

DÉCIDEURS

MARS 2025 / #278

MAGAZINE

**Donald
Trump**
L'antilibéral

**Clément
Beaune**
Macroniste originel

Emploi
Comment
bien le quitter ?

**Mécénat
territorial**
L'esprit du temps

RESTRUCTURING LES CLÉS POUR REBONDIR



AURÉLIEN
GORE-COTY
LAZARD



LIONEL
SPIZZICHINO
WILLKIE FARR & GALLAGHER



HÉLÈNE
BOURBOULOUX
FHBX



VINCENT
DANJOUX
ROTHSCHILD & CO



VÉRONIQUE
PERNIN
VP STRAT

L 19874 - 278 - F: 9,50 € - RD



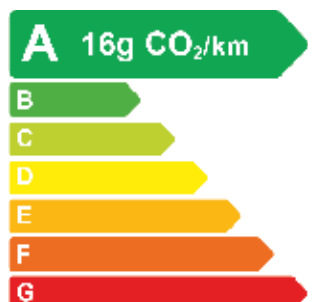
D'UNE INDOMPTABLE ÉLÉGANCE



Modèle présenté : Range Rover Sport P550e BVA AWD
Consommation de carburant en cycle mixte l/100 km (WLTP) : 0,7 à 0,9.
Land Rover France. 509 016 804 RCS Nanterre.
Photographie retouchée.

Pensez à covoiturer. #SeDéplacerMoinsPolluer

RANGE ROVER SPORT





Lucas Jakubowicz
Rédacteur en chef

Un si vieux continent...

Quelle est la recette gagnante pour exercer le pouvoir en Europe ? Séduire les plus âgés. Les dernières élections fédérales allemandes en sont la preuve. Si la CDU prend les rênes de la première puissance économique d'Europe, c'est grâce aux têtes blanches. Le candidat conservateur Friedrich Merz récolte 28 % des suffrages, dont 43 % des plus de 70 ans qui représentent un quart des votants. Outre-Rhin, 40 % des électeurs sont retraités, et seulement 13 % ont moins de 25 ans.

Les choses ne sont pas si différentes en France, un pays où les plus de 50 ans comptent pour plus de la moitié du corps électoral. Si Emmanuel Macron a été réélu, c'est avant tout grâce à l'ancienne génération. Le président-candidat n'aurait pas pu accéder au second tour sans le soutien des plus de 70 ans qui l'ont placé largement en tête avec 41 %. Au second tour, cette « assurance vie du macronisme » s'est illustrée par un vote à 72 % macroniste. Détail marquant, Marine Le Pen aurait remporté son duel d'une courte tête (51 %) si seuls les 25-34 ans avaient eu le droit de vote...

Il en est de même en Grande-Bretagne. En optant à 60 % pour le Brexit, les retraités ont fait basculer le scrutin. Pourtant, 73 % des 18-25 ans avaient glissé le bulletin « Remain » dans l'urne...

En Europe de l'Ouest, les stratèges ont compris que, pour gouverner, il est indispensable de « plaire aux vieux », seuls faiseurs de rois. Il est même possible de délaissier les plus jeunes et les actifs, cela ne compromet pas la victoire. Conséquence, à moyen terme, les partis qui remporteront les élections nationales auront tout intérêt à mener une politique « clientéliste » en favorisant la rente, les retraites, les mesures fiscales pour une population qui ne travaille plus. Le tout au détriment de l'innovation, de l'investissement dans la natalité, l'éducation ou la formation. De quoi rendre les pays encore plus immobiles, allergiques au risque, à l'innovation. Sur les réseaux sociaux français, il existe un gimmick désormais célèbre : « *Il faut baisser les retraites géantes des boomers et rendre aux actifs le fruit de leur travail.* » Soyons clair, un parti de gouvernement n'a aucun intérêt à le faire...

Nous voici donc dans un nouveau modèle politique. Techniquement, ce n'est pas une gérontocratie, où seuls les plus âgés dirigent. En Europe, un trentenaire peut tout à fait gouverner, mais uniquement s'il « cartonne » chez les retraités. Ne reste plus qu'à baptiser ce type de régime. Les historiens des siècles à venir trouveront probablement le bon terme lorsqu'ils s'intéresseront à la marginalisation d'un vieux continent qui n'a jamais aussi bien porté son nom.

88, boulevard de la Villette - 75019 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

Cem Algul, Sasha Alliel, Hervé Borne, Alexandra Bui,
Laurent Fialaix, Auguste Grignon Dumoulin,
Aurélien Jeammes, Tom Laufenburger,
Aline Ouaknine, Léa Pierre-Joseph, Céline Toni

Secrétaires de rédaction

Claire Pavageau, Cécile Roudier

CRÉATION & GRAPHISME

Maquettiste : Anaïs Le Bomin

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 : 3599 € TTC
Prix unitaire Guide-Annuaire : 250 € TTC

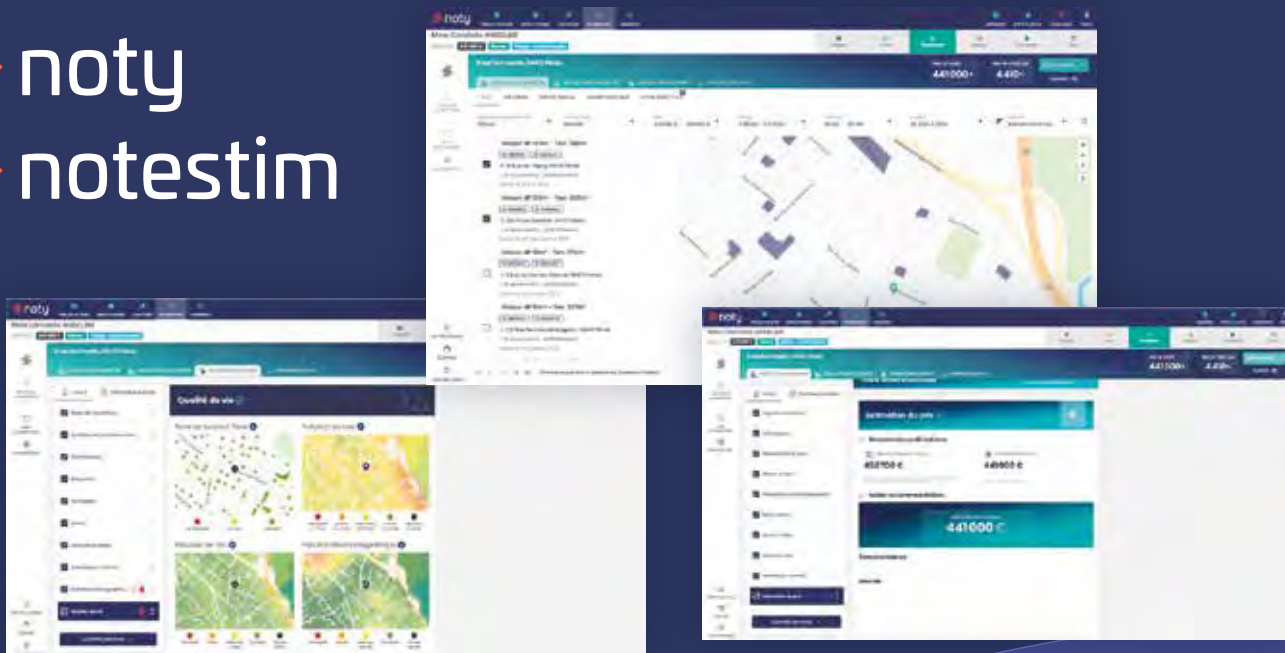
N° ISSN : 2493-8718 - Dépôt légal à parution - Imprimerie Rotimpres
Une publication du groupe : Leaders League SAS - N° RCS Paris : B422 584 532
Principal actionnaire : Gaël Chervet



Scannez ce QR code avec votre smartphone
pour découvrir nos formules d'abonnement
www.magazine-decideurs.com

FICADE

LEADERS LEAGUE



Valorisez vos activités immobilières avec une solution **tout-en-un** !

De l'estimation jusqu'à l'offre d'achat, développez votre service de négociation au sein de l'étude.



- Estimation rapide et précise en 15 min
- Liaison avec Inot et Kivia



- Assistant IA à la rédaction de contenus
- Sélection automatique des biens comparables



- Avis de valeur personnalisable
- Diffusion des annonces en instantané



- Estimation légitimement facturable
- Croissance de la notoriété de l'étude

SOMMAIRE



DOSSIER DU MOIS

Portées par un écosystème de qualité, des solutions existent en France pour redresser les entreprises en difficulté. Qu'ils soient dirigeants de société, avocats, administrateurs judiciaires ou encore spécialistes du chiffre et de la communication, leur expérience s'avère précieuse pour mener à bien des transformations et des restructurations.

RESTRUCTURING LES CLÉS POUR REBONDIR



LIONEL
SPIZZICHINO
WILLKIE FARR & GALLAGHER



VINCENT
DANJOUX
ROTHSCHILD & CO



POLITIQUE

- 6 **Capitalisme woke**
Revirement complet chez Disney
- 10 **« Contrairement aux clichés, les Français sont libéraux »**
Entretien avec Guillaume Kasbarian, député EPR d'Eure-et-Loir, ancien ministre du Logement et de la Fonction publique
- 11 **Non, Donald Trump n'est pas libéral !**
- 12 **Modem**
Les discrets de l'hémicycle
- 14 **« Les macronistes de gauche ont peut-être été trop bons élèves, trop sages »**
Entretien avec Clément Beaune, Haut-commissaire au Plan

DOSSIER DU MOIS

- 20 **Chief restructuring officers**
Les sauveteurs de l'ombre
- 22 **« Avec Atos, c'est la première fois qu'une entreprise qui sollicite l'aide du Ciri, voit un pan de son activité racheté par l'État »**
Entretien avec Pierre-Olivier Chotard, secrétaire général du Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri)
- 24 **« Redresser une société demande beaucoup d'énergie »**
Entretien avec Laurent Demasles, président du groupe Pando dont font partie Les Zelles
- 25 **« Les dirigeants doivent être convaincus de "partir à la guerre" avec les bonnes personnes »**
Entretien avec Philippe Héry et Nicolas Frigeri, associés restructuring chez Oderis
- 26 **Administrateurs judiciaires**
Ces urgentistes au chevet des entreprises
- 28 **Hélène Bourbouloux**
Restructuring Queen
- 30 **Avocats en restructuring**
Les équilibristes

- 32 **« Il n'y a pas un dossier qui se ressemble sur le diagnostic »**
Entretien avec Arnaud Joubert et Vincent Danjoux, associés-gérants chez Rothschild & Co
- 33 **Lazard**
Un ancrage local, un réseau international
- 34 **« En période de restructuration, communiquer n'est pas une option, c'est une obligation »**
Entretien avec Véronique Pernin, dirigeante de la société VP Strat
- 35 **Le rôle indirect des lanceurs d'alerte**

ENTREPRISE

- 36 **Pascale Sourisse (Thales)**
La déterminée
- 38 **Cadres**
Comment bien quitter une entreprise

FINANCE

- 40 **« Personne n'est capable de prévoir les prix de l'énergie »**
Entretien avec Céline Stein, directrice générale d'Octopus Energy France
- 42 **« Je défends un modèle économique mixte où le public et le privé se complètent »**
Entretien avec Thomas Porcher, économiste, auteur de *L'économie pour les 99 %*
- 44 **La touche Zalis dans la restructuration du groupe Moret Industries**
Une réussite à la française

PHILANTHROPIE

- 46 **« Le mécénat territorial correspond à l'esprit du temps »**
Entretien avec Sabine de Soyres, directrice déléguée du développement à la Fondation de France

RH & FORMATION

- 48 **10 ans de U-Spring**
De la formation professionnelle au « Learning & Development »

B2B

ÉPARGNE PATRIMONIALE

- 52 **Les Français se tournent vers le PER pour optimiser leur retraite**
- 56 **« Nous voulons gagner des parts de marché sur les CGP et les family offices »**
Entretien avec Loïc Le Foll, membre du Comité exécutif AG2R La Mondiale, responsable épargne patrimoniale

CLASSEMENTS DÉCIDEURS

- 58 **Transformation digitale et systèmes d'information**
Cabinets de conseil en transformation digitale

AGENDA DES ÉVÉNEMENTS P.60

SÉLECTION TV P.61

ART DE VIVRE P.66



Contribuez à l'amélioration du logement pour tous !

Ensemble, nous pouvons agir
pour un habitat digne et durable.

**Vous souhaitez
soutenir nos actions ?**

Faites-le sous forme
de **don** ou de **mécénat**

et bénéficiez d'un crédit d'impôt !

crédit photo : AdobeStock - Valeri Apetroaiei



FONDS DE DOTATION
QUALITEL

- Soutenez la création de logements de qualité.
- Prenez part à des projets ayant un impact social et environnemental.

Contact : m.ballereau@qualitel.org

CAPITALISME WOKE

REVIREMENT COMPLET CHEZ DISNEY

Naguère à l'avant-garde du « wokisme », The Walt Disney Company a brutalement changé son fusil d'épaule. Le retour au pouvoir de Donald Trump a été un bon prétexte pour revenir sur une stratégie aux résultats économiques et réputationnels désastreux.

Le scénariste proposant à Disney une nouvelle version de Peter Pan avec un personnage principal non binaire, nain, LGBT et issu d'une minorité ethnique aura désormais plus de difficultés à vendre son sujet. Selon des informations divulguées par le média américain Axios, The Walt Disney Company a annoncé une évolution stratégique de grande ampleur.

JUSQU'À LA CARICATURE

Bien entendu, promouvoir la diversité et lutter contre toute forme de racisme sont des choses louables. Mais, ces dernières années, le groupe californien semble avoir poussé le curseur un peu trop loin. Citons pêle-mêle les initiatives suivantes : les termes hommes et femmes ont été bannis des parcs d'attractions, de nombreux dessins animés, tels *Dumbo*, *Les Aristochats*, *La Belle et le Clochard* étaient précédés d'un message avertissant le public que le contenu présentait « des représentations négatives et/ou des mauvais traitements envers des personnes ou des cultures. Ces stéréotypes étaient erronés à l'époque et le sont toujours ».



Le géant du divertissement a également lancé un ambitieux programme de Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) en 2021. Baptisé « Reimagine Tomorrow », il espérait « amplifier les voix sous-représentées » en donnant des primes aux cadres dirigeants du groupe recrutant massivement des personnes considérées comme des minorités, peu importe le niveau de compétence. Le programme concernait également la création. Objectif : « 50 % des personnages principaux

de loin leur proportion réelle dans la société. D'une certaine façon, cela a conduit à des créations stéréotypées et sans créativité. Le groupe est ainsi tombé dans la facilité, se contentant de reprendre certains succès en ajoutant une « sauce progressiste » sans effort de création : une petite sirène noire, un couple gay dans *La Belle et la Bête*, un couple de lesbiennes dans *Buzz l'Éclair*, un *stormtrooper* gay dans *Star Wars*, le premier superhéros gay dans *Les Éternels*... Les nouvelles créations, pour leur part, faisaient plus attention au politiquement correct qu'aux attentes des spectateurs.

Depuis la mise en place du plan « Reimagine Tomorrow », Disney est devenu l'une des entreprises les plus détestées des États-Unis et sa capitalisation boursière s'est effondrée de 40 % en deux ans !

Parmi les points jugés choquants ? Un chat siamois aux yeux bridés susceptible de froisser les Asiatiques ou le singe Louie du *Livre de la jungle* considéré comme une caricature d'Afro-Américain. Notons qu'aucun « concerné » n'a fait remonter cette préoccupation...

et récurrents des productions du groupe Disney seront dorénavant issus d'un groupe sous-représenté. Ce quota concernait également les scénaristes et les équipes de production au sens large. Comme l'avait démontré l'essayiste Samuel Fitoussi dans son ouvrage *Woke fiction*, le poids des minorités dépasse

DÉSASTRE FINANCIER !

Ces derniers n'ont visiblement pas adhéré aux nouveaux contenus. Pratiquement toutes les créations passées sous les fourches caudines de cette rééducation en bonne et due forme se sont avérées des échecs cuisants. Le remake de *La Petite Sirène* a fait un bide, *Wish*, le Disney de Noël, a réalisé le pire démarrage du studio, *Buzz l'Éclair* n'a pas été diffusé dans de nombreux pays... *Avalonia* n'est même pas sorti en salle en

France et aurait fait perdre à l'entreprise près de 100 millions de dollars. La stratégie d'opter pour un chien handicapé et un adolescent gay comme personnages principaux n'a pas attiré les spectateurs dans les salles...

Aucune création ne s'est ancrée durablement dans la culture populaire. Certaines bonnes idées n'ont même pas pu être produites. La directrice de la création du groupe a ainsi reconnu avoir écarté des sujets au prétexte que les scénaristes étaient trop « blancs », les personnages principaux également. Selon Pierre Valentin, auteur de *Comprendre la révolution woke*, « une entreprise censée séduire les marchés de masse a donné les clés du camion à des personnes qui vivent dans une sorte de bulle militante coupée de la majorité. » Naguère parmi les entreprises les plus populaires au pays de l'Oncle Sam, Disney fait désormais partie des plus détestées. Elle occupe la 77^e place sur 100 selon le baromètre Axios Harris. Plus préoccupant, sa

capitalisation boursière fond : elle était de 168 milliards de dollars en mars 2021, elle est tombée à 100 milliards fin 2023, soit une baisse de 40 % en peu de temps. Comme l'admet un dirigeant du groupe dans *Le Parisien*, « nous pensions ouvrir la

voie vers un cinéma plus universel, mais nous avons peut-être trop voulu forcer le changement. Le public n'a pas adhéré aussi naturellement que nous l'espérions ».

SORTIR DU BOURBIER

Très vite, la direction du groupe a tiré la sonnette d'alarme. Lors de son retour à la direction fin 2022, l'emblématique PDG Bob

Iger a prôné le retour aux fondamentaux : « Les créateurs ont perdu de vue ce que devait être l'objectif : nous devons divertir, il ne s'agit pas d'envoyer des messages. » Mais la politique DEI, toujours appliquée, n'a pas permis de changer la donne. Parmi

« Une entreprise censée séduire les marchés de masse a donné les clés du camion à des personnes qui vivent dans une sorte de bulle militante coupée de la majorité »

les scénarios produits ou en cours de création ? Une super-héroïne amérindienne sourde et unijambiste ainsi qu'un remake de Blanche-Neige où les nains sont remplacés par des « créatures magiques » pour ne pas froisser les personnes de petite taille... Il semble que cette piste soit abandonnée. Malgré les mauvais résultats financiers, le groupe n'était pas parvenu à faire machine arrière. Comment l'expliquer ? Les cadres dirigeants avaient-ils peur de passer pour des racistes ? Étaient-ils effrayés d'être le premier groupe à revenir sur les politiques DEI ?

DONALD TRUMP : UN EFFET D'AUBAINE ?

Le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche a été un effet d'aubaine pour la direction de Disney plus que jamais sous pression d'actionnaires mécontents. Les études d'opinion ont montré que le républicain doit en grande partie sa victoire à son discours « anti-woke » qui a attiré des millions d'électeurs, notamment issus des minorités. Cela a poussé de nombreuses entreprises à revenir sur les excès de leurs politiques d'inclusion qui se sont avérées dommageables sur le plan financier et créatif.

Disney, pour sa part, a annoncé la suppression de « Reimagine Tomorrow » ainsi que des trigger warning au début de ses dessins animés. Désormais, un scénariste blanc et hétérosexuel aura bon espoir de voir son histoire examinée par la création du groupe sans malus. Attention cependant, si les politiques wokes sont allées trop loin, il peut en être de même pour le *backlash* trumpiste qui, notamment, s'en prend à la recherche universitaire. Espérons qu'un juste milieu soit trouvé.

LUCAS JAKUBOWICZ



La fable écologique Avalonia a fait un bide monumental et n'est même pas sortie au cinéma en France. Les personnages principaux ? Un ado « racisé » et gay ainsi qu'un chien handicapé...

“Contrairement aux clichés, les Français sont libéraux”



Entretien avec

Guillaume Kasbarian

Député EPR d'Eure-et-Loir, ancien ministre du Logement et de la Fonction publique

En France, peu de responsables politiques s'assument libéraux. Guillaume Kasbarian, député macroniste d'Eure-et-Loir, ancien ministre du Logement et de la Fonction publique, fait partie de cette espèce rare. Selon lui, beaucoup de collègues et de citoyens sont libéraux, «à l'insu de leur plein gré», ce qui le rend optimiste.

DÉCIDEURS. Le terme libéral est souvent utilisé comme une insulte dans le débat public. Pourquoi ? Est-ce une spécificité française ?

Guillaume Kasbarian. On trouve des libéraux sur tout le spectre politique, mais ils n'ont jamais eu entièrement le contrôle de leur parti. La gauche joue traditionnellement la carte du socialisme et cherche à miser sur un discours «plus à gauche que moi tu meurs», notamment dans les campagnes électorales. La droite se démarque par un culte du chef ainsi qu'un attachement très fort à l'État interventionniste et stratège. Je pense notamment à la phrase de Charles de Gaulle : «*La politique de la France ne se fait pas à la corbeille.*» Malgré tout, notre pays a une tradition libérale, notamment avec des intellectuels comme Frédéric Bastiat, Alexis de Tocqueville ou des élus comme Alain Madelin. Mais dans le discours politique ou les travaux universitaires, il est toujours de bon ton de taper sur le libéralisme.

Les critiques les plus fréquentes sont les suivantes : « Il rend les riches plus riches et les pauvres plus pauvres », « Il revient à tout privatiser ». Comment tordre le cou à ces idées reçues ?

Tout simplement en examinant les faits et l'Histoire. Il n'y a pas un seul système ultra étatiste ou antilibéral qui fonctionne sur le long terme, permette aux plus pauvres

de s'en sortir, aux classes moyennes de se développer. Qu'il s'agisse de dictatures d'extrême droite ou de régimes communistes, ça ne marche pas ! En revanche, les pays qui pratiquent le libre-échange, la libre entreprise, font confiance à l'initiative individuelle, à la démocratie parlementaire, misent sur la liberté d'expression, bref sur le libéralisme, s'enrichissent.

« Il n'y a pas un seul système ultra étatiste ou antilibéral qui fonctionne sur le long terme, permette aux plus pauvres de s'en sortir, aux classes moyennes de se développer »

C'est cette idéologie qui a permis de vivre dans un monde qui n'a jamais été aussi prospère pour tous. Elle n'est pas parfaite, mais je ne vois pas de meilleur modèle.

Dans votre famille politique, vous sentez-vous isolé ?

Je me définis comme un libéral intégral, c'est-à-dire libéral sur les questions économiques, mais aussi sociétales. Dans mon groupe politique, de nombreux collègues sont sur la même longueur d'onde que moi : ils défendent une politique de l'offre, veulent s'attaquer à la bureaucratie, aux normes tout en étant progressistes sur des questions comme l'homosexualité, la fin de vie... Mais beaucoup n'utilisent pas le terme libéral, ils le sont de manière instinctive.

Dans l'hémicycle, avez-vous des alliés ?

Les libéraux sont traditionnellement éclatés. Sur certaines questions, on peut trouver des alliés sur des textes. Par exemple à droite sur l'économie ou à gauche sur les questions sociétales. Une des caractéristiques du libéralisme est le respect de la propriété privée. Lors de la proposition de loi contre les squatteurs, j'ai pu travailler

avec LR, notamment Annie Genevard. Sur la législation concernant la fin de vie, les partenaires seront plutôt à gauche.

Que pensent les citoyens que vous rencontrez sur le terrain ? Sont-ils libéraux ?

Mais oui ! Contrairement aux clichés, les Français sont libéraux. Parmi les éléments qui me sont le plus remontés, on retrouve des choses comme : « *On en a marre des normes pour tout* », « *Laissez-nous créer et vivre du fruit de notre travail* », « *Cessez de nous considérer comme des enfants ou de nous essentialiser* », « *Simplifiez le quotidien* », « *Faites-nous confiance* ». Ce sont des revendications profondément libérales qui sont de plus en plus nombreuses. De quoi être optimiste pour la suite !

PROPOS RECUEILLIS PAR LUCAS JAKUBOWICZ

NON, DONALD TRUMP N'EST PAS LIBÉRAL !

Culte du chef, sensibilité à la flatterie, mépris pour le Parlement et les corps intermédiaires, fascination pour les autocrates... Donald Trump présente toutes les caractéristiques du leader antilibéral. Pourtant, de nombreux libéraux autoproclamés lui ont fait allégeance. Jusqu'à quand ?

Certains Français regardent Donald Trump et son administration avec les yeux de Chimène. Pourquoi pas, c'est leur droit. Problème, bon nombre d'entre eux se proclament libéraux. Or, quiconque connaît cette idéologie peut l'affirmer sans détour : le milliardaire new-yorkais est le président américain le plus illibéral de l'histoire.

CULTE DU CHEF

C'est à la fin du XVII^e siècle que la doctrine libérale commence à prendre forme. Les « premiers théoriciens », tel John Locke, cherchent alors à proposer un modèle politique différent de celui de la monarchie absolue. Aujourd'hui, si certains esprits taquins estiment qu'il existe autant de définitions du libéralisme que de libéraux, un point commun subsiste : le rejet du culte du chef. Dès qu'un responsable politique s'estime capable de gouverner seul en se fiant à son instinct, son flair, sa naissance, son intelligence, un libéral se doit de tiquer. Or, c'est exactement ce que fait Donald Trump qui a transformé le parti républicain en écurie



© shutterstock

PARLEMENT PIÉTINÉ

Croyant profondément à la rationalité des hommes et à l'intelligence collective, les libéraux mettent au centre de tout l'élection et le Parlement. Dès lors, comment est-il possible de soutenir un homme qui a incité ses troupes à attaquer le Capitole le 6 janvier 2016 ? Comment se rallier à un individu qui traite de « fils de p...e » ou de « tape...e » le

niques, porte atteinte à la création artistique et vise à rééduquer les masses à la manière des staliniens ou des maoïstes. Mais le prix à payer semble lourd. Loin de revenir à un monde où le débat est serein et la liberté individuelle, la norme, le trumpisme remplace le wokisme par un *backlash* ultra conservateur. Le président a pris la tête du National Symphony Orchestra avec un droit de regard sur la programmation. Pour obtenir des subventions fédérales, les universitaires sont contraints d'éviter certains termes dans leurs travaux, dont « *changement climatique* », « *justice environnementale* », « *émissions de gaz* ». Autre illustration de la liberté d'expression à la sauce Trump : son administration a décidé de choisir les journalistes accrédités pour le suivre au quotidien. Une première ! Les « malpensants » sont exclus. C'est le cas d'Associated Press, interdit d'accès à Air Force One et à la Maison-Blanche. Son crime ? Refuser d'appeler le golfe du Mexique, golfe de l'Amérique, ce qui en fait, selon le président, « *une organisation de gauche radicale* ». Les libéraux soutenant Trump par aveuglement, cynisme, calcul ou ignorance sont invités à relire les classiques et se replonger dans l'Histoire.

Donald Trump est fasciné par Vladimir Poutine qui ne cache pas sa haine pour le libéralisme

personnelle. Les débats internes sont réduits à néant. Pour obtenir des responsabilités en son sein, il faut jurer fidélité au chef et accepter de suivre toutes ses lubies. Si Donald Trump assène que la couleur rouge est en fait noire, il faut lui obéir sous peine de bannissement. Peu libéral, non ? D'autant plus que la seule solution pour le faire changer d'avis semble être la flatterie. Notons également que l'homme à la peau orange nourrit une fascination à l'égard de tous les despotes du globe, notamment Vladimir Poutine qui assume de préserver son pays des dérives libérales.

président de son groupe au Sénat ou son vice-président, coupables de respecter le verdict des urnes et les institutions ?

DÉFENSE DE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION EN TROMPE-L'ŒIL

Bon nombre de « libéraux trumpistes » justifient leurs choix en affirmant qu'il compte rétablir la liberté d'expression, notamment en s'attaquant au wokisme. Oui, c'est vrai, tout libéral peut estimer légitime de combattre une lubie qui transforme les individus en quotas religieux, sexuels ou eth-

MODEM

LES DISCRETS DE L'HÉMICYCLE

Ils sont presque quarante, ont placé leur chef à Matignon, participent au gouvernement depuis 2017. Pourtant, ils restent méconnus. Allergie aux réseaux sociaux, rejet du clash, amour du terroir, du débat et des questions techniques : plongée dans le monde des députés Modem.

C'est un secret de Polichinelle. Lorsque Michel Barnier a été nommé à Matignon, bon nombre de députés LR ont pris, de façon consciente ou non, la grosse tête. Trois mois et une motion de censure plus tard, le Savoyard est remplacé par François Bayrou. Pas de quoi perturber le quotidien des trente-six députés Modem siégeant dans le groupe baptisé « Les Démocrates ». Pour le grand public comme pour les connaisseurs de la vie politique, le groupe centriste reste discret et peu connu. Est-ce subi ou volontaire ? Le mieux est de demander aux intéressés.

LES CLASHS SUR X ET DANS LES MÉDIAS ? C'EST NON !

« Pourquoi des députés sont connus ? Principalement parce qu'ils sont présents sur les réseaux sociaux et les chaînes



5

« sniper » habitué à squatter les plateaux. Sur X, il est particulièrement discret : aucun député n'est dans le top 20 des plus gros utilisateurs ou des comptes avec le plus d'abonnés. Les troupes présidées par l'ancien

DES DÉPUTÉS PLUTÔT ÂGÉS...

Cette allergie aux réseaux sociaux et aux clashs sur les chaînes d'info en continu s'explique par plusieurs raisons. La première est sans doute générationnelle. Les démocrates sont les plus âgés de l'hémicycle et Louise Morel, députée du Bas-Rhin, est la seule à avoir moins de 40 ans. Contrairement à d'autres partis comme le RN, LFI, les macronistes ou le PS, les troupes de François Bayrou sont grisonnantes et ne peuvent pas se reposer sur des trentenaires, voire des vingtenaires accros à la communication digitale et à l'art du buzz.

La plupart des députés sont des élus locaux de petites communes. C'est notamment le cas d'Éric Martineau qui fut, avant son élection au Palais-Bourbon, maire de Chenu, village de moins de 500 habitants.

« Nous n'avons pas de cellule riposte, ne recevons aucun élément de langage à marteler, ne sommes pas encouragés à clasher ou à arpenter les médias pour occuper l'espace médiatique »

d'info en continu où ils multiplient les coups d'éclat pour créer le buzz», déplore Éric Martineau, député de la Sarthe, qui est fier de le dire : « Ce n'est pas notre vision de la vie publique. » Contrairement aux autres groupes politiques, le parti ne pousse pas ses élus à faire parler d'eux. « Nous n'avons pas de cellule riposte, ne recevons aucun élément de langage à marteler, ne sommes pas encouragés à clasher ou à arpenter les médias pour occuper l'espace médiatique », explique le quinquagénaire qui est producteur de pommes dans le civil. Le groupe ne possède donc pas de

ministre Marc Fesneau pèsent pour 3 % seulement du total des tweets sur l'année 2024 et postent seulement 0,6 fois par jour sur le réseau d'Elon Musk contre 1,6 en moyenne pour

Parmi les 36 députés Modem, seule Louise Morel a moins de 40 ans

l'ensemble des députés (les Insoumis occupant la première place avec 3,6 messages quotidiens).

« Lorsque l'on est habitué à gérer des PLU ou des taxes foncières, c'est difficile de se muer en influenceur distillant des punchlines »,

s'amuse le Sarthois qui surenchérit : « *Mes modèles en politique sont Simone Veil, Robert Badinter et Raymond Barre. J'ai milité avec*

régionale ou en s'exprimant sur Facebook. À Paris, la règle implicite est la suivante : on bosse sur le fond et on se tait. Certains

mentionner un sujet local qui lui importe, la défense des « Malgré-nous », ces Alsaciens et Mosellans enrôlés de force dans l'armée allemande lors des deux conflits mondiaux.

« Même si l'un d'entre nous se mettait à faire le matamore sur X, TikTok ou BFM-TV, pas sûr qu'il en récolterait les fruits en circonscription. Nos électeurs ont l'outrance en horreur »

des profils comme Jean-Louis Bourlanges ou François Bayrou. Autant dire que je ne peux pas me muer en tiktokeur ! ».

... IMPLANTÉS SUR DES TERRES MODÉRÉES

« *Même si l'un d'entre nous se mettait à faire le matamore sur X, TikTok ou BFM-TV, pas sûr qu'il en récolterait les fruits en circonscription. Nos électeurs ont l'outrance en horreur* », estime Louise Morel. Il suffit de se pencher sur la carte électorale pour comprendre pourquoi. Les députés Modem sont surreprésentés dans les terres modérées de l'ouest du pays : Mayenne, Vienne, Maine-et-Loire, Indre-et-Loire, Loir-et-Cher, Sarthe... Notons aussi un fort contingent de Bretons et d'Alsaciens. Dans ces départements, les stratégies populistes de LFI ou du RN obtiennent des résultats mitigés...

PROXIMITÉ ET TRAVAIL DE FOND

Plus que les réseaux sociaux, les députés Modem mettent l'accent sur la proximité en écumant les événements locaux, en s'épanchant dans la presse

députés, bien que peu médiatiques, sont d'ailleurs unanimement reconnus par leurs pairs pour leurs compétences dans des domaines pointus. Citons notamment Erwan Balanant sur les langues régionales, Marc Fesneau sur l'agriculture, Cyrille Isaac-Sibille sur la santé, Richard Ramos sur l'alimentation ou Hubert Ott sur la viticulture. « *Par ailleurs,*

nous défendons avec conviction ce qui fait notre ADN : défense de l'Union européenne, promotion de la proportionnelle, rejet de toute forme de populisme... », ajoute Louise Morel.

La jeune élue alsacienne est intarissable lorsqu'il faut évoquer les avancées législatives permises par son camp : lutte contre le démarchage téléphonique, les nitrites, le harcèlement scolaire, politique de l'héritage... Elle tient également à

« Nous ne sommes pas des idéologues, nous avons une forme de bon sens paysan »

« LA POLITIQUE N'EST PAS UN COMBAT ! »

Dans une Assemblée morcelée où les tensions sont toujours vives, les troupes du Modem constituent une sorte d'Ovni. « *L'esprit du parti, c'est l'amour du dialogue, du débat. Nous n'avons pas la certitude d'être les meilleurs et nous ne voyons pas la politique comme un combat* », témoigne la benjamine du groupe. Des propos partagés par son collègue sarthois : « *Loin d'être des idéologues, nous avons une forme de bon sens paysan et l'amour de l'écoute. Cela nous différencie un peu de ce qui se passe ailleurs.* » Lui-même admet entretenir de très bonnes relations avec

des collègues aux antipodes de son profil. Il cite notamment Stéphane Peu, député communiste de Seine-Saint-Denis avec qui il a travaillé sur la sécurisation des JO. Finalement, les députés Modem ressemblent à des sortes de moines bouddhistes zen et pondérés. Pourtant, certains reconnaissent être à deux doigts de perdre leur sang-froid. Qui sont les collègues capables de faire sortir de placides centristes modérés de leurs gonds ? Les Insoumis. « *Pour la première fois de ma carrière politique, je ressens des bouffées d'inquiétude, voire de haine lorsque je les vois à l'œuvre. Je me dis qu'en 1942 beaucoup d'entre eux auraient eu le profil pour envoyer des lettres de dénonciation à la Gestapo* », avoue Éric Martineau, qui mentionne les incitations au cyberharcèlement ou des propos « lunaires » comme ceux de Louis Boyard, qui « *ne connaît rien au fonctionnement d'une collectivité locale, mais relaie les fake news de façon péremptoire* ». Louise Morel s'inquiète, elle aussi, de la propension des députés LFI à « *organiser des raids* », « *à tout aborder sous le prisme de la confrontation* ». Un jour, peut-être, les Insoumis pourront se targuer d'un exploit : pousser un élu Modem à s'énervier dans l'hémicycle.



© shutterstock

Le fondateur du parti, François Bayrou, est chef du gouvernement. Pas de quoi changer le mode de fonctionnement des députés.

LUCAS JAKUBOWICZ

“Les macronistes de gauche ont peut-être été trop bons élèves, trop sages”



Entretien avec

Clément Beaune

Haut-commissaire au Plan

Macroniste de la première heure, ministre de l'Europe, des Transports, député de Paris... Clément Beaune, désormais Haut-commissaire au Plan, est une figure de proue de la majorité. Dans son ouvrage *Je dirai malgré tout que la politique est belle*, il revient sur son engagement et les particularités de la vie politique.

DÉCIDEURS. Beaucoup de Français sont méfiants vis-à-vis de la politique. Vous expliquez qu'elle est « belle malgré tout ». Pourquoi ?

Clément Beaune. Le titre est une référence à *Je dirai malgré tout que cette vie fut belle*, le dernier ouvrage de Jean d'Ormesson. C'est aussi la fin d'un poème de Louis Aragon. Les deux intellectuels sont des personnages très différents sur le plan politique, mais amoureux de littérature, de débats, de transgression. Le « malgré tout » mentionne toutes les faces sombres de la politique qui exaspèrent bon nombre de citoyens : coups de couteau dans le dos, communication à outrance, dogmatisme, instabilité... Mais, « malgré tout », j'affirme que la politique est belle, permet d'améliorer la société, de changer la vie des gens. Et je ne suis pas isolé. Partout dans le pays, j'ai rencontré de nombreuses personnalités, de gauche, de droite qui se battent, y croient, ne comptent pas leurs heures. Le tout pour peu d'argent, peu de considération.

Tout serait donc rose en politique ?

Loin de là, je dirais même que la politique est impure. Lorsqu'un responsable politique prend une décision pour une commune, un pays ou l'Europe, il est

contraint aux concessions. Cela ne veut pas dire qu'il faille être mou, consensuel ou éviter de prendre des décisions franches et tranchées. Mais auparavant, il faut discuter, débattre, lâcher du lest.

« Si être pur suppose de faire appliquer 100 % de ses idées, alors oui, la politique est impure »

Si être pur suppose de faire appliquer 100 % de ses idées, alors oui, la politique est impure.

Rester totalement fidèle à ses convictions est donc impossible ?

Il est illusoire de garder l'intégralité de sa pureté militante lorsque l'on exerce le pouvoir, mais cela ne suppose pas de renier ses valeurs. C'est la différence entre une action politique et un engagement associatif qui peut être plus pur et ciblé.

La politique est l'art de concilier les choses et les gens. C'est une activité complexe avec des contraintes juridiques, politiques ou financières. Je fais donc l'éloge de la nuance, du compromis

qui sont l'essence même de la politique. Hélas, dans la culture française, ces qualités sont un peu dénigrées. On le constate avec la polarisation de la vie institutionnelle actuelle et la difficulté des partis à travailler ensemble.

Le compromis est donc illusoire en France ?

Non et heureusement ! Il se pratique d'ailleurs beaucoup plus qu'on ne le pense. Mon mandat de ministre des Transports m'a souvent conduit à

inaugurer des projets qui débutaient ou arrivaient au bout après de longues phases de débats. Ce qui est frappant, c'est que, dans ces moments-là, il y a toujours de grands panneaux mentionnant les acteurs : communes, départements,

Tendent-ils aussi à accorder trop d'importance à la communication ? Désormais, la forme a-t-elle pris le dessus sur le fond ?

La communication a toujours existé en politique. Quelle était la première

vouloir travailler un dossier de fond mais d'arrêter mon travail pour commenter une chute de neige... Ne pas le faire, c'est s'exposer à des attaques. Les dirigeants ne sont pas uniquement faits pour commenter, bavasser. Parfois, le silence est important. Ils sont soumis à une injonction contradictoire : « arrêter le blabla » mais prendre position sur tout...

« Réseaux sociaux et chaînes d'infos accélèrent le phénomène d'immédiateté qui est oppressant pour le responsable politique »

régions, État, Union européenne. Deux grilles de lecture existent : critiquer l'enchevêtrement des compétences, le mille-feuille administratif. Mais on peut aussi admirer le fait que tous ces acteurs différents soient parvenus à collaborer sur de grands projets. Il y a une certaine noblesse à cela, non ?

Est-il possible de faire de la politique sans planter de couteaux dans le dos des autres ?

La politique est une activité compétitive. C'est une démarche d'élection où l'on choisit de manière démocratique, avec des règles. Les enjeux sont tels qu'il y a des tensions, des coups bas, mais moins que ce que le grand public imagine. Dans le pouvoir, il faut distinguer l'exercice de la conquête, plus violente.

Au fond, le plus violent n'est-il pas le fait de se mettre à nu devant les électeurs ? D'accepter de voir sa vie privée malmenée ou réduite à peau de chagrin ?

Oui. Pour accéder au pouvoir grâce à une élection, nous sommes notre propre produit. Que l'on gagne ou que l'on perde, c'est notre personne même qui est en cause. Il est difficile de distinguer l'individu de son action et, si j'ose dire, l'homme de l'artiste. Les réseaux sociaux accélèrent le phénomène.

mesure d'un empereur romain accédant au pouvoir ? Battre monnaie à son effigie. Le responsable politique s'est toujours mis en scène, ce n'est ni nouveau ni sale ! Communiquer c'est être transparent, rendre des comptes sur son action. Par exemple, quand un ministre répond aux questions du gouvernement, on peut voir cela comme un cirque. C'est une exigence démocratique saine. Le plus délicat est surtout de trouver le bon équilibre. Réseaux sociaux et

« J'ai adoré mener campagne mais sincèrement, l'expérience parlementaire m'a quelque peu déçu »

chaînes d'info accélèrent le phénomène d'immédiateté qui est oppressant pour le responsable politique. Celui-ci a besoin de plancher longuement sur un dossier de fond, mais il peut être rattrapé par une actualité sur laquelle on va lui demander une réaction. Ainsi, il m'est arrivé de

Certains tombent dans le piège et deviennent commentateurs...

C'est un piège dans lequel on peut tomber. L'erreur est de considérer qu'une fois que l'on s'est exprimé, on a fait quelque chose. Or, travailler le fond, passer du temps à consulter, écouter, décortiquer un dossier technique est indispensable pour mener à bien sa mission. Mais le monde actuel est tel que ceux qui survivent le mieux sont les meilleurs communicants et je mets en garde contre cette dérive.

Vous avez commencé votre carrière comme conseiller d'Emmanuel Macron avant d'être nommé ministre de l'Europe. Quels ont été les points qui vous ont le plus surpris lorsque vous êtes devenu un politique ?

Un conseiller reste dans l'ombre. Un ministre est dans l'arène avec les caméras, les lumières braquées sur lui

en permanence. Il devient le centre de l'attention et des critiques. Je suis nommé un dimanche soir, immédiatement les journalistes me sollicitent, ma voix engage le gouvernement, un garde du corps m'accompagne partout. Tout change en quelques minutes. ►

► **Vos fonctions ministérielles semblent vous avoir enchanté, votre rôle de député un peu moins. Pourquoi ?**

J'ai adoré mener campagne mais, sincèrement, l'expérience parlementaire m'a quelque peu déçu. Je n'hésite pas à le dire sous la forme d'une déclaration d'amour frustrée au Parlement. Parfois, le sentiment d'être inutile était prédominant. Sénat et Assemblée nationale ne sont pas dotés d'assez de poids et d'influence dans notre vie politique. Notre vie publique est trop présidentielle, nous accordons trop d'importance au

président était un sur-être capable de tout résoudre de lui-même de façon verticale. Par exemple, dès qu'un conflit social survient, les acteurs en appellent directement au chef de l'État. Pourtant, il y a des syndicats, des employeurs, des députés, des sénateurs...

Comment changer les choses ?

Il n'y a pas de baguette magique mais je propose une sorte de boîte à outils. La première piste serait d'organiser les élections législatives avant l'élection présidentielle. Ainsi, l'on bâtirait un

proposition inspirée des États-Unis : mettons en place un délai de décence de trois mois entre l'élection du Président et son entrée en fonction. Cela permettrait de faire baisser la température, de se reposer après une campagne éreintante, de consulter, de se préparer.

Vous êtes l'une des incarnations du macronisme de gauche. Comment expliquez-vous le basculement à droite de votre famille politique ?

D'abord, je ne pense pas que le bilan du macronisme puisse se revendiquer un « de droite ». De nombreuses mesures mises en place relèvent clairement de la social-démocratie, comme la PMA pour toutes ou la loi sur la fin de vie qui est en cours de construction. Le green deal européen promu par la France aurait très bien pu être défendu par des écologistes au pouvoir. Il y a un vrai bilan.

« Je ne pense pas que le bilan du macronisme puisse se revendiquer de droite »

Pourtant, ces mesures ont été assez peu mentionnées. Que s'est-il passé ?

L'erreur a été de ne pas assez le revendiquer. Les voix sociales-démocrates ou issues de la gauche ne se sont pas assez fait entendre pour imposer leur agenda. Avons-nous formulé trop peu de propositions ? Avons-nous peiné à convaincre ? Sûrement. Je pense que nous avons été trop bons élèves et trop sages. Sur la loi immigration, nous nous sommes fait entendre trop tard. En politique, vous gagnez si vous avez des idées, de l'enthousiasme et une bonne organisation. Les idées s'imposent lorsqu'elles sont au cœur de l'agenda. Or, en ce moment, ce sont celles de l'extrême droite ou de la droite dure qui prédominent. Comme des lapins pris dans des phares, nous nous positionnons en urgence face à elles. Au début du macronisme, c'était nous qui imposions l'agenda. Prenons un exemple, celui de l'Europe. Lorsqu'Emmanuel Macron lance son parti, il affirme : « *Je suis pro-européen*. ». Aujourd'hui, cela paraît peut-être banal. À l'époque, c'était le Brexit, la première élection de Donald Trump, être pro-européen c'était être soit fou, soit naïf. Désormais, c'est par rapport à la vision macroniste de l'UE que les autres forces politiques se placent.

locataire de l'Élysée. Nous sommes comme des enfants par rapport à un instituteur. Dès qu'un défi survient, l'on s'adresse directement à lui. Comme si le

programme de fond, puis on couronnerait le dispositif par un président de la République qui pourrait être d'une autre couleur politique que la majorité. Autre



FAMILY *Stories*

LE RENDEZ-VOUS
DES ENTREPRISES FAMILIALES

26 MARS 2025

INTERCONTINENTAL PARIS - LE GRAND

family-stories.fr

RESTRUCTURING

LES CLÉS POUR REBONDIR



AURÉLIEN
GORE-COTY
LAZARD

LIONEL
SPIZZICHINO
WILLKIE FARR & GALLAGHER

HÉLÈNE
BOURBOULOUX
FHBX

VINCENT
DANJOUX
ROTHSCHILD & CO

VÉRONIQUE
PERNIN
VP STRAT

PROPHYLAXIE

L'échec est davantage valorisé aux États-Unis qu'en France. Outre-Atlantique, une sortie de route est vue comme un moyen d'apprendre à rebondir et de s'améliorer. Dans l'Hexagone, en revanche, les accidents de parcours sont davantage considérés comme une claque. Depuis quelques années pourtant, le développement d'une mentalité plus entrepreneuriale chez les dirigeants – qui partagent leurs réussites et leurs ratés – permet aux patrons français de se sentir moins seuls et de demander de l'aide plus facilement qu'avant.

Il ne s'agit pas seulement d'une évolution de l'état d'esprit, les pratiques aussi changent concrètement. En France, les chefs d'entreprise en difficulté se lancent plus volontiers dans des procédures amiables, lesquelles sont confidentielles, pour se donner les moyens de remonter la pente. Ils sont sensibilisés à la nécessité de recourir à des solutions plus douces que celle de la procédure judiciaire afin de relever leur société avant même que les problèmes ne nécessitent une réponse plus musclée.

Le droit à l'échec se démocratise, demander de l'aide au tribunal de commerce n'est plus vécu comme une honte. Ce changement est le fait d'un écosystème qui incite fortement à la prévention. La France dispose d'acteurs du restructuring expérimentés pour aider les entreprises à opérer des retournements, quel que soit le niveau de difficulté rencontré. Qu'ils soient administrateurs judiciaires, avocats, experts-comptables ou encore banquiers, ces professionnels disposent de boîtes à outils complètes pour prêter main-forte aux dirigeants, aux salariés, aux créanciers, aux actionnaires... Retour avec des acteurs expérimentés sur les métiers indispensables à la préservation de l'économie en période de turbulences.

OLIVIA VIGNAUD

CHIEF RESTRUCTURING OFFICERS

LES SAUVETEURS DE L'OMBRE

Les CRO sont nommés à la tête des sociétés en difficulté. Ils prennent des décisions rapides, grâce à un œil extérieur avisé. Ces managers de transition expérimentés passent d'un dossier et d'un secteur à l'autre avec comme objectif la pérennité de l'entreprise.

Quel est le point commun entre Agatha, Thomas Cook, Tati, Prestalis, L'Olympique de Marseille ou encore La Grande Récré? Toutes ces entreprises ont rencontré des difficultés et eu recours à une profession peu connue du grand public : les chief restructuring officers. Managers de transition, ils sont là pour prendre la tête des sociétés quand celles-ci ont besoin d'être transformées, voire retournées. Si les dirigeants font parfois appel à eux, le plus souvent, ce sont les actionnaires en quête de solutions qui les mandatent, que ce soit pour vendre l'entité rapidement ou pour lui redonner un second souffle sur le plus long terme.

SUR LE TARD

Le métier de CRO ne s'apprend pas à l'école. Ceux qui l'exercent ont pour la plupart connu des expériences qui les ont conduits peu à peu à accepter ce type de dossier. Ils ont les compétences pour prendre de hauts postes au pied levé. C'est le cas des deux dirigeants que nous avons interrogés. Dominique Bernard, ancien CEO du groupe de presse Hersant, a commencé à «faire du restructuring sans le savoir» entre 2010 et 2014 lors d'un redressement sous haute tension suivi par le Ciri et dans lequel est intervenu l'homme d'affaires Bernard Tapie.

Michel Rességuier a, pour sa part, suivi la voie du restructuring alors qu'il se destinait à devenir diacre. Dans le cadre de son parcours, cet ancien d'IBM et de La Poste fait la connaissance de quatre directeurs généraux qui lui font part de leurs besoins d'être accompagnés par un profil comme le sien. L'homme se lance et monte Prospères, une société de conseil spécialisée dans la transformation et le retournement d'entreprises.



© envato

COUDÉES FRANCHES

Tout comme Michel Rességuier, Dominique Bernard n'agit que s'il dispose d'un mandat social. «Je n'accepte la mission que si j'ai les mains libres», explique le président de DB Conseil. Cela envoie un signal fort aux établissements financiers, fournisseurs et salariés, et permet de prendre rapidement des décisions.» Les CRO ont besoin d'avoir les coudées franches et

mandaté pour défendre l'entreprise et rendre des comptes aux organes de la procédure. Je dois pouvoir décider.» Or, ce n'est pas toujours simple, surtout quand la société appartient à une famille qui a l'habitude d'en arpenter les couloirs depuis plusieurs générations. Pour sa part, Michel Rességuier n'est pas opposé à travailler en duo. «Même si cela peut ralentir les transformations, cela permet d'avoir un successeur

«Les CRO n'ont pas vocation à rester longtemps dans l'entreprise, quelques mois, une année tout au plus»

veulent éviter avant tout que les parties prenantes entendent plusieurs sons de cloche qui seraient préjudiciables, surtout lorsque la période est tendue. «Il peut y avoir un désalignement entre les décisions que je prends et les intérêts des actionnaires», souligne Dominique Bernard. Moi, je suis

tout trouvé.» Car les CRO n'ont pas vocation à rester longtemps dans l'entreprise, quelques mois, une année tout au plus.

DE SECTEUR EN SECTEUR

Les managers de transition enchaînent les missions, dans tous les domaines.

« Ce n'est pas la compétence sectorielle qui est utile dans ce genre de situation, mais notre connaissance de l'écosystème, insiste Dominique Bernard, qui a œuvré dans le retail, l'automobile ou encore la logistique. Nous sommes vus comme des personnes crédibles qui ont déjà traité ce genre de dossier. » Michel Rességuier va plus loin : « Je suis convaincu qu'il ne faut pas trop connaître le secteur pour bien exercer notre métier. Il est difficile pour une équipe dirigeante de se dire que les recettes appliquées durant des années qui ont porté leurs fruits ne fonctionnent plus. » D'où l'intérêt d'un regard neuf qui permet de réfléchir à la manière dont une société peut fonctionner dans son écosystème actuel.

Le CRO file la métaphore en comparant les difficultés auxquelles font face les entreprises aux cheveux blancs qui arrivent petit à petit. On ne se rend pas compte chaque matin que de nouveaux sont apparus. Mais, à la faveur d'un changement de coupe, on s'aperçoit que l'on a vieilli. Ce côté insidieux vaut pour les chefs d'entreprise qui ne remarquent pas que le monde change et que leur entreprise prend l'eau.

S'INTERROGER

Bien que chaque dossier soit différent, les mêmes erreurs peuvent se retrouver d'un cas à un autre. « Les entreprises connaissent mal leur modèle économique et raisonnent trop souvent en termes de couverture de charges fixes, analyse Michel Rességuier. Or, celles-ci ne sont pas vraiment fixes. » Le CRO appelle les dirigeants à comprendre comment chaque ressource utilisée contribue ou pas à créer de la richesse. Il les incite à s'adonner à cet exercice afin de renforcer la pérennité de leur entreprise et celle des emplois. « Il faut anticiper les virages, plutôt que d'essayer de se redresser lorsqu'on est tombé dans l'ornière, insiste le fondateur de Prospheres. Cela dit, personne ne peut jamais être certain de prendre la meilleure décision mais, avec les salariés, nous analysons et mesurons très finement les enjeux afin de bénéficier des meilleures opportunités. »

CONSULTER

Quelle position adopter vis-à-vis des salariés quand un CRO est parachuté du jour au lendemain dans leur entreprise?

« Les collaborateurs sont des adultes. Ils votent, ils élèvent des enfants, on leur dit la vérité et c'est la vérité qui les rend libres et forts », répond Michel Rességuier. Les CRO présentent la situation à ceux qui ne sont pas toujours au courant de l'état de santé réel de leur entreprise. « Je ne leur cache rien, abonde Dominique Bernard. Mais j'esquisse des solutions et je dis ce que je fais et fais ce que je dis. » Les salariés sont invités à donner leur avis

« Il faut anticiper les virages, plutôt que d'essayer de se redresser lorsqu'on est tombé dans l'ornière »

d'autant qu'ils connaissent les forces et les faiblesses de leur organisation. La plupart se montrent de très bonne volonté et ont envie de s'investir. « On ne redresse pas une société tout seul, assure Michel Rességuier. Des études universitaires montrent que le risque d'erreur est moindre lorsque l'on consulte très largement dans l'entreprise. » Le dirigeant va même jusqu'à demander à plusieurs agents de maîtrise quels salaires mettre en place et quelles sont les personnes et les postes les plus incontournables, « critiques », pour la société. Et il suit leurs recommandations. « Même en période de difficultés financières, il faut parfois augmenter certaines rémunérations afin de mettre en place une politique salariale perçue comme juste afin de valoriser les compétences dont l'entreprise a besoin pour l'avenir. » Dominique Bernard suit la même logique : « Pour refondre un modèle économique, il faut pouvoir s'appuyer sur les compétences en interne. Il y a toujours des gens de qualité et on les repère assez vite. » Michel Rességuier termine ses missions par deux séminaires. L'un avant de quitter la société pour que les collaborateurs puissent réfléchir à ce qu'ils ont envie que le futur patron garde ou laisse de côté. L'autre avec le nouveau dirigeant avec qui ils partagent leurs conclusions.

ENTRANTS ET SORTANTS

N'est-il pas difficile de devoir se séparer d'un certain nombre d'employés lorsque la situation l'exige ? « Il nous arrive de fermer des foyers de pertes, mais c'est pour sauver le reste de l'entreprise, justifie Dominique Bernard. Même si on peut parfois être vus comme des cost killers, notre métier consiste à trouver des solutions durables et pérennes. »

Les départs ne sont jamais l'option privilégiée et des experts peuvent être appelés afin de renforcer les équipes. « Je suis accompagné de gens du chiffre, d'avocats en restructuring et en droit social, parfois d'une agence spécialisée en communication de crise », précise Dominique Bernard.

ENJEUX POLITIQUES

Certains dossiers deviennent très politiques. « Je distingue trois acteurs, explique Dominique Bernard. Les maires des villes qui prennent de plein fouet la fermeture d'une entreprise, sont au courant de la situation et cherchent à aider. L'État, avec son bras armé, le Ciri, se montre très efficace et très contributif. Enfin, les politiques qui n'ont généralement aucune culture économique, qui ne connaissent pas le dossier et qui sont parfois capables de raconter des fake news dans la presse. » Du côté des syndicats, certains se montrent très coopératifs tandis que d'autres « tuent le dossier en disant n'importe quoi dans les médias, ce qui peut faire fuir les repreneurs ». Le cas de Goodyear est un bon exemple. « Quand un dossier est très politisé, on sort du rationnel », déplore Dominique Bernard. Pourtant, c'est bien cette dose de rationalité qu'apportent les CRO et qui s'avère nécessaire pour redresser les entreprises.

“ Avec Atos, c’est la première fois qu’une entreprise qui sollicite l’aide du Ciri, voit un pan de son activité racheté par l’État ”



Entretien avec

Pierre-Olivier Chotard

Secrétaire général du Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri)

Alors que son mandat de secrétaire général du Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri) arrive à son terme à la fin du mois de mars, Pierre-Olivier Chotard revient sur le millésime 2024 du restructuring. Une année riche en sauvetages, mais aussi en enseignements pour le bras armé de l’État en matière de soutien aux entreprises en difficulté.

DÉCIDEURS. L’année 2024 affiche une nouvelle hausse des défaillances avec près de 70 000 faillites d’entreprises. Comment appréhendez-vous ce contexte délicat ?

Pierre-Olivier Chotard. Effectivement, l’année a été chargée. Près de soixante entreprises ont sollicité notre accompagnement, quand, en moyenne, nous travaillons sur une trentaine de dossiers par an. Cependant, plutôt qu’une forte explosion de notre activité, 2024 a été le prolongement d’un haut niveau déjà atteint

en raison de l’importance stratégique de certaines de ses activités, vitales pour la souveraineté nationale française. Tout l’enjeu a donc été de créer les conditions nécessaires pour que cette belle entreprise puisse se reconstruire et envisager l’avenir sereinement, après trois années à pâtir de l’absence de cap stratégique clair. Si la reprise du groupe par ses créanciers n’est pas la solution optimale, elle a tout de même permis d’assainir le bilan de la société et de bénéficier d’un ambitieux projet de sauvetage soutenu par ses investisseurs.

« Notre pays est le seul qui ait su créer une institution publique qui pilote et organise la bonne tenue d’importantes restructurations d’entreprises sur son territoire »

en 2023. L’industrie a notamment souffert. Le secteur représente 45 % des dossiers que nous avons accompagnés durant les douze derniers mois.

Les difficultés d’Atos et ses potentiels rachats par divers investisseurs ont marqué l’année. Comment avez-vous accompagné l’ex-fleuron informatique français ?

Le sauvetage d’Atos nous a occupés tout au long de l’année. C’était un dossier majeur, non seulement du fait de l’impact sur plusieurs dizaines de milliers d’emplois à travers le monde, mais aussi

La principale satisfaction qui en ressort est que l’État est parvenu à racheter les activités de supercalculateur, un enjeu clé de défense nationale et plus largement de notre souveraineté numérique. C’est une action inédite, puisque, avec le dossier Atos, c’est la première fois qu’une entreprise qui sollicite l’aide du Ciri voit un pan de son activité racheté par l’État. En interne, cela nous a demandé une organisation particulière, car cela ne devait pas remettre en cause l’indépendance de fonctionnement du Ciri. Nous avons dû dresser des barrières entre les différents organes de l’État intéressés, notamment avec l’Agence des

participations de l’État (APE), pour éviter tout conflit d’intérêts. À l’arrivée, nous avons trouvé une solution satisfaisante pour les différentes parties prenantes.

Le Ciri occupe une place singulière en Europe, où la France est le seul pays à s’être doté d’un tel outil. Qu’est-ce qui différencie votre approche de celle de vos voisins ?

L’Hexagone n’est pas l’unique territoire à se préoccuper du sort de ses entreprises et des pertes d’emploi que cela peut engendrer, mais le Ciri est bien une singularité française. Notre pays est le seul qui ait su créer une institution publique qui pilote et organise la bonne tenue d’importantes restructurations d’entreprises sur son territoire. C’est avant tout un héritage des années 1980, une époque où l’État était particulièrement interventionniste et où il semblait moins incongru pour les acteurs privés que la puissance publique leur impose un certain nombre d’actions économiques, ce qui va à l’encontre de l’esprit du capitalisme. Malgré cela, le Ciri est un organisme qui a su trouver sa place. Nous ne cherchons pas à dire aux acteurs économiques ce qu’ils doivent faire, mais bien à créer un espace de discussion, de manière à trouver la solution collective la plus intelligente et la moins dommageable possible. Aujourd’hui nous avons acquis un crédit au sein de l’écosystème du restructuring, qui croit à notre valeur ajoutée à travers les dossiers que nous suivons depuis quarante-trois ans.

TOM LAUFENBURGER

15^{ANS}

SOMMET
— DES —
LEADERS
— DE LA —
FINANCE

22 MAI 2025

PAVILLON D'ARMENONVILLE, PARIS

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL
DE LA FINANCE D'ENTREPRISE



INFORMATIONS ET INSCRIPTION
[SOMMET-DES-LEADERS-DE-LA-FINANCE.COM](https://somet-des-leaders-de-la-finance.com)

“Redresser une société demande beaucoup d’énergie”



Entretien avec

Laurent Demasles

Président du groupe Pando dont font partie Les Zelles

En 2017, Laurent Demasles redresse Les Zelles, une société de fabrication de fenêtres implantée dans les Vosges. Reprise par ses salariés et désormais intégrée au groupe Pando, elle est sur la voie de la croissance responsable.

DÉCIDEURS. Comment se portaient Les Zelles à votre arrivée ?

Laurent Demasles. Quand je suis arrivé en 2017, j’avais déjà redressé deux entreprises et j’avais été prévenu que Les Zelles allaient mal. La société était sous LBO et avait une dette de 2,5 millions d’euros à rembourser chaque année. Elle avait souffert de la crise de 2008 et du creux du secteur entre 2015 et 2016. Le règlement de la dette en 2017 allait être possible, mais pas celui de 2018.

Comment avez-vous procédé ?

Le fonds qui possédait l’entreprise m’a donné un an pour la redresser et la revendre. J’avais négocié avec lui de pouvoir proposer un rachat par les salariés, mais je devais d’abord rétablir la rentabilité. Problème ? Dans notre secteur, il se passe beaucoup de temps entre les devis que nous établissons pour les promoteurs et les bailleurs, et la réalisation des chantiers. Il était nécessaire de pouvoir financer notre trésorerie, mais aussi notre croissance ainsi que les imprévus. Nous avons beaucoup de chiffres que nous avons commencé à analyser pour poser un diagnostic. Il fallait segmenter nos portefeuilles commerciaux et donc nos carnets de commandes afin d’améliorer nos offres en fonction de ce qu’on gagnait et de ce qu’on perdait.

Vous êtes ensuite entré en conciliation ?

Après plusieurs mois de travail en amont, afin de ne pas la subir, nous

avons demandé une conciliation pour résoudre le problème des 2,5 millions d’euros de dette senior à régler. KPMG, que nous connaissions bien, a rédigé une impact business review. Ils ont structuré l’IBR de manière à mettre en exergue l’impact du plan sur nos résultats dans le temps. Entourés d’une mandataire judiciaire et d’une avocate en restructuring, nous avons lancé la demande de

meilleure. Redresser une société demande beaucoup d’énergie. Avoir ce projet en tête m’en donnait énormément. Aujourd’hui, 100 % des salariés détiennent 40 % du capital. Ils maîtrisent ce qu’ils créent et la manière dont ils le créent. On ne prend pas des décisions au détriment de l’humain et de l’environnement. Les Zelles sont société à mission.

« Philosophiquement, une société appartient à ses salariés »

procédure amiable. Nous avons tous fait équipe. Il n’a fallu que trois réunions pour convaincre les banques de nous donner un an et demi supplémentaire pour régler la dette.

Pourquoi avoir proposé un rachat par les équipes ?

Les Zelles sont installées dans les montagnes au milieu de nulle part. Si l’entreprise meurt, le village meurt. Les collaborateurs sont très attachés à leur entreprise. Fondamentalement et philosophiquement, une société appartient à ses salariés, car ce sont eux qui la font tourner. Nous avons une offre de rachat d’un fonds, mais la contre-offre des équipes était

On croît, on redistribue, on réinvestit, on mène des actions RSE très tangibles, car, sur le long terme, on ne pourra perdurer si l’État ou la planète périssent. C’est un modèle vertueux qui fonctionne.

Quels sont les résultats aujourd’hui ?

Nous réalisons 30 % de croissance par an. En trois ans, nous avons porté notre BFR à 15 millions d’euros. En 2024, notre chiffre d’affaires était de 150 millions, soit presque le double par rapport à 2017. Nous avons acheté une entreprise à la barre en 2022 pour la redresser et, en 2024, nous avons acquis quatre entreprises rentables qui constituent notre groupe, Pando.

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIA VIGNAUD

“Les dirigeants doivent être convaincus de «partir à la guerre» avec les bonnes personnes”



Entretien avec

Philippe Héry

Associé restructuring
chez Oderis



et

Nicolas Frigeri

Associé restructuring
chez Oderis

Oderis accompagne les entreprises sous-performantes en proposant de mettre en avant les données financières nécessaires à leur retournement. Retour sur ce métier du conseil et du chiffre, spécialiste de la gestion de crise, avec deux associés du cabinet de conseil.

DÉCIDEURS. En quoi consiste votre métier ?

Philippe Héry. Nous intervenons dans des contextes de sous-performance de sociétés ou de difficultés à des stades plus ou moins avancés. Une entreprise qui constate des écarts par rapport aux budgets auxquels sont adossés des financements peut peiner à honorer ses dettes. Lorsque les choses ne se passent pas comme prévu, cela crée de la défiance du côté des partenaires, que ce soit de la part des créanciers, des actionnaires ou des fournisseurs. En tant que conseils, nous contribuons

commune, il est difficile de construire l'avenir. Nos travaux participent à mettre les critiques potentielles de côté et à poser un regard objectif sur la situation.

Comment fonctionnez-vous ?

P. H. Avant même de dérouler une feuille de route, il faut souvent gérer la crise. Cela ne sert à rien de lancer quatre semaines de travail si on n'a que quinze jours de trésorerie. Notre première mission : acheter du temps. Cela peut passer par ne pas honorer certaines échéances, mais il faut le faire «proprement», par exemple en se faisant accompagner d'une procédure de prévention.

Quelles sont les qualités indispensables à votre mission ?

N. F. Le marché du restructuring concerne surtout des PME et des ETI même si on peut voir passer de gros dossiers, comme celui d'Atos. Il faut une offre adaptée au small et au mid-cap, notamment sur le plan financier, ce que nous proposons chez Oderis. Quand un dirigeant vient nous consulter, il joue la vie de son entreprise et parfois sa vie privée ainsi que celle de ses salariés. Il faut de l'empathie, être capable de répondre tard le soir et le week-end. Le premier critère pour les dirigeants, c'est d'être convaincus de «partir à la guerre» avec les bonnes personnes.

« Le maître-mot, c'est le temps »

à leur redonner confiance. Notre rôle est double : sécuriser l'information financière et la rendre lisible et compréhensible pour des tiers.

Nicolas Frigeri. Souvent, quand les difficultés financières, de gouvernance, stratégiques ou opérationnelles s'accumulent, un fossé se crée entre la réalité et l'image que s'en font les différentes parties prenantes. Tant que les acteurs n'ont pas réussi à se réaligner sur une lecture

N. F. Le maître-mot, c'est le temps. Nous réalisons une independent business review (IBR) pour comprendre le passé, apprécier la situation à date et esquisser des scénarios pour l'avenir, en s'entourant des bonnes équipes, en interne et en externe (avocat, administrateur judiciaire, etc.). Sur la base d'une lecture consensuelle de la situation, les parties prenantes pourront alors coconstruire le chemin de crête à emprunter tout en acceptant des «efforts» équilibrés.

Comment se porte votre marché ?

P. H. Notre métier de conseil en restructuring est contracyclique par rapport à la conjoncture. Depuis 2009, les crises se sont succédé et le recours aux outils de «traitement» s'est démocratisé. Nous sommes désormais quasiment systématiquement sollicités, quelle que soit la taille du dossier, et notre spécialité est plus que jamais reconnue pour gérer les situations difficiles. Le développement des procédures amiables y participe également. Ce n'est plus un gros mot que de dire à un dirigeant qu'il faudrait recourir à un mandat ad hoc ou à une conciliation.

ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES CES URGENTISTES AU CHEVET DES ENTREPRISES

Les administrateurs judiciaires travaillent à des solutions amiables et judiciaires pour sauver les entreprises en difficulté. Ce qui fait le sel de leur métier ? La diversité des dossiers qu'ils traitent.

Is sont peu nombreux, pourtant leur expertise est précieuse quand les entreprises sont à la peine. En janvier 2024, 166 administrateurs judiciaires exerçaient la profession en France. Depuis la fin des aides Covid, avec les remboursements des PGE en cours et l'incapacité pour certaines start-up de boucler des levées de fonds, les dossiers ne cessent d'affluer sur les bureaux de ceux qu'on appelle les AJ. Désignés par les tribunaux de commerce pour assister les entreprises dans leurs discussions avec les créanciers ou pour résoudre les conflits avec des associés, ces professionnels peuvent travailler sur les volets amiable ou judiciaire.



© envato

DOSSIERS EN HAUSSE

Confidentielles, les procédures amiables ont pour objectif de parvenir à négocier des accords avec tout type de créanciers (banques, fournisseurs, bailleurs, pouvoirs publics) ou tout autre partenaire de

judiciaire avec poursuite d'activité (état de cessation des paiements et impossibilité de présenter un plan de redressement). Celles-ci ont été au nombre de 600 en 2024 contre 535 en 2023.

« Nous connaissons bien l'écosystème notamment bancaire et le type d'accord pouvant intervenir dans le cadre amiable »

l'entreprise pour mettre un terme aux difficultés de celle-ci et éviter l'ouverture d'une procédure collective. En 2024, 410 dossiers ont été ouverts, contre 181 un an plus tôt. Les AJ peuvent également être mandatés dans des procédures judiciaires, lorsque les entreprises en sollicitent l'ouverture auprès du tribunal dans le cadre de procédures collectives et publiques, telles que la sauvegarde (absence de cessation des paiements), le redressement judiciaire (état de cessation des paiements) ou encore la liquidation

NÉGOCIATEUR

Dans un cadre amiable (mandat ad hoc ou conciliation), « un débiteur peut venir nous voir pour qu'on l'assiste dans ses négociations avec ses créanciers, car nous connaissons bien l'écosystème notamment bancaire et le type d'accord pouvant intervenir dans ce cadre, explique Marine Pace, administrateur judiciaire, associée gérante chez 2M&associés. Nous mettons l'ensemble des parties prenantes autour de la table afin de trouver une solution ». L'accord trouvé doit être validé

à l'unanimité pour que la solution intervienne dans un dossier amiable. « Ce cadre procédural permet de faire comprendre aux créanciers que la société n'est parfois pas loin du dépôt de bilan et qu'il est dans l'intérêt de tous de privilégier une solution amiable. » Quelles sont les qualités nécessaires pour mener à bien ces discussions ? « Afin d'assurer la défense de l'intérêt social, il faut être un bon technicien, mais aussi très pragmatique », souligne Lou Fléchar, administrateur judiciaire au sein de la SCP CBF Associés. Contrairement à la voie judiciaire très normative, les procédures amiables laissent place à l'ingéniosité quand cela est nécessaire. « Nous pouvons apporter une valeur ajoutée dans la construction de la solution, qui peut être classique, mais également plus inventive pour autant qu'elle satisfasse à certaines contraintes légales et pratiques de place », ajoute Marine Pace. Objectif des AJ ? « Anticiper les difficultés au maximum, réagir rapidement et baliser la solution. »

UNE VISION BUSINESS

D'où l'intérêt pour Lou Fléchar et Marine Pace de travailler tant sur des dossiers

amiables que des dossiers judiciaires. « Pour réussir une négociation dans un cadre préventif et que chacun comprenne l'intérêt de trouver un compromis, il est nécessaire de pouvoir mettre en perspective les impacts d'une procédure judiciaire », affirme Lou Fléchar. Par ailleurs, l'amiable ne fonctionnant pas toujours, les dossiers peuvent être poursuivis en judiciaire par le même administrateur si celui-ci dispose des deux expertises. Dans tous les cas, « il faut connaître les textes, mais aussi avoir une vision business et financière », insiste Lou Fléchar.

Comment se passent les procédures collectives ? « Une partie de notre mission est strictement encadrée par le code de commerce, rappelle Marine Pace. Nous sommes un chef d'orchestre qui assiste le dirigeant au quotidien dans le but de bâtir une solution avec tout l'écosystème de l'entreprise et faisons tout pour que la procédure soit la plus indolore possible pour l'activité de la société et ses salariés. »

INDÉPENDANCE

Bien que les entrepreneurs fassent appel à eux, les administrateurs judiciaires ne sont pas les avocats de la société. « Nous sommes là pour défendre l'intérêt social de l'entreprise, insiste Lou Fléchar. Je peux préconiser un renforcement ou une modification de la gouvernance afin de soutenir pleinement la présentation d'un plan de redressement. » De la même manière, le tribunal de commerce n'est pas tenu de suivre les préconisations des administrateurs judiciaires. Les AJ précisent qu'il est important pour les dirigeants de bien

s'entourer, que ce soit d'avocats ou d'experts-comptables capables de se montrer réactifs et de défendre leurs intérêts. En revanche, tous ces acteurs travaillent pour le bien de l'entreprise. « Le milieu du restructuring est un petit écosystème, insiste

Lou Fléchar. Nous sommes chacun dans notre rôle. Bien que nous ne soyons pas toujours d'accord, on se connaît et on se respecte. » Marine Pace abonde : « Nous avons des tribunaux de commerce au service des entreprises et des juges de très bon niveau avec lesquels les échanges sont fréquents et constructifs. »

PSYCHOLOGIE

Quelle que soit la mission, les AJ sont souvent confrontés à l'aspect émotionnel des dossiers. « Les procédures sont psychologiquement intenses pour les dirigeants. Leur réussite passe par la motivation du chef d'entreprise et de ses équipes. Lorsque les entrepreneurs sont secoués, car ils ont l'impression d'avoir failli ou sont dans le déni, à nous de les écouter et de les aider à rationaliser pour aller de l'avant », explique Lou Fléchar. D'ailleurs, les avocats et les tribunaux peuvent recommander à leurs clients des administrateurs en fonction de leur

personnalité, mais aussi parfois en raison de leur connaissance du secteur, même si les AJ ont tendance à travailler sur tout type d'entreprise dans tout type de spécialité. Ce qui fait en partie le sel de leur métier. Le rôle déjà reconnu des AJ a été renforcé

« Nous avons des tribunaux de commerce au service des entreprises »

ces dernières années. Depuis 2021, pour les dossiers les plus importants, ils peuvent utiliser les classes de parties affectées, c'est-à-dire qu'ils ont la possibilité de classer les créanciers en fonction de leurs intérêts économiques et de demander à certains des efforts particuliers. « C'est un outil très efficace qu'il faut néanmoins utiliser à bon escient », avertit Marine Pace.

RETOUR DES DÉFAILLANCES

Comment les défaillances records d'entreprises enregistrées ces derniers mois impactent-elles leur activité ? « Entre 2023 et 2024, les défaillances d'entreprises sont revenues à leur niveau d'avant-Covid, constate Lou Fléchar. Nous observons en revanche une augmentation du taux d'ouverture pour des entreprises de taille importante. Ce sont notamment les secteurs de l'habillement, de l'immobilier, du BTP, du transport ou encore de la santé qui sont concernés. » L'amiable se développe depuis plusieurs années, les solutions préventives étant préconisées par l'écosystème tout entier. Les entreprises ont moins peur d'aller voir le tribunal pour demander une procédure amiable, qui préserve la confidentialité, ce qui est moins traumatisant. « Nous représentons un métier d'anticipation, résume Lou Fléchar. Même si l'entreprise connaît des difficultés, le maître-mot c'est de ne jamais subir les procédures. Pour cela, il faut anticiper, prendre les problèmes à bras-le-corps et persévérer même en cas de réponse négative afin de résoudre les blocages et construire une solution satisfaisante pour tous. » Mieux vaut prévenir que guérir. Toujours.



Lou Fléchar a travaillé sur la restructuration du groupe Maison de la literie.

HÉLÈNE BOURBOULOUX

RESTRUCTURING QUEEN

La plus célèbre des administratrices judiciaires est intervenue sur les restructurations emblématiques des vingt-cinq dernières années en France. Portrait d'une personnalité flamboyante.

Il est 11h20 dans le bureau d'Hélène Bourbouloux et un bruit résonne. « *C'est ma pendule à coucou!* » Un clin d'œil sonore qui s'accorde avec l'ambiance colorée de son bureau. Tout, dans ce décor singulier, reflète la personnalité unique de la maîtresse des lieux. Hélène Bourbouloux détonne dans le paysage du restructuring.

MEILLEURE ADMINISTRATRICE JUDICIAIRE DU MONDE

Cette Corrèzienne, qui a été surnommée « *la madone des faillites* » par *Le Monde*, « *la star des administrateurs judiciaires* » par *Les Échos*, élevée au rang de chevalier de la Légion d'honneur en 2019 par Édouard Philippe, alors Premier ministre, et sacrée administratrice judiciaire de l'année 2024 par la publication internationale *Global Restructuring Review* – une première pour un AJ en France – est intervenue sur plus de 2 000 mandats de procédures collectives. Ces dernières années, elle a été désignée comme administratrice sur les dossiers les plus médiatiques du pays : Atos, Casino ou encore Orpea.



DR

Elle fait partie des professionnels qui ont assisté aux transformations du tissu entrepreneurial français et se battent pour sauver l'emploi et les activités, tel un médecin au chevet de ses patients. « *Comme on a tous envie d'avoir un bon docteur dans son entourage, j'imagine qu'on a aussi envie d'avoir un bon AJ pour éloigner le mauvais sort!* », répond-elle, à l'aise avec la métaphore, lorsqu'on l'interroge sur ce qui fait sa popularité.

des sociétés en difficulté. « *J'ai toujours eu un goût prononcé pour l'entreprise* », explique celle qui a cofondé la sienne en 2007, FHBX, l'une des plus importantes études d'AJ en France. Dans un univers traditionnellement masculin, Hélène Bourbouloux a très tôt eu l'intuition que ce métier était fait pour elle, bien qu'on ait tenté de lui laisser croire le contraire. À 23 ans, alors qu'elle intègre pour la première fois une étude, un confrère bien intentionné prendra une heure pour lui expliquer en quoi le métier d'administrateur ne serait pas fait pour une femme. Tout le monde a le droit de se tromper. Pour cette experte de l'entreprise en difficulté, aucune n'est insurmontable. Elle retrouvera le confrère quelques années plus tard, au bureau du Conseil national des AJMJ. Sans rancune.

Pour cette experte de l'entreprise en difficulté, aucune n'est insurmontable

Au cours de sa carrière, elle a pris part aux sauvetages de fleurons industriels français tel Vallourec, en passant par des sagas du restructuring, comme les cinq procédures collectives des Pages Jaunes, devenues depuis Solocal.

LE GOÛT DE L'ENTREPRISE

Depuis son arrivée dans la profession, après la majeure Entrepreneur à HEC, complétée d'un cursus en droit à la fac de Sceaux, puis à la Sorbonne, Hélène Bourbouloux s'est battue pour sauver

25 ANS DE SAUVETAGE HORS NORME

Se pencher sur la carrière d'Hélène Bourbouloux, c'est plonger dans l'histoire de l'industrie française des vingt-cinq dernières années. Le redressement de société est une matière complexe, aux confins entre le droit et l'économie, les dossiers relèvent d'une forte dimension

humaine et éminemment politique. Elle garde en mémoire des négociations secrètes pour désamorcer un conflit social lors du redressement de La Redoute, des nocturnes à Bercy, où toutes les parties finissent par signer un protocole d'accord *« parfois dans la colère, la sueur et les larmes »*, mais aussi des bras de fer avec des ministres sur certains dossiers, où elle a dû admettre être en désaccord avec la puissance publique. *« Ce n'est pas évident, ils représentent l'intérêt général »*, explique celle qui voit dans l'entreprise la force du collectif. Habitée aux situations d'urgence, pendant la période Covid, elle trouve, avec le Comité interministériel de restructuration industrielle, une solution de sauvetage in extremis pour Presstalis, principal distributeur de presse dans l'Hexagone. *« La France passait en confinement, il ne fallait pas en plus que les journaux s'arrêtent »*, se remémore-t-elle.

Sa liste de bons souvenirs est longue. On retiendra le sauvetage d'EuropaCorp, la société de production de Luc Besson. Une affaire aux dimensions internationales, au cours de laquelle le juge américain, soutenu par la majorité des créanciers pourtant originaires d'outre-Atlantique, reconnaîtra la procédure française comme la plus efficace. *« Ce sont de petites satisfactions, mais quand vous êtes un praticien, c'est hyper enthousiasmant »*, se réjouit-elle encore des années plus tard.

Hélène Bourbouloux défend l'importance de rester humble face à l'échec, notamment pour les chefs d'entreprises en situation de crise qui, souvent, s'autoflagellent ou sont pointés du doigt. *« Si on se met trop au cœur du problème, on a un point de vue étriqué. Assumer ses responsabilités ne veut pas dire faire abstraction de la somme des difficultés »*, explique-t-elle. Un recul

tribunal la restructuration de 7,4 milliards d'euros de dettes, 3,8 milliards de désendettement et l'injection de 2,1 milliards de nouvelles liquidités.

ENTRE BERCY ET LA CORRÈZE

Pourtant, parmi ces dossiers emblématiques, Hélène Bourbouloux fait une confidence : *« Quand je m'engage sur un dossier en Corrèze, il passe au-dessus*

« La France passait en confinement, il ne fallait pas en plus que les journaux s'arrêtent »

et une sagesse qui n'ont pas réussi à lui faire digérer la liquidation de Geoxia, en 2022. La société, à l'origine des maisons individuelles Phénix, reste son dossier le plus douloureux. *« Il y avait une solution, si l'entreprise avait eu accès aux dispositifs prévus, elle était sauvable. C'est un échec de ne pas avoir réussi à convaincre »*, confie-t-elle. Une ombre sur un tableau d'accomplissements hors norme. Dans le dossier Orpea, elle a récemment obtenu du

de la pile. » Car celle dont toute la profession salue tant la pugnacité que l'humanité puise son énergie dans le terroir corrézien. *« J'ai trois incontournables, mon travail, ma famille et la Corrèze »*, résume-t-elle en souriant. Depuis la Corrèze ou depuis Paris, l'optimisme et le sang-froid d'Hélène Bourbouloux invitent à prendre du recul. Elle sait à quel point l'année 2024 a été brutale pour bon nombre d'entreprises en difficulté, mais l'administratrice judiciaire tient à le rappeler, les dispositifs mis au service des sociétés en situation de crise se multiplient. La France modernise son traitement des restructurations financières pour permettre aux entreprises de résister à la faillite. Celle qui soigne si bien les sociétés en difficulté dispense un conseil de lecture qui résonne comme une prescription. Elle recommande *Invincible*, d'Olivier Goy, qui retrace le combat de l'auteur contre la maladie de Charcot, en saluant *« ceux qui ont à cœur de transformer la société en montrant l'exemple »*. Pour avoir sauvé de nombreuses sociétés et poursuivre cette mission avec autant de ferveur, pour avoir contribué au rayonnement du droit français des faillites en Europe et dans le monde et s'être imposée comme une référence dans la profession, osons le dire, Hélène Bourbouloux montre l'exemple.



DR

CÉLINE TONI

AVOCATS

LES ÉQUILIBRISTES

Ces professionnels du droit accompagnent leurs clients dans des périodes difficiles qui, souvent, nécessitent des négociations financières. Spécialistes des procédures amiables et judiciaires, ils évoluent dans un petit écosystème où la loyauté est clé.

Le restructuring est un terme très large, qui recouvre des réalités différentes pour les entreprises. Certaines font face à une dette trop importante, rencontrent un incident industriel ou encore connaissent des conflits entre les directions et des actionnaires, mais aussi avec les collaborateurs. Pour repartir sur de bonnes bases, les sociétés peuvent solliciter une procédure amiable confidentielle (mandat ad hoc ou conciliation) afin de mettre autour de la table tous les acteurs concernés par les problèmes, généralement financiers. Elles doivent parfois affronter une procédure judiciaire publique, plus lourde, destinée à les sauver. Dans tous les cas, la plupart des acteurs (entreprises, dirigeants créanciers, repreneurs, etc.) font appel à un allié précieux pour les accompagner dans ces périodes difficiles : l'avocat.

HIÉRARCHISER LES PROBLÈMES

« Les avocats en restructuring sont spécialisés dans la gestion des situations de crise », résume Mathieu Della Vittoria, associé du cabinet Darrois Villey Maillot Brochier. « Le pire, c'est l'immobilisme, note-t-il. Un bon avocat c'est celui qui aide son client à prendre des décisions éclairées dans un contexte d'urgence. »

Autre caractéristique du rôle de ce professionnel du droit ? Sa capacité à hiérarchiser les obstacles. « En cas de crise, les problèmes s'accumulent et les dirigeants n'arrivent plus à distinguer ce qui est simplement problématique de ce qui relève de la survie même de l'entreprise. Nous devons leur apporter cette lucidité avec à la fois notre expérience et notre regard extérieur », précise-t-il.

Les avocats sont aussi là pour montrer que la situation n'est pas toujours désespérée, qu'il existe des solutions même quand le niveau de dette commence à être difficilement soutenable. Sur la partie amiable, les



conseils en restructuring peuvent parfois se montrer inventifs afin de sortir de l'ornière. Cela est moins simple sur la partie judiciaire qui répond à des règles préétablies. Néanmoins, « bien qu'en restructuring le droit soit assez normé, il reste suffisamment souple pour permettre le sauvetage des entreprises », souligne Lionel Spizzichino, associé chez Willkie Farr & Gallagher, qui représente aussi bien des entreprises, que des actionnaires, des repreneurs ou des créanciers (banques mises à part).

eux lorsqu'ils voient poindre des difficultés sur un dossier qui n'aurait pas encore été orienté vers le restructuring. Car certains dirigeants peuvent être dans le déni. Pourtant, explique Mathieu Della Vittoria, « lancer un mandat ad hoc ou une conciliation est bien moins traumatisant pour l'entreprise que subir une procédure collective qui laisse des séquelles. » De plus, les tribunaux proposent des solutions sophistiquées de prévention et se montrent bienveillants à l'égard des dirigeants.

« Bien qu'en restructuring le droit soit assez normé, il reste suffisamment souple pour permettre le sauvetage des entreprises »

EXPLIQUER

Les avocats ont également un rôle pédagogique envers les dirigeants qui ne doivent pas attendre pour demander de l'aide. « Comme en médecine, il vaut mieux prévenir que guérir. Notre principal conseil est de venir le plus tôt possible pour ne pas se voir trop souvent ensuite... », assure Mathieu Della Vittoria. Les associés du cabinet échangent entre

Qu'il soit du côté du chef d'entreprise ou de celui du repreneur, l'avocat doit également expliquer à son client le déroulement des procédures et la stratégie à adopter. Surtout qu'il est rare que des chefs d'entreprise aient déjà vécu ce genre d'événement. Tous les repreneurs n'ont pas non plus l'habitude de proposer de racheter une entreprise à la barre. D'où l'intérêt de bien s'entourer.

SPÉCIALITÉS COMPLÉMENTAIRES

La frontière entre l'amiable et le judiciaire s'avère parfois poreuse. Des dossiers comme Orpea ou Atos ont débuté par une procédure amiable, qui nécessite l'unanimité pour déboucher sur un accord, mais sont passés en sauvegarde accélérée afin d'obtenir la majorité des voix, laquelle est suffisante pour aboutir à un accord.

Ce n'est donc pas un hasard si l'associé de Darrois est spécialisé non seulement en restructuring, mais également en contentieux. Ces compétences lui permettent de continuer à suivre des dossiers non clôturés en phase amiable. *« Il est essentiel d'être en mesure d'adopter une stratégie contentieuse quand les négociations sont dans l'impasse. »*

Il y a dix ou quinze ans, nombreux étaient les avocats à exercer les deux spécialités. Avec le développement de la prévention et de l'amiable, ils se sont également spécialisés dans d'autres domaines complémentaires au restructuring, à l'instar du M&A, qui permet d'accompagner les clients tout au long de la vie de l'entreprise. C'est le cas de Lionel Spizzichino qui, outre la restructuration, travaille dans le domaine des fusions et acquisitions. Il note néanmoins

dirigeants de se concentrer à nouveau sur leurs affaires courantes pour faire tourner l'entreprise. Car, dans une procédure, *« les négociations sont extrêmement*

ils en ont un besoin critique, ce qui crée une relation particulièrement privilégiée. » Mais ce temps passé ensemble est à double tranchant pour certains. *« Nos*

« Dans les restructurations, le seul maître des horloges c'est la trésorerie »

chronophages pour le management, qui y consacre quasiment 100 % de son temps », remarque Lionel Spizzichino.

RELATION DE CONFIANCE

Pour conclure un accord, l'approche combative n'est pas toujours la plus efficace. *« Savoir faire preuve de rondeur peut être un atout. Il est plus facile de négocier un accord amiable quand on a créé de bonnes relations avec ses confrères. C'est dans l'intérêt du client »,* analyse Mathieu Della Vittoria. Les qualités humaines s'avèrent cruciales. Il ajoute : *« Le restructuring est un petit monde. Il est indispensable que les différents acteurs puissent se faire confiance et compter sur la loyauté de chacun. »*

clients vivent un moment difficile et cela crée souvent des liens très forts avec leurs conseils sur la durée, constate Lionel Spizzichino. *Certains préfèrent parfois passer à autre chose par la suite, car nous pouvons aussi leur rappeler une période délicate de la vie de leur entreprise. »*

Pourquoi avoir choisi cette profession ? *« Pour son rôle sociétal. Je suis heureux de pouvoir contribuer à la place qui est la mienne à protéger un savoir-faire ou préserver un tissu industriel »,* répond Lionel Spizzichino. Quant au stress ? *« On en ressent, mais je ne ferais pas ce métier si je n'aimais pas l'adrénaline des négociations difficiles. »*

TRAVAIL D'ÉQUIPE

Lionel Spizzichino note que, depuis le Covid, il est plus facile d'organiser des réunions par écran interposé pour échanger sur les dossiers. Toutefois, ces avancées ne sont pas sans conséquence : *« Cela a des avantages, mais les négociations, c'est d'abord de l'humain. On a besoin de sentir les parties. En distanciel, on peut aussi difficilement faire du bilatéral en parallèle. Et parfois certains se permettent des comportements qu'ils n'oseraient pas avoir en face-à-face. »* Pourtant, ce qui fait la réussite d'une restructuration est bien l'énergie et la bonne volonté des différents acteurs. Le travail d'équipe est indispensable et n'est pas pour déplaire aux avocats en restructuring qui, pour se montrer réactifs, doivent être bien entourés. *« Il est essentiel car les dossiers que nous traitons, dont un certain nombre à la fois, ne peuvent pas être le fait d'une seule personne »,* reconnaît Lionel Spizzichino. Ces chefs d'orchestre jouent un rôle central renforcé tant par les évolutions du droit que par une activité qui bat son plein sur fond de multiplication des défaillances d'entreprises.

« Savoir faire preuve de rondeur peut être un atout »

des différences d'une activité à une autre : *« Dans des deals de restructuring, on se partage généralement des pertes alors que, dans le M&A ou le private equity, les parties se répartissent des gains, la dynamique est très différente, explique-t-il. Le timing des négociations l'est aussi car, dans les restructurations, le seul maître des horloges c'est la trésorerie. »*

TIC-TAC

Trouver un accord rapidement est nécessaire, même lors d'une procédure amiable confidentielle, car, parfois, les difficultés de l'entreprise s'ébruitent, comme cela a été le cas pour la marque de prêt-à-porter Ba&sh. En outre, cela rassure toutes les parties prenantes et permet aux

Lionel Spizzichino confirme : *« Bien sûr que je suis là pour défendre mes clients, mais je ne franchirai jamais de lignes rouges, d'abord pour des raisons morales et ensuite de business, car nous évoluons dans un petit milieu où la confiance est indispensable. On peut s'opposer fortement en réunion ou en audience avec les confrères adverses, mais nous entretenons souvent des relations amicales à l'extérieur. »*

ENTRER DANS L'ARÈNE

Ce qui plaît le plus dans son métier à l'associé de Darrois ? *« Le fait que cette pratique soit complète. On doit pouvoir manier différentes branches du droit, le conseil comme le contentieux. On se sent par ailleurs pleinement avocat : on est là pour défendre nos clients à un moment où*

“ Il n’y a pas un dossier qui se ressemble sur le diagnostic ”



Entretien avec

Arnaud Joubert

Associé-gérant
chez Rothschild & Co



et

Vincent Danjoux

Associé-gérant
chez Rothschild & Co

Leader en France sur le segment du restructuring, Rothschild & Co s’appuie sur des équipes expérimentées, pluridisciplinaires, capables de travailler à l’international. Leur credo ? Apporter de la rationalité financière aux discussions.

DÉCIDEURS. Comment Rothschild & Co se positionne sur le marché du restructuring ?

Arnaud Joubert. Depuis vingt-cinq ans, nous sommes présents sur presque toutes les grandes transactions. Rothschild & Co a été assez précurseur puisque, contrairement aux boutiques, nous avons commencé à faire du restructuring avant la crise de 2007. Aujourd’hui nous sommes, de loin, le leader en France, avec une équipe de 45 professionnels de très haut niveau dont cinq associés-gérants. L’expérience accumulée et le fait d’être cinq associés pour se challenger, tester des solutions, réfléchir de manière créative sont une force... Plus on réalise de transactions, plus on comprend les mécanismes, plus on est écoutés et crédibles. C’est un cercle vertueux.

Quand intervenez-vous ?

A. J. Généralement dès que la société commence à se retrouver confrontée à des problèmes qu’elle ne connaît pas, tels qu’une anticipation de bris de covenant ou une incapacité à rembourser une dette qui arrive à échéance. Comme Rothschild & Co a un rôle plus large de conseil en corporate finance, nous pouvons parfois jouer le rôle de lanceur d’alerte pour aider les directions à comprendre la gravité de la situation. Ensuite, nous faisons partie des architectes qui construisent le processus permettant d’aboutir

à une solution. Nous pouvons nous appuyer sur l’équipe de corporate finance qui est aguerrie sur de nombreux sujets.

Comment faites-vous émerger des solutions ?

Vincent Danjoux. Il n’y a pas un dossier qui se ressemble sur le diagnostic. Or c’est ce diagnostic financier, opérationnel et stratégique qui, lorsqu’il est bien fait, permet de trouver la solution. Nous disposons d’une boîte à outils pour nous adapter à chaque situation. La rationalité financière crée des évidences qui permettent de réduire la négociation possible sur les principes de la transaction. Ensuite, ce sont les paramètres qui font l’objet de discussions.

Pourquoi avoir choisi cette spécialité ?

V. D. Nous ne l’avons pas vraiment choisie. Nous nous sommes aperçus qu’il y avait un besoin. Ce qui est très intéressant : la variété des dossiers, l’intensité des négociations, pouvoir être force de proposition. Dans des situations où tous les acteurs sont sous tension et extrêmement mobilisés, nous jouons un rôle de catalyseur.

Des dossiers vous ont-ils marqués plus que d’autres ?

V. D. Certains dossiers marquent plus que d’autres par leur intensité ou leur importance. Parmi ceux traités ces dernières

années, je citerai Orpea en 2022. La situation financière était critique à très court terme dans la foulée de la publication du livre sur la société fin janvier 2022. La mobilisation très forte des principales banques françaises a permis de sauver l’entreprise dans un contexte politique rendu complexe par l’élection présidentielle.

Comment nourrissez-vous votre pratique pour rester parmi les meilleurs ?

V. D. 30 % à 40 % de l’activité de notre équipe est liée au restructuring, le reste est consacré au debt advisory. Ces deux spécialités se nourrissent l’une l’autre et nous permettent d’être complets et pertinents dans l’accompagnement de nos clients.

A. J. Nous ne faisons pas uniquement des restructurations en France. Outre les pays européens dans lesquels nous sommes très actifs, nous avons traité des dossiers en Ukraine, en Russie, au Kazakhstan, en Arabie saoudite, en Turquie, dans plusieurs pays africains... Mener des négociations dans des pays sans cadre judiciaire oblige à se poser des questions fondamentales, à être plus pertinent et plus percutant. Ce qui nourrit notre pratique dans l’Hexagone.

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIA VIGNAUD

LAZARD

UN ANCRAGE LOCAL, UN RÉSEAU INTERNATIONAL

Composée d'une douzaine de banquiers, l'équipe restructuring de Lazard en France travaille sur des dossiers qui requièrent des compétences variées. D'où l'intérêt de se reposer sur un réseau et des expériences solides.

Banquier en restructuring est une profession difficile à définir de prime abord. « *Le métier de banquier d'affaires spécialisé dans le conseil en restructuring demande un certain niveau d'expérience et une combinaison d'expertises diverses* », explique Aurélien Gore-Coty. Cet associé-gérant chez Lazard souligne que « *chaque situation est unique et nécessite une approche sur mesure pour apporter la meilleure réponse à la problématique de notre client*. » Les financiers planchent sur les sujets de bilan des entreprises, mais aussi sur des questions juridiques ou encore stratégiques et opérationnelles. Ces dernières années, les cas traités par les professionnels ont évolué. « *Sur la période 2010-2020, 70 % des dossiers concernaient des entreprises surendettées*, constate François Guichot-Pérère, associé-gérant et coresponsable de l'équipe restructuration et dette en Europe. *Depuis 2022, pour des raisons qui ne sont pas toujours liées au Covid ou à la guerre en Ukraine, il s'agit plutôt de grands corporates, cotés ou non, qui doivent faire face à des secteurs fragilisés. C'est le cas du retail ou des services à la personne au sens large.* »

REFLET DE LA SOCIÉTÉ

Lazard accompagne les débiteurs, mais peut, dans des configurations bien précises, se mettre du côté des créanciers. Les banquiers s'appuient les uns sur les autres en France et à l'étranger pour former des équipes adaptées à chaque affaire. Celle spécialisée dans le M&A peut par exemple intervenir lorsqu'une cession est nécessaire pour redonner de l'air à une société. Dans tous les cas, la confidentialité est de mise. Pour François Guichot-Pérère, ce qui est intéressant lorsqu'un dossier devient



De gauche à droite : François Guichot-Pérère, Aurélien Gore-Coty et Emmanuel Plantin

médiatique, c'est de constater la manière dont la société l'appréhende. « *Contrairement à d'autres pays, la constante en France reste la protection de l'emploi, particulièrement dans l'industrie.* »

PROXIMITÉ

En France, si Lazard s'appuie sur ses experts parisiens et son réseau international, car ses dossiers revêtent souvent une dimension

Ce qui pousse les équipes à être présentes des semaines entières dans les villes concernées s'il le faut. En tout, une douzaine de banquiers composent la branche restructuring hexagonale. « *Nous avons fait le choix d'une équipe resserrée et expérimentée*, explicite François Guichot-Pérère. *L'ensemble des membres vient du monde du crédit et dispose à la fois d'une grande maturité*

« L'urgence nécessite de fonctionner en mode commando »

extraterritoriale, la notion de proximité reste incontournable. « *Notre ancrage local constitue un atout*, souligne Emmanuel Plantin, associé-gérant. *L'urgence nécessite de fonctionner en mode commando. Nos clients ont besoin que l'on soit à leurs côtés à toutes les étapes de la restructuration.* »

et de solides compétences financières, juridiques et sectorielles. » À l'instar des autres acteurs du restructuring, les banquiers de Lazard poussent les sociétés à résoudre les problèmes le plus en amont afin de pouvoir faire appel à la palette la plus large possible de modes de résolution des difficultés.

OLIVIA VIGNAUD

“En période de restructuration, communiquer n'est pas une option, c'est une obligation”



Entretien avec

Véronique Pernin

Dirigeante de la société VP Strat

Flunch, Celio, Lapeyre, Tati, Gifi... Véronique Pernin, dirigeante de la société VP Strat, accompagne de nombreuses sociétés dans une étape clé de la restructuration : la communication.

DÉCIDEURS. Pourquoi les entreprises en restructuration font-elles appel à des spécialistes externes ?

Véronique Pernin. La plupart des groupes possèdent leurs propres services de communication qui sont parfaits en temps calme. En période de crise, l'enjeu est d'éviter les fake news, les rumeurs et le phénomène de sauve-qui-peut. Pour cela, il est indispensable de rassurer les marchés, les salariés, les actionnaires, les

prononcent un discours cohérent sur le fond et la forme, utilisent les mêmes chiffres. Pour ce faire, il faut mettre en place une cellule de crise dont les participants sont l'administrateur judiciaire, les avocats, le DRH, les auditeurs, les dirigeants de la société et les communicants externes. Ce sont tous ces acteurs qui coconstruisent le discours. Bien qu'ils ne fassent pas partie de la cellule de crise, il est important de

L'autre solution consiste à collaborer avec un journaliste national spécialisé dans le secteur de l'entreprise en restructuration. S'il est possible de combiner les deux, il faut éviter le black-out total, car il donne l'impression que l'on n'a pas la conscience tranquille, qu'il y a des choses à cacher.

« Ne rien dire, cacher la poussière sous le tapis, c'est prendre le risque que d'autres parlent à votre place, sortent de mauvais chiffres »

dirigeants... Un service com « classique » peut manquer d'expérience, de hauteur, être hypersensible. D'où l'importance de faire appel à un acteur extérieur qui n'est pas directement concerné par la turbulence. Je le considère comme une sorte de médecin spécialisé.

Quel serait le traitement idéal à prodiguer ?

Le « traitement » doit aboutir à la mise en place d'un message uniforme afin que les acteurs amenés à s'exprimer

partager toutes les informations avec les représentants du personnel, mais aussi les actionnaires qu'ils soient privés ou, comme la BPI, publics.

Une fois la stratégie mise en place, avec qui la partager ?

Tout dépend des attentes et des besoins. Évidemment, il y a un volet relation presse. Il existe deux possibilités : se reposer en priorité sur un journaliste local qui connaît bien la société, le bassin d'emploi et les élus locaux.

Que répondre aux entreprises qui préfèrent ne pas communiquer ?

Elles font fausse route. Ne rien dire, cacher la poussière sous le tapis, c'est prendre le risque que d'autres parlent à votre place, sortent de mauvais chiffres, tiennent des propos incohérents qui ne font qu'aggraver les choses. La communication n'est pas une option, c'est une obligation. Il est par ailleurs nécessaire de réfléchir à sa stratégie le plus en amont possible et de ne pas attendre l'annonce d'une procédure collective.

Faut-il également travailler avec les élus ?

Bien entendu ! Ces derniers sont en première ligne lorsqu'il y a des risques de fermeture de sites ou de pertes d'emploi. S'ils ne font pas partie de la cellule de crise, ils doivent être informés en temps réel. Dans le dossier Ascoval, nous partagions les éléments de langage avant les prises de parole officielles avec les acteurs politiques impliqués, dans ce cas Bruno Le Maire à Bercy et Xavier Bertrand à la présidence de la région Hauts-de-France.

PROPOS RECUEILLIS PAR LUCAS JAKUBOWICZ

LANCEURS D'ALERTE

UN RÔLE INDIRECT

La publication d'enquêtes menées par des lanceurs d'alerte a mis en lumière de graves dysfonctionnements au sein des groupes Orpea et People & Baby, deux des plus importantes procédures collectives de ces dernières années. Quelle est leur influence dans le paysage du restructuring ?

Is s'appellent *Les Fossoyeurs*, *Les Ogres* ou encore *Babyzness*, et la publication de ces livres eut l'effet d'une bombe pour les groupes Orpea et People & Baby, deux sociétés aujourd'hui impliquées dans des procédures collectives tentaculaires. *Les Fossoyeurs*, publié en 2022 par le journaliste Victor Castanet, a révélé la maltraitance à l'œuvre dans les Ehpad du groupe Orpea, depuis rebaptisé Emeis. Quant à *Babyzness* et *Les Ogres*, écrits par les reporters Bérandère Lepetit et Elsa Marnette pour le premier, et par Victor Castanet pour le second, leurs témoignages dénoncent la prise en charge catastrophique de la petite enfance dans les crèches privées, en particulier celles du groupe People & Baby. Les dysfonctionnements majeurs pointés par les enquêtes ont mis à jour la fragilité économique des deux groupes, mais peut-on conclure pour autant que la publication de ces ouvrages a eu un rôle dans les procédures collectives qui ont suivi ?

ORPEA, DROIT DANS LE MUR DE LA DETTE

Dans le cas d'Orpea, bien que le cours de l'action ait chuté de 30 % deux jours après la publication des *Fossoyeurs*, les difficultés financières du groupe étaient sous-jacentes. Au-delà des dysfonctionnements internes et des nombreux cas de maltraitances qui font l'objet de poursuites judiciaires, Orpea est surtout le plus gros dossier européen d'insolvabilité de l'année 2023, avec 9,5 milliards d'euros de dette. D'après une source proche de la procédure, la publication du livre a fait apparaître un risque réputationnel dans un groupe qui incarnait un investissement fiable. Or, Orpea se finançait en grande partie avec de la dette – la procédure a révélé 700 lignes de financement différentes. Après la publication des *Fossoyeurs*, les banques n'ont pas renouvelé leurs crédits, provoquant le début d'une crise de liquidité. Devenue insolvable, la société a demandé l'ouverture d'une procédure collective devant le tribunal de commerce de Nanterre. Dans leur newsletter du Vernimmen, consacrée à l'actualité de la finance d'entreprise, Pascal Quiry et Yann



Le Fur, professeurs à HEC, sont sans équivoque. Dès février 2023, ils écrivent : « Orpea était dans une fuite en avant [...] confronté à une rentabilité bien trop faible pour faire face au poids de sa dette et à un cours de Bourse très surévalué. Tôt ou tard, cette situation aurait entraîné une crise financière majeure ».

PEOPLE & BABY, DÉJÀ DANS LE ROUGE

Le cas de People & Baby est différent. L'alerte avait été donnée en 2022 lors du décès d'un enfant dans une crèche, bien avant la publication des enquêtes. Les deux ouvrages n'ont fait que confirmer des dysfonctionnements en partie identifiés. Depuis, le groupe est entré en procédure de sauvegarde. De graves problèmes de trésorerie ont conduit à des retards de paiement des salaires et des fournisseurs. Interrogée sur le lien entre les lanceurs d'alerte et les entreprises en difficulté, Cécile Barrois de Sarigny, adjointe à la Défenseuse des droits chargée de l'accompagnement des lanceurs d'alerte, insiste : « Si l'action du lanceur d'alerte peut avoir des répercussions économiques, ce n'est qu'indirectement. [...] Il donne à voir un dysfonctionnement en portant à la connaissance des autorités compétentes une illégalité potentielle [...] L'action du lanceur d'alerte peut même être génératrice de gains financiers [...] notamment lorsqu'un lanceur d'alerte permet de mettre fin à une situation d'abus de bien social ou de fraude

fiscale. » Ce que la procédure de People & Baby illustre. À la suite de l'enquête, l'association Anticor a déposé une plainte pour escroquerie et détournement de fonds publics.

MODÈLES ÉCONOMIQUES FRAGILES

Orpea et People & Baby ont en commun d'être des groupes privés arrivés récemment dans des secteurs traditionnellement publics. Celui des crèches s'est ouvert aux acteurs privés en 2003. Or, ni en interne ni en externe, ces sociétés ne faisaient l'objet de contrôles opérationnel et financier pourtant nécessaires au regard des publics concernés, des enfants et des personnes âgées. Le rôle des lanceurs d'alerte a été de détecter les signaux qu'un service interne ou qu'un organe de contrôle aurait dû repérer pour, d'une part, donner une chance aux groupes de surmonter ces fragilités économiques et, d'autre part, empêcher que leurs clients ne soient victimes de maltraitances. Récemment, la publication d'une enquête dénonçant des dérives de l'enseignement supérieur privé au sein du groupe Galileo, n'est pas un bon présage pour la société. Comme pour les Ehpad ou les crèches, l'enquête va faire peser un risque réputationnel sur le groupe, pouvant restreindre son accès aux financements et susciter une méfiance à l'égard des acteurs privés de tout un secteur. À suivre.

PASCALE SOURISSE LA DÉTERMINÉE

Directrice générale en charge du développement international de Thales, Pascale Sourisse aime négocier et manager des équipes partout dans le monde. Cette polytechnicienne, qui a fait ses armes notamment chez Alcatel, sait se donner les moyens de réussir.

En 2024, Pascale Sourisse est nommée dans la liste des quarante femmes qui pourraient devenir patronnes du CAC 40 établie par Women First. « *Cela m'a fait plaisir, j'ai souri* », réagit la directrice générale en charge du développement international de Thales. Mais sa vraie satisfaction reste d'être passionnée par ce qu'elle fait, « *ce qui (lui) permet de consacrer toute l'énergie nécessaire à (son) activité professionnelle et de travailler avec enthousiasme et détermination.* »

SECTEUR INDUSTRIEL

Fille de médecins, née à Nantes d'où elle tire sa passion pour la voile, elle aurait pu reproduire le schéma familial. Mais des échanges avec sa professeure de mathématiques de terminale lui ouvrent de nouveaux horizons. Avec son aide, elle monte un dossier pour intégrer les classes préparatoires de Louis-le-Grand qui lui permettront d'entrer à Polytechnique. « *J'avais un intérêt particulier pour les technologies et l'international* », explique Pascale Sourisse qui, dès lors, s'est donné les moyens d'atteindre un bon niveau d'anglais. Pascale Sourisse a travaillé pour France



à la manœuvre pour fusionner sa branche avec l'italien Leonardo. « *L'intégration des équipes a été un très gros projet.* » Elle a également joué un rôle déterminant au moment de la cession des parts d'Alcatel à Thales.

SAVOIR CONVAINCRE

Aujourd'hui, elle parcourt le globe. En charge du développement international de Thales, qui compte pour 70 % du chiffre d'affaires du groupe, elle

explique Pascale Sourisse, qui met en avant l'approche « *consumer centric* » de Thales. La dirigeante a aussi pour elle d'avoir travaillé pour le ministère de l'Industrie, ce qui lui permet de bien connaître le fonctionnement des pouvoirs publics. Un plus quand on négocie des sujets liés à la défense.

FAVORISER LA DIVERSITÉ

Est-ce qu'être une femme peut poser un problème quand on fait du business dans certains pays peu familiers avec le concept d'égalité homme-femme? « *Si être une femme est un frein? On peut se poser la question sur un tas de sujets. J'ai la chance d'avoir eu des postes intéressants et je ne me suis jamais dit que cela pouvait être une difficulté. Si j'avais rencontré un problème, j'aurais regardé comment le traiter* », répond-elle. Pascale Sourisse précise que certains de ses interlocuteurs sont « *intrigués* » par son genre, mais que l'important reste la relation de confiance qui se tisse avec eux. Chez Thales, elle travaille à améliorer la diversité, tout comme au sein de Polytechnique et de l'Institut polytechnique de Paris où elle œuvre en qualité d'administratrice afin de créer le vivier des dirigeantes de demain.

« Je pense être perçue
comme quelqu'un qui soutient ses équipes »

Télécom, Jeumont-Schneider et la Compagnie générale des eaux. En 1995, elle rejoint Alcatel, où elle gravit les échelons. À 39 ans, elle est nommée PDG des activités spatiales du groupe. « *L'éclatement de la bulle internet a cassé les perspectives de croissance de nos clients, à qui on fournissait des capacités de transmissions avec nos satellites. J'ai dû restructurer l'activité.* » Pascale Sourisse a ensuite été

travaille avec des collaborateurs situés aux quatre coins du monde. Son style de management? « *Je pense être perçue comme quelqu'un qui soutient ses équipes.* » La dirigeante, membre du Comex, aime également la négociation. « *Pour convaincre quelqu'un, il faut se mettre à sa place et comprendre son point de vue afin de l'aider à remplir ses objectifs, sans oublier les nôtres,*



JE M'INSCRIS
GRATUITEMENT



GO

ENTREPRENEURS

PARIS LA DEFENSE ARENA

9 et 10 avril 2025

L'événement annuel de tous les entrepreneurs

#GOENTREPRENEURS

Partenaires Officiels

Partenaires Associés

Médias Officiels

Avec le soutien de



CADRES

COMMENT BIEN QUITTER UNE ENTREPRISE

Savoir tirer sa révérence n'est pas toujours chose aisée que l'on quitte un emploi de manière contrainte ou pour une opportunité. Les collaborateurs doivent garder une chose en tête : leur réputation reste leur bien le plus précieux dans le monde professionnel.

Ca y est ! Vous avez trouvé le job de vos rêves et vous allez pouvoir quitter une entreprise qui ne vous convient plus. Si vous avez passé quelques mois, voire quelques années, à ronger votre frein, est-ce le bon moment pour dire ce que vous avez sur le cœur à votre manager ou lancer quelques piques aux collègues que vous espérez ne plus revoir ? Pas du tout. Qu'on parte d'une société de son plein gré, de manière contrainte, pour une opportunité ou parce que l'on n'est plus aligné avec son travail, il n'est jamais bon de pratiquer la politique de la terre brûlée.

PASSATION EXEMPLAIRE

La passation de pouvoir, si elle peut être faite, doit être exemplaire. « *Les personnes sur le départ peuvent former, voire recruter, leur successeur en interne ou en externe* », explique Karine Doukhan, fondatrice et CEO de KarEl. Cette spécialiste de la structuration et du développement organisationnel estime que « *le cadre partant doit transmettre son savoir technique, mais aussi toute la mémoire de l'entreprise, pas seulement la vision à l'instant T.* » S'il était présent depuis dix ans, à lui de revenir sur les moments qui ont marqué l'équipe, sa dynamique actuelle par rapport aux années passées, etc.

Faut-il dire tout ce qu'on pense à sa direction ? « *Quand je manageais, je souhaitais toujours la transparence*, raconte Karine Doukhan. *Lors des entretiens de départ, je demandais pourquoi les gens partaient, quels étaient leurs motifs d'insatisfaction et ce que l'entreprise et eux-mêmes auraient pu faire pour les éviter.* » Il s'agit que chacun prenne sa part de responsabilité, mais aussi de poser les bonnes bases pour l'avenir afin de comprendre ce qui n'a pas fonctionné de manière à mieux rebondir.



© envato

RESTER PRO

Lorsqu'il s'agit d'incompatibilités de personnes, certains auraient parfois envie de s'ouvrir sur le sujet, histoire de rétablir leur vérité. Mais, là encore, le moment est mal choisi. « *En tant que responsable, je savais quelles affinités les personnes avaient entre elles. Durant les entretiens de sortie, on ne nommait pas les gens, on travaillait sur le fond.* » Si le problème relationnel devient une montagne pour l'employé, et que cela

Pourtant, lorsqu'un collaborateur est licencié, « *il doit respecter le cadre juridique de son départ*, insiste Karine Doukhan. *C'est-à-dire faire son préavis ou respecter sa mise à pied en fonction des modalités de son départ. Combien de cadres sup', même de haut niveau, mettent du temps à rendre leur téléphone ou leur voiture, car ils ont l'impression de garder ainsi un peu d'emprise. En réalité, c'est assez puéril.* »

« Mes clients me disent toujours que leur milieu est un petit milieu »

échappe à la direction, la faute est partagée, car d'un côté, le collaborateur ne s'est pas exprimé sur un sujet qu'il a laissé pourrir, de l'autre, le manager a manqué de vigilance.

DÉPARTS FORCÉS

La tentation de céder à la colère peut être forte quand un départ est contraint.

Même si l'employé subit son départ, il doit rester professionnel et ne peut aller critiquer son entreprise ou son patron devant qui veut l'entendre. « *Il faut se faire accompagner en interne, par un représentant du personnel par exemple, ou en externe avec un coach afin de dépassionner l'événement malheureux*, estime Karine Doukhan.

C'est fondamental pour ne pas amplifier le départ, le somatiser, perdre confiance et devenir agressif. » D'ailleurs, les partages d'expérience sur LinkedIn évoquant des postes antérieurs de manière négative, ne devraient pas permettre de remonter à l'entreprise mise en accusation, sauf à être bien sûr que les éléments sont factuels.

ENVIES D'AILLEURS

Autre configuration : l'envie de partir sans avoir trouvé un autre poste nécessite d'assurer également ses arrières. La stratégie de l'arrêt maladie ou du quiet quitting – démission silencieuse – n'est pas toujours la meilleure, à quelques exceptions près (grand besoin de lâcher du lest pour s'éviter un burn-out, par exemple). Y recourir comme d'une menace

relève rarement du coup de génie. Demander une rupture conventionnelle? « *Si vous voulez obtenir la rupture, ne la demandez jamais! Eh oui, c'est contre-intuitif, mais avéré,* constate Valérie Duez-Ruff, avocate en droit du travail, dans son livre *Quitter son job et négocier son départ* (Eyrolles). *Si votre employeur comprend que vous voulez partir, il attendra que vous démissionniez, car cela ne lui coûtera rien et le protégera d'un éventuel recours. C'est tout bénéfice pour lui!* »

NÉGOCIER

Comment trouver une porte de sortie en s'assurant un minimum de sécurité financière? Par la négociation. Votre meilleur allié : le temps. « *Un bon accord*

est celui pour lequel le maximum a été fait, lorsque vous êtes allé au point de rupture, sans rupture consommée », résume l'avocate, également coach sur ces sujets.

RÉPUTATION

L'objectif reste de préserver votre réputation, qui est votre meilleur atout selon l'avocate. « *Mes clients me disent toujours que leur milieu est un petit milieu. Cela fait plus de vingt ans que je ne rencontre que des petits milieux! J'en déduis que tous les milieux sont petits* », résume l'avocate. Et la tentation de critiquer son ancienne entreprise lors d'un entretien d'embauche ou dans sa nouvelle société vous sera rarement favorable. Vos futurs employeurs se méfieront de ce que vous pourrez dire d'eux à l'avenir!

OLIVIA VIGNAUD

VENEZ, NAVIGUEZ, VOLEZ ET... INSTALLEZ VOTRE ENTREPRISE EN WARMIE ET MAZURIE

L'histoire de la coopération économique franco-polonaise s'écrit depuis des décennies, et la région de Warmie et Mazurie a apporté une contribution significative à ses chapitres les plus récents et les plus réussis. Cette voïvoïe du nord-est de la Pologne offre de nombreuses opportunités commerciales, non seulement dans les quatre spécialisations intelligentes, mais aussi dans le domaine des énergies renouvelables et l'industrie des technologies de l'information très innovante.

La France est l'un des principaux partenaires commerciaux et investisseurs en Pologne et le niveau d'investissement ne cesse d'augmenter. La Warmie et Mazurie constitue une excellente localisation pour les entreprises, dont le potentiel n'a pas encore été entièrement découvert. Les atouts de cette région sont indéniables : des réductions fiscales allant jusqu'à 70 %, des institutions de soutien aux entreprises, des espaces de bureaux et d'entrepôt modernes, une infrastruc-

ture de transport ainsi que des ressources humaines. Les zones d'investissement, en particulier celles situées à proximité de l'aéroport international d'Olsztyn-Mazury, sont dignes d'intérêt. Des terrains aménagés d'une superficie totale de près de 60 hectares, avec accès aux voies publiques, sont destinés à des activités de production et de services.

Et qu'est-ce que l'économie locale et 120 000 entreprises ont à offrir? Quatre spécialisations intelligentes dominent : l'économie de l'eau, l'alimentation de haute qualité, le bois et l'ameublement, ainsi que le mode de vie sain, fondées sur les atouts uniques de la région. Des perspectives attrayantes existent dans le domaine de la production d'énergie verte. Enfin, le secteur informatique local qui développe des technologies modernes de manière efficace et compétitive. Cela est dû en grande partie à la nature intacte de Warmie et Mazurie qui a un impact positif sur la qualité de vie, la créativité et l'esprit d'innovation.

**Business ou bien-être ?
Ici, vous n'avez pas à choisir.**

Plus d'informations sur

[INVEST.WARMIA.MAZURY.PL/EN](https://invest.warmia.mazury.pl/en)



European Funds
for Warmia and Mazury



Republic
of Poland

Co-funded by the
European Union



“Personne n'est capable de prévoir les prix de l'énergie”



Entretien avec

Céline Stein

Directrice générale d'Octopus Energy France

Cinquième fournisseur d'électricité en France et premier fournisseur alternatif, Octopus Energy se développe dans l'Hexagone. Son objectif : toucher le plus de clients possible afin d'accélérer la transition énergétique. Une croissance verte qui n'a rien d'utopique ?

DÉCIDEURS. Octopus Energy a comme ambition de devenir le leader dans la fourniture d'énergie verte. Quelle est la stratégie pour y parvenir ?

Céline Stein. Notre ambition est même plus générale, il s'agit de combattre le réchauffement climatique et accélérer la transition énergétique. À cette fin, non seulement Octopus Energy fournit et produit de l'énergie verte, mais propose également depuis peu des pompes à chaleur, l'installation de panneaux solaires chez des particuliers, du leasing pour les voitures électriques...

En France, vous affirmez que vos offres ne sont jamais plus chères que celles d'EDF. Comment arrivez-vous à faire mieux que certains de vos concurrents ?

Lors de la crise énergétique au début de la guerre en Ukraine, Octopus Energy était le seul fournisseur avec EDF à respecter le tarif réglementé et nous ne dépassons jamais celui-ci. L'énergie s'achète à l'avance sur les marchés et les tarifs réglementés sont calculés à partir des deux dernières années. En anticipant et prévoyant la consommation et la croissance de notre clientèle, il devient possible d'acheter

souligné le fait que l'énergie a un coût et on peut facilement se retrouver avec des offres trop basses.

Vous développez la production d'électricité en France. Quels sont vos objectifs ?

Octopus Energy achète de l'énergie mais investit également pour produire la sienne. Au niveau du groupe sont gérés quatre fonds d'investissement dans le monde, tous spécialisés dans la transition énergétique. En 2023, un milliard d'euros d'investissements sur deux ans avaient été annoncés en France. 500 millions ont déjà été versés et 500 millions sont signés ou en cours de signature.

« Nous voulons prouver que notre modèle est rentable, souhaitable et répliquable »

En France, notre croissance passe notamment par celle du segment des particuliers. Pour avoir un impact sur la transition énergétique, il faut que le plus de monde possible y participe. Nous voulons prouver que notre modèle est rentable, souhaitable et répliquable. Par exemple, en Angleterre, où Octopus Energy est le fournisseur d'énergie verte leader, l'envoi d'un texto à nos clients pour leur dire que le réseau d'électricité est saturé permet de baisser la consommation à hauteur de ce qu'est capable de produire une centrale nucléaire.

l'énergie à l'avance et de lisser les prix pour que ceux-ci soient toujours justes.

Comment devraient évoluer les prix de l'énergie ?

Personne n'est en mesure de réaliser des prévisions. Même avec un bon modèle, les facteurs d'évolution des prix sont nombreux. Bien malin qui pourrait prévoir une guerre ou un problème sur un pipeline. Pour l'instant, les prix sont stables. Ils ne devraient pas redescendre aux niveaux d'avant crise, car celle-ci a

Comment concilier croissance, rentabilité et actions RSE ?

Les fondateurs du groupe ont convaincu Octopus Capital et d'autres grands actionnaires de les suivre et de réinvestir au fur et à mesure des levées de fonds. Ils ont laissé le temps au groupe d'arriver à la rentabilité, ce qui est le cas depuis deux ans. En France, pour l'instant, ce n'est pas tant une croissance rentable qui est recherchée, mais une croissance rapide et saine. Non seulement tous les bénéfices sont réinvestis, mais nous ajoutons des fonds pour atteindre une masse critique qui mènera au modèle que nous revendiquons.

PROPOS RECUEILLIS PAR OLIVIA VIGNAUD

IN CYBER
FORUM

1-3 AVRIL 2025
LILLE GRAND PALAIS

Au-delà du *Zero Trust*, la confiance pour tous

europe.forum-incyber.com



ORGANISÉ PAR



AVEC LE SOUTIEN DE



RETROUVEZ-NOUS SUR



“Je défends un modèle d'économie mixte où le public et le privé se complètent”



© Astrid di Crociana-76

Entretien avec

Thomas Porcher

Économiste, auteur de *L'économie pour les 99 %*

Entre protectionnisme intelligent, transition écologique et redéfinition du rôle du travail, l'économiste Thomas Porcher, auteur de la bande dessinée *L'économie pour les 99 %*, s'exprime sur les bouleversements en cours et plaide pour une approche plus stratégique de l'économie.

Cet entretien est une retranscription de Période d'essais. Diffusée sur BSmart 4 Change, l'émission donne chaque mois la parole aux chercheurs afin de décrypter la complexité du monde du travail.

DÉCIDEURS. Pourquoi avoir choisi la bande dessinée comme format pour aborder des sujets économiques complexes ?

Thomas Porcher. L'économie est une discipline difficile, et beaucoup de gens, pris par leur quotidien, n'ont pas forcément le temps ou l'envie de lire un essai pour s'informer. La bande dessinée permet une approche plus accessible et pédagogique : parfois, deux dessins expliquent mieux un concept que dix pages d'un livre. C'est un bon point d'entrée pour éveiller l'intérêt et éventuellement inciter à approfondir certains sujets par la suite. Cette BD couvre les grands débats économiques actuels et donne des clés pour mieux les comprendre et être en mesure d'en discuter. L'ouvrage permet aussi de mettre en lumière une diversité des points de vue en économie que l'on peine à retrouver dans les médias.

Dans l'ouvrage, vous critiquez une vision réductrice du travail. Comment faudrait-il redéfinir le rôle du travail dans la société ?

Le débat est souvent réduit à sa durée, alors que l'enjeu principal est de travailler mieux, pas forcément plus. Historiquement, la baisse du temps de travail a accompagné l'augmentation de la productivité. Plutôt que d'exiger

de chacun qu'il travaille davantage, il faudrait surtout permettre à plus de personnes d'accéder à un emploi stable et de qualité. Beaucoup de précaires voudraient

largement issue du travail, a été répartie de manière inégale. Cela contraste nettement avec la période d'après-guerre et les Trente Glorieuses, où les plus riches continuaient

« Le véritable défi est de relancer la productivité qui stagne ces dernières années »

travailler plus, tandis que d'autres sont poussés à prolonger leur carrière malgré une baisse de productivité liée à l'âge. Le véritable défi est donc d'améliorer l'organisation du travail et de relancer la productivité, qui stagne ces dernières années.

Vous estimez que les inégalités sont un danger pour la démocratie, pourquoi ?

Les travaux de Thomas Piketty, rejoints par d'autres économistes de grandes institutions, montrent clairement qu'au cours des 30 à 40 dernières années, les revenus des 1 % les plus riches ont augmenté beaucoup plus rapidement que ceux des 99 %. Autrement dit, la création de richesses,

certes à s'enrichir, mais à un rythme moins rapide que le reste de la population. Or, dans une société démocratique, un certain équilibre est nécessaire, avec une classe moyenne solide et un partage plus équitable des richesses.

C'est l'inverse que nous observons aujourd'hui, notamment aux États-Unis, et de plus en plus en Europe, avec un affaiblissement de la classe moyenne, tandis que les très hauts revenus croissent de manière exponentielle. Économiquement, ce n'est pas viable : aux États-Unis, cette montée des inégalités a conduit au développement massif des subprimes et du crédit à la consommation pour maintenir la demande, alors

qu'une meilleure répartition des revenus et une augmentation des salaires auraient sans doute été plus saines. Ces inégalités grandissantes génèrent aussi des tensions sociales. Aujourd'hui, face à une situation budgétaire difficile, personne ne veut consentir aux efforts demandés, car beaucoup ont le sentiment que certaines catégories ont été bien plus favorisées que d'autres.

Y a-t-il des évolutions récentes qui vous auraient poussé à ajouter d'autres éléments dans votre BD ?

Pas vraiment, car même l'augmentation actuelle du chômage s'explique principalement par le ralentissement de la croissance. Comme entre 2008 et 2015, 1,5 million de chômeurs supplémentaires sont apparus, non par manque de volonté, mais

marché du travail, et c'est ce que nous vivons aujourd'hui. Le débat sur le chômage est souvent biaisé : on l'attribue trop

au système d'assurance chômage alors qu'il dépend avant tout du dynamisme économique. Or, la croissance repose sur l'innovation. Sur ce point, je prône un modèle d'économie mixte, où le public et le privé

à investir, surtout sur le long terme. Historiquement, les grandes avancées – qu'il s'agisse du nucléaire, d'Internet ou

« Contrairement aux grands groupes qui optimisent leur fiscalité, les plus petites entreprises n'ont pas ces leviers. Cela crée une forme de concurrence déloyale »

« L'IA, Internet ou encore le smartphone sont issus de recherches publiques avant d'être développés par les entreprises privées »

parce que l'économie était à l'arrêt. Quand la croissance est faible, elle ne permet pas d'absorber les nouveaux entrants sur le

se complètent. Contrairement à ce qu'on entend souvent, le privé n'est pas écrasé par le public en France : en réalité, il représente trois fois plus que le secteur public.

L'innovation est l'exemple parfait de cette synergie que je défends : l'IA, Internet ou encore le smartphone sont issus de recherches publiques avant d'être développés par des entreprises privées. Pourtant, on entend de plus en plus le discours selon lequel seuls les entrepreneurs innoveraient, ce qui est faux. Même aux États-Unis, la recherche publique reste un moteur essentiel de l'innovation.

Vous prônez une transition écologique financée en partie par le secteur public. Comment concilier ces investissements massifs avec la volonté de maintenir une compétitivité ?

L'innovation repose en grande partie sur la recherche publique, qui intervient en amont du processus, là où le privé hésite

des énergies renouvelables – ont bénéficié d'un soutien public initial avant que des entreprises ne prennent le relais. Il en va de même pour la transition écologique : nous en sommes encore aux prémices, et l'État doit continuer à jouer un rôle structurant avant que les acteurs privés ne s'imposent.

Quelle pourrait être l'influence du second mandat de Donald Trump ?

Donald Trump a remis le protectionnisme au centre du débat, au point qu'aujourd'hui même Emmanuel Macron défend un protectionnisme européen. Avant 2016, ce sujet était quasi tabou. Pourtant, un protectionnisme intelligent est essentiel, notamment pour soutenir la naissance d'industries stratégiques.

Prenons l'exemple des réseaux sociaux : alors que la Chine a su imposer ses propres plateformes comme TikTok en limitant l'accès aux géants américains, l'Europe n'a rien développé, laissant Twitter/X et Facebook s'imposer. Nous aurions pu créer un équivalent européen, le soutenir financièrement et, si nécessaire, encadrer ou limiter l'influence de certaines plateformes étrangères.

C'est malheureusement la même logique avec l'IA : nous avons laissé les solutions américaines et chinoises capter nos données et structurer l'avenir de cette technologie. Or, une IA européenne, même initialement moins performante, garantirait notre souveraineté sur des enjeux majeurs, comme la reconnaissance faciale et l'usage des données privées. L'enjeu est donc de rétablir un équilibre entre intervention de l'État, innovation privée et souveraineté industrielle.



LA TOUCHE ZALIS DANS LA RESTRUCTURATION DU GROUPE MORET INDUSTRIES

UNE RÉUSSITE À LA FRANÇAISE

Acteur industriel français et familial d'envergure mondiale, le groupe Moret Industries est spécialisé dans la conception, la fabrication et la maintenance de solutions industrielles intégrées pour des secteurs à forts enjeux stratégiques. En 2016, l'entreprise connaît ses premières difficultés.

Trois ans plus tard, le cabinet de conseil Zalis est appelé pour accompagner le groupe. En 2025, le cas Moret est l'illustration parfaite d'une restructuration industrielle réussie.



© Freepik

Tout commence en 2016. À la suite d'investissements peu fructueux, notamment pour conquérir le marché chinois, mais surtout en raison de la crise du sucre, son principal marché, le groupe Moret Industries fait face à un surendettement étouffant, accompagné d'une première procédure de conciliation. Un plan de continuation est alors adopté, mais faute de succès, l'entreprise connaît une deuxième conciliation en 2019. C'est à ce moment-là que le cabinet Zalis fait son entrée dans le dossier. « Les banques étaient échaudées par l'incapacité de la société à suivre sa trajectoire financière et optaient pour une stratégie de démantèlement du groupe », avance Daniel Cohen, président fondateur du cabinet de conseil.

PREMIÈRES NÉGOCIATIONS BANCAIRES

Cette stratégie de démantèlement avait été adoptée lors du premier plan de continuation, en commençant par la cession

de la division « pompes », cœur historique du groupe. Une stratégie mort-née avec l'arrivée de Zalis, cabinet de premier plan, spécialiste des entreprises en mutation et des cas difficiles. Sa spécialité : offrir des accompagnements stratégiques et opérationnels pour conduire les changements qui s'imposent.

Olivier Dambricourt, président-directeur général du groupe Moret depuis 2022, confirme : « Zalis a réussi à convaincre les créanciers que dépecer le groupe Moret de ses activités valorisables n'était pas la meilleure stratégie. En vendant la division pompes, l'entreprise a perdu sa colonne vertébrale historique, notamment en la cédant au pire moment dans la mesure où le marché comprend que vous êtes prêts à des concessions pour vendre rapidement. Poursuivre les cessions aurait conduit à la catastrophe. »

Fin 2019, Zalis persuade les créanciers d'accepter un plan de retournement sur deux ans ainsi que de réinvestir dans la structure aux côtés des actionnaires

historiques. Jean-Bernard Masselin, expert en financement et en négociation bancaire chez Zalis, revient sur les clés de cette réussite : « Dans ce type de négociation, il est important de garantir une transparence totale et de convenir d'une stratégie financière et managériale claire pour rassurer les créanciers et les garder à la table. Il faut consolider ses points forts et gommer ses points faibles. »

PANDÉMIE ET RETARDS DE LIVRAISON

Alors que le groupe Moret aborde l'année 2020 avec de nouvelles ambitions, il est frappé, comme de nombreuses structures, par la pandémie du Covid-19. De prime abord, l'entreprise se sort plutôt bien des premiers confinements en réalisant un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros sur l'exercice 2020 pour un Ebitda de 6 millions d'euros. Mais la situation finit par s'envenimer : « La crise sanitaire a perturbé les chaînes d'approvisionnement du groupe avec d'importants retards de livraison, entraînant

ainsi de nombreuses pénalités, donc moins de cash pour payer les fournisseurs, l'endettement et les investissements. Par ailleurs, début 2021, cette crise a également perturbé l'activité de nos clients, conduisant à une réduction significative du carnet de commandes», explique Olivier Dambricourt. En juin 2021, les commandes manquantes ne sont pas au rendez-vous. Le groupe tombe alors de Charybde en Scylla : difficultés à payer ses fournisseurs, retards de livraison, pénalités contractuelles, dégradation de son BFR.

L'objectif est de devenir un acteur clé de la transition écologique industrielle à l'heure où les desseins de réindustrialisation fleurissent dans le pays après la pandémie

Conscients de la dégradation rapide de la situation, les actionnaires nomment, en janvier 2022, Olivier Dambricourt en tant que président pour assurer la survie financière du groupe. «*La guerre en Ukraine n'a pas arrangé les affaires de l'entreprise, provoquant notamment la fermeture de deux marchés importants*», précise Daniel Cohen, président de Zalis. Olivier Dambricourt poursuit : «*Je suis arrivé avec un directeur financier de confiance. Ensemble, avec l'accompagnement de Zalis, nous avons réalisé un rapide diagnostic pour bâtir une trajectoire financière tenable en matière de trésorerie et nous placer sous mandat ad hoc.*»

Pas de quoi rassurer les banques qui affichent leur mécontentement. Le PDG du groupe industriel rappelle : «*J'ai annoncé aux banques, si vous voulez les clés de la société pour organiser son démantèlement, les voici. Cependant, j'ai une proposition alternative à vous faire, qui nécessitera certes un nouvel apport de cash, mais qui pourrait vous permettre de récupérer une partie de vos engagements dans cinq ans*». Une stratégie en cohérence avec les ambitions nationales et européennes de réindustrialisation et d'environnement.

VIRAGE VERS LA TRANSITION INDUSTRIELLE

Cette nouvelle direction propose aux créanciers un projet fondé sur les compétences historiques du groupe dans le domaine des procédés industriels. L'objectif est de devenir un acteur clé de la transition

écologique industrielle à l'heure où les desseins de réindustrialisation fleurissent dans le pays après la pandémie. Le groupe a pour ambition de recentrer son activité sur son rôle d'équipementier industriel organisé en deux pôles. Un premier basé sur les services et solutions industrielles pour la transition climatique (notamment autour des procédés de valorisation des bioressources) et un second portant sur les solutions industrielles de transferts de fluides en environnement exigeants, allant des sous-marins à l'énergie nucléaire.

Une stratégie qui convainc les créanciers. Grâce au travail intelligent des équipes de Zalis mais aussi à l'implication du Comité interministériel de restructuration industrielle (Ciri), un prêt garanti par l'État (PGE) est accordé par quatre des banques impliquées. Un second emprunt est aussi réalisé par la région Hauts-de-France pour soutenir la stratégie d'innovation de l'entreprise.

«Ce rebond atteste du travail intelligent réalisé de concert avec le management, le Ciri, la Région, les créanciers, Ocean Peak Capital et les équipes de Zalis pour aboutir à une solution optimale»

Olivier Dambricourt

«*Dans le dossier Moret, tous les acteurs ont fait remarquablement leur job. De l'État à la Région Hauts-de-France, en passant par les banques et les obligataires, tout le monde a travaillé en bonne intelligence pour assurer la survie du groupe. De notre côté, nous nous sommes engagés à solder les foyers de pertes, à ouvrir le capital à de nouveaux investisseurs et à céder quelques actifs non stratégiques pour rembourser la dette à échéance du 30 juin 2024*», précise Olivier Dambricourt.

NOUVEL INVESTISSEUR ET RETOUR À L'ÉQUILIBRE

Grâce à cet apport de cash, l'équipe dirigeante peut restructurer en profondeur le groupe Moret. Les départs de membres

du personnel ont aussi été réalisés autant que possible sous forme de départs à la retraite ou de démissions volontaires. «*Nos équipes et nos partenaires sociaux ont été exceptionnels. Ce n'est jamais simple de traverser presque dix ans de restructuration, c'est une lourde charge mentale pour chacun*», explique Olivier Dambricourt. Peu à peu, l'entreprise a remonté la pente. Partant d'un Ebitda inférieur à 2,7 millions d'euros en 2021, elle génère un bénéfice de 5,6 millions d'euros en 2022, puis de 6,7 millions d'euros en 2023, tout en maintenant un chiffre d'affaires autour de 155 millions d'euros. De quoi aiguïser l'appétit de nouveaux investisseurs et permettre au groupe Moret Industries de passer un nouveau cap de transformation industrielle.

C'est chose faite en octobre 2024. Un consortium réuni par le fonds Ocean Peak Capital, en tant que nouvel actionnaire majoritaire, est attiré par la stratégie ambitieuse du groupe. Un investissement de 18 millions d'euros permet de réduire l'endettement du groupe de 75 %, grâce à l'abandon de certaines créances et à des remboursements partiels, avec le soutien de l'État et de la Région Hauts-de-France. Cette prise de participation clôt l'exécution d'un ultime protocole de conciliation homologué par le tribunal de commerce en juillet 2024.

Le succès de l'opération valide la restructuration par le haut du groupe Moret, qui n'a pas été démantelé et qui dispose de nouveaux moyens pour se développer. «*Ce rebond atteste du travail intelligent réalisé de concert avec le management, le Ciri, la région, les créanciers, Ocean Peak Capital et les équipes de Zalis pour aboutir à une solution optimale.*» De quoi nourrir de nouvelles ambitions pour Olivier Dambricourt : «*En 2025, notre objectif est de réaliser une nouvelle acquisition ainsi que de titiller les 200 millions d'euros de chiffre d'affaires et les 10 millions d'euros d'Ebitda.*» De bon augure pour une restructuration à la française réussie.

“Le mécénat territorial correspond à l'esprit du temps”



DR

Entretien avec

Sabine de Soyres

Directrice déléguée du développement à la Fondation de France

Mener des actions au plus près de son siège social. Telle est la raison d'être du mécénat territorial, en plein développement. Comment l'expliquer ? Quelles sont les bonnes pratiques à adopter ?

DÉCIDEURS. Le mécénat territorial est peu connu du grand public, comment le définir en quelques mots ?

Sabine de Soyres. Il s'agit d'une action menée par une ou plusieurs entreprises en faveur de missions d'intérêt général menées par une collectivité, un établissement ou une institution publique située dans la région de l'entreprise mécène. L'aide peut se faire en nature, en compétence ou, plus fréquemment, grâce à un soutien financier.

Quelles sont les raisons de son développement ?

Elles sont liées à plusieurs facteurs. Les baisses de fonds publics aux collectivités locales et aux associations conduisent ces dernières à solliciter de plus en plus les entreprises. Par ailleurs, on note depuis quelques années un retour au local, que ce soit pour la consommation, le tourisme, la recherche de fournisseurs. Cette tendance touche également le mécénat. En somme, le secteur privé préfère désormais davantage financer des actions de proximité dans lesquelles les collaborateurs s'identifient plutôt que des actions menées à l'autre bout du monde. Le mécénat territorial correspond à l'esprit du temps. Une donnée permet de bien illustrer la tendance : 62 % des fondations et des fonds de dotation créés après 2018 agissent à l'échelon départemental ou régional, contre 51 % des structures mises sur pied avant 2009.

Qui s'investit le plus dans ce type de mécénat ?

Ce sont surtout des ETI, des TPE et des PME avec une surreprésentation d'entreprises familiales. Leurs dirigeants sont souvent attachés à leur ancrage local depuis des générations et le mécénat territorial leur permet d'être en adéquation avec leurs valeurs. Ce mécénat est aussi plus

Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui souhaitent se lancer ?

D'abord, de faire un tri dans les demandes, d'éviter le saupoudrage et de se concentrer sur un faible nombre d'actions pour maximiser l'impact. Il est également important de demander en amont au partenaire un cahier des charges strict. Je suggère aussi de ne pas

« 62 % des fondations et des fonds de dotation créés après 2018 agissent à l'échelon départemental ou régional, contre 51 % des structures mises sur pied avant 2009 »

visible, plus compréhensible par les collaborateurs qui voient d'un bon œil l'implication territoriale de leur entreprise.

Le développement du mécénat territorial ne risque-t-il pas d'inciter les pouvoirs publics à réduire des subventions pour se reposer sur le secteur privé ?

C'est possible. D'où la nécessité d'être clair : le mécénat territorial n'a pas pour but de faire les fins de mois d'un État nécessairement. Il doit venir en complément, n'est pas là pour assurer un budget de fonctionnement, mais doit venir en bonus. Il doit en réalité provoquer un effet levier.

agir seul et de se grouper avec plusieurs entreprises de la région pour être encore plus efficace.

Avez-vous un bel exemple à partager ?

Le travail mené par la Fondation du Nord est à saluer. Depuis 2018, elle regroupe une dizaine d'entreprises locales qui travaillent en étroite collaboration avec les pouvoirs publics. Les échanges sont réguliers avec une équipe de fonctionnaires qui suit les dossiers. Les actions sont menées dans trois domaines bien définis : l'insertion professionnelle, l'autonomie des personnes âgées ou en situation de handicap ainsi que l'inclusion des plus fragiles, notamment les jeunes.

change**N****W**

24-25-26 AVRIL 2025

GRAND PALAIS - PARIS

**L'EXPO
UNIVERSELLE**
des
SOLUTIONS
pour la
PLANÈTE

**Rejoignez les leaders et acteurs du changement
pour construire un monde durable.**

KERING






LesEchos



www.changenow.world

“Le mécénat territorial correspond à l'esprit du temps”



DR

Entretien avec

Sabine de Soyres

Directrice déléguée du développement à la Fondation de France

Mener des actions au plus près de son siège social. Telle est la raison d'être du mécénat territorial, en plein développement. Comment l'expliquer ? Quelles sont les bonnes pratiques à adopter ?

DÉCIDEURS. Le mécénat territorial est peu connu du grand public, comment le définir en quelques mots ?

Sabine de Soyres. Il s'agit d'une action menée par une ou plusieurs entreprises en faveur de missions d'intérêt général menées par une collectivité, un établissement ou une institution publique située dans la région de l'entreprise mécène. L'aide peut se faire en nature, en compétence ou, plus fréquemment, grâce à un soutien financier.

Quelles sont les raisons de son développement ?

Elles sont liées à plusieurs facteurs. Les baisses de fonds publics aux collectivités locales et aux associations conduisent ces dernières à solliciter de plus en plus les entreprises. Par ailleurs, on note depuis quelques années un retour au local, que ce soit pour la consommation, le tourisme, la recherche de fournisseurs. Cette tendance touche également le mécénat. En somme, le secteur privé préfère désormais davantage financer des actions de proximité dans lesquelles les collaborateurs s'identifient plutôt que des actions menées à l'autre bout du monde. Le mécénat territorial correspond à l'esprit du temps. Une donnée permet de bien illustrer la tendance : 62 % des fondations et des fonds de dotation créés après 2018 agissent à l'échelon départemental ou régional, contre 51 % des structures mises sur pied avant 2009.

Qui s'investit le plus dans ce type de mécénat ?

Ce sont surtout des ETI, des TPE et des PME avec une surreprésentation d'entreprises familiales. Leurs dirigeants sont souvent attachés à leur ancrage local depuis des générations et le mécénat territorial leur permet d'être en adéquation avec leurs valeurs. Ce mécénat est aussi plus

Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui souhaitent se lancer ?

D'abord, de faire un tri dans les demandes, d'éviter le saupoudrage et de se concentrer sur un faible nombre d'actions pour maximiser l'impact. Il est également important de demander en amont au partenaire un cahier des charges strict. Je suggère aussi de ne pas

« 62 % des fondations et des fonds de dotation créés après 2018 agissent à l'échelon départemental ou régional, contre 51 % des structures mises sur pied avant 2009 »

visible, plus compréhensible par les collaborateurs qui voient d'un bon œil l'implication territoriale de leur entreprise.

Le développement du mécénat territorial ne risque-t-il pas d'inciter les pouvoirs publics à réduire des subventions pour se reposer sur le secteur privé ?

C'est possible. D'où la nécessité d'être clair : le mécénat territorial n'a pas pour but de faire les fins de mois d'un État nécessairement. Il doit venir en complément, n'est pas là pour assurer un budget de fonctionnement, mais doit venir en bonus. Il doit en réalité provoquer un effet levier.

agir seul et de se grouper avec plusieurs entreprises de la région pour être encore plus efficace.

Avez-vous un bel exemple à partager ?

Le travail mené par la Fondation du Nord est à saluer. Depuis 2018, elle regroupe une dizaine d'entreprises locales qui travaillent en étroite collaboration avec les pouvoirs publics. Les échanges sont réguliers avec une équipe de fonctionnaires qui suit les dossiers. Les actions sont menées dans trois domaines bien définis : l'insertion professionnelle, l'autonomie des personnes âgées ou en situation de handicap ainsi que l'inclusion des plus fragiles, notamment les jeunes.

changeNOW

24-25-26 AVRIL 2025

GRAND PALAIS - PARIS



L'EXPO UNIVERSELLE des SOLUTIONS pour la PLANÈTE

**Rejoignez les leaders et acteurs du changement
pour construire un monde durable.**

KERING


KPMG

Nexans

LesEchos

CNN

www.changenow.world

10 ANS DE U-SPRING

DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU « LEARNING & DEVELOPMENT »

Le 2 avril prochain, le Pavillon d'Armenonville à Paris accueillera la dixième édition de U-Spring, le rendez-vous annuel des directions Learning organisé par Décideurs RH. Cet événement, soutenu par des partenaires majeurs tels que le cabinet Julhiet Sterwen, offre une plateforme d'échanges et de réflexions sur les enjeux et les perspectives de la formation professionnelle.

Émergence de modes de travail inédits, avènement des nouvelles technologies, transition écologique, crise économique...

Plus que jamais, la formation professionnelle fait face à des enjeux sociétaux de taille. Résultat ? L'entreprise ne peut plus se limiter à former ses collaborateurs de manière descendante. Pour conserver ses talents, les aider à acquérir de nouvelles compétences et ainsi rester performante sur le long terme, elle doit non seulement cultiver l'engagement, mais aussi accompagner la transformation des compétences et façonner la culture de l'apprentissage continu. C'est pourquoi, au sein des grandes entreprises, on ne parle plus de formation, mais de « learning & development ». « *Il s'agit de développer des outils beaucoup plus fluides pour que les collaborateurs maîtrisent l'évolution de leur carrière de façon continue*, explique Judith Aquien, directrice de la rédaction de Décideurs RH, qui observe au quotidien les grandes transformations de la formation professionnelle. *La façon dont on acquiert les compétences évolue en permanence. C'est la raison d'être de U-Spring de le montrer. Chaque année, cette journée d'échange, de rencontres et de débats est l'occasion de dessiner ou redessiner les contours du futur de la formation et du développement des talents.* »

IA, RSE, AFEST, NEUROSCIENCES, DROIT DE LA FORMATION...

Pour sa 10^e édition, U-Spring devrait réunir plus de 500 directions des



DR

ressources humaines et directions L&D, issues des entreprises les plus influentes du pays comme Kering, Alstom, Safran, Renault, Air France, Engie, Microsoft... Tout au long de la journée, les participants pourront assister à des conférences animées par des experts de premier plan autour de thématiques d'actualité : la formation au service de la transition écologique et sociale, le développement des compétences sur l'IA, la formation comme arme pour lutter contre les discriminations, les modalités de formation y compris hors du tertiaire, le droit de la formation, les transformations de l'apprentissage, la gestion de la *learning fatigue*... Divers ateliers immersifs seront par ailleurs proposés aux participants et menés par des cabinets de pointe. « *L'ambition, avec ces ateliers, est de*

montrer aux DRH ainsi qu'aux directions learning & development les différentes formes que peut prendre le learning au sein des entreprises », poursuit Judith Aquien. Au total, onze conférences et neuf ateliers s'enchaîneront tout au long de la journée. La cérémonie de remise de prix, organisée pendant le déjeuner, mettra à l'honneur les projets de L&D les plus innovants et les plus performants présentés par les entreprises.

LE L&D AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Pour Julien Lever, Managing Partner de Julhiet Sterwen, « *dans un contexte de transformations profondes – qu'elles soient écologiques, économiques, sociétales ou technologiques –, le learning & development se trouve plus que jamais à la croisée des chemins. Il doit non seulement accompagner ces transitions, mais aussi*

anticiper les besoins émergents des organisations et des talents. Nos partenaires attendent désormais du L&D qu'il joue un rôle stratégique au cœur de l'entreprise, en apportant des réponses concrètes et adaptées à des enjeux qui, bien que récurrents, nécessitent aujourd'hui un traitement renouvelé et innovant. » Particulièrement investi sur la thématique, Julien Lever prononcera l'allocution d'ouverture.

Au programme de cette prise de parole ? Un coup d'œil critique dans le rétroviseur. Un retour sur les années Covid et leurs conséquences sur le terrain de la formation. Une analyse autour de l'IA et de sa capacité ou non à transformer les parcours de *learning*. Un regard sur l'impérieuse nécessité du *reskilling* – former les collaborateurs pour leur permettre d'acquérir de nouvelles

compétences et s'adapter aux évolutions technologiques et économiques – au sein de certains fleurons de l'économie tricolore. Et, plus généralement, le rôle de la direction learning & development dans une transition sociétale, environnementale et économique. Un programme résolument dans l'air du temps. Rendez-vous, donc, le 2 avril prochain au Pavillon d'Armenonville. ►

AURÉLIE JEAMMES



Il s'agit de développer des outils beaucoup plus fluides pour que les collaborateurs maîtrisent l'évolution de leur carrière de façon continue

Judith Aquien, directrice de la rédaction, Décideurs RH



Le learning & development doit accompagner et anticiper les grandes transitions en adoptant un rôle stratégique et en apportant des réponses innovantes aux enjeux récurrents des organisations comme aux attentes des talents

Julien Lever, managing partner, Julhiet Sterwen

Intervenant sur U-Spring, le 2 avril 2025



U-Spring est un point annuel de ralliement et de retrouvailles avec des collègues d'autres entreprises

Jean-Roch Houllier, Head of Operations, Learning & Digital, SAFRAN GROUP

Intervenant sur U-Spring, le 2 avril 2025



**PRINTEMPS
DES UNIVERSITÉS
D'ENTREPRISE**

10^E ÉDITION

2 AVRIL 2025
PAVILLON D'ARMENONVILLE, PARIS

PROGRAMME

► PARMIS LES INTERVENANTS



Carine Legras
Head of Learning, MICROSOFT



Louis-Laurent Preux
Executive Training & Competencies
Model Director, CARREFOUR



Juliette Couaillier
Direction talents et innovation RH,
VIVENDI - Global Chief Digital Learning
Officer, HAVAS



Stéphane Dehlinger
Global Learning Director,
PERNOD RICARD



Perrine Scalabre
Directrice formation,
BOUYGUES CONSTRUCTION



Patrick Benammar
Learning & Development VP,
RENAULT GROUP



Lucie Gauthier
Directrice pédagogique United,
DECATHLON



Beatriz Palaric
Global Head of Learning & Development,
OPELLA



Paul-Henry Fallourd
Vice-President Agile Transformation
& Sustainability, SCHNEIDER ELECTRIC



Anne Grjebine
Senior Advisor Innovation RH,
AIR FRANCE

KNOWLEDGE PARTNER

julhiet  sterwen
CONSULTING FOR GOOD

PARTENAIRES



sowesoft



speexx



skillsday



7 Speaking

blanchard



Little France



SMARTZONE



woodlap

tootak

klara

MARIA



PROGRAMME 2025

SALON 1	SALON 2	SALON 3	SALON 4
Accueil café 08:00 - 08:30			
Allocution d'ouverture : le L&D quel rôle dans les grandes transitions actuelles ? animé par Julhiet Sterwen 08:30 - 08:45			
Développer les compétences sur l'IA : pour quels enjeux et comment ? 08:50 - 09:45	Comment la formation se met-elle au service de la transition écologique et sociale ? 08:50 - 09:45	Les 100 premiers jours du manager : un jeu expérientiel pour réussir sa prise de poste et éviter les faux pas ! Atelier animé par Julhiet Sterwen 08:50 - 09:45	En finir avec la charge mentale : avec la participation exceptionnelle de David Allen ! Atelier animé par Axel Performance 08:50 - 09:45
DEI : le L&D est-il capable de lutter efficacement contre les discriminations ? 09:50 - 10:50	Transformer le L&D pour un Impact Durable - Atelier animé par Nili 09:50 - 10:50	Avant / Pendant / Après : Comment optimiser les 3 temps clés de l'apprentissage grâce à l'IA ? Atelier animé par Julhiet Sterwen 09:50 - 10:50	Toutes les stratégies d'entreprise ont un Leader. Et si c'était vous ? - atelier animé par Skillsday 09:50 - 10:50
Pause networking 10:50 - 11:15			
Upskilling et reskilling : déployer plus vite, pour plus de monde ? 11:15 - 12:05	Boostez l'engagement et la performance des équipes dans un contexte de transformation culturelle et organisationnelle : les stratégies gagnantes de la Société Générale et goFLUENT - Atelier animé par goFLUENT 11:15 - 12:05	La pédagogie expérientielle grandeur nature au service de la formation managériale - atelier animé par SCYFCO 11:15 - 12:05	LEADERSHIP - Un partenariat au service du collaborateur - atelier animé par Blanchard 11:15 - 12:05
Déjeuner de networking et cérémonie de remise de prix 12:25 - 14:30			
Allocution de l'après-midi 14:30 - 15:15			
Soft skills interculturelles : transformer les différences en avantage compétitif 15:20 - 16:10	Formations : obligation de moyens ou de résultats ? 15:20 - 16:10	Afest, Serious Games, réalité virtuelle et augmentée, neurosciences : où en sommes-nous réellement ? 15:20 - 16:10	Comment l'intelligence artificielle peut-elle, en s'appuyant sur les neurosciences, transformer l'apprentissage ? Atelier animé par M2i Formation 15:20 - 16:10
Pause networking 16:10 - 16:20			
Combattre le fatigue learning : quels leviers pour remotiver les équipes ? 16:25 - 17:15	Industrie comment s'adapter aux contraintes des collaborateurs hors du tertiaire ? 16:25 - 17:15		
Plénière de clôture : Bâtir un département L&D au XXIème siècle 17:15 - 18:00			
Cocktail 18:00 - 21:00			

Renseignements et inscriptions : www.u-spring.fr

LES FRANÇAIS SE TOURNENT VERS LE PÉR POUR OPTIMISER LEUR RETRAITE

Face à la dégradation du système de retraite par répartition, de plus en plus de Français se constituent leur propre épargne retraite au travers du PER. Fonctionnement, avantages fiscaux, points à surveiller... Retrouvez les dessous d'un dispositif qui fêtera sa sixième année en 2025.



Face à la montée des incertitudes, les Français sont de plus en plus nombreux à vouloir épargner. Si plus de la moitié d'entre eux souhaitent se prémunir par précaution, ils sont tout de même 28 % à vouloir préparer leur retraite eux-mêmes, rapporte l'édition 2025 du baromètre « Les Français l'épargne et la retraite » réalisé par Ipsos en février. Il s'agit d'une hausse de deux points en un an.

Le contexte y est pour le moins propice. Dans son dernier rapport, la Cour des comptes anticipe « une nette dégradation de la situation financière en cours et à l'horizon 2045 » de notre système de retraites par répartition. Malgré un

excédent en 2023 dû à une succession de réformes, les comptes de tous les régimes devraient à nouveau plonger dès 2024 et continuer à se creuser les années suivantes. La confiance des Français dans l'avenir du système de retraite s'est d'ailleurs nettement dégradée au cours de l'année passée : 77 % d'entre eux se disent « inquiets » en 2025, contre 66 % l'année précédente. Seuls 13 % des sondés affirment être « confiants ».

Si la Cour s'abstient de préconiser une quelconque réforme globale, l'idée fraye toutefois son chemin dans le débat public : celle d'un système par capitalisation, qui interviendrait en complément (et non en substitution) du système

actuel. C'est-à-dire qu'en plus de financer les retraites des uns par les cotisations des autres, chacun constituerait son propre stock de capital durant sa vie active en vue de se verser une rente à la retraite.

Cette idée, encore peu ancrée dans les mœurs, a pourtant déjà séduit 11,2 millions de Français, le nombre de personnes qui avaient ouvert un plan épargne retraite (PER) à fin septembre 2024 d'après les chiffres de Bercy. Près d'un habitant sur six a donc pris les devants, même si le tout pèse encore peu dans le quotidien des retraités : les prestations d'épargne-retraite versées représentaient seulement 2,3 % de l'ensemble des prestations servies aux retraités en 2022

selon la DREES. Au sein de l'OCDE, la moyenne se situe à 15 %. Si le chemin commence à se dessiner, la route reste longue.

UN DISPOSITIF UNIFIÉ

Le PER a été introduit par la loi Pacte en 2019, qui a engagé une refonte importante du système d'épargne-retraite français. Son objectif était d'harmoniser l'ancien contingent de produits — composé du PERP, du PERCO, de l'article 83 et du dispositif Madelin — en une enveloppe unique, plus lisible, plus flexible et dotée d'avantages fiscaux. Le succès semble être au rendez-vous, car près d'un PER sur deux parmi les 11,2 millions correspond à l'ouverture d'un nouveau contrat et non au transfert d'anciens produits, informe Bercy.

Il existe différents types de PER, parmi lesquels on distingue principalement le PER individuel et le PER collectif. Le premier est ouvert par l'épargnant et accueille ses versements, tandis que le second est ouvert par un employeur et accueille les versements en plus de la participation, l'abondement ou l'intéressement versés par l'employeur.

« La réduction d'impôts ne doit pas être le critère déterminant pour l'ouverture d'un PER. Si c'est le cas, on se retrouve à faire de mauvais choix d'investissement car on aura uniquement l'optimisation fiscale en ligne de mire »

Thaïs Castang, associée du cabinet L&A Finance

À l'inverse de précédents contrats, l'ouverture d'un PER individuel n'est pas réservée à certaines professions : toute personne, indépendamment de son âge, à condition d'être majeure et non retraitée, peut en ouvrir un. Les versements sont libres, c'est-à-dire selon la volonté de l'épargnant qui peut les faire ponctuellement ou les programmer mensuellement. Les sommes sont ensuite bloquées jusqu'à la retraite, avec la possibilité de les débloquent pour l'achat d'une résidence principale ou en cas de force majeure. Pour ce qui est de la sortie, elle peut s'effectuer en rente ou en capital.



« Un des grands atouts du PER est qu'il a su amener de la flexibilité dans les cas d'entrée et de sortie. Les besoins des retraités ne sont pas linéaires au cours de leur retraite et la deuxième moitié s'avère souvent plus onéreuse. Le PER permet de calibrer ses

économies réalisées, qui généreront à leur tour des intérêts réinvestissables pendant toute la durée du placement. *Secundo*, la déduction peut permettre de diminuer son taux marginal d'imposition, en sachant que ce dernier est généralement plus élevé durant la vie active.

La déduction n'est toutefois pas une panacée, les sommes économisées à l'entrée étant récupérées à la sortie par l'administration fiscale. *« On parle à tort de déduction fiscale alors qu'il s'agit en réalité d'un différé d'imposition. Certes, vous déduisez les versements de votre revenu imposable l'année d'entrée, mais les montants seront réintégrés dans votre revenu imposable à la sortie »*, pointe Guillaume Prache, président de la Fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite (Faider), qui milite pour un système plus incitatif, basé sur de vraies réductions d'impôts, afin de motiver davantage de Français à placer leur épargne.

D'autant qu'il existe un plafond au montant qu'il est possible de défiscaliser. Il varie entre 4 637 € pour les revenus modestes des travailleurs salariés en 2025, jusqu'à 37 094 € dans le cas des revenus très élevés. Pour les travailleurs non salariés, le plafond démarre à 4 710 € pour les bénéfices modestes et monte jusqu'à 87 135 € dans le cas des bénéfices très élevés. ►

besoins tout au long de sa retraite», souligne Emmanuel de La Jonquière, directeur métier épargne et retraite individuelles chez AXA France.

« DIFFÉRÉ » D'IMPOSITION

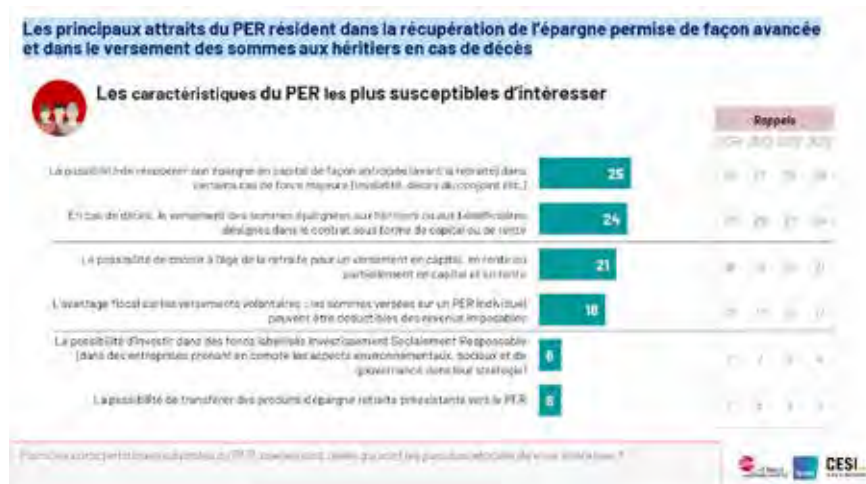
Mais le principal avantage du PER est ailleurs : il réside dans le fait de pouvoir déduire les versements effectués de son revenu imposable. Ce choix peut se faire à l'entrée, c'est-à-dire lors des versements, ou à la sortie, lors du retrait du capital ou en rente. Dans les faits, il se porte souvent à l'entrée, et ce, pour deux raisons. *Primo*, l'épargnant pourra investir les

► « La réduction d'impôts ne doit pas être le critère déterminant pour l'ouverture d'un PER, fait toutefois valoir Thaïs Castang, associée du cabinet L&A Finance. Si c'est le cas, on se retrouve à faire de mauvais choix d'investissement, car on aura uniquement l'optimisation fiscale en ligne de mire, sans cahier des charges pour la sélection de placements pérennes par la suite ». Un avis que les Français semblent partager, puisque les considérations fiscales n'arrivent qu'en quatrième position des éléments du PER qui les intéressent le plus.

Astuce : Pour connaître votre plafond déductible, reportez-vous à la ligne « Plafond Épargne Retraite » de votre avis d'imposition. Si vous n'avez pas utilisé totalement votre plafond personnel pour les revenus des années N-3, N-2 et N-1, ce reliquat est reportable sur les 3 années suivantes. Pour ne pas le perdre, vous pouvez en faire bénéficier votre conjoint ou votre partenaire de Pacs, s'il détient lui-même un PER individuel.

UNE PERFORMANCE DÉCEVANTE

Deux types de PER existent sur le marché : les PER bancaires (aussi appelés PER compte-titres) et les PER assurantiels. Les premiers sont ouverts par les établissements bancaires tandis que les seconds sont distribués par des assureurs. On retrouve quasiment les mêmes produits financiers dans les deux cas, à savoir



des fonds actions, obligations et de l'immobilier, mais à la différence près que les PER assurantiels incluent des garanties de l'assureur, dont les fonds euros et les fonds eurocroissance.

Le marché est aujourd'hui nettement dominé par les PER assurantiels. « Il existe une garantie des capitaux en cas de décès avant la retraite et même au-delà. On peut inclure des garanties de prévoyance complémentaire, comme des garanties d'exonération de cotisations pour les travailleurs non-salariés dans certains cas. Tout cela n'existe pas dans les PER bancaires », renseigne Emmanuel de La Jonquière. Cependant, les PER assurantiels ont récemment été épinglés par la Cour des comptes dans un rapport de novembre

2024. L'institution pointe du doigt les frais facturés, qui se chiffrent en moyenne à 3,18 % pour chaque versement, auxquels s'ajoutent des frais moyens d'environ 2,4 % sur l'encours. Les frais des PER compte-titres ressortent plus bas. « Une partie de l'avantage fiscal est finalement captée par l'accumulation des frais prélevés », affirme la Cour des comptes.

Le rapport se base également sur une étude de l'association Better Finance, qui met en lumière la performance contrastée de l'assurance-vie en unités de compte. « Nous n'avons pas encore de chiffres à long terme sur le PER, il faut donc comparer ce qui est comparable. La plupart des PER sont assurantiels et leur construction ressemble beaucoup à celle d'un contrat d'assurance-vie en unités de compte », détaille Guillaume Prache, qui est également le fondateur de Better Finance.

En tenant compte des frais de gestion et de l'inflation, la performance des unités de compte se chiffre à -25 % entre 2000 et 2022, tandis que celle des fonds en euros avoisine les 25 %. L'allocation des portefeuilles se composant généralement d'un quart d'UC et de trois quarts de fonds euros, la Cour estime que les rendements atteignent 12 % sur 22 ans. « La performance pourrait donc ne pas être très bonne dans le cas d'une épargne similaire à long terme », insiste le président de la Faider et fondateur de Better Finance.

LA VALEUR DU CONSEIL

Il ne faut cependant pas généraliser le problème à tous les contrats assurantiels.



Dans le lot, il est possible de trouver des PER assurantiers peu chargés en frais et, a contrario, des PER bancaires très chargés. L'épargnant doit être attentif à ces détails, même s'il est vrai que la transparence n'est pas encore de mise sur le marché.

De leur côté, les assureurs justifient les frais prélevés par la qualité du conseil apporté. *« Les frais à l'entrée rémunèrent le conseil donné aux épargnants dans les PER assurantiers. Il ne faut vraiment pas sous-estimer la valeur du conseil. Cela permet de calibrer le bon niveau de risque et de réfléchir de façon holistique aux besoins du client »*, explique Emmanuel de La Jonquière.

En matière de conseil, il est aussi possible de se tourner vers des professionnels de l'épargne, comme les conseillers en gestion de patrimoine. Sans gérer directement les actifs de leurs clients, les cabinets allègent d'un travail fastidieux que beaucoup n'ont ni le temps, ni l'envie de faire.

« Notre rôle est de définir l'allocation en fonction de sa situation et de ses objectifs : quelle part allouer aux fonds euros, aux actions, obligations, produits structurés, non coté, à l'immobilier... Nous déléguons ensuite la gestion à l'acteur que nous considérons être le meilleur dans chaque domaine », détaille Thaïs Castang, qui explique être rémunérée par des rétro-commissions de la part des assureurs. *« Nos critères de sélection de l'assureur se portent néanmoins sur des critères comme les frais, l'architecture ouverte ou*



© Shutterstock

sa solvabilité. Les rétrocommissions sont secondaires », ajoute-t-elle.

DE NOUVEAUX ACTEURS COMPÉTITIFS

Mais si les offres traditionnelles continuent de rebuter, il est toujours possible de se tourner vers celles des acteurs en ligne. *« Leurs frais sont moins élevés »*, confie un observateur aguerri du marché. Par exemple, ils ne facturent généralement pas de commissions d'entrée ou sur le versement de la rente, ce qui peut faire gagner de précieux points de pourcentage. On pense à des acteurs comme Boursorama, Meilleurtaux, Linxea, Ramify, Shares, Yomoni...

Mais les néo-courtiers ne sont pas les seuls nouveaux acteurs intéressants. Certaines fintech apportent de la valeur à travers des services spécialisés, comme Sapiendo, qui propose de dresser « un bilan de santé » de son épargne afin de l'améliorer. L'entreprise optimise d'abord le couple « date de départ-montant » de la retraite par répartition de ses clients en vérifiant avec des outils si leur carrière est bien complète, s'il est possible d'avancer la date de départ grâce à certains dispositifs, si tous les droits seront bien réunis...

« Nous travaillons ensuite sur la retraite par capitalisation en calculant le manque à gagner entre la retraite par répartition du client et ses objectifs. Nous prenons en compte son statut et sa carrière, car chaque statut socioprofessionnel ne cotise pas de la même façon et chaque carrière est évidemment unique », expose Valérie Batigne, présidente et fondatrice de Sapiendo. Il existe donc plusieurs façons d'optimiser son épargne face à la gourmandise des frais.

D'autres produits peuvent néanmoins accueillir l'épargne des Français pour les aider à préparer leurs vieux jours. On pense en particulier à l'assurance-vie, plus transparente en termes de frais, qui dispose aussi d'avantages fiscaux ainsi que d'un régime successoral très intéressant. L'immobilier est également une valeur sûre pour de nombreux Français. Avec sa fiscalité avantageuse, le PER s'inscrit donc comme une brique complémentaire aux solutions traditionnellement plébiscitées par les Français.



© Shutterstock

“ Nous voulons gagner des parts de marché sur les CGP et les family offices ”



DR

Entretien avec

Loïc Le Foll

Membre du Comité exécutif AG2R La Mondiale –
Responsable Épargne patrimoniale

Une épargne patrimoniale répond à des objectifs plus larges qu'une épargne retraite et s'inscrit en complément. Loïc Le Foll, membre du Comité exécutif AG2R La Mondiale, responsable Épargne patrimoniale, présente la gamme de produits du groupe tout en évoquant sa stratégie.

DÉCIDEURS. Quelles sont les caractéristiques d'une épargne patrimoniale par rapport à une épargne retraite ?

Loïc Le Foll. L'épargne retraite s'adresse aux individus désireux de préparer leur retraite. Elle peut se constituer avec un contrat d'assurance-vie, mais l'option privilégiée est généralement le plan épargne retraite individuel (PERI), qui bloque l'épargne sur le long terme et apporte de la flexibilité en entrée et sortie, ainsi que des avantages fiscaux.

permettent de s'adapter en fonction de chaque profil et des besoins des clients.

Comment se compose votre offre en la matière ?

Nous proposons trois types de contrat : un contrat d'assurance-vie patrimoniale, un contrat de capitalisation et une solution domiciliée au Luxembourg. Le premier est un contrat d'assurance, donc lié à la durée de vie de l'assuré ; il offre un cadre fiscal avantageux pour une transmission en cas de décès.

certain imaginent, les contrats luxembourgeois commercialisés en France et les contrats de droit français sont soumis à la même fiscalité et aux mêmes exigences réglementaires relatives à la distribution. Ils bénéficient néanmoins du « triangle de sécurité », qui inscrit les fonds chez un dépositaire indépendant validé par le commissariat au compte, ce qui permet de ne pas être touché en cas de faillite de l'assureur. Les clients sont également considérés comme des clients de premier rang, et remboursés en priorité si un défaut devait arriver.

« Nous avons toujours été très sélectifs sur l'immobilier papier et nous revoyons notre gamme tous les six mois »

L'épargne patrimoniale répond, quant à elle, à des objectifs plus larges : diversifier son patrimoine, le transmettre, préparer une mobilité, sa retraite... Le contrat d'assurance-vie est l'outil préféré des Français pour diverses considérations. Il existe toutefois une différence entre les contrats « grand public » et les contrats patrimoniaux, les derniers adressant une clientèle plus « haut de gamme » sur laquelle nous nous positionnons. Ils comportent une palette plus large de solutions d'investissement, qui

Le contrat de capitalisation est un simple produit d'épargne. Il n'y a pas d'assuré ni de bénéficiaire comme au sens de l'assurance-vie. Le contrat est considéré comme un placement financier, il est donc soumis aux droits de succession classiques en cas de décès. La solution luxembourgeoise s'adresse ensuite prioritairement à une clientèle géographiquement mobile.

Quels sont les avantages d'un contrat de droit luxembourgeois ?

Tout d'abord, contrairement à ce que

Est-il intéressant de combiner des contrats français et luxembourgeois ?

Ce sont des offres complémentaires. C'est pourquoi AG2R La Mondiale Épargne patrimoniale propose les deux à ses partenaires distributeurs. Ce sont ensuite les conseillers patrimoniaux qui détermineront quelle est la solution optimale pour leur client.

Vos contrats doivent contenir des supports immobiliers. Avez-vous retiré certains véhicules de vos contrats après la récente agitation sur le marché des SCPI ?

Nous avons toujours été très sélectifs sur l'immobilier papier et nous revoyons notre gamme tous les six mois. Nous avons restreint notre offre française sur les douze

derniers mois en ramenant notre gamme de 25 à 17 supports immobiliers, qu'il s'agisse des SCPI, des SCI ou des OPCI. Au Luxembourg, cette gamme est plus réduite et se limite à six OPCI.

Vous intéressez-vous aux nouvelles SCPI, lancées récemment, qui construisent leur patrimoine en profitant de décotes intéressantes sur des actifs ?

Nous sommes plutôt dans une phase d'attente et de vigilance sur l'évolution du marché immobilier. Comme je l'ai dit, nous sommes très sélectifs en la matière et l'histoire nous a donné raison. Par ailleurs, nous sommes assez peu sollicités par nos partenaires distributeurs sur ce sujet.

Comment s'organise votre distribution ?

Nous développons nos propres solutions d'épargne que nous distribuons ensuite à des clients patrimoniaux par le biais d'intermédiaires. Il s'agit à 75 % de banques privées; le reste se compose de family offices ou de réseaux de conseillers en gestion de patrimoine (CGP). C'est un élément différenciant, car les autres acteurs se positionnent généralement dans une proportion inverse à la nôtre.

Ce positionnement est-il voué à rester tel quel ?

La croissance est un des objectifs de notre plan 2023-2025, avec l'excellence de service et la rentabilité. Pour mener à bien cet objectif, nous avons étudié les vecteurs qui y conduisaient, en distinguant croissance interne et croissance externe. En croissance interne, nous souhaitons consolider notre position sur les banques privées. Mais nous voulons également gagner des parts de marché sur des segments où nous sommes encore peu présents aujourd'hui, comme les CGP ou les family offices. Nous avançons à grande vitesse depuis près de deux ans et, petit à petit, les efforts commencent à payer.

Qu'en est-il de la croissance externe ?

C'est quelque chose d'assumé chez nous depuis plusieurs mois maintenant. Nous sommes à la recherche d'acquisitions. Nous sommes prêts à racheter des portefeuilles ou des entités entières. Nous

recherchons la bonne entité au bon prix. C'est une ambition clairement affichée.

Comment innovez-vous dans votre distribution ?

Un autre vecteur de croissance est le digital, ou, dis autrement, les néo-distributeurs. Des acteurs comme Boursorama, Linxea, Meilleurtaux sont devenus incontournables sur le marché ces dernières années, avec un ticket moyen qui ne cesse d'augmenter. Ils constituent de nouveaux canaux de distribution, par lesquels il est possible de passer pour atteindre une clientèle différente de celle de la banque privée, comme une clientèle plus jeune ou une clientèle d'entrepreneurs.

« C'est quelque chose d'assumé depuis plusieurs mois maintenant, nous sommes à la recherche d'acquisitions »

Une partie d'entre eux entre en tout cas clairement dans ce que nous appelons les « clients patrimoniaux », c'est-à-dire des clients fortunés.

Nous investissons aussi dans des start-up, des fintech, à travers notre propre fonds d'innovation. Parmi elles, nous pouvons citer la plateforme Ramify, dans laquelle nous avons investi il y a déjà plusieurs années. C'est une fintech lancée par d'anciens banquiers qui se veut « une alternative aux banques privées » dès 1 000 euros. Le groupe est actionnaire avec l'idée, à terme, d'y distribuer nos solutions.

Comment répondez-vous aux attentes de cette nouvelle clientèle ?

Comme la génération précédente, cette nouvelle clientèle est à la recherche de solutions performantes, mais avec, cette fois, une sensibilité plus prononcée sur les problématiques environnementales et sociétales. C'est pour cela que nous avons noué un partenariat de cross-distribution l'année dernière avec la Maïf. Cela signifie concrètement que nous distribuons leurs produits d'assurance non-vie, alors qu'eux distribuent nos produits d'assurance-vie. La Maïf est un assureur militant avec une très forte intégration des critères ESG. Leur

univers de fonds d'investissement est exclusivement composé de fonds Article 9, soit les plus exigeants en matière de critères responsables. C'est une façon de répondre aux attentes des jeunes générations.

Quel est votre point de vue sur les cryptomonnaies ?

Il y a encore très peu de banques ou de compagnies d'assurance qui acceptent les fonds dont l'origine est la vente de cryptomonnaies. Le problème est lié à la traçabilité des actifs, mais, dès lors que l'on réussit à prouver que l'origine est licite, l'acceptabilité augmente. Parallèlement, ces actifs sont de plus en plus régulés et

utilisés par des gouvernements. Je pense que ce n'est qu'une question de temps avant que le Bitcoin et d'autres cryptomonnaies ne soient intégrés dans des stratégies patrimoniales en tenant compte bien sûr de leur très forte volatilité. Il faudra cependant rester vigilants et sélectifs, car de nombreuses cryptomonnaies sont excessivement risquées.

Quel bilan tirez-vous de l'année 2024 pour La Mondiale Épargne patrimoniale ?

L'année 2024 aura été exceptionnelle pour le secteur de l'assurance-vie, avec une collecte nette record de 29,4 milliards d'euros, un niveau inédit depuis quinze ans. Cette dynamique témoigne de la confiance renouvelée des épargnants envers des solutions alliant sécurité et performance. La collecte s'est affichée en hausse de 40 % chez AG2R La Mondiale Épargne patrimoniale. Par ailleurs, dans un contexte économique incertain, la robustesse financière de notre groupe, soulignée encore récemment par S&P, ainsi que notre niveau de liquidité exceptionnel sont des atouts pour les clients patrimoniaux à la recherche de stabilité sur le long terme.

TRANSFORMATION DIGITALE ET SYSTÈMES D'INFORMATION

CABINETS DE CONSEIL EN TRANSFORMATION DIGITALE

Les cabinets de conseil référencés accompagnent les entreprises dans leur transformation digitale, étape indispensable à la compétitivité de tout domaine d'activité.

Directions générales, marketing, DAF, DRH et DSI se doivent d'adopter les outils adaptés pour sécuriser et valoriser leurs données, sans négliger les collaborateurs et la sobriété.

Le pôle Innovation référence aussi les experts qui soutiennent les chantiers de transformation dans le Guide Transformation digitale & Systèmes d'information, incluant les ESN, éditeurs, cabinets de recrutement, agences digitales et autres prestataires.

CABINET	ÉQUIPE ANIMÉE PAR...
Incontournable	
ACCENTURE	Arnaud Beaufeist
CAPGEMINI INVENT	Mathieu Dougados
DELOITTE	Ravouth Keuky
EY	Stéphane Distinguin, Jean-Roch Varon
SOPRA STERIA NEXT	Philippe Clapin, Julien Masson
Excellent	
1 BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	Alexandre Aractingi
IBM FRANCE	Béatrice Kosowski
KPMG	Jérôme Kieffer
MCKINSEY & COMPANY	Clarisse Magnin-Mallez
WAVESTONE	Laurent Stoupy
2 EUROGROUP CONSULTING	Gilles Bonnenfant, Claudia Montero
PWC	Florent Antelme
SIA PARTNERS	Sébastien Charreire
Forte notoriété	
1 ATOS	Philippe Salle
BAIN & COMPANY	Laurent-Pierre Baculard, Olivier Marchal
COGNIZANT CONSULTING	Jean-Louis Duflox
KEARNEY	Nicolas Lioliakis
OLIVER WYMAN	Xavier Boileau
ONEPOINT NEW	Bertrand Baret, David Layani
ROLAND BERGER	Laurent Benarousse
TALAN	Éric Benamou, Philippe Cassoulat, Mehdi Houas
2 ARTHUR D. LITTLE	Ignacio Garcia Alves
BEARINGPOINT	Axelle Paquer
DEVOTEAM DIGITAL IMPULSE	Thomas de Lacharrière
GRANT THORNTON FRANCE	Christophe Radepon
JULHIET STERWEN	Marc Sabatier
KEA & PARTNERS	Arnaud Gangloff
NIJI	Romain Delavenne

Pratique réputée

AXYS	Marc Sailly, Laurence Suprano
COLOMBUS CONSULTING	Elsa Cuisinier, David Robin
CONVICTIONS RH	Jean-Pierre Beylat, Thomas Estadieu, Jean-Marc Froment, Matthieu Laudereau, Maider Nebout
CXP (PERCY MILLER)	Jérôme Bricout
ELEVEN STRATEGY	Bertrand Semaille
EXEIS CONSEIL	Dominique Collet, Erwan Eveno, François Fontaine, Sophie Henon, Xavier Thomas
KANBIOS	Jérôme Miara
MC2I	Arnaud Gauthier
MERITIS	Sebastien Videment
MEWS PARTNERS	Xavier Brucker, Flavien Lamarque
ORESIS	Patrick Leluc, Yves Salomon, Florent Stetten-Pigasse, André Turba
PMP STRATEGY	Gilles Vaqué
QUANTEAM	Julien Bensoussan
SMART4 ENGINEERING	Mélanie Cohen-Crété
SOFTEAM (GROUPE DOCAPOSTE)	Damien Kindermans
SPINPART	Anne Thaler, Stéphanie Thierry
STANWELL CONSULTING	Arnaud Caspar, Nicolas Floquet, Thomas Tugendhat
SYNVANCE	Pascal-Pierre Coulon, Frédéric Petit
TNP CONSULTANTS	Florence Bonnet, Thierry Cartalas, Benoit Ranini

Pratique de qualité

ALENIUM CONSULTANTS	Alexandre Jault, Xavier Paul-Dubois-Taine, Jean-Marie Porte, Delphine Séné, Eric Serre
ALTANSIA	David Hattab, Yvan Petton
AYMAX NEW	Maxime Cariou
CG2 CONSEIL	Renaud Diet, Virginie Fitoussi, Pascal Sirieix Olivier Treps
CONSEILS PLUS	Matthias Moreau
DATAVALUE CONSULTING (MAZARS)	Abdelaziz Joudar
FBH ASSOCIÉS	Frédéric Boury, Denis Grandjean
IMPLID CONSULTING	Laurent Delhalle, Jean-Loup Rogé
NETSYSTEM	Olivier Cazzulo
STEP CONSULTING	David Bonnus, Frédéric Le Corre

NEW **Nouvel entrant**  **Structure en progression**

 **Sociétés disposant d'une présentation détaillée de l'expertise sur le site [leadersleague.com](https://www.leadersleague.com) (positionnement, équipe, actualités)**



Flashez le QR Code pour accéder à ce classement et retrouver les analyses de notre équipe éditoriale sur la plateforme DÉCIDEURS. Le classement « Cabinets de conseils en transformation digitale » est publié dans le cadre de l'enquête annuelle « Transformation digitale et système d'information ».

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie des classements DÉCIDEURS repose sur des éléments à la fois quantitatifs, qualitatifs et réputationnels pour une vision à 360° de l'entreprise audité.

- Audit de la structure: nos équipes spécialisées mènent des campagnes d'enquête auprès des acteurs des marchés audités. Elles collectent et analysent chaque année plusieurs centaines de questionnaires et mènent des entretiens pour recueillir la vision des experts et recroiser les informations clés.
- Critères d'analyse: la notoriété et la réputation, le nombre et la complexité des dossiers, le prestige et l'internationalisation de la clientèle, la structure, la séniorité et la croissance de l'équipe et enfin le chiffre d'affaires de l'activité concernée.
- Feedback du marché: les retours des acteurs du marché (clients, concurrents et partenaires) avec lesquels nos équipes sont en contact tout au long de l'année, complètent le panorama et corroborent les informations collectées.

À PROPOS

Référence en France et à l'international depuis plus de 20 ans, l'agence de notation **LEADERS LEAGUE** réalise des audits d'experts et des classements par métiers qui éclairent la prise de décisions des dirigeants et des membres des comités exécutifs.

Les analystes de DÉCIDEURS recensent, répertorient et classent chaque année 50 professions clés du conseil exerçant sur 6 grands marchés: la finance, le patrimoine, le droit, l'immobilier et l'environnement, les ressources humaines, l'innovation et la santé. Un point de repère unique pour identifier les experts les mieux qualifiés pour accompagner les entreprises et leurs dirigeants.

+ sur www.leadersleague.com/fr



DIRIGEANTS & ENTREPRENEURS
Family Stories
 26 mars, 2025 | InterContinental Paris
www.family-stories.fr



DIRIGEANTS & ENTREPRENEURS
Sommet Entreprises & Croissance
 26 mars 2025 | InterContinental Paris
www.sommet-entreprises-croissance.com



FORMATION PROFESSIONNELLE
U-Spring
 2 avril 2025 | Pavillon d'Armenonville, Paris
www.u-spring.com



MÉTIERS DU DROIT
Forum des Carrières Juridiques
 3 avril 2025 | Carrousel du Louvre, Paris
www.forum-carrieres-juridiques.com



CONFORMITÉ
Compliance Summit Italy
 7 mai 2025 | Palazzo Parigi, Milan
italy.compliance-summit.com



FINANCE
Sommet des Leaders de la Finance
 22 mai 2025 | Pavillon d'Armenonville, Paris
www.sommet-des-leaders-de-la-finance.com



RESSOURCES HUMAINES
Talents!
 3 juin 2025 | Pavillon d'Armenonville, Paris
www.talents-day.com



IMMOBILIER
SIATI
 3 juin 2025 | Etoile Saint-Honoré, Paris
www.siatifr



DROIT & INNOVATION
Leaders League Alliance Summit
 10 juin 2025 | Hyatt Regency, Miami USA
www.alliance-summit.com

B SMART

4. Change

Première chaîne de télévision dédiée au monde des affaires et à ses transformations, B SMART 4CHANGE donne la parole aux dirigeants et aux entrepreneurs, aux experts et aux intellectuels, aux porteurs d'innovation, à celles et ceux qui, par leur leadership, marquent leur temps, leur industrie, leur filière.

Composées d'experts métiers, les rédactions de B SMART 4CHANGE produisent un contenu à la fois technique et stratégique pour décrypter les grands enjeux des entreprises et développer les sujets au plus près des dirigeants et des équipes de direction. Les thèmes au cœur de la grille : Leadership & Stratégie, Gouvernance & RSE, Droit & Régulation ; Politique ; Management & RH ; Corporate Finance ; Patrimoine ; Villes & Territoires ; Innovation & Tech ; Marché de l'art...

Diffusés sur les box Orange, Bouygues et Free, les programmes B SMART 4CHANGE sont également disponibles sur les grandes plateformes digitales, en vidéo et en podcast.



bsmart.fr



@bsmart

N°230
orange™

N°246
bouygues
telecom

N°163
free

**Leadership & Stratégie****BOSSA NOVA**

Présentée par Céline Toni, Olivia Vignaud et Caroline de Senneville, *Bossa Nova* met en lumière les parcours inspirants de femmes qui transforment l'économie française. Chaque épisode, à travers une interview en profondeur, explore les stratégies, les réussites et les conseils d'entrepreneuses et dirigeantes d'exception.

www.bsmart.fr/emissions/bossa-nova

■ Bossa Nova #6 - Patricia Udekwe

Co-fondatrice de Comète, Patricia Udekwe partage sa vision du leadership et son engagement pour renforcer l'impact des femmes dans l'économie.

■ Bossa Nova #5 - Caroline Poissonnier

À la tête du groupe Baudalet, Caroline Poissonnier raconte comment elle a élargi l'activité de l'entreprise familiale au-delà de la valorisation des déchets.

■ Bossa Nova #4 - Sarah Huet : recruter les talents féminins de demain

Fondatrice d'A Female Agency, Sarah Huet accompagne les femmes de talent dans leur carrière et partage sa vision de l'entrepreneuriat.

■ Bossa Nova #3 - Stéphanie Delestre

Fondatrice de Qapa, Stéphanie Delestre retrace son parcours, de son enfance dans une cité à la revente de sa plateforme d'interim au géant Adecco.

■ Bossa Nova #2 - Clara Gaymard

Ancienne dirigeante de General Electric et cofondatrice de Raise, Clara Gaymard évoque son parcours, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et la finance responsable.

■ Bossa Nova #1 - Maud Caillaux

Fondatrice de Green-Got, elle livre une vision radicale de l'entrepreneuriat et de la finance durable, racontant les défis d'une jeune femme chef d'entreprise..

Leadership & Stratégie**NEW ERA**

Fanny Bourdin se penche sur les grandes transformations du monde contemporain : dynamiques démographiques, révolutions technologiques et nouveaux cycles économiques. Chaque épisode réunit des experts pour analyser les enjeux qui façonnent l'avenir et proposer des perspectives stratégiques.

www.bsmart.fr/emissions/new-era

■ New Era #4 - La souveraineté alimentaire et industrielle

Face aux crises, garantir l'autonomie productive et transformer localement devient un enjeu clé pour la France. Quelles solutions pour innover et sécuriser nos ressources ?

■ New Era #3 - L'IA, cœur de l'industrie

Cécile Schuster (Microsoft), Nicolas Mellin (Sage), Alain

Habra (Quantiq) et Julien Mirault (Luminess) débattent du rôle central de l'IA dans l'industrie.

■ New Era #2 - Cybercriminalité : les entreprises face aux risques

Avec 61 % des TPE-PME faiblement protégées, les menaces cyber explosent. Pourquoi la cybersécurité peine-t-elle à s'imposer ? Analyse et solutions dans cet épisode.

■ New Era #1 - Transition énergétique : l'hydrogène comme solution ?

L'hydrogène s'impose comme une alternative clé à l'électricité pour décarboner les transports. Défis, coûts et perspectives : focus sur une révolution en cours.

Droit & Régulation

SOUS LA ROBE

L'émission dévoile les coulisses des métiers du droit. Mathilde Aymami reçoit un grand professionnel du secteur pour explorer sa vision du métier, ses réussites, ses défis et ses affaires marquantes. Une immersion intime et sans cliché dans l'univers des avocats.

www.bsmart.fr/emissions/sous-la-robe

■ #5 – Sous la robe de Laure Boutron-Marmion

Première avocate en France à attaquer TikTok, elle défend les utilisateurs face aux géants du Net. Elle partage les enjeux de ce combat et sa vision du métier d'avocate, qu'elle n'avait pas prévu d'exercer.

■ #4 – Sous la robe de Félix de Belloy

Avocat pénaliste hors pair, il excelle à la plaidoirie et s'investit dans la réinsertion des détenus. Retour sur une carrière marquée par des relaxes retentissantes et un engagement sans faille.

■ #3 – Sous la robe de Julie Fabreguettes

À moins de 40 ans, elle s'impose parmi les plus grandes pénalistes. Elle est en première ligne dans des affaires majeures, dont l'escroquerie du siècle liée à la taxe carbone, au cœur de la série D'argent et de sang.

■ #2 – Sous la robe de François de Cambiaire

Spécialiste du devoir de vigilance et des contentieux ESG, il œuvre pour un droit des affaires plus éthique. Il raconte comment il concilie engagement et carrière à travers ses dossiers emblématiques.

■ #1 – Sous la robe de Solange Doumic

Pénaliste et membre du Conseil de l'Ordre, elle s'est illustrée dès 1995 lors du procès Guy Georges. Avocate des grandes entreprises, elle revient sur les moments forts de sa carrière.

Politique & Société

TEMPS LONG

Présentée par Lucas Jakubowicz, *Temps Long* est une émission qui donne la parole à une personnalité politique ou intellectuelle. Loin de la langue de bois, elle décrypte les signaux faibles annonçant les mutations du monde. Chaque épisode explore une question de fond, avec un invité de premier plan, pour dépasser les éléments de langage et analyser les tendances de demain.

www.bsmart.fr/emissions/temps-long

■ Temp long #4 – Faut-il être pourri pour réussir en politique ?

Avec Clément Beaune, Haut-commissaire au Plan. Le macronisme a-t-il viré à droite ? Peut-on faire de la politique sans concessions ? La politique change-t-elle vraiment la vie ? Réponses avec cet ex-ministre, auteur de *Je dirai malgré tout que la politique est belle*.

■ Temp long #3 – La politique est-elle rationnelle ?

Avec Raphaël Enthoven, philosophe. Dissolution en position de faiblesse, alliances contre nature, votes paradoxaux : la politique semble irrationnelle. Pour le philosophe, cette apparente incohérence n'a rien de nouveau ni d'inquiétant.

■ Temp long #2 – La social-démocratie est-elle *has been* ?

Avec Rachid Temal, sénateur PS. Face à LFI, la social-démocratie peine à s'imposer. Quels sont ses atouts et ses faiblesses ? Doit-elle s'unir ou avancer seule ? Décryptage avec l'un des principaux opposants à Olivier Faure.

■ Temp long #1 – Les sondages sont-ils vraiment fiables ?

Avec Frédéric Dabi, directeur général de l'Ifop. Incontournables, mais critiqués, les sondages influencent l'opinion et les médias. Comment sont-ils construits ? Quelle est leur réelle fiabilité ? Un éclairage sur ces outils omniprésents.





Gouvernance & RSE

4GOOD

Ce talk-show mensuel reçoit des leaders du changement. Ils explorent les modèles économiques à travers des débats et analyses d'experts. Succès, échecs, obstacles, tendances : l'émission décrypte les stratégies pour allier impact, durabilité et performance économique.

www.bsmart.fr/emissions/4good

■ **4GOOD #6 – Les entreprises face à l'urgence climatique**
Transition écologique : contrainte ou opportunité ? Dans un contexte économique tendu, comment conjuguer durabilité et performance ? Nos invités débattent des modèles d'avenir.

■ **4GOOD #5 – Un leadership à impact peut-il renforcer l'économie ?**

Un leadership axé sur l'impact améliore-t-il la performance des entreprises ? Quatre experts du changement partagent leur vision et leurs solutions concrètes.

■ **4GOOD #4 – L'entrepreneuriat social, norme de demain ?**
L'entrepreneuriat social a le potentiel de s'imposer, mais quels défis économiques, humains et juridiques doit-il

relever pour devenir la norme ? Décryptage avec nos invités.

■ **4GOOD #3 – Nouvelles coopérations : un levier pour l'impact ?**

Face aux crises actuelles, de nouveaux modèles collaboratifs émergent. Peuvent-ils réellement transformer nos systèmes économiques et répondre aux enjeux sociaux et environnementaux ?

■ **4GOOD #2 – La régénération : tendance ou révolution ?**
La régénération est-elle l'avenir du business ? Nos experts explorent cette approche qui repense la relation des entreprises avec leurs écosystèmes et interrogent son potentiel de transformation.

■ **4GOOD #1 – Acquérir sans dénaturer, une illusion ?**
Innocent Drinks, filiale de Coca-Cola, peut-elle rester fidèle à ses valeurs ? Entre succès et contradictions, les intervenants analysent ce modèle et ses implications pour l'économie à impact.

Management & RH

PÉRIODE D'ESSAIS

Animée par Cem Algul, *Période d'essais* donne la parole aux chercheurs qui analysent les mutations du travail sous l'angle de la sociologie, de l'économie ou du management. Chaque épisode explore un sujet clé à travers un ouvrage et une discussion approfondie avec son auteur. Une émission pour mieux comprendre les dynamiques qui façonnent nos vies professionnelles.

www.bsmart.fr/emissions/periode-d-essais

■ **Période d'essais #5 – « L'Atelier du Tripalium » :**
Non, travail ne vient pas de torture !

Mariette Darrigrand explore l'évolution culturelle du travail et ses liens avec la souffrance et le sens, à travers une approche sémiologique éclairante.

■ **Période d'essais #4 – « L'économie pour les 99 % »**
Thomas Porcher déconstruit les idées reçues sur l'économie dans une BD pédagogique, offrant des clés pour comprendre un système qui influe sur nos vies.

■ **Période d'essais #3 – « Le management de la vertu »**
Laure Bereni analyse comment les entreprises affichent des politiques de diversité, entre impératifs économiques et enjeux éthiques.

■ **Période d'essais #2 – « Salariés, libres et heureux... ? La face cachée de l'autonomie au travail »**

Pascal Lokiec questionne la promesse de l'autonomie au travail, entre flexibilité vantée et nouvelles formes de contrôle.

Les rendez-vous de la semaine



Le magazine de l'économie durable et responsable

Smart Impact, votre émission dédiée à la RSE et à la transition écologique des entreprises. Découvrez des actions inspirantes, des solutions innovantes et rencontrez les leaders du changement.

Tous les jours - 8h30 et 19h30



L'émission à l'écoute des marchés

Actualité boursière, macroéconomie, stratégies d'entreprise, finances personnelles : Smart Bourse, c'est l'émission qui vous permet de suivre les mouvements de la Planète marchés chaque jour en direct à 17h00.

Du lundi au vendredi - 17h00 et 20h30



Le magazine quotidien de l'innovation

Dans Smart Tech, l'actu du numérique et de l'innovation prend tout son sens. Chaque jour, les invités décryptent les actualités, les tendances et les enjeux soulevés par l'adoption des nouvelles technologies.

Tous les jours - 7h30 et 18h30



Votre rendez-vous quotidien consacré à l'emploi

La première émission quotidienne entièrement consacrée à l'emploi. Chaque jour, Arnaud Ardoïn vous aide à comprendre les évolutions du marché du travail, les nouvelles pratiques RH, les tendances en matière de formation.

Tous les jours - 8h00 et 19h00



L'émission qui donne du sens à l'actualité juridique

À travers des interviews d'experts et des analyses, Lex Inside décrypte les évolutions législatives et jurisprudentielles, offrant une perspective unique sur le droit.

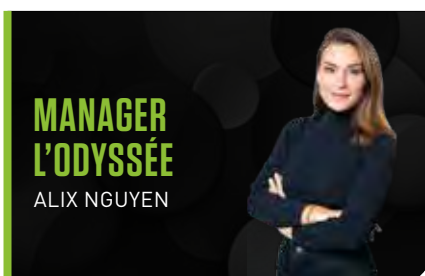
Tous les mercredis & vendredis - 15h00



Le rendez-vous de vos finances personnelles

Trente minutes pour mieux comprendre comment faire fructifier vos placements. Immobilier, fiscalité du patrimoine, ISR, cryptomonnaies, marché de l'art : les meilleurs spécialistes répondent à vos interrogations.

Tous les jours - 7h00 et 18h00



Le management décrypté par ceux qui le vivent

L'émission explore le management à travers les expériences de dirigeants. Visions à long terme et défis quotidiens, chaque épisode se concentre sur un aspect spécifique du management.

Tous les jeudis - 16h30



À la rencontre des acteurs du marché de l'art

Tendances, fiscalité, réglementation... quinze minutes pour comprendre comment développer son patrimoine artistique.

Du lundi au vendredi - 11h00 et 20h45

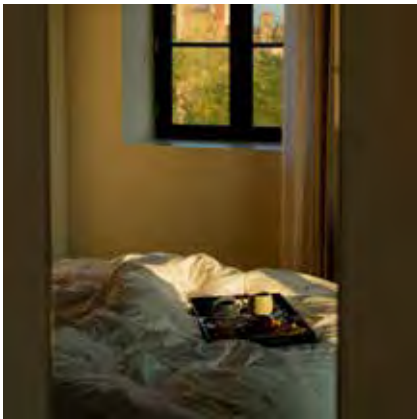
Le week-end - 15h00 et 20h30



L'émission des décideurs de l'immobilier

Chaque week-end, Fabrice Cousté décrypte les évolutions et les innovations en matière d'immobilier.

Tous les samedis - 13h30



ART DE VIVRE

«Ah! Que mars est un joli mois! C'est le mois des surprises. Du matin au soir, dans les bois, tout change avec les brises», écrivait Alfred de Musset. Si cette période est propice aux fluctuations du temps caractéristiques à la fin de l'hiver, on peut bien dès lors se permettre de badiner un peu avec notre calendrier. Pourquoi ne pas prendre la clé des champs le temps d'un week-end dans un lieu chargé d'histoire, réserver une table dans un charmant bistrot ou simplement s'accorder un moment pour soi et plonger dans le dernier livre que l'on s'est offert? Rien de gris ni de brumeux, que l'éclat radieux du jour.

68 BONNES NOUVELLES

70 ÉVASION

Un week-end chargé
d'Histoire

72 À VOS POIGNETS

La résurrection
du temps avec April Horology

Coup de cœur,
la bague au doigt

Tiffany & Co,
Joyaux horlogers

76 JOAILLERIE

En direct de Paris

Nouvelle venue, Christine Chen

Trois questions à...

Violaine d'Astorg

Directrice du département

Joallerie chez Christie's
France

79 TOUR DE TABLES

Bistrots parisiens

80 AU VOLANT

L'Audi A5

82 MARQUE-PAGE

Les livres du mois

BONNES NOUVELLES

BRUME ORPIN, UNE HAUTE PARFUMERIE LOCALE ET DURABLE

Dans le monde de la parfumerie de luxe, Tiphaine Cogeze Cousseau est loin d'être une inconnue. Passionnée depuis toujours, elle fait ses armes de créatrice chez Rochas et Balmain avant de prendre en charge, en 2008, le marketing global de la maison Francis Kurkdjian, jusqu'en 2024 lorsqu'elle lance sa propre marque baptisée Brume Orpin. Son credo? « *Une maison de haute parfumerie engagée qui propose un luxe tourné vers demain.* » En résulte une collection de parfums et de bougies parfumées marquée par un luxe et une conscience écologique qui se niche dans les moindres détails. Le tout conçu avec des ingrédients locaux biodégradables pour offrir une vision incontestablement moderne de la parfumerie. Pour découvrir la fragrance qui vous convient, Theor, Odosman, Cade, Odenui et Oratoa sont disponibles en un coffret découverte de 5 roll-on de 3 ml. À moins que vous ne préfériez une senteur sur mesure?

www.brume-orpin.com



PEQUIGNET À L'HEURE DE LA CONCORDE

Née il y a 52 ans du côté de Morteau, la manufacture Pequignet a été labellisée « Entreprise du Patrimoine vivant » en 2014. Depuis, la prestigieuse maison perpétue un savoir-faire horloger français d'exception avec des modèles emblématiques, comme son Calibre Royal ou, plus récemment, le Calibre Initial. Sans oublier sa dernière née disponible depuis janvier : une Concorde 30 mm sertie et déclinée en deux couleurs, le rose et l'argent. Cette version miniature conserve néanmoins tous les codes de la collection Concorde, *best seller* de la maison. Notamment son bracelet intégré en acier aux maillons en forme d'obélisque, inspirés par la célèbre place parisienne du même nom.

www.pequignet.com



DS AUTOMOBILE ET MONNAIE DE PARIS, UN ANNIVERSAIRE À LA PIÈCE

C'est au World Money Fair de Berlin, qui s'est tenu fin janvier, que DS Automobile et la Monnaie de Paris ont annoncé leur partenariat, le temps de célébrer de façon sonnante et trébuchante les 70 ans de la mythique DS. Une pièce de 10 € en argent est d'ores et déjà disponible, qui représente une DS 19 de 1955 en miroir avec une DS 23 de 1975. Cette pièce de monnaie n'est que la première d'une collection qui sera dévoilée début juin. Deux pièces en argent massif sont attendues, puis une en or fin et une série spéciale avec les pièces de circulation françaises.

www.monnaiedeparis.fr



LA RÉSERVE PARIS FÊTE SES 10 ANS

La Réserve Paris-Hotel & Spa fête son dixième anniversaire. Pour ce faire, le palace compte bien embarquer ses fidèles en une série de rendez-vous exclusifs et prestigieux tout au long de l'année. Un week-end dédié à la Belle Époque sera ainsi proposé du 14 au 16 mars offrant un clin d'œil au riche passé de l'immeuble haussmannien, qui l'abrite et qui fut un haut lieu des fêtes parisiennes dès le début du XIX^e siècle. Au programme, ambiance musicale et dîner de gala en quatre temps spécialement concocté par le chef triple étoilé Jérôme Bancetel. Incontournables aussi, les « Partitions Étoilées » où le grand chef invitera régulièrement d'autres 3 étoiles internationaux pour des menus à 4 mains forcément inoubliables.

42 avenue Gabriel, 75008 Paris. Programme complet sur www.lareserve-paris.com





HIGHSTAY, DES SÉJOURS PARISIENS ULTRA PREMIUM

Créé en 2020, Highstay propose des séjours entièrement sur mesure dans les plus beaux quartiers parisiens. Déjà riche d'une centaine d'appartements de luxe, il a ouvert en janvier son tout premier immeuble, grand aîné de sa nouvelle gamme Highstay Maisons. À deux pas des Champs-Élysées, cet immeuble haussmannien de plus de 1 000 m² a été divisé en 17 appartements de prestige. Sur place, une conciergerie d'exception digne des plus grands palaces et d'innombrables services sont proposés, comme le préremplissage du réfrigérateur, la possibilité d'un coaching privé ou encore la livraison du petit-déjeuner. Sans oublier les visites privées d'expositions et de monuments, les cours de cuisine avec un chef ou même des dîners étoilés. 81 rue La Boétie, 75008 Paris - highstay.com

BRUNCH ET YOGA AU PALACE

Le Sofitel Le Scribe Paris Opéra et les clubs de sport premium L'Usine s'associent pour proposer une fois par mois un «Dimanche signature». Au cœur de la galerie des Nouvelles images, des séances de yoga sont assurées par les meilleurs professeurs de la capitale qui, tous (et pendant une heure) s'appuient sur la méthode Vibhava Yoga, une version contemporaine et adaptée au mode de vie occidental. Ensuite? Place au brunch healthy préparé par le chef Martin Simolka et la cheffe pâtissière Louise Riot. Prochains rendez-vous les 9 mars, 6 avril et 4 mai. 1 rue Scribe, 75009 Paris. Réservations : email@usinesportsclub.com



LA FERRARI 250 LM FAIT (ENCORE) UN TRIOMPHE

C'est au Peninsula Paris que s'est déroulé récemment la dixième édition du Peninsula Classics Best of the Best Award. Un concours qui récompense chaque année une voiture de collection qui s'est distinguée lors des principaux concours de l'année écoulée. C'est la Ferrari 250 LM (une version Grand Tourisme de la Ferrari 250 P à moteur central) qui a été primée. Doté d'une carrosserie dessinée par Pininfarina et construit par Scaglietti, ce modèle a été présenté pour la première fois en 1963, avant de remporter les 24 heures du Mans en 1965. La voiture, quant à elle, avait déjà été présentée en 2022 au musée Enzo Ferrari de Modène dans le cadre de l'exposition «Ferrari Forever». www.peninsula.com



ENCHÈRES ÇA SE PASSE BIENTÔT

L'univers Marvel

LE 15 MARS

Iron Man, Wolverine, Superman, Captain America... Les fans se précipiteront sur cette vente organisée par Aibo Art Auction exclusivement sur Drouot Live. Elle réunira figurines, jouets, affiches et autres objets, tous consacrés aux légendaires héros Marvel. www.aiboartauktion.com

Citroën et les icônes de l'émail

LE 20 MARS

Amateurs de légende automobile, cette vente est faite pour vous. Organisée par Aguttes à Neuilly-sur-Seine, la maison présentera une collection de plus de 500 lots réunissant plaques en émail, miniatures, voitures à pédales et jouets anciens, notamment une voiture électrique Citroën pour enfants, estimée entre 6 000 et 10 000 €. www.aguttes.com

Le futur nous appartient

LE 21 MARS

En partenariat avec la Fondation Vasarely, Artcurial proposera à Aix-en-Provence la vente d'œuvres de Victor Vasarely mais aussi de plasticiens contemporains adeptes de l'art optique et cinétique, pour soutenir la Fondation. L'intégralité des fonds collectés sera reversée à l'institution, notamment pour la restauration d'œuvres monumentales. www.artcurial.com

Ingres, Géricault, Oudry, Monet : trésors inédits du dessin ancien

LE 26 MARS

C'est à l'occasion du Salon du Dessin qu'Artcurial proposera cette vente, avec, entre autres, une vue de la mer déchainée à Étretat de Claude Monet réalisée vers 1868, au pastel, et estimée entre 250 000 et 300 000 €. Parmi les œuvres, trois portraits signés par Ingres et une aquarelle de Géricault représentant un cheval de trait, vu par la croupe, seront également présentés. www.artcurial.com

Collection Onzea-Govaert

LE 27 MARS

Christie's organise une vente d'un ensemble réuni par le couple flamand Suzanne Govaerts et Joris Onzea, à partir des années 70. Près de 150 pièces, dont des chefs-d'œuvre flamands signés Pieter Brueghel le Jeune et Rik Wouters, mais aussi des artefacts égyptiens, de l'art d'Afrique et d'Asie ainsi que des œuvres contemporaines et du mobilier classique. www.christies.com

UN WEEK-END CHARGÉ D'HISTOIRE

Ces lieux désormais transformés en hôtels de luxe sont autant d'occasions de s'offrir des étapes singulières en remontant le temps, en totale déconnexion.

Laurent Fialaix



DANS LA VALLÉE DES ROIS

Au XVII^e siècle, la future duchesse de la Vallière passe une large partie de son temps dans le château familial de Reugny, situé entre Tours et Amboise, jusqu'à ce qu'à l'âge de 17 ans, en 1661, elle soit présentée à Louis XIV qui en tombe éperdument amoureux. Cinq siècles ont passé, et le château Louise de la Vallière est devenu un superbe hôtel de 20 chambres et suites à la décoration signée du grand décorateur Jacques Garcia, selon une thématique toute trouvée, celles des favorites qui ont marqué l'histoire de France. En témoigne le nom des chambres qui évoquent Madame de Maintenon, la marquise de Sévigné, Madame de Montespan, ou encore, Joséphine Bonaparte. L'expérience s'annonce unique et exotique, avec un restaurant gastronomique, « L'Amphitryon », un bar à champagne, « Le Saint-Évremond », et un spa réconfortant. Quant à la terrasse panoramique « Le Belvédère », adjacente au restaurant, elle offre une vue imprenable sur la vallée de la Brenne. À noter que le château accueille aussi vos événements, qu'ils soient familiaux ou professionnels, pour des instants forcément mémorables.
www.chateau-louise.com





UNE NUIT DANS UN BASTION MILITAIRE À LYON

Érigé au XVI^e siècle sur les pentes de la Croix Rousse, le Fort Saint-Laurent fait partie des neuf bastions militaires qui protégeaient Lyon. Devenu Couvent des Colinettes en 1665, il fut aussi une caserne avant d'abriter plus récemment le Foyer Notre-Dame des sans-abri. Drôle de destin pour cette bâtisse emblématique de ce quartier historique, renommé pour ses ruelles pittoresques, ses fameuses traboules et son célèbre mur des Canuts. Une destinée d'autant plus singulière que, depuis 2024, cette ancienne forteresse s'est transformée en hôtel, nouveau membre de la collection Handwritten, filiale du groupe Accor. Après une vaste rénovation qui a su préserver avec élégance certains éléments d'origine, comme la hauteur sous plafond, les poutres en bois ou l'escalier central, le Fort Saint-Laurent propose désormais 35 chambres confortables et authentiques. Un bar s'ouvre sur une terrasse perchée permettant de boire un verre ou de se restaurer dès l'arrivée des beaux jours, offrant une vue imprenable sur la capitale des Gaules.

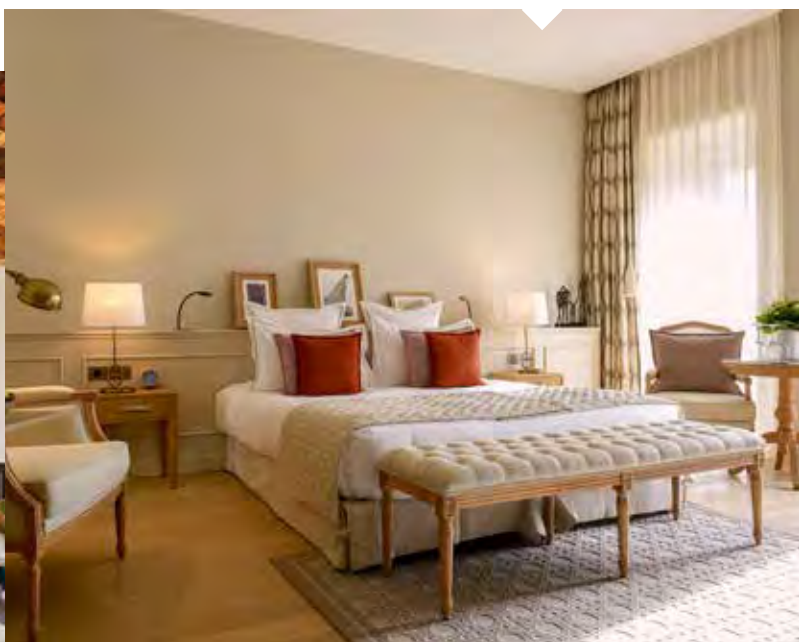
www.hotelfortssaintlaurent.com



L'EUROPE COMMENCE À COGNAC

Au XIX^e siècle, la ville de Cognac compte une dizaine de maisons de négoce, dont l'une est dirigée par Jean-Gabriel Monnet. Son fils Jean Monnet lui succède dans l'entre-deux-guerres avant d'embrasser une brillante carrière politique. Cette figure emblématique et visionnaire devint l'un des pères fondateurs de l'Union européenne. La ville de Cognac, propriétaire depuis bientôt vingt ans de ce vaste domaine devenu une friche, a décidé de lui offrir une seconde vie en le transformant en hôtel de luxe. Une transformation pilotée par l'architecte Didier Poignant à qui l'on doit déjà les refontes du Royal Monceau, de l'Intercontinental Paris le grand hôtel et de l'hôtel du Jeu de paume à Chantilly. L'hôtel Chais Monnet & Spa propose aujourd'hui 92 chambres et suites ainsi que douze appartements répartis dans quatre bâtiments. Un restaurant étoilé, une brasserie, un jazz bar, un *rooftop lounge*, ainsi qu'un espace bien-être complètent l'offre avec élégance. Une vraie réussite, comme en atteste l'obtention récente de deux Clefs Michelin dans la catégorie « Séjour exceptionnel ».

www.chaismonnethotel.com



SAVOIR-FAIRE

LA RÉSURRECTION DU TEMPS

April Horology va plus loin que la simple création de garde-temps. Cet ambassadeur de la belle horlogerie rend hommage à la tradition horlogère française en faisant revivre des trésors d'antan dans un esprit moderne associé à un savoir-faire artisanal.

Par Hervé Borne

April Horology n'est pas une énième marque de montres. Créée par Adrien Slaby, un artiste, et Nissane Halal, son CEO, la maison s'est spécialisée dans la restauration et la personnalisation d'horloges anciennes. Mais entendons-nous bien, il ne s'agit pas d'un simple relifing... April H, c'est ainsi que l'on parle de cette marque dans le sérail horloger, porte une attention particulière à l'excellence et à l'élégance intemporelle. Chaque pièce est le fruit d'une collaboration étroite avec des artisans français passionnés, animés par une volonté commune de préserver un patrimoine précieux et parfois en danger.

Prenant pour point de départ, une montre à gousset à complication, une pendule de cheminée, un automate ou encore un cadran extraordinaire, April H donne naissance à une œuvre d'art, horlogère, certes, mais extrêmement artistique, décorative, et surtout unique faisant appel aux plus délicats des métiers d'art.

Les harmonies de matières sont subtiles et nobles, la tradition et l'innovation ne font plus qu'un, l'histoire devient actuelle... April H réinvente le temps avec poésie. Morceaux choisis avec nos deux coups de cœur.

Originalité du concept

La pendule Amours illustre une représentation poétique de l'amour sur un lac, tiré par un cygne gracieux. Ce garde-temps incarne la pureté des sentiments et l'innocence du chérubin dont le rôle est de transmettre l'amour à travers les eaux calmes.

Le paravent Émergence incarne, quant à lui, la renaissance de la nature au printemps. Dans une explosion de vie et de couleur, symbolisant l'éveil du monde végétal et animal après le long sommeil hivernal, l'horloge se fond dans un tableau vibrant de vie, célébrant la vitalité et la force de la nature en perpétuel renouveau. Deux pièces maîtresses qui résument avec évidence le talent d'April H et l'originalité de son concept.



Le paravent Émergence où l'horloge se fond



La pendule Amours

COUP DE CŒUR

LA BAGUE AU DOIGT

Casio crée la surprise avec sa toute première montre digitale au format bague. La CRW-001 inspirée de la pipe Yubiwa, une bague porte-cigarette lancée en 1946 par Kashio Seisakujo, fondateur d'une entreprise mondialement connue sous le nom de Casio.

Par Hervé Borne

La CRW-001, cette surprenante montre-bague, n'est pas un gadget de plus. Elle s'impose comme un véritable hommage à l'histoire de Casio. Lorsque que Kashio Seisakujo commercialise la pipe Yubiwa, une bague porte-cigarette qui permet de fumer une cigarette jusqu'au filtre tout en laissant les mains libres, il n'aurait jamais imaginé le succès phénoménal qu'elle allait connaître. De quoi se retrouver, à l'époque, avec une base financière suffisante pour lancer ses autres projets, notamment le premier, un prototype de calculatrice compacte électrique créé en 1954. On connaît la suite, le succès est encore plus retentissant et Casio est désormais entré dans l'histoire...

Prouesse technologique et esthétique

À la fois moderne et fonctionnelle, la montre bague CRW-001 rend hommage à cet héritage en combinant

design, technologie et esprit pionnier. Avec un diamètre inférieur à 20 mm, cette montre miniature affiche sur son écran LCD à 6 chiffres les heures, minutes et secondes, un calendrier, un second fuseau horaire et un chronomètre. Quant au boîtier métallique et à l'anneau assorti, qui ressemble à s'y méprendre à un bracelet de montre, ils sont les fruits d'un moulage par injection et ne font plus qu'un. Le tout est doté d'une batterie compacte...

Les efforts du studio de création de Casio en matière de miniaturisation sont aujourd'hui récompensés. Les dimensions de la CRW-001 ont été réduites jusqu'à dix fois par rapport à la taille d'une montre Casio classique. Ce qui ne l'empêche pas d'être, de fait, ergonomique, facile à porter, mais aussi, non genrée.

Un nouvel indispensable, qui ne manquera pas de séduire les amateurs de design avant-gardiste, disponible pour la modique somme de 119 euros.



TIFFANY & CO

JOYAUX HORLOGERS

Tiffany & Co. est un mythe. Ancrées dans la pensée collective, incarnation du luxe et du chic new-yorkais, la maison et sa fameuse petite boîte bleue reviennent sur le devant de la scène horlogère au travers d'une exceptionnelle collection hommage...

Par Hervé Borne

Tiffany & Co. est plus que jamais l'un des principaux acteurs du luxe international. Et ce, depuis sa création à New York en 1937 et son rachat en 2021 par le groupe LVMH. Son patrimoine est d'une richesse exceptionnelle. Le mythe est universel, du célèbre film *Breakfast at Tiffany's* porté par Audrey Hepburn, aux illustres collaborations avec la créatrice Elsa Peretti, ou le photographe, Richard Avedon...

Aujourd'hui, l'actualité de la maison est horlogère. À l'occasion de la LVMH Watch Week, qui s'est déroulée fin janvier, Tiffany & Co. a en effet présenté une collection événement pensée comme un hommage à son histoire.

La collection de montres Carat 128 aigue-marine puise son inspiration dans le légendaire diamant jaune, taille coussin, Tiffany de 128,54 carats. Elle se distingue par un boîtier facetté, également de taille coussin, qui lui confère une forme unique. Trois modèles sont proposés : la Carat 128 Facet, dont le boîtier et le cadran sertis de diamants sont accompagnés d'un bracelet en cuir, la Carat 128 High Jewelry montée sur un bracelet entièrement sertie de diamants, et la Carat 128 High Jewelry dans sa version aigue-marine. Une pièce unique dont le bracelet et le boîtier en or blanc sont sertis de 913 diamants représentant plus de 29 carats.

Cerise sur le gâteau, le verre protégeant le cadran, lui-même sertie de diamants, n'est autre qu'une aigue-marine de 34,52 carats. Une merveille...

Au sein de la collection Tiffany Eternity, le modèle Wisteria célèbre les lampes proposées par les studios Tiffany à la fin du XIX^e siècle. Le boîtier en or blanc rehaussé d'une lunette sertie de diamants met en majesté un cadran en émail coloré à douze index en diamants de tailles différentes.

L'héritage artistique

La collaboration de Tiffany & Co. avec le créateur Jean Schlumberger est également mise à l'honneur, donnant naissance à deux montres inspirées de la broche Bird on a Rock créée en 1965. La première, pavée de diamants, la seconde, de tsavorites. Deux trésors dont le point commun reste l'oiseau de la broche trônant sur le cadran...

Ce millésime horloger se conclut par un second hommage au talent de Jean Schlumberger avec sa montre Twenty Four Stone en or blanc, dont le cadran est sertie de 707 diamants représentant plus de 6,5 carats, auxquels s'ajoute un anneau rotatif orné de petites croix en or jaune 18 carats, clin d'œil aux célèbres bijoux Sixteen Stone, qui ont vu le jour en 1959 sous le crayon de son emblématique créateur.

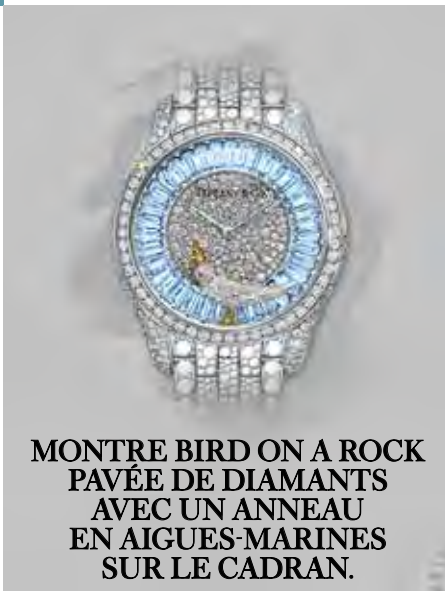


**MONTRE CARAT 128
HIGH JEWELRY
DANS SA VERSION
AIGUE-MARINE.**



**MONTRE WISTERIA
EN HOMMAGE
AUX CÉLÈBRES LAMPES
PROPOSÉES PAR
LES STUDIOS TIFFANY
À LA FIN
DU XIX^E SIÈCLE.**

**MONTRE BIRD ON A
ROCK
PAVÉE DE DIAMANTS
AVEC UN ANNEAU
EN TSAVORITES
SUR LE CADRAN.**



**MONTRE BIRD ON A ROCK
PAVÉE DE DIAMANTS
AVEC UN ANNEAU
EN AIGUES-MARINES
SUR LE CADRAN.**



**MONTRE TWENTY
FOUR STONE
EN OR BLANC,
DOTÉE D'UN CADRAN
SERTI DE DIAMANTS.**





Graff
Collier « The Gift of Love » en or blanc serti d'un diamant central Fancy Intense Yellow de 13,51 carats et de diamants, becs en laque noire, yeux en saphirs.



Harry Winston
Broche « Hummingbird » en or jaune et platine avec une perle des mers du sud et sertie de tsavorites, de saphirs, d'aigues-marines et de diamants.



Louis Vuitton
Bague « Dynamisme » en platine et or jaune, sertie de deux diamants taille LV Monogram Star de 0,79 carat chacun et de diamants.

EN DIRECT DE PARIS

Ce début d'année 2025 a été marqué à Paris par la semaine de la haute couture. Une « Fashion Week » exceptionnelle dont les plus grands joailliers de la planète ont profité afin de présenter leurs trésors. La preuve par six...



Boucheron
Broche escamotable en bague double doigt « Lucane » en or blanc et laque noire, sertie de diamants.



Mellerio
Pendentif « Pierrieres » en or jaune serti de quartz, opales et diamants.



Pomellato
Boucles d'oreilles « Sabbia » en or blanc serties de diamants.

NOUVELLE VENUE

Christine Chen a réalisé son rêve d'enfance en créant Serendipity, sa propre maison de haute joaillerie installée à Paris.

Par Hervé Borne

Dès son plus jeune âge, Christine Chen, qui est née et a grandi à Shanghai, s'intéresse aux pierres précieuses, contemplant comme des trésors les bijoux traditionnels chinois de sa grand-mère. Cette révélation la poussera à créer Serendipity, sa propre maison de haute joaillerie, après avoir dessiné dès l'âge de vingt ans des bijoux pour son entourage. Diplômée par la prestigieuse Académie Gübelin et l'institution SSEF, elle travaille dix années durant dans la joaillerie, notamment comme consultante pour des clients privés et des maisons de vente aux enchères. Vivant à Paris avec son mari, elle installe son show-room Serendipity place Vendôme et reçoit sur rendez-vous sa clientèle dont les yeux restent émerveillés par sa créativité. Christine Chen est une femme heureuse, qui a réussi à faire de sa passion de toujours pour les pierres précieuses et la création de bijoux, son métier. Sa vision englobe l'attrait inné pour les pierres précieuses, l'art de la taille et du sertissage avec la magie d'un design unique. Un bijou Serendipity, qu'il s'agisse d'une broche, d'un collier, d'une bague ou de boucles d'oreilles, reflète toujours la personnalité délicate et raffinée de Christine Chen et son héritage culturel où s'entremêlent les influences de ses racines chinoises avec sa formation de gemmologue en Europe.



Boucles d'oreille escamotables Starry Starry en titane, serties de saphirs, d'émeraudes et de diamants, avec deux opales noires d'Australie.



Broche Secret d'Iris en titane, émail plique-à-jour et diamants avec, au centre, une perle de conque.



Christine Chen, fondatrice de Serendipity.



Collier en or jaune, émail et diamants réalisé à partir d'une ancienne montre de poche Patek Philippe.



Collier Art déco en or blanc, onyx, émeraudes de Colombie et diamants.



Trois questions à...

Violaine d'Astorg

Directrice du département Joaillerie
chez Christie's France

Après des études de droit et d'histoire de l'art, Violaine d'Astorg se tourne vers la gemmologie et obtient son diplôme d'expert en diamant et celui de l'Institut national de gemmologie. Elle commence sa carrière au sein de la maison Osenat avant d'être nommée directrice du département Joaillerie chez Christie's France. Avisée, elle met en place de nouveaux outils, qui révolutionnent les ventes en ligne et permettent de toucher un public international et les nouvelles générations. Un succès. En 2023, Christie's France vend un collier Jean Fouquet, réalisé vers 1925, dans la mouvance de l'esthétique Art déco, pour 980 000 euros, établissant le record du bijou le plus cher jamais vendu en ligne en France.

Décideurs. Comment expliquez-vous le succès des ventes en ligne ?

Violaine d'Astorg. Tout a commencé avec le confinement, les maisons avaient du stock et il était impossible d'accueillir les clients, d'organiser des expositions. Nous nous sommes alors lancés dans la vente en ligne. Il fallait le faire bien, donner toutes les infos aux clients avec au moins cinq photos par lot, dont une portée. Chaque vente dure aujourd'hui dix jours, il n'y a plus de frontières, plus de fuseaux horaires, on sait qui a regardé quoi... Les ventes en ligne nous offrent un super tracking, plus rien n'est laissé au hasard. Le site est attractif, nous avons créé un service sur mesure et nous communiquons sur WhatsApp. Les ventes en ligne représentent une excellente plateforme et fidélisent une communauté. Le succès est au rendez-vous, nos chiffres ne cessent d'augmenter. Nous avons ainsi vendu 21,9 millions de bijoux sur deux ventes.

En termes de bijoux vintage signés, quelles sont les tendances du marché ?

Van Cleef & Arpels, Cartier et Bulgari sont les maisons les plus recherchées du marché. Tout le monde en veut et, en particulier, des créations des années 40, 50, 60 et 70. Je pense notamment à des sautoirs en pierres dures, des broches, des bijoux de tête... Pour une bonne affaire, il faut se tourner vers les années 80, par exemple, une manchette Cartier en acier et or jaune avec éléphants ou panthères.

Comment une maison comme Christie's sélectionne-t-elle ses pièces ? Quelles sont vos sources ?

Je construis mes ventes à partir de lots provenant uniquement de collections particulières. Tout au long de l'année, je sillonne la France avec ma Fiat 500, pour chercher de la marchandise. C'est mon métier depuis 15 ans. À mes débuts, j'ai tout de suite compris que je n'allais

pas y arriver sans voyager en région. Je contacte les notaires, les avocats, les antiquaires, fais de la pub dans la presse locale, organise des journées d'expertises, tout en étant active sur les réseaux sociaux (@lifeofjewellery_christies). C'est une véritable chasse au trésor ! Une chose est sûre, le nom de Christie's est un vrai plus.

Propos recueillis par Hervé Borne



À noter, la prochaine vente en ligne Christie's aura lieu du 19 au 27 juin. Au programme, 44 lots pour une valeur de 3 millions d'estimations basses.

BISTROTS PARISIENS

Au fil du temps, les bistrots ont façonné l'âme de Paris. Des plus classiques aux plus contemporains, ces quatre brasseries parisiennes allient les plus belles traditions gastronomiques à une créativité et un raffinement sans pareil.



Le Petit Marcel
65 rue Rambuteau, 75004 Paris
01 48 87 10 20



Maison François I^{er}
64 rue François I^{er}, 75008 Paris
09 67 47 94 04



Bistrot Minim's
7 rue Royale, 75008 Paris
01 42 65 30 30



Madame Brasserie
1^{er} étage de la tour Eiffel,
Champ de Mars, 75007 Paris
Avec réservation : accès à l'entrée 1 ;
sans réservation, à la billetterie
01 83 77 77 78

1. Le Petit Marcel

Toute l'âme des anciennes Halles de Paris résonne dans cette chaleureuse enseigne fondée en 1892. Tout droit sorti de la Belle Époque, le cadre vaut le détour. Le bar surmonté d'un marbre venu de la carrière de Versailles, les vitraux au fil à plomb, les faïences aux murs en disent long sur l'histoire du lieu. Le style Art nouveau se niche dans chaque recoin. Sans parler du plafond orné de 1 000 fleurs peintes à la main. Beaucoup de raffinement donc, mais surtout une ambiance bon enfant où se croisent touristes, habitants du quartier et clientèle d'affaires. Si le plaisir des yeux est comblé, l'estomac n'est pas en reste. À découvrir, en salle comme sur l'agréable terrasse, une cuisine traditionnelle, créative et contemporaine. Les classiques de la maison en disent long sur l'exigence du chef : quasi de veau aux morilles, bœuf bourguignon à la royale (avec son foie gras chaud) ou encore le délicieux Tigre qui pleure, un filet de bœuf mariné et servi avec son riz au lait de coco. **Tous les jours 10h-0h. €**

2. Maison François I^{er}

Bois précieux, velours rouge, marbre vert des Alpes, voilages et bronze campent le décor de cette brasserie située à deux pas des Champs-Élysées et de l'avenue Montaigne dans une ambiance feutrée, élégante et plutôt discrète. On en tient pour preuve le petit salon situé à l'arrière du restaurant, idéal pour nos réunions ou pour nos rendez-vous d'affaires. Du petit-déjeuner au dîner, on se régale ici d'une carte créative et raffinée composée des plats typiques, depuis les escargots de Bourgogne et les œufs mimosas jusqu'au tartare au couteau, en passant par un cabillaud béarnaise ou encore, un carpaccio d'artichauts violets, un paccheri à la vodka, et au dessert, un nougat Senequier ou les excellentes pâtisseries de la maison Bread & Roses. Pensez à réserver. **Tous les jours 8h-1h. €€**

Tranches de prix

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

3. Bistrot Minim's

C'est à Laurent de Gourcuff, fondateur de Paris Society, que l'on doit la récente renaissance de cette mythique brasserie de la rue Royale. Sous la direction artistique de Cordélia de Castellane, un subtil lifting a été apporté au Minim's qui conserve tout son esprit et sa légende au travers d'une décoration, qui se joue des traditions, mêlée à une superbe modernité. Ici, aucun doute n'est permis, c'est la grande histoire des légendaires bistrots parisiens qui se voit célébrée au long d'une carte réunissant tous les grands classiques du genre et les saveurs les plus authentiques. Salade de lentilles et saucisse de Morteau, sole meunière, onglet de bœuf à l'échalote, tarte Tatin... Tous nos repères y sont, sans oublier la belle carte des vins et des digestifs. Les plus épicuriens d'entre nous se laisseront forcément tenter, mais... avec modération. **Du lundi au samedi 12h-14h30, 19h-23h30. €**

4. Madame Brasserie

Direction le premier étage de la tour Eiffel, où Thierry Marx est aux commandes de Madame Brasserie. Engagé dans une restauration durable et créative, le chef étoilé laisse la part belle au terroir avec des produits de saison venus de producteurs locaux. Mieux, depuis quelques mois, Madame Brasserie propose son brunch du dimanche servi dans le lounge de l'établissement. Outre les viennoiseries et pains boulangers, deux formules vous seront proposées. Au choix, une gaufre salée, servie notamment avec du homard bleu à la courgette rôtie ou une volaille jaune fermière, ou un œuf Bénédicte accompagné de thon Germon fondant ou de jambon blanc et comté. Et pour finir un riche buffet de desserts. Notre préféré? Le fromage blanc de la ferme de Viltain avec miel de châtaignier d'Île-de-France et crème montée. À consommer, par exemple, avec un jus pressé sur place, comme l'original jus de concombre, céleri, pomme verte et menthe. Un délice! **Tous les jours, en deux services 12h et 13h30, 18h30 et 21h. Brunch le dimanche (hors vacances scolaires), 12h30 ou 10h30 avec visite de la tour Eiffel. €€€**

Laurent Fialaix

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

L'Audi A5

Couronnée « Voiture premium de l'année », cette nouvelle sportive particulièrement élégante et puissante s'impose comme un bijou de technologie... et de raffinement.

Arrivée depuis peu en concessions, la nouvelle Audi A5 s'est déjà vue récompensée du titre de « Voiture premium de l'année » par un jury d'experts réunis fin janvier à l'occasion des (toujours très attendus) Trophées de l'Argus. Une belle satisfaction pour Robert Breschkow, directeur général d'Audi France : « *LA5 incarne notre vision de l'avenir de l'automobile, alliant sophistication, puissance et durabilité. Ce trophée est une reconnaissance de notre engagement à offrir des véhicules qui ne sont pas seulement beaux, mais aussi performants et respectueux de l'environnement.* » De fait, disponible en motorisations essence et diesel, cette nouvelle gamme (qui succède à l'Audi A4 lancée il y a tout juste 30 ans) propose une micro-hybridation « MHEV + » permettant de réduire sa consommation et ses émissions de CO₂.

Nouveau langage stylistique

Résolument sportive, l'Audi A5 affiche des lignes particulièrement élégantes et dynamiques que son capot allongé vient encore renforcer. Quant à son habitacle, il se veut plus sophistiqué et raffiné que jamais. Plus spacieux et confortable aussi. À la clé, une interaction optimisée et

de nombreuses fonctionnalités proposées désormais de série en même temps que des équipements orientés vers les besoins de ses usagers. C'est notamment le cas du Digital Stage, qui présente une scène numérique alignée devant le conducteur et le passager avant sous la forme d'un écran panoramique MMI Audi, auquel peut s'ajouter (en option) un autre écran spécifiquement dédié au passager.

Un moteur puissant et partiellement électrifié

Cette nouvelle Audi A5 offre un confort optimum auquel vient s'ajouter un luxe discret et absolument indéniable. Un confort qui, selon son constructeur, se répercute dans l'expérience de conduite réactive, en plus d'être particulièrement sûre. Et ce, grâce à son moteur de 204 ch partiellement électrifié à l'aide de ce nouveau système MHEV+. Pour vérifier par nous-mêmes toutes ces promesses, nous avons demandé à Pierre Denis de prendre le volant de ce superbe bolide dans sa version TFSI 204 ch quattro. Fondateur et CEO de Tootak.fr, un organisme qui propose la production de podcasts learning entièrement sur mesure, il nous raconte son expérience.

FICHE TECHNIQUE

Audi A5 TFSI 204 ch quattro

Motorisation : 4 cylindres en ligne 16 soupapes.

Cylindrée : 1 984 cm³

Batterie : Lithium-phosphate de fer

Puissance maxi (kW/ch) : 150/204

Couple Maxi (Nm-tr/min) : 400-1 750/3 250

Accélération (0-100 km/h) : 7,6 s

Vitesse maxi : 245 km/h

Émissions CO₂ WLTP (g/km) : 161 – 171

Prix du modèle :
À partir de 45 500 € TTC
(A5 TFSI 150 ch finition Design)

Laurent Fialaix



Audi A5 TFSI 204 ch quattro

Entretien avec Pierre Denis, Fondateur CEO de Tootak.fr

DÉCIDEURS. Vos premières impressions à chaud ?

Pierre Denis. Cette Audi A5 est une voiture très sûre, large, puissante, précise dans sa conduite et très bien équipée. Son confort est très appréciable.

Quelle destination vous inspire-t-elle ?

Cap vers la côte normande, plus précisément à Villers-sur-Mer. Autoroute et petites routes seront parfaites pour cette excellente routière.

Une musique à écouter sur la route ?

Måneskin, un super groupe italien que j'ai découvert au festival Rock en Seine l'an dernier. Le chanteur, Damiano David, a une voix exceptionnelle. Leur musique donne vraiment la pêche.

Quels magazines ou livres sur la plage arrière ?

L'ère des affrontements, les grands tournants géopolitiques, de Thierry de Montbrial, paru aux éditions Dunod. Il est aussi président de l'Ifri [Institut français des relations internationales, ndlr]. En cette époque où Donald Trump méprise l'Europe, il me semble important de comprendre ce qui se joue. C'est justement le propos de ce livre remarquable.

Que déposez-vous dans le coffre avant de partir ?

Mon vélo pliant. Depuis plus de dix ans, je ne m'en sépare pas. Une fois arrivé à destination, systématiquement, je gare ma voiture et, en ville, je me déplace à vélo.

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

Le Clocher du village à Boulogne-Billancourt, un restaurant bistrannique qui offre beaucoup de gourmandises et une cuisine qui n'est pas commune sans être sophistiquée.

Et une pause sur le pouce ?

Les Passantes à Houlgate. Ce restaurant plutôt récent propose une cuisine très fine, qui offre également de très belles surprises.

Le mot de la fin ?

Cette voiture m'a offert de très bons moments de détente que je prolongerais volontiers sur les grandes routes et sur de longues distances.

Un grand merci au Parc Presse d'Audi France.

Propos recueillis par Laurent Fialaix



LA SÉLECTION

du mois

ROMAN

AU-DELÀ DES APPARENCES

Gaëlle, jeune femme un peu perdue, découvre que sa grand-mère, Yan, à qui elle tient tant, a fait un AVC. Elle gagne la Bretagne pour aller à son chevet. À l'hôpital, l'esprit de la vieille dame vagabonde. Celle-ci partage ses souvenirs, parfois bien étranges, et se met à évoquer un signe attendu depuis plus de cinquante ans qui lui serait apparu juste avant son souci de santé. Divague-t-elle? Yan a-t-elle réellement vu quelque chose? Cette manifestation en dirait-elle beaucoup sur le passé de la grand-mère? Difficile pour les jeunes gens de s'imaginer les vies intérieures de leurs aïeux, les combats qu'ils ont menés, les secrets qu'ils ont gardés pour eux. Pourtant, c'est bien au moment de la mort que l'on peut regretter de ne pas les connaître et craindre qu'ils s'éteignent avec l'être cher.

OLIVIA VIGNAUD

La plus jolie fin du monde, de Solène Bakowski, Éditions Récamier, 320 pages, 21,90 euros



ESSAI

LES MOTS APRÈS LES PHOTOS

C'est devenu un sous-genre littéraire à part entière. Plusieurs fois par an, les journalistes parisiens s'éloignent du périphérique, les sociologues quittent leurs universités pour partir à la découverte de cette fameuse France qui vote RN. Les ouvrages, prétendument neutres, suintent la moraline et le parti pris au point de donner l'impression que les auteurs découvrent l'eau chaude ou visitent un zoo. Finalement, le meilleur livre sur le sujet vient d'un photographe : Vincent Jarrousseau. Voilà des années qu'il arpente la France, s'installe dans des villes frontistes, dialogue, s'intègre, immortalise les petits et grands moments de la vie quotidienne. Pour la première fois, il met des mots sur les images. De Crépol à Denain en passant par Hayange ou Paris, le lecteur est happé dans une France où le vote RN est logique, cohérent et assumé. Et où les solutions mises en place « de Paris » pour le contrer sont inopérantes.

LUCAS JAKUBOWICZ

Dans les âmes et les urnes, dix ans à la rencontre de la France qui vote RN, de Vincent Jarrousseau, Les Arènes, 246 pages, 21 euros



BD

UNE NUIT ITALIENNE

Le 28 avril 1945, Benito Mussolini est exécuté à Mezzegra, petit village paradisiaque sur les rives du lac de Côme. Sa dépouille sera ramenée à Milan, suspendue à un croc de boucher et profanée. Dans cet ouvrage oscillant entre BD et roman graphique, les auteurs reviennent sur les derniers jours, puis la dernière nuit du dictateur. Sachant sa fin arriver, il se remémore son enfance, ses débuts militaires, sa prise de pouvoir, ses premiers succès, puis sa chute. L'intérêt principal de cette centaine de pages? Elle permet aux Français de comprendre pourquoi l'Italie n'a jamais été vraiment « démussolinisée ». Si aujourd'hui certains partis politiques, désormais au pouvoir, ne prennent pas leurs distances avec le passé fasciste, c'est pour des raisons économiques, historiques et émotionnelles qui sont très bien décrites dans ces pages.

L.J.

La dernière nuit de Mussolini, de Jean-Charles Chapuzet et Christophe Girard, Glénat, 125 pages, 21,50 euros



ROMAN

LA GUERRE DE TROIE A TOUJOURS LIEU

Funambule de la langue, Pierre Michon inscrit *J'écris l'Iliade* dans la lignée des œuvres à la poursuite des grands textes fondateurs. Infusés d'une sensualité brûlante, quatorze chapitres flottent au gré d'une mémoire où se mêlent l'enfance creusoise, l'éblouissement des îles grecques et l'écho des locomotives d'antan. L'Iliade devient le miroir d'un désir d'écriture où Hélène et Achille croisent des silhouettes d'hier et d'aujourd'hui, où Homère lui-même vacille. Tout y est vertige, oscillant entre l'hommage et la transgression, dans une prose qui épouse le souffle des anciens tout en s'abandonnant aux errances du rêveur. Loin de vouloir figer cette épopée qui ne cesse jamais de s'écrire, Pierre Michon tente de la faire palpiter, se perdre et renaître, vivre.

CEM ALGUL

J'écris l'Iliade, de Pierre Michon, Gallimard, 272 pages, 21 euros



LE GRAND NOM DU RHUM



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

LA NUIT DES
AUDACIEUX

3 AVRIL 2025

CARROUSEL DU LOUVRE

UN ÉVÉNEMENT
DE LA CHAÎNE B SMART

B SMART
1. Change