, facturation électronique et reprise d'entreprises. »

L'envie de se lancer reste très forte

Un sondage réalisé par OpinionWay pour la Chambre de commerce et d'industrie et le Mouvement des entreprises de France (Medef) révèle que

plus d'un Français sur quatre (27 %) envisage la création d'une entreprise début 2025, soit 14,7 millions d'entrepreneurs potentiels, dont 6,5 millions d'ici 2 ans...

Pour autant, à l'heure où le salariat devient de moins en moins la norme et où la population des employés devenant entrepreneurs est passée devant celle des demandeurs d'emploi visant ce projet, la création d'entreprise n'est toujours pas une option professionnelle pour plus de 70 % des Français. Preuve que la démocratisation de l'entrepreneuriat est déjà une réalité, mais peut encore augmenter.

Dans ce contexte, l'Île-de-France s'affirme toujours comme la région dans laquelle les Français souhaitent le plus entreprendre (20 %), même avec un léger recul (-1 %),

devant Auvergne - Rhône-Alpes (14 %, +3 %) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (12 %, +3 %).

Parmi toutes les façons de lancer son business, la possibilité de le faire en famille représente une option. Elle peut prendre différentes formes, mais le plus souvent un parent se lance et transmet ensuite à ses enfants. Ce sera l'objet d'un débat ce jeudi sur la scène principale, en début d'après-midi. Deux figures iconiques de l'entrepreneuriat seront là pour raconter leur histoire familiale et partager leurs bonnes ou moins bonnes expériences.

En famille, beaucoup de partage

« J'ai travaillé trente ans avec mon père », attaque Serge Trigano, dont le papa, Gilbert, a créé avec Gérard Blitz le Club Med en 1950. « On a donné le goût des vacances à des milliers de gens. Moi, j'ai commencé comme GO avant de devenir chef de village puis président du club pour en être finalement viré. Ce fut violent car j'avais 50 ans, mais il me reste de superbes souvenirs. »

Depuis, Serge Trigano a bien rebondi, toujours dans le secteur hôtelier, avec ses deux fils, Benjamin et Jérémie. « On a dû tout recommencer ensemble, une belle leçon d'humilité. Nous avons bâti Mama Shelter puis désormais Oh Baby. J'ai tout appris de mon papa, aussi bien les valeurs humaines que la prise

de risques. Travailler en famille c'est génial car il y a une véritable confiance. Il ne faut rien se cacher, tout se dire, même si parfois je dois mettre en place une sorte de Yalta entre mes fils dont l'un est très créateur et l'autre très gestionnaire (rires). J'espère que mes petits-enfants prendront la suite », conclut le patriarche.

Vitalie Taittinger, présidente de la célèbre maison de champagne du même nom, affiche un immense sourire lorsqu'elle évoque son parcours professionnel. Après des études d'art, elle demande à rejoindre l'entreprise rémoise à la faveur de son rachat à un fonds de pension américain, Starwood Capital, pour quelque 600 millions d'euros par son père Pierre-Emmanuel, qui n'avait pas supporté que cet héritage familial file entre d'autres mains.

« C'est une vraie émotion quand il reprend Taittinger (en 2006) et il a déjà cette volonté de transmission aux générations futures, mais je suis obligée d'insister un peu pour travailler avec lui, confie l'entrepreneuse. Je débute donc au marketing, deviens également ambassadrice de la marque et petit à petit j'apprends à ses côtés. Tout m'a paru très naturel. Aujourd'hui, j'ai la chance d'avoir une relation avec lui que je qualifierais presque d'homme à homme. Nous savons nous parler et nous dire les choses. Tout est extrêmement fluide. »

600
intervenants
programmés

Chez Getraline, « j'ai été le stagiaire de mon père pendant 3 ans »

Transmission Aux débuts des années 1990, Jean-Patrick Azpitarte crée son entreprise, Getraline. Depuis, il a passé le relais à deux de ses enfants. Ils racontent cette aventure en famille.

« **AH OUI**, c'est important aussi de préciser que ce qui compte lorsque l'on travaille ainsi en famille, c'est l'amour que l'on se porte. Même si parfois il y a des tensions, ça permet de tout surmonter. » Adélaïde Descoqs ne veut pas finir ce rendez-vous sans avoir précisé cette « petite » chose.

La directrice des ressources humaines chez Getraline, à Versailles (Yvelines), a rejoint en 2012 la société fondée par son papa, Jean-Patrick Azpitarte, aux débuts des années 1990. Son frère, Tristan, aujourd'hui président de l'entreprise familiale, a, lui, marché dans les pas paternels dès la fin de ses études de commerce, en 1996.

« Au départ je voulais être nez (personne qui analyse les

fragrances des produits) ! explique ce quinquagénaire sportif. Mais mon père m'a dit *Viens voir ce que je fais...* Il m'a emmené à tous les rendez-vous qu'il avait. J'ai été son stagiaire pendant trois ans (rires) avant de me lancer un peu dans la prospection », explique en souriant et avec une pointe de nostalgie dans la voix Tristan Azpitarte.

Getraline (16,3 millions d'euros de chiffre d'affaires, 75 collaborateurs et une croissance annuelle entre 5 et 15 % ces dix dernières années) fait l'intermédiaire entre les copropriétés ou les bailleurs sociaux et les sociétés de maintenance d'ascenseurs, grâce à des boîtiers qui recueillent en instantané toutes les données. Parmi ses



Tristan Azpitarte et Adélaïde Descoqs ont repris Getraline.

clients, on trouve Paris Habitat, le Groupe 3F ou la Ville de Paris. L'idée originelle a trouvé depuis de nouvelles applications dans la ventilation, les portes de parking, les escaliers mécaniques ou encore les

pompes de relevage. « Quand Internet est arrivé, mon père a lancé : *Je n'irais jamais là-dessus*. Ça a été la première bataille, la création du site Web, rembobine Tristan Azpitarte. D'ailleurs, tout n'a pas été

simple notamment quand ma sœur est arrivée. J'ai pris un peu cela comme un désaveu. Je ne comprenais pas pourquoi. Mon père n'avait-il pas confiance en moi ? »

« Nous nous sommes toujours serré les coudes »

À ses côtés, Adélaïde Descoqs esquisse un petit rictus fraternel : « Moi aussi j'ai douté, mais j'avais vraiment envie de participer à cette histoire familiale après plusieurs années dans la mode chez Cacharel. Et puis, ma présence a permis d'arrondir les angles entre deux forts caractères. Au final, nous nous sommes toujours serré les coudes. C'est une chance d'avoir eu ce cadeau de notre papa. » Un père qui a pris du recul en 2009, enfin,

en théorie. « Il est quand même resté là en sous-main pendant une dizaine d'années. Après son départ, il venait cinq jours par semaine, puis trois et ainsi de suite. Mais nous le consultations toujours avec Adélaïde lorsqu'il y avait des décisions importantes à prendre, poursuit Tristan. Un jour, nous nous sommes émancipés. Nous avons décidé de sauter dans la piscine ! »

« Chacun à son rôle aujourd'hui, précise encore la DRH. Et d'ailleurs, notre père rêve que ses petits-enfants viennent aussi nous rejoindre. Certains semblent en avoir envie en faisant des écoles d'ingénieurs ou de commerce. On verra bien, mais il leur a réservé un bloc d'actions de l'entreprise. »

N.M.



transmission.cci-paris-idf.fr

01 55 65 44 44 | Prix d'un appel local

Du lundi au vendredi de 9H00 à 17H30

Cédants, repreneurs,
nous vous accompagnons en toute neutralité et confidentialité dans la réussite de votre projet

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE ENTREPRISES



L.P./ARNAUD JOURNOS

Neuilly-sur-Seine
(Hauts-de-Seine),
le 3 avril 2025.
Le coiffeur et homme
d'affaires Franck
Provost, 78 ans, est
sur le point de passer
la main à son fils, Fabien
Provost, 47 ans.

Succession Passage de témoin père- fils chez Franck Provost

À quelques jours des 50 ans de sa marque, le coiffeur des stars passe le relais, tout en douceur, à son fils Fabien.

Nicolas Maviel

« **VOUS SAVEZ**, j'ai démarré petit apprenti dans la Sarthe. Alors, voir tout ce qui a été accompli depuis 50 ans, c'est sympa non ? Je n'aurais jamais pensé être reçu par les grands de ce monde ou coiffer des stars internationales. » C'est avec beaucoup d'émotion et un regard attendri vers son fils Fabien, 47 ans, que Franck Provost, 78 ans, raconte son parcours. Ou comment, des débuts sarthois au premier salon à son nom ouvert à Saint-Germain-en-Laye (Yvelines), le 15 avril 1975, il est devenu le n°1 mondial de son secteur. Il évoque aussi avec son fils le passage de témoin à venir...

« Ça fait 30 ans que l'on travaille ensemble, alors on se comprend vite. Nous avons les mêmes convictions et surtout, nous nous écoutons beaucoup. J'ai la chance d'avoir un père moderne et ouvert. En toute franchise, par rapport à d'autres histoires

entrepreneuriales familiales, moi je n'ai jamais ressenti le besoin de tuer le père. Bien au contraire », souligne Fabien Provost, tout juste revenu d'Athènes (Grèce) où il a fait un saut pour coiffer Sharon Stone.

Une vraie complicité

Et même s'il n'a dormi que trois heures en raison d'un « souci » sur son vol, il porte également un regard plein d'amour vers celui qui l'a fait grandir et va lui transmettre le groupe Provalliance. Un groupe qui pèse 541 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024 (+ 6,4 % par rapport à 2023), possède 17 marques et 3 300 salons et boutiques dans 35 pays (un tiers est constitué de filiales) et fait travailler 18 000 collaborateurs à travers le monde. Il vise pour 2025 l'ouverture de 50 nouveaux salons et une progression de son CA de 7,6 % dans un marché morose.

Tranquillement, Franck Provost va prendre du recul.

Comme il dit en riant : « Je vais rallonger mes week-ends. » Fabien approuve : « J'estime avoir beaucoup de chance. Je fais le même métier que mon père et je profite tous les jours de lui. »

Franck a toujours la même énergie. Il reste inarrêtable quand il s'agit de parler de son métier : « Le plus beau du monde. On coiffe de la caissière à la star. Quelle profession peut se vanter de faire de telles choses ? Les femmes nous font confiance, viennent pour passer un bon moment et ressortir plus belles encore. »

C'est grâce à l'émission de Jean-Pierre Foucault Sacrée soirée que le jeune Franck Provost a véritablement fait son entrée dans l'univers de la télévision et des paillettes. Il a commencé par coiffer la personne qui recevait les appels téléphoniques, puis le célèbre présentateur, puis les invités, etc. Mais sa plus grande fierté est sans conteste quand son fils a décidé de rejoindre cette profession.

« Forcément, il a dû être influencé par ce qu'il voyait ou entendait quotidiennement à la maison, analyse le patriarche. Mais moi, je ne lui ai jamais demandé de faire ce métier. D'ailleurs, je conseille à tous ceux qui ont des enfants de leur laisser le choix. Ça doit venir d'eux. Et s'ils veulent suivre le même chemin que leur père... »

Bientôt la troisième génération ?

Pour Fabien, après s'être un peu cherché, ce sera donc aussi la coiffure. Il fait ses armes au salon Franck Provost du centre Leclerc de Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine). « J'ai débuté apprenti, avant de devenir assistant coiffeur, coiffeur puis manager. Alors oui, peut-être que les gens m'attendaient au tournant mais moi je ne me suis jamais pris la tête avec le fait d'être le fils de... Je travaillais et c'est tout. D'ailleurs, je n'ai même pas eu mon CAP à l'époque. Les examinateurs

m'ont laminé, défoncé quand ils ont vu mon nom. Heureusement, aujourd'hui, les candidats passent de manière anonyme », se remémore Fabien. Son fils Thomas, 23 ans, a lui obtenu le précieux sésame et, après avoir tenté l'audiovisuel et l'automobile, a été rattrapé par la passion familiale.

« Nous n'avons jamais eu le moindre mot avec Fabien »

La fille de Franck, Olivia, 52 ans, a occupé de longues années le poste de directrice de communication et marketing de l'empire familiale. Elle vole désormais de ses propres ailes mais reste toutefois dans le même univers puisque propriétaire de la marque Niwel Beauty.

Mais alors, jamais une dispute, pas de différence de point de vue dans le business ? « Franchement non, assène le père. Nous n'avons jamais eu le moindre mot avec Fabien. Nous sommes très respectueux et aurions été très tristes d'en arriver là. Et puis, c'est vrai que nous discutons aussi beaucoup autour du poulet du dimanche midi. Alors si je peux donner un conseil aux pères entrepreneurs c'est : *Faites confiance, n'ayez pas peur*. Depuis longtemps, la transmission est ma préoccupation n°1, alors aujourd'hui je suis heureux que ça se passe de façon naturelle. Je suis même le plus heureux des hommes. Et si un jour Fabien peut faire la même chose avec Thomas, alors tout sera parfait. »



Ça fait 30 ans
que l'on travaille
ensemble,
alors on se
comprend vite

« La Cnil, gendarme et conseil vis-à-vis des entreprises »

L'avis de l'experte Spécialisée dans les affaires liées au numérique et à l'intelligence artificielle, l'avocate Julie Jacob apporte son éclairage au Parisien Éco.

Propos recueillis par
Jean-Louis Picot

JULIE JACOB décrypte les actions de la Cnil, qui peut sanctionner les entreprises mais aussi leur venir en aide.

Quel rôle joue la Cnil vis-à-vis des entreprises ?

L'autorité française de protection des données personnelles continue de traquer les mauvaises pratiques des entreprises... pour mieux défendre les droits des citoyens. En 2024, la Cnil (Commission nationale de l'informatique et des libertés) a prononcé 87 sanctions et 180 mises en demeure pour 55 millions d'euros d'amendes.

des. Ce qu'elle sanctionne le plus, c'est la sécurité des données : 55 décisions prises ces 10 dernières années. Absence de consentement valide, bases de données mal sécurisées, non-respect des droits des personnes, conservation de données excessives : la négligence coûte cher. Ces dernières années, Orange s'est vu infliger une amende de 50 millions d'euros pour avoir affiché des publicités entre les courriels des utilisateurs sans consentement préalable. Une société dans le domaine de la prospection a été condamnée à une amende de 240 000 € pour avoir collecté sur LinkedIn les coordonnées d'utilisateurs qui

avaient choisi d'en limiter la visibilité. Une amende de 40 millions a été prononcée contre Criteo pour des manquements relatifs au consentement des utilisateurs.

Quelles sont les priorités de la Cnil ?

Veiller à ce que les droits des personnes ne soient pas édulcorés : droit d'accès, de rectification, d'effacement, d'opposition aux données les concernant. Pourtant, certaines entreprises les ignorent ou les rendent difficilement accessibles. Ne pas permettre à un client de récupérer ou de supprimer ses données, c'est risquer une lourde sanction. Sans parler des obligations

d'information : un site qui ne mentionne pas le droit de plainte à la Cnil s'expose aussi à des poursuites. En 2025, elle concentre ses contrôles sur 3 secteurs sensibles : la collecte de données via les applications mobiles, souvent jugée trop opaque, la cybersécurité des collectivités locales, particulièrement vulnérables face aux cyberattaques, et l'administration pénitentiaire, pour s'assurer du respect des droits fondamentaux.

Au-delà des sanctions, la Cnil peut-elle accompagner les entreprises ?

Elle se veut aussi un partenaire de la conformité et publie régulièrement des guides



L'PHILIPPE LAVIEILLE

pratiques, cadres de référence, modèles de registres, ainsi que des référentiels, certifications et codes de conduite sectoriels. Elle innove aussi, en publiant des recommandations sur l'usage de l'IA. La Cnil accompagne dans la rédaction de mentions d'information, la réalisation d'analyses d'impact sur la protection des données, ou encore l'encadrement des transferts de données hors UE. Au-delà du rôle de gendarme, la Cnil est aussi un allié qui accompagne à la conformité et conseille.

Julie Jacob.

COMMUNIQUÉ

Septeo met l'intelligence artificielle au service de la productivité et la gestion des entreprises



HUGUES GALAMBRUN,
PDG GROUPE SEPTEO

Cette entreprise française spécialisée dans l'édition de solutions logicielles et de services informatiques destinés aux professionnels n'a pas attendu l'engouement actuel pour s'intéresser à cette technologie. Son dirigeant nous en explique les raisons.



Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?

Septeo est ce que l'on appelle une legaltech : une entreprise innovante du numérique qui développe une offre de services juridiques dématérialisés à destination des professionnels : notaires, avocats, directions juridiques, commissaires de justice. Depuis sa création en 2013, elle a conquis la place d'acteur majeur de la Tech en Europe. Cette position lui a permis de se diversifier dans l'immobilier, l'hospitalité, les RH et la formation. Forte de ses 3 200 collaborateurs, elle constitue de fait un des leaders des marchés réglementés dans l'ensemble de ces domaines, avec au total plus de 250 000 utilisateurs de ses solutions. Si son siège social se trouve à Montpellier, Septeo possède des filiales dans tout l'Hexagone. L'entreprise est également présente à l'international, en Espagne, Belgique, Canada et Tunisie. Ce sont ainsi plus de 40 millions de personnes qui sont concernées par l'impact et les bénéfices de ses produits dans des moments-clés de leur vie : achat d'appartement, mariage, évolution professionnelle, éducation, mais aussi contrats industriels, voyages... Autant de données sensibles et stratégiques pour notre pays qui en font un acteur majeur de sa souveraineté nationale. Ces performances lui ont valu, lors de l'ouverture récente de son capital, d'être valorisée à plus de trois milliards d'euros, chiffre exceptionnel en France pour une entreprise de logiciels.

Quelles sont les principales problématiques auxquelles vos clients sont confrontés ?

Elles sont au nombre de deux. La première réside dans leur volonté d'accroître leur productivité : c'est en particulier le cas des professionnels qui perdent un temps précieux dans la création de contrats et la gestion des données et de leur société. Un avocat est avant tout un chef d'entreprise avec un souci de rentabilité.

La seconde consiste à améliorer la gestion de leur relation clients (CRM) en les libérant des contraintes métiers : ils peuvent ainsi se consacrer pleinement aux projets de leurs clients.

Face à la digitalisation croissante de leurs professions, ces entreprises se doivent d'opter pour des solutions capables de répondre à leurs cas d'usages concrets. Elles doivent leur permettre de se libérer des tâches chronophages et répétitives et de consacrer ce gain de temps à leur cœur de métier pour plus d'efficacité et de performance.

À quel point les nouvelles technologies sont-elles toujours déterminantes pour votre succès ?

Elles sont absolument centrales. Septeo accompagne en effet ses clients dans leur transformation digitale en leur proposant des solutions innovantes à la pointe des dernières technos. Aussi, afin de conforter notre place de leader, investissons-nous massivement dans la R&D. En 2025, 60 millions d'euros lui seront consacrés, dont une large part dédiée à l'intelligence artificielle.

L'IA, aujourd'hui à la mode, est intégrée dans notre stratégie de développement depuis plusieurs années ! Nous avons créé dans nos locaux parisiens Brain, le programme IA « by Septeo » au sein duquel une équipe d'experts développe en continu des nouveaux cas d'usage. Ils travaillent aux côtés des équipes métier et en lien étroit avec l'écosystème international de technologies d'IA, dans le but de proposer des solutions innovantes et accessibles à tous nos clients : incrémentation automatique de données à la création d'un contrat, génération de contenu, automatisation des tâches..., sans oublier les interactions client grâce aux chatbot ou callbot.

Initiative

Lancer son affaire à la campagne

Vivre à la campagne peut parfois effrayer au moment de lancer son affaire ou d'en reprendre une. La Fondation entreprendre vient de publier un livre blanc pour aider les audacieux.

Nicolas Maviel

« **LA GENÈSE** de ce livre blanc, intitulé *Entreprendre la ruralité*, repose sur deux constats que nous avons faits à la Fondation entreprendre. Le premier, c'est que ce genre de projet demande un accompagnement spécifique car les marchés ne sont pas dimensionnés de la même façon qu'en ville. Il y a de l'isolement par rapport à ses pairs et, en plus d'éventuels freins liés à la mobilité, parfois des difficultés d'accès aux différents financements. La seconde est qu'il existe une vraie fracture territoriale. Pourtant, créer une entreprise est un véritable levier pour l'emploi dans les territoires », expose Thibault de Saint Simon, directeur général de la Fondation entreprendre installée à Paris (X^e).

Un lab finance des études

Pour écrire cet ouvrage, la Fondation – reconnue d'utilité publique et financée par du mécénat privé (6 millions de budget annuel) – s'est appuyée sur les acteurs associatifs qu'elle a soutenus au quotidien entre 2021 et 2024. Des structures qui aident ensuite des projets d'entrepreneuriat, création ou reprise. « Pendant quatre ans, nous en avons ainsi soutenu en Nouvelle-Aquitaine avec Airelle ou Atis, en Auvergne – Rhône-Alpes, à travers Ronalpia, ou encore dans les Hauts-de-France avec La

Chartreuse de Neuville. Des spécialistes de ces actions. Ces expérimentations nous ont permis de trouver des faisceaux convergents même si en fonction des territoires, des départements, il pouvait y avoir des choses et des aides différentes », poursuit le coauteur du livre avec une dizaine d'associations.

Il enchaîne en détaillant le fonctionnement de la fondation : « Soit nous finançons une association pour qu'elle se structure et gagne en robustesse, généralement sur trois ans, soit nous lançons des appels à projets auxquels elles répondent justement. Nous avons également un lab qui finance des études sur des thématiques comme l'entrepreneuriat souhaitable pour 2040, en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux, l'économie circulaire, l'impact de la croissance sur les territoires... C'est pour nous un vrai moyen d'agir sur la société. »

263 projets soutenus

Au global, une somme de plus d'1,2 million d'euros a été dégagée pour financer les quatre dernières associations lauréates. Elles-mêmes ont pu accompagner 263 porteurs de projets, dont 27 mobilisant des savoir-faire locaux. Au total, 13 120 personnes ont été consultées lors de différents événements liés à l'envie d'entreprendre.

Cette boîte à outils, remise à la ministre déléguée chargée de la Ruralité, Françoise Gatel, le mois dernier, a donc vocation à devenir le socle pour tout entrepreneur qui souhaite se lancer dans ce type d'environnement. Les recommandations sont en accès libre sur le site de la Fondation entreprendre.

« Nous sommes là pour donner des idées aux entrepreneurs comme aux associations qui les soutiennent. Il y a des enseignements qui me paraissent essentiels. Il faut débloquent cette envie, reconnecter les habitants de ces territoires avec l'entrepre-

neurariat, assène Thibault de Saint Simon. Pour cela, les élus locaux ont un rôle fondamental, comme animateurs de ces territoires justement. Ils doivent aller vers les entrepreneurs et leur montrer qu'ils sont aussi là pour les accompagner, qu'ils peuvent les guider vers des financements publics ou privés. Il ne faut pas attendre qu'ils viennent frapper à leur porte. »

Se déployer au niveau national

Si cette première expérimentation a permis de tester des mesures et de sonder le terrain, reste désormais à lancer la phase 2. « Nous étions dans quatorze départements pour écrire notre livre blanc. Désormais, nous devons nous déployer plus largement, dans toute la France rurale. D'ailleurs, afin que nos recommandations soient efficaces, il faudrait un partenariat public-privé pour les financements, même si les mécènes ont un vrai rôle lorsqu'ils financent des projets en ruralité », précise le directeur.

Un soutien différent en Île-de-France

En milieu urbain existent davantage de connexions entre ceux qui désirent créer et les réseaux spécialisés, notamment en Île-de-France où là aussi, cependant, certains territoires peuvent être ruraux comme en Seine-et-Marne, dans les Yvelines ou en Essonne notamment. « Même si parfois c'est effectivement la campagne, l'offre y est plus importante pour ceux qui souhaitent se lancer », confirme Thibault de Saint Simon.

Il conclut en appuyant sur certaines aides spécifiques apportées par ailleurs à des associations comme H'up entrepreneurs, au soutien des personnes handicapées désirant créer leur entreprise, ou encore Live for good et son action auprès des jeunes en difficulté dans les quartiers prioritaires de la ville.



INTERVIEW | « 700 000 entreprises à reprendre d'ici 10 ans »

Dominique Restino, président de la CCI Paris-Île-de-France

PRÉSIDENT de la chambre de commerce et d'industrie Paris-Île-de-France, Dominique Restino milite pour une anticipation dans la cession et la reprise d'entreprise. Il défendra cette idée au salon Go Entrepreneurs les 9 et 10 avril, à Paris La Défense Arena.

La reprise d'entreprise est un enjeu majeur pour l'économie mais reste un sujet délicat...

DOMINIQUE RESTINO. On a gagné la bataille de la création d'entreprises, même si on doit la poursuivre en permettant à des jeunes, des femmes, des gens issus des quartiers de se lancer. Par contre, il y a un vrai combat à mener pour la reprise d'entreprises. On estime, au niveau national, que 700 000 seront à reprendre d'ici 10 ans. En Île-de-France, 100 000 emplois pourraient disparaître. L'âge moyen d'un dirigeant est de 55 ans et il a moins de cinquante salariés, mais plus de deux entreprises sur trois à transmettre n'en ont aucun.

Pourquoi le dirigeant n'anticipe-t-il pas plus tôt la transmission ?

Le chef d'entreprise a la tête dans le guidon. Il pense à ses commandes du mois à venir ou des trois suivants. La reprise, il remet ça à demain. Pourtant, c'est un acte sain, qui fait partie du processus entrepreneurial. Il voit ça comme une fin alors que c'est une étape de gestion normale. En France, seulement 10 % des entreprises sont transmises à un membre de la famille contre 50 %, par exemple, au Québec (Canada). Le patron est dévoré par le quotidien et ne se prépare pas assez.

Que faut-il faire ?

Pousser la porte d'une CCI ! On a des événements qui mettent en avant la transmission. Si certaines entreprises font de la croissance organique, d'autres le font sur de l'externe. Nous sommes là pour clarifier, aider ces projets. Nous pouvons rechercher des cibles, accompagner, mettre en relation avec des avocats,



des notaires pour réussir la transmission et donc la reprise.

Si on veut se lancer dans l'entrepreneuriat, la reprise se révèle donc une solution rassurante ?

On connaît le chiffre d'affaires et, sur plusieurs années, on a déjà un savoir-faire, des collaborateurs éventuellement, une expertise et un résultat net. On ne part donc pas de zéro. À la CCI, nous avons même une business unit qui peut mettre en relation avec des banques, des collectivités pour avoir des aides. Mais surtout, le cédant ne doit pas attendre 60 ou 65 ans pour se poser la question de la reprise !

Propos recueillis par N.M.



Il faut débloquent cette envie, reconnecter les habitants de ces territoires avec l'entrepreneuriat

Thibault de Saint Simon, directeur général de la Fondation entreprendre



LP/LEA FOURNIER

Desvres (Pas-de-Calais), le 2 avril 2025. Lionel Herbeau (à droite) a racheté l'entreprise familiale de céramique fin 2023. Il lui tient à cœur de faire reconnaître l'excellence du savoir-faire local.

SAVOIR-FAIRE | À Desvres, Herbeau travaille pour Robert De Niro et Jennifer Lopez

Léa Fournier

LA VILLA CAVROIS, Robert De Niro, le Puy-du-Fou et JCDecaux ont un point commun. Certains éléments en céramique de leurs salles d'eau ont été créés à Desvres, dans le Pas-de-Calais, par la maison Herbeau. L'entreprise est spécialisée dans « la fabrication d'appareils sanitaires de type rétro », précise Lionel Herbeau, le directeur général. Une niche de marché mais, surtout, un savoir-faire bien particulier.

Depuis un an, Lionel Herbeau cherche donc à faire reconnaître l'excellence desvroise. Avec deux autres entreprises locales, il espère obtenir une Indication géographique (IG) « Céramique de Desvres ». Pour avancer, l'entreprise s'appuie sur le Catalyseur des possibles, un programme porté par la Chartreuse de Neuville, elle-même soutenue par la Fondation Entreprendre.

Le projet accompagne les initiatives d'entrepreneuriat territorial. À l'image de la dentelle de Calais ou de la porcelaine de Limoges, Lionel Herbeau veut « replanter le drapeau de la céramique à Desvres, pour mettre en avant ce savoir-faire historique. » De quoi faire rayonner le territoire.

Coulage, émaillage, ébarbage... Les cinq salariés du site de production fabriquent à la main chaque vasque, évier ou cuvette. Ils travaillent à l'intérieur d'un hangar de 1 000 m², implanté dans la dernière zone industrielle de la commune. Outre la poussière blanche qui s'éparpille, des objets en céramique s'étalent partout dans l'atelier. « Ici, c'est la cour des miracles », s'amuse Lionel Herbeau. Un pied de table, un porte-parapluies, des urnes funéraires... Il est possible de s'offrir une pièce pour quelques centaines d'euros.

Depuis cinq générations

Arrivé à la fin des années 1990, Lionel Herbeau représente la cinquième génération de chef d'entreprise de sa famille. Son arrière-arrière-grand-père a lancé la marque en 1847 – alors spécialisée dans le plomb. Aujourd'hui, les États-Unis sont le premier marché de l'entreprise pas-de-calaisienne. « C'est ce qui nous a tirés pendant une dizaine d'années, explique le patron. Je suis justement arrivé au début de l'aventure

américaine : on a une croissance folle, avec un positionnement très luxe et des clients comme Barbara Streisand ou Jennifer Lopez ! »

L'expansion est stoppée net en 2008, avec la crise des subprimes. Lionel Herbeau revend alors l'entreprise au groupe nordiste Winckelmans. Puis la rachète dès fin 2023. Avec un million de chiffre d'affaires l'année dernière, il table aujourd'hui sur 1,8 million pour 2025. Il s'agit désormais pour l'entrepreneur de faire des séries de pièces plus conséquentes : « Passer de la centaine au millier ».

La ruralité est l'un des enjeux majeurs pour Herbeau. « Cette palette, elle devait partir jeudi... On est lundi ! » dit-il en désignant un gros colis. En termes de transport, rien n'est simple. La grande ville à proximité, Boulogne-sur-Mer, se situe à une vingtaine de kilomètres. D'où l'intérêt d'un bureau à Lille (Nord), où travaillent onze autres salariés spécialisés dans la robinetterie. Autre difficulté du site de Desvres : le climat. « On souffre souvent du froid et de l'humidité, car le bâtiment est vétuste. Ça fait partie des priorités d'investissements », précise Lionel Herbeau.

« On forme en interne »

Surtout, en pleine campagne, attirer de nouveaux talents est un casse-tête. « On forme en interne, mais encore faut-il trouver des gens prêts à s'installer ici », déplore-t-il. Le dernier recrutement a été un échec. Quatre salariés parmi les cinq sont de purs produits du Pas-de-Calais, formés sur le tas.

Sans transports en commun et avec des zones blanches sans réseau, l'attractivité de Desvres est limitée. « Dans quelques années, il va falloir embaucher un jeune ingénieur... Ça s'annonce compliqué », redoute le patron. Pour soutenir l'entreprise, la ville a mis à disposition un logement. « C'est le côté positif de la ruralité : il y a une solidarité qui s'opère. »

Anciennes manufactures faïencières, les ateliers de Desvres ont su évoluer vers la porcelaine vitrifiée pour répondre aux exigences techniques et esthétiques du marché. « On a l'impression de tenir ce dernier bastion de savoir-faire français de la céramique », glisse Lionel Herbeau.



BACHELOR IN MANAGEMENT



Si nous voulons changer le monde, commençons ici.

IT ALL STARTS HERE *

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW



*Tout commence ici



C'est le côté positif de la ruralité : il y a une solidarité qui s'opère

Lionel Herbeau,
directeur général

Réussites Des entrepreneurs made in banlieues

Si la proportion de chefs d'entreprise reste plus faible dans les quartiers populaires qu'ailleurs, l'appétence pour l'entrepreneuriat existe bel et bien. Trois patrons issus des banlieues racontent.

Emma Poesy

PEUT-ON devenir entrepreneur lorsque l'on est issu d'un quartier populaire ? Dans les territoires défavorisés, la proportion de chefs d'entreprise a longtemps été significativement plus faible qu'au sein de l'ensemble de la population française, mais les choses ont tendance à s'équilibrer et 35 % des habitants y estiment qu'exercer à son compte constitue le choix de carrière le plus intéressant selon une étude de Bpifrance. Trois chefs d'entreprises issus de ces territoires racontent leur expérience.

ALI CHENOUNA, 48 ANS, FONDATEUR D'UN CABINET DE CONSEIL

Contrairement à la plupart de ses camarades du quartier Les Emmaüs à Étampes (Essonne), où il a passé son enfance, Ali a toujours été un élève brillant. « En primaire, on m'a offert un dictionnaire pour me récompenser de mon travail, rembobine le quadragénaire. Ce jour-là, j'ai

compris que si je continuais à bosser, je finirais forcément par être récompensé. »

C'est tout naturellement qu'à 18 ans, ce fils d'un maçon et d'une mère au foyer obtient son bac scientifique avec mention. Il intègre une école de commerce à l'autre bout de la France avec l'obsession de « quitter le quartier », convaincu que c'est le seul moyen de réussir.

Et ça fonctionne : Ali est embauché dans une grande entreprise française comme cadre comptable et financier, décroche un poste plus prestigieux de directeur financier et s'expatrie quelques années en Belgique. Avant d'être rattrapé par la pandémie de Covid.

« À ce moment-là, j'avais vingt ans de boîte et il me restait autant avant la retraite, se souvient-il. J'ai commencé à ressentir l'envie d'avoir quelque chose à moi et de ne plus simplement bosser pour les autres. » Il crée sa structure, ESC (Entreprendre, Soutenir, Conseiller), cabinet de conseil de cinq salariés, avec le souci d'être « vraiment indépendant » comme l'une de ses sœurs, devenue patronne de son salon de coiffure.

Basé à Étampes, à quelques centaines de mètres du quartier où il a grandi, Ali rêve de voir sa banlieue se désenclaver : « Il y a énormément de talents, mais personne ne veut le voir », déplore-t-il. Lorsqu'il a eu besoin d'embaucher, lui-même s'est tourné vers la mission locale de sa ville, tout simplement. « Il y avait un tel vivier de CV ! Plein de jeunes étaient très compétents. Il suffisait de leur donner leur chance », relate-t-il.

Aujourd'hui, le quadragénaire assume de réduire son niveau de vie pour porter un projet qui lui tient davantage à cœur : « Je mets tout mon argent dans l'entreprise et je reverse une partie de nos bénéfices à des associations caritatives », explique-t-il. L'objectif, c'est de devenir un zèbre, c'est-à-dire une entre-

prise rentable avec un impact sociétal positif. Les licornes et autres animaux imaginaires, très peu pour moi. »

SOFIYA EL MANANI, 52 ANS, PRÉSIDENTE D'UN RÉSEAU DE MICROCRÊCHES

C'est la mère de Sofiya qui lui a donné l'envie de faire des études supérieures : « Elle était immigrée marocaine, analphabète et mère de sept enfants, raconte la quinquagenaire et patronne d'un réseau de sept microcrèches en banlieue parisienne. Lorsque ma famille est arrivée en France, elle m'a dit : *On est dans un pays où il y a le savoir, donc moi je vais mettre mon tablier et faire des ménages, et toi tu vas étudier.* »

La jeune femme du quartier du Val-Fourré, à Mantes-la-Jolie (Yvelines), a suivi le programme maternel : après une terminale option commerce, Sofiya s'inscrit en BTS assistante de direction avant de passer le concours pour devenir éducatrice spécialisée, à Marseille (Bouches-du-Rhône).

Papa et maman ne voient pas ce métier d'un bon œil : ils l'associent à la dureté des conditions de vie dans les quartiers. Mais cette fois, Sofiya se fiche de l'avis parental : « J'avais toujours rêvé de faire ce métier pour aider les gens », plaide l'entrepreneuse. Après avoir travaillé pendant plusieurs années avec des personnes âgées, des femmes victimes de violences et des prisonniers récidivistes, Sofiya se découvre une passion pour l'univers de la petite enfance.

En 2011, après avoir accouché de son premier enfant, elle monte Bulle d'Éveil, sa propre micro-crèche, à Buchelay (Yvelines). Elle est soutenue par le maire de la commune, qui écrit à la banque une lettre de recomman-

dation pour assurer qu'elle est en capacité d'emprunter.

Aurait-elle pu monter ce projet sans ce coup de pouce ? « Sans doute pas, regrette Sofiya. Je n'avais pas d'argent de côté et je venais de banlieue. On ne me le disait pas ouvertement, mais je savais très bien que même diplômée, les banques ne m'auraient jamais suivie. »

Pourtant, douze ans plus tard, l'aventure entrepreneuriale est un succès : la quinquagenaire est aujourd'hui à la tête d'un réseau de sept crèches et de quarante salariés. Pour ouvrir la voie, Sofiya a intégré les conseils d'administration de la CAF et du Medef : un moyen de porter son combat pour l'équité « depuis l'intérieur » du système.

ADIL BOUATASSA, 43 ANS, PATRON D'UNE SOCIÉTÉ DE TÉLÉCOMS

« J'ai toujours eu la fibre commerciale : créer une entreprise, c'était une trajectoire assez naturelle pour moi », assure Adil, 43 ans et patron d'une petite entreprise de télécommunications. Pourtant, la voie n'était pas toute tracée pour le

jeune homme originaire d'Achères (Yvelines) : issu d'une famille de sept enfants avec un père ouvrier et une mère femme au foyer, il arrête les études en troisième pour travailler en intérim.

Après avoir enchaîné les petits boulots de manutention, le jeune homme démarre un BEP en alternance dans une société d'installations téléphoniques puis est recruté par un prestigieux opérateur anglais. Il reste quatre ans dans l'entreprise avant de lancer sa propre structure : « À l'époque, le marché était en plein boom, explique-t-il. Il y avait besoin de mes compétences, et, évidemment, mon ancienne entreprise est devenue mon premier client. »

L'entrepreneur de 23 ans se heurte rapidement aux turpitudes d'un secteur en pleine ébullition : « Sans formation théorique, c'était très difficile. D'autant que la concurrence était très rude », estime-t-il aujourd'hui. Au bout de trois ans, l'entreprise fait faillite. L'histoire ne s'arrête pas là pour Adil, qui croit obstinément en sa fibre entrepreneuriale : il monte une nouvelle entreprise dans les mois qui suivent, puis une autre, puis encore une troisième. Ses projets ne tiennent pas sur la



J'ai compris que si je continuais à bosser, je finirais forcément par être récompensé

Ali Chenouna, directeur d'Entreprendre, Soutenir, Conseiller (ESC)

Après un début de carrière de cadre comptable et financier, Ali Chenouna, originaire d'Étampes, s'est mis à son compte et recrute des jeunes grâce à la mission locale de sa ville.





L'AVIS | « Les problèmes sont souvent la croissance et la longévité »

Aziz Senni, entrepreneur et président du réseau Quartiers d'Affaires

EN FRANCE, les entrepreneurs issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV) n'ont plus autant de mal à se lancer : le taux de création s'y chiffre à 1,7 % contre 2,2 % dans le reste du pays, d'après une étude de Bpifrance et Terra Nova. Les banlieues sont à peine moins dynamiques que le reste du territoire. Mais les entreprises qui s'y créent sont plus fragiles.

Quelle est la principale difficulté que rencontrent les entrepreneurs installés dans les 1 500 quartiers prioritaires de la ville ?

AZIZ SENNI. Contrairement aux idées reçues, ils n'ont pas de mal à créer leur entreprise. En revanche, la difficulté est de les pérenniser ! Les problèmes sont souvent la croissan-

ce et la longévité des structures. Pour vous donner une idée, plus de 50 % d'entre elles se cassent la figure au bout de 3 ans. Et après 7 ans, seules 25 % des entreprises sont encore debout.

Ces faillites traduisent-elles un manque de formation des entrepreneurs ?

C'est certain. Diriger une dizaine de salariés, ce n'est pas la même chose qu'une centaine. Les compétences, la posture, ne sont pas les mêmes. Les difficultés et la pression non plus. Avant même de parler d'argent et de clients, il faut donner aux entrepreneurs la possibilité d'être accompagnés pour leur apprendre à diriger de plus grandes équipes et ainsi permettre à leurs affaires de changer d'échelle.

L'accès à l'argent joue-tout de même un rôle important, non ?

Bien sûr, et on constate toujours des difficultés d'accès au financement dans les entreprises issues de quartiers prioritaires de la ville. En 2025, les banques sont toujours moins enclines à leur accorder des prêts qu'à des entreprises issues d'autres territoires, parce qu'elles estiment que le risque y est plus important. Mais elles ne sont pas les seules à investir moins d'argent en banlieue : c'est également le cas des investisseurs, qui y voient aussi une prise de risque.

En fin de compte, la banlieue souffre encore de préjugés...

On en revient toujours à ce

problème d'image. Les TPE-PME issues de quartiers prioritaires ont également plus de difficultés à se faire référencer auprès de grands groupes, obtenir des commandes, parce qu'elles n'ont pas le réseau. C'est d'autant plus dommage que la banlieue est rentable pour les investisseurs ! Dans certains pays, comme les États-Unis, on l'a bien compris : le gouvernement y a créé des « opportunity zones », qui ont permis d'investir 75 milliards de dollars dans des quartiers bien plus difficiles que nos banlieues à nous : Harlem, le Bronx, à Detroit... Ces plans ont permis de générer beaucoup d'emplois. Nous devons nous en inspirer en l'adaptant au contexte français.

E.P.

durée, jusqu'à la création d'une quatrième entreprise en 2010. Ce sera la bonne.

Aujourd'hui, le projet dure et le quadragénaire est à la tête d'une trentaine de salariés. Installé en banlieue avec ses équipes, Adil est convaincu que les préjugés sur ces territoires n'ont plus de raison d'être : « J'ai 43 ans et j'ai vécu toute ma vie en banlieue. Je n'ai jamais eu de problèmes. Elle souffre surtout de préjugés infondés, explique-t-il. C'est dommage, parce qu'à cause de ça, on passe chaque jour à côté d'entrepreneurs brillants, qui ne rentrent simplement pas dans le moule du système scolaire. »

Sofiya El Manani, qui a grandi au Val-Fourré, un quartier de Mantes-la-Jolie (Yvelines), est aujourd'hui présidente du Groupe Bulles d'Éveil qu'elle a fondé.



Pour Adil Bouatassa, s'arrêter aux préjugés sur la banlieue empêche de détecter des talents qui ne rentrent pas dans le moule scolaire.



Avec PayFit, vous ne deviendrez pas expert paie.

Mais vous pourrez créer votre
premier bulletin de paie sans erreur.

- Solution paie et RH **100% en ligne**
- Aucune **connaissance en paie** nécessaire
- À partir de **19€* par collaborateur** et par mois

Comme + de 18 000 entreprises, souscrivez en ligne sur **PayFit.com**

*Ce prix n'inclue pas l'abonnement mensuel à partir de 49€ / mois.

PayFit France - 8, rue de Saint-Petersbourg 75008 Paris - 813 487 899 R.C.S. Paris - SAS, 813 487 899 - Capital social : 507 512,49 €



Dan Elgrabli (à droite), docteur en toxicologie, a sauté le pas en créant sa start-up, Naor Innov, pour faire profiter le plus grand nombre de ses découvertes.

Création Du labo à l'entreprise, mode d'emploi

Le docteur en toxicologie Dan Elgrabli travaille à la création d'une application mobile inspirée par ses travaux scientifiques.

Emma Poesy

LORSQU'IL fait sa première grande découverte en thérapie contre le cancer depuis le centre de recherche de l'université Paris VII, où il travaille à l'époque, Dan Elgrabli entend cette remarque : « Nous, on est un laboratoire de recherche. Soit tu laisses ça à l'industrie, soit tu t'en vas créer ta propre start-up. »

La petite phrase peut paraître anecdotique, mais elle résume l'état d'esprit que peut parfois manifester la recherche vis-à-vis de l'entrepreneuriat. « Créer son projet n'était pas forcément mal vu, mais une majorité de chercheurs considéraient qu'ils étaient là pour faire avancer la connaissance de manière désintéressée », résume le docteur en toxicologie. Et même s'ils veulent monter une entreprise, les laboratoi-

res n'ont pas suffisamment de moyens pour développer des produits.

Pour tous ceux qui souhaitent appliquer leurs recherches, c'est l'impasse : les deux mondes ne communiquent pas, ou très peu. « C'est dommage, regrette Dan Elgrabli. Si l'on n'a pas la possibilité de mettre nos découvertes en pratique, elles ne peuvent pas profiter au plus grand nombre. » Pour ne pas en rester là, le quadragénaire saute finalement le pas et crée avec un ami ingénieur sa première start-up : Naor Innov.

Un parcours semé d'embûches

Si le phénomène est encore rare, l'ancien chercheur observe tout de même que les salariés des laboratoires osent plus facilement se lancer dans l'aventure entrepreneuriale qu'il y a trente ans. Pas ceux

de sa génération – il a aujourd'hui 45 ans –, plutôt les plus jeunes. Mais ils sont encore rares. Il faut dire que le parcours est semé d'embûches : « Lorsque l'on a une formation de chercheur, on n'a pas appris à créer une société et encore moins à demander des aides pour la financer », déplore Dan Elgrabli.

Pour développer son entreprise, le néoentrepreneur a dû repartir de zéro : apprendre à déposer une demande d'immatriculation, contacter des banques, solliciter des aides et s'entourer de consultants pour être certain de faire les bons choix.

Surtout, il faut être sûr de développer le bon produit : en laboratoire, les recherches de Dan Elgrabli portaient sur les médicaments contre le cancer. À force de travail, le quadragénaire était parvenu à créer un dispositif capable de

mesurer l'impact métabolique de certaines molécules. Autrement dit, d'anticiper ce qu'il se passe pour le corps lorsque celui-ci ingère un aliment ou un médicament régulièrement. Cette technologie pourrait permettre de « prévoir » la survenue de certaines maladies chez les patients, notamment ceux considérés comme étant à risque.

Un « petit diététicien de poche »

Comment, alors, faire en sorte que cette découverte puisse être bénéfique au plus grand nombre ? Avec son associé, l'ingénieur Éric Basselier, le chercheur travaille sur le développement d'une application mobile. Elle devrait permettre d'analyser en temps réel les repas que l'on ingère, puis de transmettre nos données de santé (com-

me une analyse de sang, par exemple) à un médecin si l'on est suivi dans le traitement d'une maladie.

Grâce à l'intelligence artificielle, l'application, intitulée Naor App, est capable d'identifier le nombre de calories contenues dans chacun de nos repas. Surtout, elle identifie le risque que l'on prend à consommer certains produits sur le long terme. Une sorte de mélange de Yuka et de Doctolib, qui devrait permettre au grand public de suivre les évolutions de son état de santé en temps réel.

« Les applications qui existent déjà peuvent dire qu'un produit est bon ou mauvais, mais elles n'évaluent pas ce qu'il se passe dans l'organisme lorsque l'on consomme quatre, cinq fois la dose conseillée », observe Dan Elgrabli. En parallèle de ce premier « produit », accessible à tous, l'entreprise travaille au développement d'un autre projet qui doit permettre de mesurer d'autres données de santé – à la manière d'une montre connectée améliorée.

Après six ans de travail, l'expérience entrepreneuriale commence à devenir très concrète pour les deux associés. Naor Innov a reçu prêts et subventions de plusieurs grandes institutions. De quoi laisser entendre que le « petit diététicien de poche » intéresse. Et que les aventures entrepreneuriales des chercheurs pourraient avoir de beaux jours devant elles.



Lorsque l'on a une formation de chercheur, on n'a pas appris à créer une société

Quand le patron fait son mentorat

Coup de pouce Sacha Rosenthal, à la tête du groupe Xefi, aide chaque année de jeunes entrepreneurs à se lancer. Un accompagnement très apprécié.

Nicolas Maviel

« **FRANCHEMENT**, Sacha (Rosenthal) a toujours été là pour nous. D'ailleurs, quand on a été confinés, il a été le premier à nous appeler pour nous dire ce que nous devions faire et mettre en place immédiatement. Il est aussi devenu au fil du temps notre client. »

Marion Derouvroy a la voix émue quand elle remonte le fil du temps, celui de son histoire entrepreneuriale. Il y a dix ans maintenant, avec Bérengère Wolff, elle crée Maison Trafalgar, installée dans le deuxième arrondissement lyonnais (Rhône). Le concept ? Écrire des portraits d'entreprise, de dirigeants, de collaborateurs avec cette fibre littéraire qu'elles ont au plus profond d'elles-mêmes. Mais entre l'idée des deux amies et

la réalité, il y a un gouffre. Il sera comblé par le mentorat de Sacha Rosenthal, le fondateur du groupe Xefi, qui propose des services informatiques pour les TPE et PME.

Être dans le concret

Le 17 avril prochain, dans ses locaux de Rillieux-la-Pape (Rhône), il accueillera une cinquantaine d'entrepreneurs en herbe pour une journée d'action. « C'est avec le réseau Lyon start-up que cette journée est organisée. Je suis là pour donner une méthode, des conseils. Il y en a neuf au total, mais disons que les principaux sont de bien définir son projet, la façon dont on le met en action et enfin quelles sont les valeurs de l'entreprise, explique ce passionné de triathlon. Souvent, on me dit que ma méthode ne laisse pas beaucoup de place à l'imagination mais ce qui



Sacha Rosenthal conseille aux créateurs d'entreprise de bien définir leur projet, la façon dont ils vont le mettre en action et les valeurs de leur société.

compte, ce qui fait fonctionner une entreprise, c'est sa capacité à vendre, à produire en premier lieu. J'élimine le côté paillettes pour leur remettre les pieds sur terre. Il faut déjà penser production. Ok, vous voulez être le Google de demain, mais appliquez-vous déjà à vendre vos

produits. C'est ça mon message. » Cette journée ne sera d'ailleurs pas la seule. Les participants sont suivis et dorlotés pendant une centaine de jours étalés sur six mois.

Transmettre son expérience

Une doctrine qu'ont suivie à la lettre, ou presque, les créatrices de la Maison Trafalgar donc. Elles emploient, dix ans après s'être lancées dans ce pari, huit collaborateurs qui réalisent des portraits pour Louis Vuitton, Le Bon Marché, Babolat, Decathlon ou Obut mais aussi des entreprises à la taille plus modeste.

« Nous souhaitons développer l'employabilité des personnes littéraires, précise Marion Derouvroy. Ce sont des métiers souvent très précaires, de free-lance. Là, ils sont tous en CDI et notre

société est rentable. L'apport de Sacha Rosenthal nous a donné un cadre, nous n'étions plus seules. C'est très important d'avoir des pairs pour briser cette solitude et avancer. »

Une expérience que Marion Derouvroy et Bérengère Wolff essayent à leur tour de transmettre, comme ce fut le cas il y a quelques années lors du rendez-vous lyonnais du salon Go entrepreneurs.



Ce qui compte, ce qui fait fonctionner une entreprise, c'est sa capacité à vendre, à produire

ENTREPRISES DE PROXIMITÉ

**NOUS SOMMES LÀ DE 6H
DU MATIN JUSQU'À 23H
POUR CEUX QUI SONT
AU FOUR ET AU MOULIN**

Les équipes d'Opco EP innovent chaque jour pour accompagner efficacement plus de 400 000 entreprises de proximité en matière de

- CONSEIL ET FINANCEMENT DE LA FORMATION
- PROMOTION DE L'ALTERNANCE
- ANTICIPATION ET ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS

PCO EP
Opérateur de compétences
des Entreprises de Proximité

Et les métiers
de proximité
vont plus loin

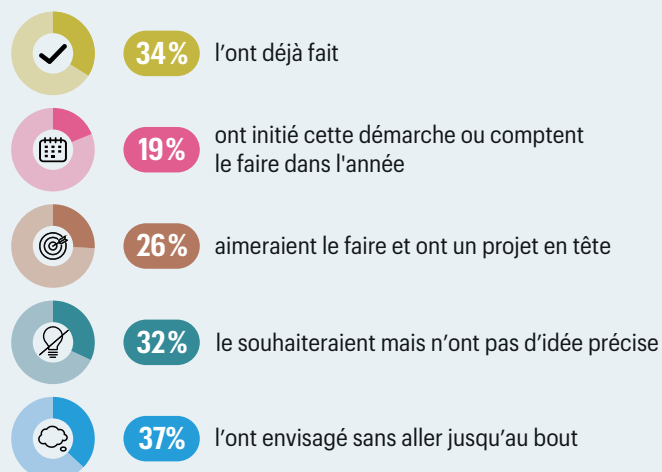


Coup d'œil sur la reconversion professionnelle



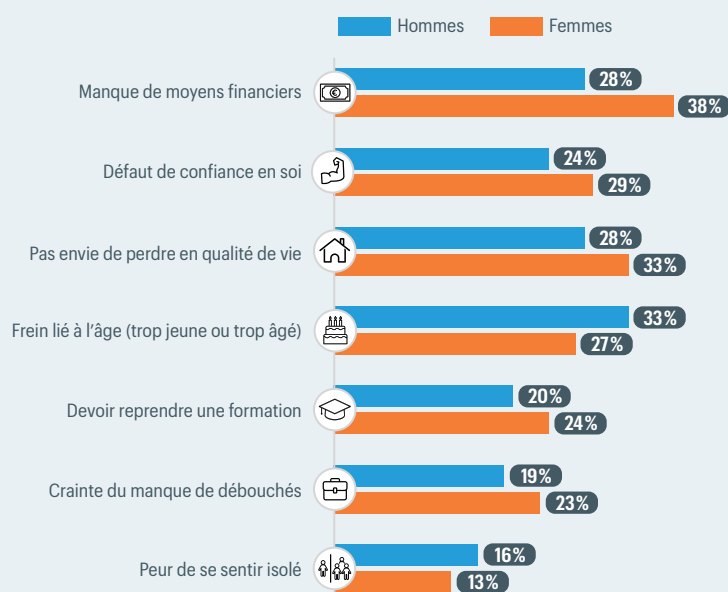
2 salariés sur 3 sont concernés
par le changement de métier

Plusieurs réponses possibles :



13 % ont déjà changé de cap pour devenir leur propre patron, et 24 % envisagent de le faire

Ce qui les freine ? Entre les femmes et les hommes, les raisons diffèrent



Sondage auprès de 1 319 salariés
Source : Opinionway x Fédération Française de la Franchise, novembre 2024
Production : datagora

Le mot de l'éco Gig economy



La gig economy, ou économie des petits boulots, est un modèle où des travailleurs indépendants effectuent des missions ponctuelles pour des clients, particuliers ou entreprises, souvent via des plates-formes numériques. Ces indépendants peuvent ainsi choisir leurs missions et leurs

horaires. En contrepartie, ils ne bénéficient généralement pas des protections sociales associées au salariat traditionnel, comme l'assurance chômage ou les congés payés. La gig economy soulève des questions sur la précarité et la protection des travailleurs. Ce modèle a connu une expansion rapide ces dernières

années, notamment grâce aux avancées technologiques et au développement des plates-formes en ligne facilitant la mise en relation. De nombreux secteurs, tels que la livraison de repas, le transport de personnes ou encore les services créatifs ont ainsi été particulièrement transformés.



Marion den Hollander avait 52 ans quand elle a repris en 2017 l'entreprise de réparation de fauteuils Cofransel, avec son compagnon de vie, Stéphane Marinier, lui-même âgé de 59 ans à l'époque.

« 50 ans, l'âge d'or pour entreprendre »

Atouts Loin d'être un obstacle pour créer son entreprise, être senior représente de nombreux avantages. Et quelques limites...

Virginie de Kerautem

« **MOI, SENIOR ?** Je ne me reconnais pas dans ce terme... » Une telle réaction, tant chez les hommes que chez les femmes entrepreneurs, n'est pas rare et marque leur refus d'être réduits à cette caractéristique discriminante. Pourtant, « en aucun cas passer 50 ans est mauvais pour entreprendre », assure Élise Tessier, directrice du Lab chez Bpifrance. Au contraire. « Ce terme senior, note-t-elle, très attaché au salariat avec une connotation péjorative, devient positif dans l'entrepreneuriat. Le cheveu blanc est un gage d'expérience et de capacité à gérer les risques. »

Dans cette large bande d'âge qui démarre à 45 ans, l'idée est de la faire correspondre au moment où l'on entre dans la deuxième partie de sa carrière. Et les 50 ans en sont le cap le plus symbolique. « C'est l'âge d'or pour entreprendre », considère même Élise Tessier. Pas seulement grâce à l'expérience mais aussi via le réseau que les quinquas ont eu le temps de construire. « La charge familiale est aussi allégée, les enfants sont plus grands », ajoute l'experte, qui voit là une des raisons pour lesquelles les femmes se lancent plus tard que les hommes.

Cela a notamment pesé dans la balance pour Marion den Hollander. Elle avait cette idée derrière la tête tout au long de sa carrière comme

directrice financière dans des grands groupes. À l'occasion d'une formation en management à l'Essec qu'elle suit à 45 ans, elle se sent « confortée dans l'idée » qu'elle en est « capable »...

Quelques années passent et à 52 ans, elle reprend une entreprise avec Stéphane Marinier, l'homme avec qui elle vit. Lui a 59 ans dont plus de 20 passés à son compte dans le conseil en organisation. Entreprendre et travailler ensemble les motive. Leur âge ne les freine pas. D'autant moins que le couple d'octogénaires à qui ils rachètent l'entreprise Cofransel (réfection de fauteuils), les voit « comme des gamins » !

Moins de pression

Pour Marion den Hollander, le plus gros challenge a été sur la partie commerciale. « Difficile au début, c'est devenu ma zone de confort », explique-t-elle, attachée comme Stéphane à prendre du plaisir. Ce, malgré toutes les mauvaises surprises du début liées à la situation catastrophique de la société et un certain syndrome de l'imposteur face à un métier de sellerie qu'ils ignorent.

« Avec l'âge, on se met moins la pression », reconnaît l'entrepreneuse. Cette acharnée du boulot, parvenue avec son associé à tripler le chiffre d'affaires en quatre ans, admet toutefois voir sa capacité de travail « baisser un peu » et souligne « l'avantage de choi-

sir son rythme. » Mettre le pied sur le frein ? « Pas du tout », lâche pour sa part Thierry de Vulpillères, fondateur avec sa femme d'Evidence B, une start-up dans l'Edtech créée en 2017, à 54 ans.

« Avec la maturité, on apprend à déléguer, mieux gérer son temps et ménager sa monture », résume ce start-uppeur heureux. Père de quatre grands enfants, il n'a pas du tout la retraite en tête, animé au contraire par le déploiement de son entreprise. Philosophe devenu cadre chez Microsoft sur des thématiques autour de l'éducation, il a cru en l'innovation qu'il avait à proposer autour des sciences cognitives et de l'IA. Sa confiance dans sa connaissance de l'écosystème tech l'a aidé à oser se lancer. « La question de l'âge ne s'est pas posée », assure-t-il, conscient malgré tout que cet élément rentre dans la calculatrice des investisseurs auprès desquels il a pu lever 4 millions d'euros.

« Eux, il faut les faire rêver, et le banquier, le rassurer », clame Élise Tessier, de Bpifrance, pour qui la recherche de financement n'est, sur le papier, pas plus problématique à 50 ans qu'avant. Quelques garanties sont parfois réclamées (assurance homme-clé, plan de succession...). Cette étape, les candidats quinquas sont susceptibles de l'aborder plus sereinement. « On est souvent mieux dans sa tête et capable d'appréhender les risques et le stress », souligne l'experte.

De là à penser que tout le monde peut devenir entrepreneur à 50 ans... « Si je suis senior, prévient Élise Tessier, licenciée d'une grande entreprise, je ne serai pas forcément un bon entrepreneur. Ce n'est pas une réponse automatique à l'emploi ».

Pourquoi et comment recruter un directeur général

Organisation Confier les rênes de son business à un tiers n'est pas une décision facile à prendre pour des entrepreneurs soucieux de garder la main sur la stratégie.

SON ENTREPRISE créée, on a tendance à endosser de façon systématique le costume de PDG ou se répartir les rôles quand il y a plusieurs associés. Mais confier le poste de directeur général à une personne extérieure au projet ne tombe pas toujours sous le sens, de peur d'en perdre le contrôle.

« Le schéma idéal, explique Éric Gras, spécialiste du marché de l'emploi chez Indeed France, c'est de se séparer de ce que l'on ne sait pas faire pour ne pas perdre de temps et d'énergie, mais aussi savoir s'entourer des bonnes personnes. Surtout quand le fondateur vient de la tech. » Alors, poursuit l'expert, « il s'agit de recruter un DG comme un bras droit ».

« Ce n'est pas facile d'admettre qu'on a besoin de compétences qu'on n'a pas », rebondit Héléna Jérôme, cofondatrice de Safehear. La start-up conçoit des solutions auditives pour les professionnels du milieu industriel. Lors du lancement en 2020, elle est tout juste diplômée et s'associe avec un autre jeune ingénieur. Ils font tout à la fois : recherche et développement, levée de fonds, commercialisation... « Pour structurer et passer à une plus grande échelle, il fallait faire rentrer un nouveau regard », explique-t-elle.

Plutôt qu'un DG, ils recrutent un directeur commercial mais comprennent que ça ne correspond pas à leurs besoins. « C'est un bras droit qu'il nous fallait, explique la cofondatrice de 28 ans, avec une part de la boîte pour se sentir engagé. » Dur, dur. « Il faut se dire que notre entreprise n'est pas notre bébé mais une entreprise qui doit tourner », analyse-t-elle avec le recul.

Ils ont mis huit mois à trouver leur profil idéal, en passant d'abord par leur réseau, puis des plates-formes spécialisées. « On réclamait de l'expérience mais pas trop, explique Héléna, quelqu'un capable de comprendre le fonctionnement d'une petite entreprise, avec une âme d'entrepreneur. »

Sans oublier l'aspect humain. À juste titre. « Les affinités sont essentielles, insiste Éric Gras, pour qui il s'agit de former, surtout quand le fondateur est seul, un couple de business. La relation de confiance doit être totale. »

« J'ai essayé de trouver mon double », explique quant à elle Melisande Geldy, fondatrice de sa marque de baskets écoresponsables, Iko:Nott, lancée en 2020. Seule à tout faire pendant 4 ans, elle a vu ses limites. « J'y mettais trop de moi, réalise-t-elle. Or, je vends des produits, pas moi. »

Le premier CDI qu'elle engage correspond à un poste de DG. Celui-ci sera « comme son associé, quelqu'un qui a envie de se mouiller ». Elle poste son annonce sur LinkedIn et en près de trois mois embauche une jeune femme de 25 ans avec laquelle elle a « eu le feeling ».

« Faire rentrer les mauvaises personnes peut être très dangereux », souligne Héléna Jérôme pour justifier la batterie de précautions prises : tests de compétences et de person-

nalité, séances de travail sur le business et le plan d'investissement... Aidés de leurs mentors et de leurs actionnaires, ils tombent d'accord sur un homme de 49 ans au profil de commercial avec une carrière dans des grandes entreprises et une tentative de création de société.

Les fondateurs lui ont confié le mandat social quelques mois après la signature du contrat de travail, assorti d'une rémunération alignée sur la leur, entre 50 000 et 70 000 €

par an, avec entre autres des BSPCE (bons de souscription de parts de créateur d'entreprise), un outil d'intéressement au capital couramment utilisé par les start-up.

« Le titre n'est pas lié à la rémunération »

Quant à Melisande Geldy, qui ne se verse pas encore de salaire, elle rémunère sa jeune directrice générale autour de 35 000 € brut par an avec plusieurs primes et un vélo de fonction. Il lui faudra faire ses

preuves pendant deux années pour prendre des parts dans l'entreprise. « Le titre n'est pas lié à la rémunération », insiste Éric Gras, d'Indeed, pour qui c'est « le vrai sujet de négociation. » Celle-ci, calculée selon une lettre de mission, est plutôt un package avec le salaire, des bonus, des parts dans l'entreprise, des avantages en nature... Gare aux fausses promesses, prévient-il, car « changer de DG tous les six mois n'est pas bon. Ça se voit, ça se sait ». **V.K.**



Melisande Geldy (à gauche), fondatrice d'une marque de baskets, a « eu le feeling » pour confier le poste de DG à Eve Panckoucke.

Le Parisien libéré SAS
10, boulevard de Grenelle,
CS 10817, 75738 Paris Cedex 15
Tél. 01.87.39.70.00.
Société par actions simplifiée.
Président et directeur de la publication :
Pierre Louette.
Directrice générale déléguée :
Sophie Gourmelen.
Principal associé : Ufipar (LVMH).
Directeur des rédactions du « Parisien »
et d'« Aujourd'hui en France » :
Nicolas Charbonneau.
Directeur délégué des rédactions
du « Parisien » et d'« Aujourd'hui en France » :
Pierre Chausse.

Commission paritaire : n° 0125 C 85979.
Rédaction en chef des suppléments :
Jean-Louis Picot.
Rédaction : Virginie de Kerautem,
Florence Hubin et Nicolas Maviel.
Editing : Olivier Bossut.
Fabrication : Amandine Charbonnel.
Publicité Les Echos Le Parisien Média :
Présidente : Corinne Mrejen.
Directeur général adjoint : Nicolas Danard.
Contact commercial : Muriel Petit.
Tél. 01.87.39.82.82.
mpetit@lesechosleparisien.fr
Abonnements « Le Parisien » :
0.811.875.656 (coût d'un appel local).

Qonto

Lancez votre société,
Qonto gère les formalités.



Scannez pour profiter de votre
création d'entreprise offerte.

Qonto (Olinda SAS) - siège social : 18 rue de Navarin, 75009 Paris - établissement de paiement supervisé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) (CIB 16958).

RENCONTRE AVEC **ALBERT DAVID**« Allez hop, au travail ! »,
une image différente du management

Le commissaire de l'exposition à la Cité de l'économie consacrée au management donne l'occasion de s'interroger sur cette science et ses dérivées.

Propos recueillis par
Sylvie Laidet-Ratier

PROFESSEUR à l'Université Paris-Dauphine et cofondateur du Dauphine Musée du management, Albert David passe en revue les différentes dimensions de l'exposition « Allez hop, au travail ! », à la Cité de l'Économie, où le management et l'organisation des entreprises sous ses différentes formes sont décryptés. Pour le meilleur et pour le pire...

Quel est l'objectif de cette exposition sur le management ?

ALBERT DAVID. Pour cette saison culturelle, La Cité de l'économie (Citéco) s'intéresse à la place essentielle du travail. À travers lui, nous contribuons à la vie de la cité ainsi qu'au contrat social. Il participe aussi à structurer une partie de nos vies. Cette exposition « Allez hop au travail ! » contribue à donner une image plus précise et différente du management.

De quelle manière ?

On revient sur ses origines historiques et étymologiques, ses principaux concepts mais aussi ses figures et expériences fondatrices. En réalité, au travail ou dans notre vie personnelle, nous sommes tous des managers car nous cherchons à mieux organiser nos vies.

Comment est né le concept de management ?

Au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle, les grandes entreprises prospèrent grâce aux progrès des techniques de production et au développe-



Albert David est enseignant à l'Université Paris-Dauphine et cofondateur du Dauphine Musée du management.

nombreux à vouloir se lancer à leur compte.

L'expo pointe du doigt le harcèlement managérial...

Le harcèlement peut être le fait d'un individu mais aussi d'un système rendu toxique. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un plan de licenciements s'accompagne de l'ordre donné à la hiérarchie d'obtenir des départs volontaires par tous les moyens... et que la hiérarchie obéit aux ordres. On parle alors de harcèlement moral institutionnel ou de harcèlement managérial.

Pourquoi les managers appliquent-ils ces ordres ?

En entreprise, on manque d'entraînement à l'indignation. On constate une forme de manque de courage managérial, voire de lâcheté. Donc le système dérive tout doucement. Et ce n'est que lorsque le problème devient visible qu'il est pris en compte et enfin géré.

L'exposition met en avant les oubliées du management. Quelles sont les théories mises au point par ces femmes, longtemps passées sous silence ?

La pensée de Mary Parker Follett est par exemple plus que jamais d'actualité. Selon elle, il faut valoriser les différences plutôt que de les effacer. Elle considère le conflit comme constructif, source de créativité et de progrès social. Elle invite à intégrer les désaccords dans la recherche de solutions. Un leadership collaboratif et bienveillant, plutôt qu'autoritaire et favorisant. « Allez hop au travail !

Le management, toute une histoire », jusqu'au 1^{er} juin 2025.

Cité de l'économie (Citéco) : 1, place du général Catroux, Paris (XVII^e). Infos sur www.citeco.fr.



Au travail ou dans notre vie personnelle, nous sommes tous des managers car nous cherchons à mieux organiser nos vies

ment des transports qui donnent accès à des marchés plus grands. Cependant, leurs méthodes d'organisation ne suivent pas la même tendance. À l'époque se manifeste le besoin de mettre davantage de méthode pour rationaliser les ressources, améliorer la coordination et redonner le contrôle à la direction. C'est l'avènement du « systematic management ».

De quoi s'agit-il exactement ?

Il s'agit d'être efficace et de remplacer les règles de gestion encore empiriques. Les principaux artisans de ce mouvement sur lequel se fonde le management d'aujourd'hui sont les cadres de l'entreprise DuPont de Nemours (groupe industriel américain du secteur de la chimie après avoir été fabricant de poudre à canon) et les théoriciens Frederick Taylor, Henri Fayol et Max Weber.

Quelles sont les qualités d'un bon manager aujourd'hui ?

Il doit savoir écouter, faire preuve de discernement, donner envie et motiver ses équipes. Mais aussi leur montrer comment faire. Le tout en intégrant les contraintes qui lui viennent de la direction et celles de ses collaborateurs, de l'organisation et de son environnement. Un bon manager ne peut pas, par exemple, s'absoudre de prendre en compte la transition écologique, l'intelligence artificielle mais aussi les problématiques d'inclusion, d'inégalités de genre, etc.

Au quotidien, on le voit, les managers font rarement l'unanimité. Pourquoi, selon vous ?

Il y a évidemment plusieurs explications à cela. D'abord, un excès de procédures et de reporting à réaliser par les managers. Beaucoup d'entre

Bio express

1960 Né à Dijon (Côte-d'Or)
1982 Diplômé de l'ESSEC
1988 Doctorat « Méthodes scientifiques de gestion », Université Paris-Dauphine
2005 Crée l'équipe de recherche M-Lab
2013 Fonde le Cercle de l'innovation (plateforme collaborative université-entreprises)
2018 Crée avec Sébastien Damart, Sonia Adam-Ledunois et Stéphanie Pitoun, le Dauphine Musée du Management

eux disent manquer de temps pour discuter et réfléchir. Selon eux, ils passent trop de temps à imposer. Ensuite, les encadrants ont peur de dire qu'ils ne vont pas arriver à tenir leurs objectifs. Ils préfèrent mentir mais les salariés ne sont pas dupes. Ce manque de dialogue et cette peur les empêchent de faire des pas de côté pour explorer de nouvelles voies et prendre des risques.

Les postes de manager ne font plus rêver les jeunes. Pourquoi ?

Les jeunes ne sont plus prêts à faire carrière à n'importe quel prix. Leurs managers actuels ne leur font pas envie. Ils se disent : « Si avoir des responsabilités, c'est ça, agir comme ça, avec autant de stress, non merci ». Ils veulent comprendre ce qu'ils font, apprendre en permanence et innover. Au lieu de manager, les jeunes sont donc de plus en plus