

# Management



**MARKETING**  
Comment les clubs de foot se digitalisent-ils ?

**BUSINESS**  
L'incroyable succès des jardineries

**DROIT DU TRAVAIL**  
Peut-on vous obliger à venir au bureau ?

**ENTREPRENDRE**  
Ces start-up qui inventent la nourriture du futur

**OPINION**  
La vertu a-t-elle sa place en entreprise ?

## SE PRÉPARER AUJOURD'HUI AU TRAVAIL DE DEMAIN

✓ *Se former aux métiers qui n'existent pas encore*

✓ *Gérer la cohabitation homme-machines*

✓ *Anticiper la fin du métro, boulot, dodo*

✓ *Soigner les compétences que les robots n'auront jamais !*

✓ *Cultiver ses soft skills et mad skills*

**DÉBAT**

**QUELLE PLACE POUR L'HUMAIN ?**

IA, GÉNÉTIQUE, SALARIÉ AUGMENTÉ...  
LA VISION DES SCIENTIFIQUES

**Le magazine coach pour progresser dans son job**

LQ

Véhicule autonome à intelligence artificielle

# *ENFIN UNE VOITURE QUI VOUS COMPREND.*



**START YOUR IMPOSSIBLE\***

# **TOYOTA**



Partenaire  
Olympique Mondial



Partenaire  
Paralympique Mondial

\*DÉPASSER L'IMPOSSIBLE

Prototype Toyota présenté. Indisponible à la vente. ©2020 Toyota Motor Corporation. Tous droits réservés.



**Lomig Guillo**  
rédacteur en chef

🐦@lomigg

## Le mouton à six pattes

**L**es diplômes ? Bof, ils ne servent plus à rien, paraît-il. C'est logique, avec les progrès fulgurants de la technologie et les bouleversements rapides du monde du travail, les connaissances que l'on acquiert aujourd'hui seront, disent certains spécialistes, périmées d'ici six mois, un an, trois ans... Du coup, depuis quelques années, les recruteurs affirment qu'ils privilégient désormais le savoir-être au savoir-faire. En clair : on ne vous recrute plus pour vos connaissances et compétences, mais pour votre personnalité, votre caractère, votre capacité à vous intégrer dans une entreprise, une équipe, et à adopter la bonne attitude face à un client. Bref, les entreprises recherchent avant tout des humains, dans un monde de plus en plus numérique, virtuel, automatisé et robotisé.

**C**e savoir-être, c'est ce qu'on appelle les «soft skills», ces compétences douces qui, contrairement aux compétences techniques, ne se périment pas car elles font partie de ce que vous êtes : bon communicant, empathique, résilient, curieux... A chaque type de poste son lot de soft skills nécessaires : pour un dirigeant, on cherchera le leadership, l'esprit d'équipe et de synthèse ; pour un commercial, l'empathie et la pugnacité ; pour un développeur, l'esprit critique, la patience et la curiosité. Mais ce n'est pas tout. Puisque désormais tout le monde met en avant ses fameuses compétences douces, les recruteurs ont trouvé une autre façon de passer les candidats au tamis de leurs exigences : évaluer leurs «mad

skills». Les mad skills sont littéralement des «compétences folles», c'est-à-dire atypiques, notamment acquises lors de la pratique d'activités artistiques ou sportives. Ce sont elles qui remplacent la ligne «centres d'intérêt» du CV. On peut, par exemple, trouver qu'une chanteuse lyrique amatrice serait une bonne DRH, pour donner de la voix dans les réunions avec les partenaires sociaux. Ou qu'un passionné d'équitation ferait un excellent candidat pour prendre la tête d'une équipe réputée difficile à encadrer. Ou, plus simplement, que la pratique pendant dix ans d'un sport collectif est le signe d'un candidat qui la jouera collectif une fois en poste.

**T**out cela est formidable, pensez-vous : il suffirait donc d'avoir fait du judo en compétition et d'être d'un naturel charismatique pour prétendre à un poste de cadre dirigeant, sans avoir aucune autre expérience ni diplôme ? Ne rêvez pas... Car même si l'on «vend» aux candidats cette approche, plus humaine, plus centrée sur l'individu, ce ne sont que des couches que l'on ajoute. Ces qualités ne sont pas attendues à la place des compétences classiques, mais en plus.

Bref, alors que jusqu'à présent un recrutement ressemblait parfois à la recherche du mouton à cinq pattes, en ajoutant ces listes de soft et mad skills aux compétences attendues, c'est comme si on cherchait un mouton à six pattes. C'est peut-être ça, le «salarié augmenté» dont on nous annonce l'avènement pour ces prochaines années. \*



## Et... que faisait la rédaction ce mois-ci ?



**Chronique.** Florence Lautrédu, coach, rejoint nos pages pour nous offrir, chaque mois, son regard aiguisé sur le monde du travail.



**A table!** C'est au resto que Sébastien Pierrot et Lucien Flament (à droite) ont concocté le menu des prochaines Q/R juridiques. A suivre...



**Open space.** En télétravail dans le Midi, Véronique Fuvel a remplacé la pause-café par la pause cueillette. Délicieusement vitaminé.

### RÉDACTION

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX.  
Tél. : 01 73 05 45 45. Fax : 01 47 92 66 85.

Pour joindre votre correspondant, composez le **01 73 05** puis les quatre chiffres figurant entre parenthèses après son nom. Pour lui envoyer un e-mail, tapez la (ou les) première(s) lettre(s) de son prénom, son nom et @prismamedia.com

**Rédacteur en chef** Lomig Guillo (48 98)

**Direction artistique** Nicolas Pottier (49 26)

**Rédaction** Francis Lecompte (48 46), André Mora (49 56), Sébastien Pierrot (46 90), chefs de service

**Secrétariat de rédaction** Fabien Morançais (chef de service), Véronique Fuvel (secrétaire de rédaction)

**Maquette** Stéphanie Hamelin (49 55) et Thais Fouquet, cheffes de studio, avec Marie Dethire

**Photo** Claudia Zels (48 16), cheffe de rubrique

**Secrétariat** Béatrice Boston (48 01)

**Comptabilité** Franck Lemire (45 36)

**Fabrication** Eric Zuddas (49 51), Jean-Bernard Domin (49 50)

**Ont collaboré à ce numéro** Marie Peronnau (rédaction), Hélène Sonsino (SR), Hélène Frédérick, Michel Wechsler (révision)

### PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX. Tél. : 01 73 05 45 45.

Pour joindre votre correspondant, composez le **01 73 05** puis les quatre chiffres figurant entre parenthèses après son nom.

**Directeur exécutif Prisma Media Solutions** Philipp Schmidt (51 88)

**Directrice exécutive adjointe PMS** Virginie Lubot (64 48)

**Directeur délégué PMS Premium** Thierry Dauré (64 49)

**Brand Solution Director** Axel Echknézi (65 64)

**Luxe et Automobile Brand Solutions Director**

Dominique Bellanger (45 28)

**Équipe commerciale** Florence Pirault (64 63),

Evelyne Allain-Tholy (64 24), Sylvie Culierrier Breton (64 22),

Pauline Garrigues (49 44), Charles Rateau (45 51)

**Trading Managers** Gwenola Le Creff (48 90), Virginie Viot (45 29)

**Planning Managers** Marie-Annick Bobet (64 76),

Typhaine Dumond (64 72)

**Assistante commerciale** Catherine Pintus (64 61)

**Directrice déléguée Creative Room** Viviane Rouvier (51 10)

**Directeur délégué Insight Room** Charles Jouvin (53 28)

### MARKETING ET DIFFUSION

**Directrice des études éditoriales** Isabelle Demailly Engelsen (53 38)

**Directeur marketing client** Laurent Grolée (60 25).

**Directrice de la fabrication et de la vente au numéro**

Sylvaine Cortada (54 65)

**Directeur des ventes** (56 76)

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION** Rolf Heinz

**DIRECTRICE EXÉCUTIVE DU PÔLE PREMIUM** Gwendoline Michaelis

**Directrice marketing et business development**

Dorothee Fluckiger (68 76)

**Cheffe de groupe** Hélène Coin (57 67)

**Cheffe de marque** Juliette Heuzebroc (48 65)

**Imprimé en Pologne** Quad/Graphics Europe Sp. z o.o.

**Provenance du papier** Allemagne

**Taux de fibres recyclées** 63%

**Autrophisation** Ptot 0,003 kg/To de papier

© PrismaMedia 2021. Dépôt légal : août 2021. ISSN : 1627-4792.

Date de création : mars 1995. Commission paritaire : 1024 T 85861.



13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers CEDEX.

Tél. : 01 73 05 45 45. Internet : prismamedia.com

SAS au capital de 3 000 000 euros d'une durée de 99 ans. Président :

Rolf Heinz. Associé unique : Société d'investissements

et de gestion 123-SIG 123 SAS. Directeur de publication : Rolf Heinz.

La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration

des textes ou des photos qui lui sont adressés pour appréciation.

La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine

est strictement interdite.

### POUR S'ABONNER ET COMMANDER DES NUMÉROS

**Par courrier.** Service abonnements.

Management. 62066 Arras Cedex 9

**Par téléphone.** France métropolitaine.

**0 808 809 063** Service gratuit + prix appel

**Abonnements et anciens numéros :** prismashop.  
management.fr / www.management.fr (magazine)  
Pour un abonnement d'un an/10 numéros FRANCE  
MÉTROPOLITAINE : 53,90 €. AUTRES PAYS et DOM-TOM :  
nous consulter par téléphone au 00 331 70 99 29 52





SwissLife

# Le bon choix retraite c'est votre choix

(celui que vous ferez après avoir été bien conseillé)

## # YourLife\*

Il n'y a pas de bon choix, si ce n'est le vôtre. Celui que vous ferez pour votre retraite à 40 ans, et qui ne sera peut-être pas le même à 50. Chez Swiss Life, notre ambition est de **vous permettre de vivre selon vos propres choix**. Et pour cela, de bien vous connaître, bien vous accompagner, bien vous conseiller en matière d'assurance santé et prévoyance, d'épargne, de retraite et de gestion de patrimoine. C'est notre engagement depuis plus de 110 ans.

- ▶ Pour un diagnostic complet de vos assurances vie privée/vie pro **rendez-vous sur [swisslife.fr](https://www.swisslife.fr)**

\*Votre vie



ILLUSTRATIONS  
COUVERTURE  
ET SOMMAIRE:  
JULIEN PACAUD  
POUR MANAGEMENT

## Business

- / 010 / **L'actu du management**  
Miser sur l'humain, d'accord. Mais qu'est-ce qu'un humain ?
- / 014 / **Le patron dans l'actu**  
Clemens Maier, PDG de Ravensburger
- / 018 / **L'actu des entreprises**  
Un siège social... ouvert à ses concurrents ?
- / 020 / **Pitch**  
Les start-up du mois
- / 022 / **Etude de cas**  
Stade Rennais, comment le foot entretient la flamme
- / 024 / **En chiffres**
- / 026 / **Nos experts vous répondent**
- / 028 / **Les experts de la franchise**
- / 034 / **Part de marché**  
Belle saison pour les jardineries
- / 036 / **Tête pensante**  
Jean-Joseph Boillot, économiste
- / 040 / **Coulisses**  
La Défense redescend sur terre
- / 046 / **Cash Flo**

Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 1 encart Chridami broché page 62, 1 encart Post-it réab 2021 collé, 1 encart OP lettre Capital rentrée parcours client jeté, 1 encart Abo - lettre hausse tarifs ADI 2021 jeté.

## Work

- / 048 / **Travailler demain**
- / 050 / Des lendemains qui changent
- / 052 / 10 métiers que vous exercerez dans 10 ans
- / 056 / Pour choisir une voie d'avenir, suivez les guides !
- / 060 / Net, algorithmes et vidéo : le prochain scénario du recrutement
- / 063 / Pour être recruté, soyez liké !
- / 064 / 6 mots qui feront partie de notre quotidien
- / 066 / Métro, bureau, dodo, c'est fini !
- / 070 / Manager autrement, easy !
- / 074 / Soignez les compétences que les robots n'ont pas
- / 077 / Homme-machine, le nouveau partage des tâches
- / 080 / La parité et l'égalité de salaire, c'est pour... 2157 !
- / 082 / Les pros futuristes... d'aujourd'hui
- / 086 / Free-lance : retour vers le futur
- / 088 / Termitière, circulaire, verte, autarcique... Quel sera le nouveau visage de votre boîte ?
- / 092 / Leur job ? Changer le monde...
- / 095 / A lire, à voir, à suivre

## Entreprendre

- / 096 / **Profil**  
Croquer la foodtech à pleines dents
- / 101 / **Start-up du mois**  
GreendOz'
- / 102 / **La fiche du créateur**  
Comment rédiger un bon business plan ?
- / 104 / **Tendances**  
L'alimentation a faim d'innovations

## Afterwork

- / 110 / **Places to biz**  
Les adresses marseillaises de Sophie Ferjani
- / 113 / **Avec modération**  
Foire aux vins 2021
- / 120 / **Managers d'hier**  
Georges Méliès, un entrepreneur multitâche
- / 122 / **Lu pour vous**
- / 124 / **La philo du bureau**  
Les nouveaux défis de l'ingénierie
- / 125 / **Auto**  
Skoda Octavia iV, l'hybride de l'Est
- / 126 / **Forme**  
Les coudes sur la table, antidote à la mauvaise humeur
- / 127 / **Vu de l'étranger**  
Tenace comme un Polonais
- / 128 / **Style**
- / 130 / **Horlogerie**
- / 131 / **Managez votre vie**
- / 132 / **Pause culture**
- / 134 / **L'open space des émotions**

Vous avez le sens de l'étiquette.

Chaussures  
Ville  
Cuir de veau patiné

149€

Prix Unique

99€ la 2<sup>ème</sup> paire  
au choix

*Bexley*

Bien sûr, vous avez bon goût. Le bon goût de ne jamais faire de faute de goût quelle que soit l'occasion. Et pour ne jamais commettre d'impair vous choisissez Bexley et ses modèles assurément dans les bons codes de l'élégance, de ce qui fait l'étiquette dans toutes sociétés. Mais là où vous excellez en matière de bon goût, c'est que vous avez l'intelligence de ne pas y laisser votre chemise, de mettre le bon prix, le prix de l'exigence, de l'excellence des matières, des savoir-faire français et c'est aussi ça, avoir le sens de l'étiquette.

## Nos boutiques

AIX-EN-PROVENCE | ANNECY | BORDEAUX | PARLY 2 - LE CHESNAY | LILLE | LYON 1<sup>ER</sup> | LYON 2<sup>ÈME</sup> | LYON 6<sup>ÈME</sup> | MARSEILLE | NANTES | NICE | PARIS 4<sup>ÈME</sup> - HENRI IV | PARIS 6<sup>ÈME</sup> - SAINT GERMAIN | PARIS 7<sup>ÈME</sup> - RASPAIL | PARIS 8<sup>ÈME</sup> - CHAUVEAU LAGARDE | PARIS 8<sup>ÈME</sup> - CHAMPS ÉLYSÉES | PARIS 8<sup>ÈME</sup> - LA BOËTIE | PARIS 15<sup>ÈME</sup> - VAUGIRARD | PARIS 17<sup>ÈME</sup> - PALAIS DES CONGRÈS | PARIS - LA DEFENSE | CC CRETEIL SOLEIL | TOULOUSE | STRASBOURG | BRUXELLES

Bexley.fr



---

# Business

---

“**Nous sommes allés au bout** du modèle de mondialisation. Seul un local renouvelé peut rééquilibrer l'échelon global.” Jean-Joseph Boillot, économiste / **36**

---

**10** / L'actu du management : Miser sur l'humain, d'accord. Mais qu'est-ce que l'humain ?

—  
**14** / Le patron dans l'actu : Clemens Maier, PDG de Ravensburger

**18** / L'actu des entreprises : Un siège social... ouvert à ses concurrents ?

—  
**20** / Pitch : les start-up du mois

—  
**22** / Etude de cas : Stade Rennais, comment le foot entretient la flamme

**24** / En chiffres

—  
**26** / Nos experts vous répondent

—  
**28** / Les experts... de la franchise

—  
**34** / Parts de marché : Belle saison pour les jardinerie

**36** / Tête pensante : Jean-Joseph Boillot, économiste

—  
**40** / Coulisses : La Défense redescend sur terre

—  
**46** / Cash Flo



## Miser sur l'humain, d'accord. Mais qu'est-ce qu'un humain ?

Alors que le futur du travail sera de plus en plus automatisé et robotisé, nous avons demandé à des scientifiques d'essayer de donner une définition de ce qu'est un être humain. Et de ce qui nous différenciera toujours des machines.

Voici leurs réponses. ➔ **Propos recueillis par Valérie Blanchot-Courtois, avec Lomig Guillo**

**O**n parle de plus en plus de «remettre l'humain au centre»... Mais au centre de quoi ? Et quel humain ? Pour essayer de répondre à cette (vaste) question, une astronome, un neuroscientifique, une spécialiste de l'intelligence artificielle et un médecin épigénéticien ont débattu afin de tenter de donner leur définition de l'être humain. Sous le regard d'une philosophe, également consultante en management. Une rencontre organisée par *Management* et le Collectif performance inclusive, dans les locaux Siaci Saint Honoré (lire l'encadré page 11), et animée par Valérie Blanchot-Courtois, polytechnicienne et fondatrice du cabinet Human Ventures.

### FLORENCE DURRET

Astronome à l'Institut  
d'astrophysique de Paris et à  
l'université Pierre-et-Marie-Curie

“Nous sommes des  
poussières d'étoiles”

**/Q/** Pour vous, qu'est-ce que l'être humain ?

**F. D.** Nous sommes tous de la poussière d'étoiles, comme le disait Hubert Reeves dans son livre *Poussières d'étoiles*. En effet, l'Univers est constitué majoritairement d'hydrogène et d'hélium. Des grands nuages de gaz se sont condensés et ont formé des étoiles. En évoluant et en se concentrant, les noyaux des étoiles les plus massives vont, par un phéno-

mène de fusion, créer de nouveaux éléments : du carbone, de l'azote et de l'oxygène. En fin de vie, l'étoile va exploser et rejeter une grande partie de la matière qui la constitue dans l'espace. Or c'est de ces éléments-là, précisément, le carbone, l'oxygène et l'azote, qu'est majoritairement composé le corps humain. Nous sommes donc, quelque part, des résidus d'étoiles, nous descendons des étoiles.

**«Remettre l'humain au centre», cela ne semble-t-il pas présomptueux à une astronome ?**

**F. D.** C'est complètement présomptueux ! Nous sommes de toutes petites choses sur une toute petite planète qui tourne autour d'une étoile assez médiocre... On n'a vraiment rien de spécial. Quant à savoir si nous sommes seuls... Je n'en

ai pas la moindre idée ! Mais il y a peut-être des formes de vie qu'on ne peut pas imaginer tant elles sont différentes de la nôtre. En tout cas, rien ne dit que nous sommes uniques.

**On dit que ce qui définit l'être humain, c'est son rapport au temps : le fait qu'il a conscience de sa fin, de sa mort. Et vous, quel est votre rapport au temps ?**

**F. D.** La notion de temps est très importante en astronomie. Mais c'est un rapport au temps particulier, puisque nous travaillons «en arrière» : quand nous voyons la lumière du Soleil, c'est une lumière qui a été émise huit minutes plus tôt, puisque c'est le temps qu'elle met à parvenir jusqu'à nous. L'étoile la plus proche de la Terre se trouve à quatre années-lumière : cela signifie que, quand nous l'observons, nous la voyons telle qu'elle était il y a quatre ans, nous ne la voyons pas telle qu'elle est aujourd'hui. Et lorsque nous observons des galaxies situées à quelques millions d'années-lumière, nous les voyons telles qu'elles étaient il y a des millions d'années et on ne peut pas faire autrement. Donc nous avons une relation au temps différente et totalement dilatée. Or c'est quelque chose, je pense, qu'un animal ne pourrait pas conceptualiser.

**Comment voyez-vous la «quête de sens» ?**

**F. D.** S'interroger sur ce qu'est un être humain, ce n'est absolument pas une question que je me pose tous les jours en tant qu'astronome... C'est même très loin de mes compétences. Malgré tout, je me dis que l'homme a toujours dû, de tout temps, observer les points lumineux dans le ciel en se posant des questions. Ça l'a sans doute fait rêver autant que s'interroger.

L'homme est sans doute le seul être qui s'interroge sur l'univers qui l'entoure et sur sa place dans l'Univers. C'est sans doute cela, la quête de sens.

### MOHAMED BENAHEM

Endocrinologue,  
directeur de recherches à l'Inserm,  
entrepreneur,  
spécialiste en épigénétique  
et médecine prédictive

« Nous sommes des êtres de liens »

**/ Q / L'être humain peut-il se définir par son ADN ?**

**M. B.** C'est ce qu'on a longtemps cru ! Jusque dans les années 2000, on pensait que tout était écrit, prédéterminé dans notre code génétique. Mais quand on a enfin ouvert le grand livre du génome, on s'est rendu compte que ce n'était absolument pas le cas : ce que nous sommes, individuellement, n'est pas contenu dans notre code génétique, tout n'est pas écrit, c'est le monde extérieur qui nous fait évoluer à travers nos modes de vie. Le monde extérieur nous fait à 90%, la génétique à 10% seulement.

**Alors, qu'est-ce qui fait l'homme ?**

**M. B.** Notre environnement formate notre génome et donc ce que nous sommes, physiquement et psychologiquement. Quand je dis environnement, c'est l'air que nous respirons, ce que nous mangeons, mais aussi nos interactions, le stress... Et cet impact de l'environnement a lieu très tôt dans notre vie. Pendant la grossesse, puis durant les deux premières années de la vie. Et on se rend compte aussi que ce formatage est transgénérationnel, au moins sur deux ou trois générations : ce que nous sommes

dépend un peu de ce qu'avaient mangé nos grands-parents, par exemple. Il y a donc une responsabilité au-delà de nous-mêmes et de notre personne.

**Vous dites aussi que, au-delà de son propre corps, l'homme est dépendant d'autres types de vie qu'il abrite...**

**M. B.** On pourrait se demander «jusqu'où sommes-nous encore des humains ?», car nous abritons dans nos intestins, notre peau, notre bouche, un peu partout, des milliards de bactéries, de virus et d'autres types de vie. Rendez-vous compte : dans notre corps, ces bactéries sont plus nombreuses que nos propres cellules ! Nous sommes un hôtel cinq étoiles à bactéries. Ce sont elles qui contrôlent à 95% notre système immunitaire : si elles ne sont pas là, vous avez un système immunitaire défaillant. En réalité, nous abritons un microbiote qui est étranger à nous mais qui nous fait : il y a une communication très sophistiquée entre ce microbiote et notre cerveau. On a constaté, par exemple, que si les bactéries de notre intestin sont mal en point, nous sommes déprimés.

**Donc pour vous, ce qui définit l'être humain... c'est qu'il a besoin des autres ?**

**M. B.** Oui, l'homme est un être de liens. Au fond, nous sommes le lien que nous tissons. Avec notre environnement, les autres espèces, avec nous-mêmes.

### UN DÉBAT À RETROUVER EN VIDÉO

En mai dernier, le Collectif performance inclusive organisait en partenariat avec *Management* cette rencontre entre scientifiques autour de Valérie Blanchot-Courtois, ingénieure et présidente du cabinet Human Ventures. Un débat réalisé dans les locaux de Siaci Saint Honoré, l'un des leaders français du courtage en assurance des biens et des personnes. «Prendre le temps de s'arrêter un peu pour réfléchir et écouter

des scientifiques se poser la question "qu'est-ce qu'un être humain", c'est pour nous, qui défendons l'idée d'une protection sociale augmentée, un préalable passionnant au sujet de "comment préserver le capital humain"», nous confiait Myriam El Khomri, directrice du conseil de Siaci Saint Honoré et ancienne ministre du Travail. Retrouvez l'intégralité du débat en podcast et vidéos sur le site [collectifperformance.fr](http://collectifperformance.fr)

**LAURENCE DEVILLERS**

Professeure en intelligence artificielle à la Sorbonne et à Paris-Saclay, spécialiste des interactions homme-machine, membre du Comité national pilote d'éthique du numérique

“L'homme est une machine complexe dont on ignore encore le fonctionnement”

**/Q/ L'homme est-il une machine comme une autre ?**

**L. D.** Si l'homme est une machine, je me dis que c'est une machine extrêmement complexe dont on ignore encore le fonctionnement. Car la pensée ne se réduit pas au fonctionnement du cerveau. L'idée de base de l'intelligence artificielle, dans les années 1950, c'est de reproduire des capacités cognitives propres à l'humain, grâce à des machines. Et on a, en effet, réussi à acquérir des compétences incroyables en brassant aujourd'hui des quantités de données gigantesques. Mais on n'est pas pour autant capables de fabriquer une intelligence humaine : les machines ne font que simuler ce que nous sommes. Un robot va pouvoir avoir une apparence de conversation avec vous, s'il est bien programmé, mais ce n'est qu'une simulation. Aujourd'hui, on construit des machines qui imitent l'homme, mais sans rien ressentir, elles peuvent écouter et parler, mais sans aucune compréhension des mots, et raisonner sans aucune conscience, sans pensée. Ces systèmes qui nous parlent, ils ne sont aucunement responsables de ce qu'ils disent, car ils ne maîtrisent aucun raisonnement. C'est juste une construction mécanique, de plus en plus élaborée certes, dû à un algorithme.

“C'est sa vulnérabilité qui a poussé l'homme à déployer d'incroyables ressources pour constamment s'adapter et survivre.”

**Qu'est-ce qui différencie encore l'humain de la machine ?**

**L. D.** Les machines n'ont pas d'intention, d'émotion, de ressenti. Elles n'ont pas de plaisir ni de désir. Elles n'ont pas cet appétit de vivre, il n'y a rien de vivant, pas de viscères, pas de microbiote... Notre corps, c'est aussi ce qui nous rend vulnérable. Cette vulnérabilité a fait déployer d'incroyables ressources à l'homme pour constamment s'adapter et survivre. C'est ça qui le pousse à aller chercher des informations à l'extérieur, à apprendre au contact des autres, dans l'interaction. Un bébé, pour apprendre, il touche, il ressent, il interagit avec les autres. Et il apprend très vite beaucoup de choses à partir de peu d'interactions finalement. Que fait la machine ? Elle ingurgite des bases de données gigantesques, son apprentissage est tout à fait encyclopédique. Elle est totalement dénuée de sens commun, d'inné, d'histoire...

**Vous ne croyez pas en «l'homme augmenté», rendu plus intelligent, plus fort, plus résistant, grâce aux machines ?**

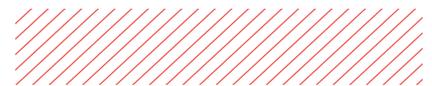
**L. D.** On entend en effet de plus en plus de discours transhumanistes, qui cherchent à montrer que, finalement,



l'humain pourrait être augmenté, notamment en étant «recopié» sur une machine. Qu'il serait plus efficace parce qu'il n'aurait plus les vicissitudes de son corps. On essaie de nous vendre l'idée que nous allons tous devenir plus intelligents, moins mortels, ou qu'on pourra se réparer à l'envi... Mais pour moi, en réalité, cela ne serait pas une amélioration, mais un appauvrissement.

**Pourquoi ?**

**L. D.** Parce que les machines, par leur fonctionnement même, se basent sur ce qui existe déjà, proposent des réponses standardisées et sont incapables de relationnel. Or nous avons besoin de contact entre humains, pas juste de virtuel. On a besoin d'émotions, de sensations, de construire ensemble, socialement, pour un bien-être collectif, un idéal partagé. Les machines peuvent faciliter certaines interactions, mais elles ne peuvent pas les remplacer. C'est pour cela aussi qu'il faut réguler, réfléchir à l'éthique pour savoir où est la place de l'humain et où est celle de la machine, dans un monde qui est de moins en moins réel.



**FLORA BERNARD**

Philosophe, fondatrice de l'agence Thae

“Etre humain, c'est se poser la question du sens”

**/Q/ Comment une philosophe peut-il répondre à la question «Qu'est-ce qu'un être humain» ?**

**F. B.** Je crois que la réponse n'est pas à chercher du côté de ce qui caractérise l'être humain, mais plutôt de ce qui le motive. Quelle est sa motivation fondamentale ? Certains philosophes nous disent par exemple que ce qui motive l'être humain, c'est la puissance, le pouvoir.

## PIERRE-MARIE LLEDO

Chercheur en neurosciences,  
directeur de recherche au CNRS et  
directeur d'enseignement à  
l'Institut Pasteur

“L'homme est un  
animal en devenir”

### / Q / *Le cerveau, c'est ce qui fait l'homme ?*

**P.-M. L.** On n'est pas humain par nos gènes, nos muscles, nos intestins ou notre squelette... car on partage les mêmes avec d'autres animaux. On est humain par notre cerveau. Parce que, même s'il y a des circuits qu'on partage avec des animaux, notre cerveau est un système bien plus complexe. Et surtout parce que, lorsqu'on regarde comment le cerveau humain se développe, on voit qu'il est capable de récapituler au cours de nos 25 premières années d'existence les millions d'années par lesquelles l'homme est passé. En clair, à la naissance, nous sommes équipés de circuits automatiques. Comme ceux du lézard. C'est ce système qui fait par exemple que, quand je vais monter les marches d'un escalier, si je m'essouffle, la pression partielle en oxygène diminue et mon cerveau va donc lancer une commande

Freud, lui, nous a dit que ce qui motive l'être humain, c'est la recherche de plaisir. Enfin, Victor Frankl, un contemporain de Freud, nous dit, lui, que non, en réalité, ce n'est ni le plaisir ni la puissance, c'est la quête de sens. L'être humain qui regarde les étoiles et se demande pourquoi il est là, voilà ce qui distingue l'humain de l'animal : sa capacité à se poser la question du sens.

### *Pourquoi cette quête de sens ? Parce que notre présence n'en a pas, de sens ?*

**F. B.** C'est vrai qu'on est jeté là, on n'a pas demandé à être là, à être en vie, c'est donc à nous de donner du sens à cette vie. L'être humain est un être en devenir : «l'existence précède l'essence», nous dit Sartre. Il n'y a pas d'essence d'être

pour mieux ventiler. Puis, au cours de notre développement, vont arriver les systèmes qu'on appelle limbiques, qui correspondent à la sphère émotionnelle et affective et tout ce qui touche au rapport à l'autre. Et c'est cela qui nous permet, avec les autres, d'acquérir en cours de vie les compétences et connaissances que nous n'avons pas à la naissance.

### *Comme pour la génétique alors, vous dites que notre cerveau est livré “vierge” et que c'est notre environnement qui fait ce que nous sommes ?*

**P.-M. L.** Exactement : à la naissance, c'est un peu comme si nous étions un superbe ordinateur mais sans logiciel. Le propre de l'être humain, c'est qu'il est un animal en devenir : il peut développer des talents, des compétences au cours de sa vie. Il va cultiver son cerveau, le développer à travers les autres, le collectif.

### *Nous ne sommes donc rien sans les autres ?*

**P.-M. L.** A la naissance, nous ne sommes pas achevés, nous sommes donc vulnérables. Un poulain, vingt minutes après être venu au monde, est capable de suivre la horde, son cerveau est bâti et il peut s'en sortir tout seul. Pour

humain, il se crée, il se construit, notamment par ses actions.

### *Et où trouve-t-il du sens ?*

**F. B.** Il y a trois sources de sens : la première, c'est la capacité de créer du nouveau, d'être à l'initiative de, de pouvoir dire «je», d'être sujet dans une action. La deuxième, c'est la capacité d'être en lien, en relation, avec les autres mais aussi avec plus grand que soi. C'est pour cela que, lorsqu'on regarde les étoiles, il y a cette idée de transcendance, de quelque chose qui nous dépasse, auquel l'être humain aime se relier. Et la troisième source de sens, c'est de pouvoir modifier son attitude. On a ce pouvoir-là et c'est là que se trouve notre liberté fondamentale.

l'homme, ce n'est pas le cas. Pour survivre, nous avons donc dû trouver un contre-feu : inventer un cerveau social. C'est pour cela que notre cerveau nous dote de la capacité à nous glisser dans la peau de l'autre, ce qu'on appelle la compassion, l'empathie. C'est ce qui permet la transmission sociale et culturelle. Quand je ne sais pas, je m'appuie sur le cerveau des autres. Le cerveau humain est une chambre d'écho du cerveau de l'autre. C'est le cerveau social.

### *On dit souvent que notre cerveau fonctionne “à la récompense”, qu'on cherche avant tout le plaisir. Est-ce cela, la quête de sens : faire plaisir à son cerveau ?*

**P.-M. L.** L'humain est un animal pensant et surtout désirant. Le désir, c'est la simulation mentale de la récompense à venir. C'est une des spécificités de l'humain, qu'on ne retrouve dans aucune autre espèce animale : sa capacité de se simuler un futur souhaitable. Et ce futur souhaitable, par essence, il est collectif et je le partage avec les autres. Il ne peut pas être égoïste.

### *Qu'est-ce qui distingue la pensée humaine du raisonnement d'une machine ?*

**F. B.** C'est l'éthique. L'humain est capable de se questionner, de se demander en permanence si ce qu'il fait est bien ou pas. De se relier à des valeurs qui vont le guider. D'ailleurs, nous sommes capables de faire valoir nos valeurs même quand il y a du déplaisir, de la perte de pouvoir. L'être humain est capable de renoncer à quelque chose qui lui ferait plaisir, car quelque chose de plus grand l'aspire. Et cette chose, c'est le sens. \*

## CLEMENS MAIER

# “Les jeux de société et les puzzles n'ont rien de ringard”

L'avenir appartiendrait, dit-on, au jeu vidéo. Pas pour le PDG de Ravensburger, qui compte bien “rester dans le coup” en misant sur les points forts de la marque. Y compris sur le Web.

**C**lemens Maier ne sait plus où donner de la tête : en pleine crise sanitaire, nous avons dû patienter plus de quatre mois pour pouvoir rencontrer le PDG de Ravensburger. C'est que ce groupe familial allemand fondé en 1883 n'avait jamais connu une telle croissance. Quand d'autres patrons devaient gérer les fermetures, le chômage partiel et les prêts garantis par l'Etat, l'arrière-petit-fils d'Otto Maier, lui, a dû jongler avec des carnets de commandes saturés et des ruptures de stock... Sans oublier de penser à l'avenir : plutôt sceptique sur les avatars contemporains du jeu – le tout-numérique, les licences ou les gadgets éphémères –, le seul membre de la famille à être impliqué directement dans la gestion du groupe préfère miser sur

des tendances de fond, comme l'inventivité ou le jeu éducatif. Et la qualité.

/Q/

**Vous faites partie des entreprises pour lesquelles la crise sanitaire a été profitable...**

**CLEMENS MAIER** Nos ventes ont bondi l'an dernier de plus de 20%, pour atteindre 632 millions d'euros. De mémoire, nous n'avions jamais enregistré une telle croissance annuelle. De fait, la crise sanitaire et les confinements successifs ont encouragé les gens à jouer. Les familles se sont rassemblées autour de jeux de société, les parents ont tenté de pallier la fermeture des écoles en achetant des livres éducatifs et les adultes ont cherché à se relaxer entre deux réunions sur Zoom ou Teams en se mettant aux puzzles. Lors du premier

confinement, le mot «puzzle» apparaissait d'ailleurs en sixième position dans le classement des recherches sur Amazon, derrière «masque» et «gel hydroalcoolique» ! L'an dernier, nous en avons vendu 28 millions dans plus de 70 pays, soit environ 32% de plus qu'en 2019. Les ventes de jouets dans les huit principaux marchés occidentaux ont globalement progressé de 11% en 2020, mais nous avons largement dépassé ce seuil.

**Cette forte demande vous a-t-elle posé des difficultés de production ?**

**C. M.** Nous avons l'avantage de fabriquer plus de 85% de nos produits dans nos usines de Ravensburg, dans le Bade-Wurtemberg, et de Policka en République tchèque. Mais il nous a fallu augmenter fortement les cadences tout en prenant en compte les mesures de sécurité liées au coronavirus. Une centaine de salariés supplémentaires ont été recrutés. Malgré cela, nous avons subi quelques goulots d'étranglement dans la livraison de certains produits, car la demande était bien supérieure à notre capacité de fabrication. ●●●

### CLEMENS MAIER

#### 1996

Entre chez Nickelodeon comme responsable du développement.

#### 2001

Responsable du développement chez Bertelsmann AG.

#### 2003

Devient responsable du category management chez Penguin Random House, puis directeur général, en 2005.

#### 2008

Rejoint le groupe familial comme responsable de l'innovation et de l'international.

#### 2011

Il dirige le comité exécutif, avant de devenir PDG du groupe, en 2017.





Arrière-petit-fils  
du fondateur  
de Ravensburger,  
Clemens Maier  
a pris la tête du  
groupe en 2017.

○ ○ ○ **Le marché français a-t-il, lui aussi, connu une telle surchauffe ?**

**C. M.** Le marché français, sur lequel nous sommes présents depuis les années 1960, a fait figure d'exception : il a régressé l'an dernier de 1,5% en valeur et de 8% en volume. Le second confinement, aux mois de novembre et décembre, a eu un impact certain sur les ventes de jouets. La fermeture des magasins a provoqué une chute des achats d'impulsion, qui touchent surtout des produits bon marché. Mais les Français privilégient aujourd'hui la qualité à la quantité, et cette tendance nous est bénéfique : nos ventes ont progressé de 11% dans l'Hexagone, avec, là aussi, un boom de 30% sur les puzzles, produit sur lequel nos parts de marché sont importantes. Les jeux stratégiques comme «Villainous» ont aussi connu un beau succès, de même que la plupart de nos «classiques» tels que «Colorino», «Labyrinthe» ou «Croque-Carotte». Les loisirs créatifs sont également très demandés – la France est notre troisième plus gros marché dans ce domaine – et ils génèrent plus de 10% de notre chiffre d'affaires total.

**Vos concurrents vous attaquent surtout sur les prix. Comment arrivez-vous à résister ?**

**C. M.** Les jeux sont des produits nettement plus complexes qu'on le croit, même les puzzles. Seule une excellente qualité de fabrication assure que les pièces s'emboîtent parfaitement. Il faut aussi pouvoir proposer une très large variété d'images, car chaque marché a ses propres goûts : les Anglais préfèrent les paysages, les Français les animaux et leurs monuments... Et il faut se renouveler constamment. Pour nos concurrents à bas coûts, venant d'Asie notamment, ce marché est trop petit et compliqué pour qu'ils puissent s'y attaquer franchement.

**On connaît essentiellement Ravensburger pour ses puzzles et ses jeux de société. Avez-vous l'intention d'aller vers des jeux plus modernes ?**

**C. M.** Nous ne cherchons pas à être une société à la mode qui lance des gadgets sans lendemain – je pense par exemple au «hand spinner», cette toupie plate qui a connu un gros succès en 2017. Notre stratégie reste la construction de gammes de produits inscrits dans la durée. Nous analysons en permanence le marché du jouet, afin de repérer les tendances de fond. Cela nous a ainsi permis de déceler le potentiel de croissance des

circuits à billes. Après deux ans de développement et d'essais, nous avons lancé le «GraviTrax», un système qui permet de créer ses propres parcours en combinant des éléments de construction. Ce jeu est vite devenu notre troisième marque la plus populaire, au point de se retrouver en rupture de stock en quelques mois. La ligne «GraviTrax Pro», lancée l'an dernier et avec laquelle on peut créer des assemblages encore plus sophistiqués, est, elle aussi, un franc succès.

**Vous restez un groupe familial, mais avec une politique de croissance externe ambitieuse.**

**C. M.** En effet, mais en visant, là encore, des marques fortes et très bien implantées sur leur marché. En 2015, nous avons racheté le fabricant suédois de trains en bois Brio. Cette opération nous a permis de nous développer en Scandinavie et de nous placer sur le secteur du jouet naturel, en pleine expansion. Deux ans plus tard, l'acquisition du leader mondial des jeux de logique ThinkFun nous a aidés à progresser aux Etats-Unis. Les ventes de cette marque ont explosé de plus de 33% l'an dernier. A lui seul, le jeu «Gravity Maze», qui fait appel à l'imagination et au raisonnement, s'est écoulé à plus de 475 000 exemplaires. Cette stratégie nous a encouragés à participer, en octobre 2020, au second tour de table pour le financement de Lingokids. Cette start-up espagnole a développé une plateforme d'apprentissage en ligne pour les enfants. La demande pour de tels programmes est très

**“ Nous comptons nous développer sur la Toile et sur les réseaux sociaux, mais notre savoir-faire n'est clairement pas dans les jeux vidéo.”**

Clemens Maier a de quoi être satisfait : les ventes du groupe ont progressé de 11% dans l'Hexagone en 2020.



forte et ce partenariat va nous permettre de développer des jeux éducatifs. Nous cherchons ainsi de plus en plus à créer des ponts entre nos produits.

### ***Par exemple ?***

**C. M.** Pour faire face à l'explosion de la demande de puzzles, nous avons lancé, au printemps 2020, une version bêta de notre nouveau Ravensburger Puzzle World. Il s'agit d'une plateforme numérique sur laquelle les créatifs ont la possibilité de télécharger et de partager leurs photos. Le motif peut être ensuite assemblé numériquement ou commandé en ligne sous forme de puzzle. Ce business n'est pas encore énorme, mais il devrait beaucoup se développer. Nous avons aussi édité le premier livre de «GraviTrax», qui comprend des tâches supplémentaires pour les fans de la marque, ainsi qu'une appli qui aide à imaginer des parcours de billes. Celle-ci a déjà été téléchargée plus de 620 000 fois.

### ***D'autres fabricants de jouets engrangent des fortunes avec les licences de marque. Quelle est votre position dans ce domaine ?***

**C. M.** En ce qui nous concerne, l'importance des licences est assez variable. Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, elles peuvent représenter entre 10% et 50% de nos ventes de puzzles pour enfants. Nous collaborons ainsi avec Disney depuis soixante ans.

Mais, en règle générale, nous ne voulons pas courir le risque de devenir dépendants des licences.

### ***Les Français ont dépensé l'an dernier 5,3 milliards d'euros en jeux vidéo, soit 11,3% de plus qu'en 2019. Pourquoi ne cherchez-vous pas à vous développer dans ce secteur ?***

**C. M.** Nous avons tenté de le faire dès les années 1980, avec des jeux sur disquettes, puis sur CD-ROM. Dans les années 1990, nous avons même un jeu sur PlayStation. Mais les coûts de production sont très élevés. Nous avons décidé de nous retirer de ce marché dans les années 2000 et nous n'avons pas l'intention de retenter l'aventure. Nous comptons nous développer sur la Toile et sur les réseaux sociaux en lançant de nouvelles applications et des sites interactifs, mais notre

savoir-faire n'est clairement pas dans les jeux vidéo. Cela ne nous empêchera pas d'élargir notre offre ni de nous développer encore plus à l'international, entre autres en Asie, où nous sommes trop peu présents. Ravensburger a bien l'intention de rester dans le coup.

### ***Le marché a profité de la crise. Pensez-vous que cette croissance va se confirmer dans le temps ?***

**C. M.** Je suis optimiste, car je pense que le Covid a été un accélérateur de tendances déjà perceptibles avant la pandémie : la prise de conscience des consommateurs sur les responsabilités sociétales, mais aussi le retour de la qualité. Acheter moins, mais mieux, est une aspiration émergente en Europe et aux Etats-Unis. ✨

⇨ **Propos recueillis par Frédéric Therin**



Le siège du groupe Mobivia, à Lille, sera occupé par d'autres start-up et PME.



# Un siège social... ouvert à ses concurrents ?

Le groupe Mobivia, spécialiste de la mobilité, achève la construction de son siège social... dont la moitié des mètres carrés sera sous-louée à des entreprises du secteur.

**C**e n'est pas nouveau : depuis des années, avec l'essor du nomadisme et du télétravail, les immeubles tertiaires se vident. Mais la crise a été un accélérateur de cette chute de la fréquentation, ce qui oblige les entreprises à repenser l'occupation de leurs sièges sociaux. «La façon dont les espaces sont utilisés est en train de muter très rapidement : on parle de 30 à 50% de mètres carrés vacants dans les grands ensembles de bureaux», décrypte Philippe Morel, président de Dynamic Workplace, créateur et opérateur d'espaces de travail. Les entreprises sont donc face à un choix :

réduire la surface de bureaux qu'elles occupent... ou trouver de nouvelles façons de monétiser ces espaces. C'est justement la solution retenue par le groupe Mobivia, spécialisé dans la mobilité, avec des marques comme Midas, Norauto ou encore Smoove, le fournisseur des Vélib' parisiens. Cette pépite de l'empire Mulliez (Auchan, Boulanger, ...) a en effet lancé la construction d'un siège social à Villeneuve-d'Asq, près de Lille. Et a décidé, pour rentabiliser cet immeuble de 18 000 mètres carrés, de créer au sein de ces trois bâtiments interconnectés un «corpworking» ouvert à des start-up ou PME du même secteur. Cette Move Factory proposera 400 postes de travail ouverts, qu'on pourra louer de 1 à 24 mois, un business center, deux restaurants et plusieurs lieux de vie. «L'objectif est, à la fois, de rassembler les salariés et les marques de Mobivia dans un site unique, et de créer un lieu de référence et d'excellence des mobilités», explique Alexandra Schiltz, directrice du projet chez Mobivia. Ouverture prévue en juin 2022. \*

➔ Par **Lomig Guillo**

## Lu dans la presse étrangère

**Pschitt!** Depuis le 2 juillet, seuls les vins mousseux russes porteront le nom de champagne («champanskoïe»). La nouvelle législation a fait bondir LVMH, dont les marques - Veuve Clicquot, Moët & Chandon, Dom Pérignon

- n'ont plus droit qu'à l'appellation «vin pétillant» («igristoïe»). Après avoir menacé de suspendre ses livraisons, la compagnie française s'est finalement rétractée, comme le relate le quotidien en ligne *Gazeta.ru*. Grande consommatrice de bulles

- du cava espagnol au prosecco italien -, la Russie en importe chaque année plus de 50 millions de litres.

**Ciao!** Aux Etats-Unis, on démissionne à gogo. Et pas seulement parmi les bas salaires. Selon le site américain *The Atlantic*, même les cols blancs s'y mettent : en mai, plus de 700 000 personnes de la catégorie services

professionnels et commerciaux ont claqué la porte. Quel que soit le métier ou le secteur, 4 salariés sur 10 songent à quitter leur entreprise. En cause ? Une année éprouvante. Et des conditions de travail insatisfaisantes.

**Bingo!** Avec *Lupin*, Netflix a tiré le gros lot. Près de 76 millions de spectateurs ont suivi la

série le premier mois de sa diffusion sur la plateforme. C'est le deuxième plus gros démarrage pour une production originale Netflix, après *La Chronique des Bridgerton*. Parallèlement à la sortie de la saison 2, Omar Sy, qui incarne le gentleman cambrioleur, a fait la une du magazine *Bloomberg Businessweek*. *La French Class*. **M. P.**

## Votre bureau au Parc des Princes!

Surveiller l'entraînement de Messi tout en bouclant un dossier? Ne rêvez pas... En revanche, Wojo, opérateur d'espaces de coworking du groupe Accor, vous propose d'organiser une réunion depuis les tribunes ou travailler dans un bureau équipé au Parc des Princes, à Paris. Les coworkers pourront aussi faire une visite guidée du lieu, se restaurer au bord de la pelouse, etc. Cette opération éphémère aura lieu du 6 au 9 septembre.

24 € la journée, réservation sur [wojo.com](http://wojo.com).

Comme Marquinhos, travaillez avec vue sur la mythique pelouse du Parc.



# LES DEUX "SPOC"

**V**oilà un singulier acronyme, doté, pour ne rien gâcher, d'une double vie. «Spoc» signifie d'abord «single point of contact».

Comme son nom l'indique, le Spoc est le référent unique d'un projet. Les Spoc sont nés des programmes de grande envergure, avec plein d'intervenants. Veolia a ainsi vendu une «solution Spoc» dans le cadre d'une mission de performance énergétique pour les bâtiments du Parlement européen. Pendant la durée de l'intervention, les clients peuvent joindre un opérateur unique, à toute heure et à un seul numéro de téléphone, facilement mémorisable. Comme les initiatives complexes se multiplient, les Spoc aussi. Proposer un Spoc est donc devenu un argument commercial courant pour rassurer le client. «Avec nous, vous aurez un Spoc»: une seule et même personne répondra à vos questions. Un Spoc dissipe le cauchemar des mauvais services clients: il répond vraiment. Inutile de tout reprendre depuis le début, il connaît votre historique et saura à qui adresser votre requête.

Surtout, Spoc évoque Spock, ce héros de la série *Star Trek*, bien identifiable à ses oreilles en pointe. Cette consonance confère à l'acronyme une incarnation futuriste exemplaire. Spock est célèbre pour sa capacité à maîtriser ses émotions et à exposer de façon simple des réalités complexes. Qualités précieuses face à un client énervé par un projet qui patine. Avec un Spoc, on se sent tel Spock



PAR ALEXANDRE  
DES ISNARDS  
STORY-TELLER  
CHEZ WINNER INC.

à bord de l'«Enterprise», avançant, confiant, vers l'inconnu. Cette sonorité a sans doute donné à Spoc son second sens. Il désigne aussi un «small private online course», dérivé du Mooc, «massive open online course». Les deux sont des formations: l'une, gratuite et destinée à une large audience; l'autre, privée et pour un public restreint. Pour nous former, il nous faut désormais chercher un tuto dans l'immensité de la Toile. Alors, quand on a un Spoc (point de contact) à qui parler ou un Spoc (professeur en ligne) qui vous est réservé, on s'y attache comme une moule à son rocher. \*

**Avec un Spoc,**  
on se sent tel Spock à  
bord de l'«Enterprise»,  
avançant, confiant,  
vers l'inconnu...

## Baromètre

**En hausse.** Les grands patrons des entreprises du CAC 40 pourraient voir leurs salaires augmenter de 1,5 million d'euros en moyenne en 2021. Ce qui porterait la moyenne de leurs salaires à 5,3 millions d'euros.

**Stable.** Selon la Banque de France, «l'activité serait globalement stable dans de nombreux secteurs de l'industrie, du bâtiment et des services marchands». Cet été, le PIB est presque revenu à son niveau d'avant-crise, avec une perte comprise entre 1 et 1,5%.

**En baisse.** La somme payée par les victimes de rançongiciels, ou ransomwares, est passée de 233 000 à 154 000 dollars en trois mois, fin 2020, les entreprises préférant désormais perdre leurs données plutôt que payer la rançon.

ILLUSTRATION GUILHERME HENRIQUE POUR MANAGEMENT

## Les start-up du mois

Des nounous pour toutouristes, une liste des courses et un projet sur de bons rails : notre sélection de jeunes pousses prometteuses.

⇨ Par Lomig Guillo

### PATCH GUARD

#### Une consigne pour chiens

L'idée est simple : proposer de garder les chiens aux abords des sites touristiques interdits aux animaux. Les visiteurs peuvent confier leur toutou, pendant une à quatre heures, à une équipe de professionnels qui vont s'en occuper. Un premier point d'accueil est testé à la Cité de l'automobile de Mulhouse. A l'origine de ce projet, Laetitia Lacote (photo), 43 ans, en reconversion professionnelle. «L'an dernier, après avoir fait un master 2 en management de projets option entrepreneuriat, en formation continue, je cherchais ma voie.» C'est en lisant *Management*, et en particulier un article paru en juin 2020 sur le business des animaux, qu'elle a trouvé :



«Cela m'a donné l'envie et le courage de me lancer. *Management* a réellement changé ma vie !»  
patch-guard.fr

### KAVVAL

#### Vos courses... à pied en ligne

Ce nouveau site va vous aider à préparer vos courses. Attention, il ne s'agit pas ici de shopping, mais de course à pied. Kavval.fr se présente en effet comme le premier moteur de recherche qui permet aux coureurs, quel que soit leur niveau, de trouver une épreuve de trail, de course sur route ou de marche nordique en fonction de différents critères, la date, la région, mais aussi ses centres d'intérêt ou ses envies : courir au bord de la mer, voir des châteaux, traverser les vignobles ou s'élancer vers les sommets. Le site a été fondé par Benoît Grassigny, un trentenaire diplômé de HEC qui a débuté sa carrière dans le marketing sportif, notamment chez Havas, à l'Olympique lyonnais ou au PSG. C'est d'ailleurs au PSG qu'il a fait la connaissance de son associé, Hugo Charrier, qui était responsable de la billetterie pour le club parisien.  
kavval.fr



Romain Payet et Adrien Aumont rendent au train de nuit ses lettres de noblesse.

### MIDNIGHT TRAIN

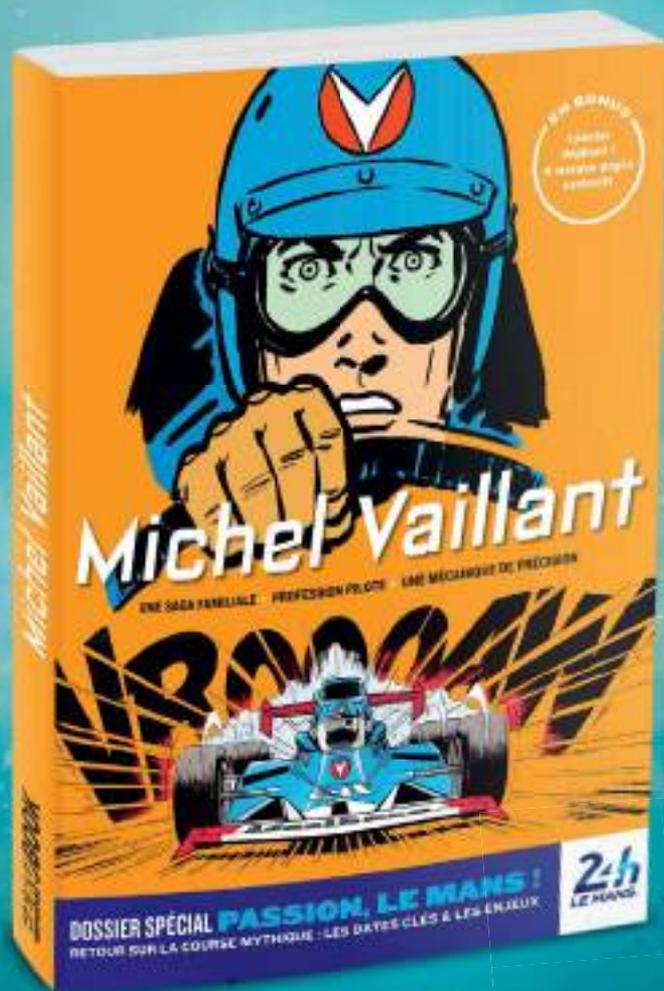
#### L'Orient-Express du XXI<sup>e</sup> siècle

Réinventer le train de nuit en proposant une expérience digne de l'hôtellerie haut de gamme, avec compartiments privatifs, chef étoilé et bar design. C'est l'idée de la start-up Midnight Train, dont l'objectif est de desservir une première destination en 2024, sans doute en Italie ou en Espagne, au départ de Paris, avant d'ouvrir une dizaine de lignes pour des parcours allant de 800 à 1 500 kilomètres. Ce projet d'hôtel roulant a séduit Xavier Niel, le fondateur de Free, qui fait partie des investisseurs de la première heure. Au pilotage de l'entreprise, Adrien Aumont, cofondateur de la plateforme de crowdfunding KissKissBankBank. «Midnight, c'est un train, un hôtel, un restaurant et une appli qui connecte l'Europe et nous permet de voyager à volonté», explique-t-il. Il est associé à Romain Payet, lui aussi ancien de KissKissBankBank, dont l'ambition est de faire «découvrir le monde en respectant la planète», avec cette alternative à l'avion, plus lente, mais plus verte.  
midnight-trains.com



PATCH GUARD - MIDNIGHT TRAINS

# REVIVEZ LES EXPLOITS DE MICHEL VAILLANT ET DES 24 HEURES DU MANS !



Les débuts du pilote et son histoire familiale

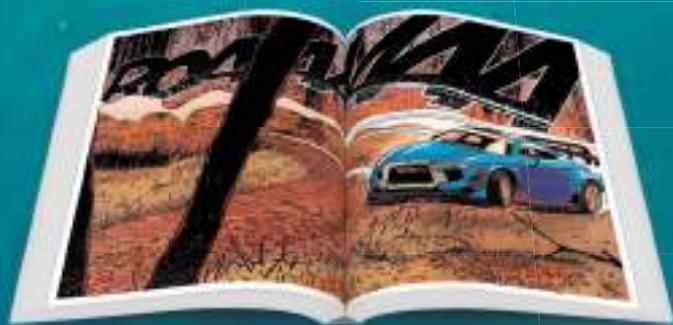
Les illustrations de Jean Graton

Un dossier spécial sur les **24 Heures du Mans**

Les nouveaux défis et enjeux de la saison 2

EN BONUS

1 poster dépliant +  
4 marque-pages exclusifs



En partenariat avec  
les 24 heures du Mans

**24h**  
LE MANS.

**DISPONIBLE CHEZ VOTRE MARCHAND DE PRESSE  
ET SUR PRISMASHOP.FR**

Cliquez sur Clé Prismashop et saisissez le code **VAILLANT**

### LE PROBLÈME

Pendant plus d'un an, les équipes de football ont joué dans des stades vides. L'ambiance en a pâti, évidemment, mais aussi les caisses des clubs professionnels, privées des revenus de la billetterie et des produits dérivés vendus lors des matchs. La crise sanitaire a donc entraîné, dans le monde sportif, une crise économique, mais aussi sociale, voire affective, en tenant les supporters à distance de leur équipe de cœur.



Août 2020 : le Stade Rennais affronte le Montpellier Hérault Sport Club, dans un Roazhon Park à moitié vide.

## STADE RENNAIS

# Comment le foot entretient la flamme

Comme tout le sport professionnel en période Covid, le Stade Rennais s'est retrouvé face à des tribunes désertes. Pour ne pas rester hors jeu, il s'est rapidement relancé sur le numérique.

**A**près la liesse, un silence mortel. Quelques mois après sa victoire historique en Coupe de France face au PSG, en avril 2019, le Stade Rennais a subi, comme l'ensemble du sport professionnel, les premières vagues du Covid, qui ont vidé les stades. Pile au moment où le club breton s'apprêtait à célébrer ses 120 années d'existence en accédant pour la première fois au Graal de toutes les équipes européennes, la Ligue des champions... Un vrai casse-tête pour le tout nouveau directeur du marketing et de la communication, Antoine Biard, arrivé à Rennes en août 2020, autant dire au pire moment. «Le club avait déjà programmé un dispositif événementiel, des festivités, des rendez-vous physiques, des communautés qui se retrouvent,

raconte le dirigeant, avec, en apothéose, la réunion de tous les joueurs, actuels et anciens, du Stade Rennais autour d'un match de gala.»

Pour rattraper le coup, l'équipe communication a aussitôt décidé d'accélérer les projets prévus dans le numérique, comme l'ont fait la plupart des clubs européens. «Nous avons avancé le lancement du site Internet consacré à l'anniversaire, et musclé ses contenus et son interactivité», explique cet ancien responsable du développement de l'ONG Play International, dédiée à l'éducation par le sport.

### Un ton léger et ludique

Puisqu'il était devenu impossible de remplir les 30 000 places du Roazhon Park, les équipes d'Antoine Biard ont bichonné leur communauté en ligne et ses différents réseaux sociaux, forts de près de 1,1 million de fans et de suiveurs. Tout en sachant qu'un compte Instagram ou un fil Twitter, même très dynamique, ne compensera jamais les pertes en billetterie : lors de la saison 2018-2019, les Rennais avaient engrangé près de 10 millions d'euros, Ligue 1 et Coupe d'Europe confondues. «L'objectif, c'était surtout de rester au contact de notre public, une forme de communication

institutionnelle, dont les retombées financières ne sont pas directement quantifiables.» Le public a su répondre présent. En quelques heures, des centaines de milliers de vues se sont accumulées, tandis que, signal très concret, les supporters se ruaient dans la boutique officielle pour acheter le maillot édité pour les 120 ans du club.

Reste à transformer l'essai, ce qui suppose une parfaite maîtrise des différents outils. «On n'écrit pas le même message selon le réseau social : ce ne sont ni les mêmes publics, ni les mêmes usages», analyse Antoine Biard. D'autant qu'il faut également gérer les rapports subtils entre le club et ses joueurs. Sur Instagram, par exemple, le Stade Rennais compte 265 000 abonnés, beaucoup moins que les 678 000 suiveurs de son joueur le plus médiatique, le jeune et talentueux Eduardo Camavinga... ouvertement courtisé par le PSG, qui doit gérer le même rapport de force avec sa star Kylian Mbappé, suivi par 50 millions de fans. Il s'agit donc de trouver un ton spécifique, plutôt léger et ludique, pour raconter le quotidien du club et de ses joueurs. L'information massive et instantanée, elle, est relayée sur Twitter, en mêlant textes et images et en cherchant l'interactivité. Le club a aussi lancé un compte TikTok afin de toucher une tranche d'âge beaucoup plus jeune.

### Une dimension narrative

La prochaine étape sera décisive, avec l'ambition de s'implanter sur Twitch, l'une des principales plateformes de jeux vidéo et de compétitions sportives en ligne. «Cela s'annonce comme un exercice de funambulisme, reconnaît le dirigeant, car il faut pouvoir interagir en direct avec le public et s'exposer tout en gardant la maîtrise de son message.» En évitant d'abord la fameuse langue de bois si souvent reprochée aux acteurs du monde du ballon rond – les sempiternelles formules comme «l'important, ce sont les trois points» ou «on prend les matchs les uns après les autres»...

Pour être à la hauteur des contenus «intelligents» visés par le club, l'équipe de communication s'est renforcée : deux journalistes reporters d'images, capables de filmer et monter des vidéos, un rédacteur, un community manager, un graphiste et un photographe indépendant les soirs de matchs. Sans oublier l'expérience personnelle de Biard lui-même, réalisateur à ses heures. «Nous voulons introduire une dimension narrative dans tout ce que nous produisons, précise celui-ci. Nous refusons le storytelling purement publicitaire.» C'est-à-dire raconter la vie du club et de son territoire pour toucher avant tout sa communauté historique, plutôt que de fantasmer

sur de nouveaux publics en Asie ou en Amérique du Nord, comme tentent de le faire certains concurrents. Car le Stade Rennais veut redevenir le club capital de tous les Bretons, celui qu'il a été au cours des années 1960, lors de ses deux premières victoires en Coupe de France (1965 et 1971). Raison pour laquelle tous ces canaux de communication cherchent à promouvoir la stratégie de formation des jeunes et les engagements sociaux, par exemple cette campagne de prévention contre la sédentarité et ses conséquences sur la santé, mise en ligne au printemps. Un dispositif voué à se pérenniser, y compris quand les encouragements des supporters des Rouge et Noir résonneront à nouveau dans les tribunes du Roazhon Park. ✱

✪ Par Nicolas Jucha

### LA SOLUTION

Au Stade Rennais, comme dans la plupart des clubs professionnels, on a appuyé sur l'accélérateur du digital, avec des productions de contenus de plus en plus sophistiquées, autant en matière de styles, adaptés aux différents réseaux sociaux, que d'ambition éditoriale. Une solide équipe accompagne désormais le club, dans son développement virtuel comme dans sa vocation de représentant de la capitale bretonne.

Juin 2021 : le compte Instagram du club (@staderennaisfc) réunit 265 000 abonnés.



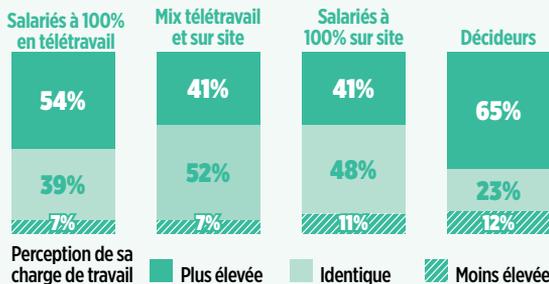
### LA CRISE N'A PAS DÉGRADÉ LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Dans le cadre de l'étude «Le travail aujourd'hui et demain», réalisée pour l'agence de communication corporate Epoka, Harris Interactive a interrogé 1600 salariés français et 220 décideurs. On y apprend que si la charge de travail a été, pour tous, plus importante, la période a été bénéfique pour les salariés en matière d'autonomie et d'organisation du travail. **57%** des télétravailleurs se disent cependant plutôt contents de revenir, contre **24%** que cela indiffère... et **19%** qui se verraient bien continuer à travailler depuis leur domicile. Un taux qui grimpe même à **27%** chez ceux qui ont été en 100% télétravail durant la crise.

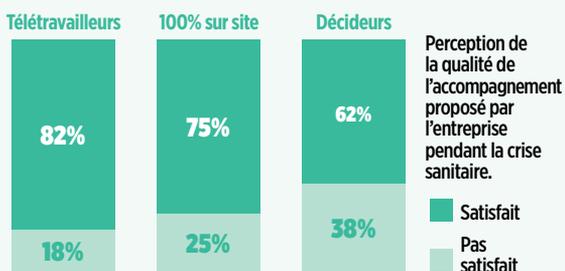
**56%** des télétravailleurs jugent que leurs conditions de travail ont été meilleures en télétravail que sur site.



**54%** des salariés en télétravail à 100% considèrent que leur charge de travail a été plus élevée pendant la crise (et 65% des décideurs).



**82%** des télétravailleurs se disent satisfaits de l'accompagnement de leur entreprise durant la crise. Mais 38% des décideurs estiment qu'elle aurait pu faire plus...



### 1 FRANÇAIS SUR 6

a un projet immobilier dans les douze mois, selon le baromètre BVA/Drimki, spécialiste de l'estimation immobilière. Et **1 sur 5** désire changer de cadre de vie.

### 78%

des Français ont peur d'être un jour remplacés par une intelligence artificielle ou un robot, selon un sondage réalisé par Botnation, plateforme de création de chatbots. Mais **63%** pensent que ça ne sera que pour les tâches les plus désagréables.

### 33% à 50%

C'est la baisse des dépenses professionnelles réalisées par les entreprises depuis le début de la crise sanitaire, selon Jenji, l'un des leaders des solutions de gestion et de dématérialisation des notes de frais. Les factures liées à l'aérien ont ainsi diminué de... **95%** dans le monde, **80%** des entreprises n'en ayant même payé aucune pendant les mois de crise.

### 91,1%

des internautes recommandent Michelin à leurs proches. Ce qui en fait la marque la plus recommandée par ses clients, selon l'indicateur de recommandation positive de YouGov BrandIndex. Viennent ensuite Caudalie (**87,2%**), La Roche-Posay (**86,2%**), Le Puy du Fou (**86,1%**) et Rogé Cavaillès (**86,1%**).

### 67%

des employés dans le monde évaluent favorablement leur bien-être, selon le Global Employee Experience Trends Report 2021, réalisé par Qualtrics.

### CE QUI PRÉOCCUPE LE PLUS LES SALARIÉS AU TRAVAIL...

En étudiant les recherches faites sur Google, le site de formation theknowledgeacademy.com a listé quelles étaient les principales préoccupations et inquiétudes des salariés.

1. DEMANDER UNE AUGMENTATION
2. BIEN UTILISER LINKEDIN
3. S'ABSENTER POUR RAISON MÉDICALE
4. RÉDIGER UNE LETTRE DE DÉMISSION
5. ÊTRE PLUS PRODUCTIF

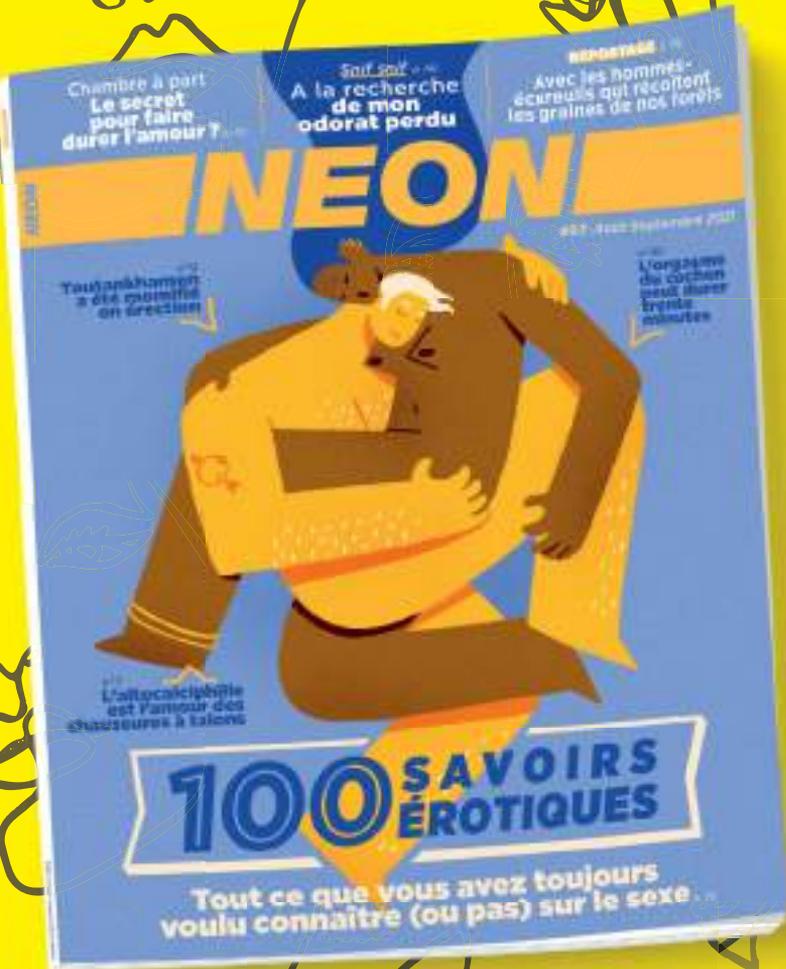
Et aussi réussir à rester concentré ou motivé, dénoncer un cas de harcèlement, ou apprendre à rédiger un e-mail sans fautes.



Comprendre l'époque et y trouver sa place

# NEON

NEONMAG.FR



“

*NEON est un magazine qui vous aide à comprendre ce qui se passe en bas de chez vous, dans vos tripes et dans la tête des autres. Vous y trouverez des témoignages, des photos et des récits crus, singuliers et extraordinaires*

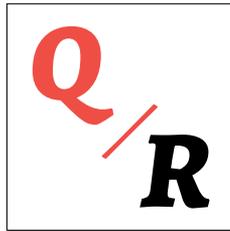
Armelle - journaliste de NEON

”

Disponible chez votre marchand de journaux et sur **prismaSHOP**

Retrouvez-nous sur





# Nos experts répondent à toutes vos questions

La lettre de motivation est-elle toujours d'actualité ? Quelle est l'obligation de l'employeur d'un salarié en forfait jours ? Suis-je obligé d'aller au bureau en période de Covid ?

## **/Q/** Recrutement : faut-il vraiment faire une lettre de motivation ?



**CHRISTEL DE FOUCAULT**

Experte en recherche d'emploi, animatrice du podcast Trouveur d'emploi de Management.



**C. de F.** C'est vrai, les lettres de motivation sont généralement peu ou pas lues par les recruteurs. D'abord, parce que ce sont souvent des pièces jointes et qu'on ne prend pas toujours le temps de les ouvrir. Ensuite, parce que leur style est souvent ampoulé, avec un formalisme qui ne donne pas la possibilité au candidat d'exprimer sa motivation de façon authentique. Enfin, les candidats ont tendance à se contenter d'y paraphraser leur CV, rappelant leur expérience, détaillant leur parcours, ce qui n'apporte aucune valeur ajoutée.

Malgré tout, comme son nom l'indique, une lettre de motivation sert avant tout à montrer... sa motivation. Or, on le sait, c'est précisément ce qui peut faire la différence entre deux candidats au profil similaire. Elle reste donc indispensable, il faut la soigner afin d'en faire un vrai complément à son CV, en mettant en avant sa personnalité et en essayant de faire preuve d'originalité.



## **/Q/ En forfait jours, quelle sanction pour l'absence d'entretien d'appréciation ?**



**LUCIEN FLAMENT**  
Avocat  
au cabinet Valmy,  
spécialiste  
du droit du travail.



**L. F.** Chaque année, l'employeur doit organiser avec le salarié en forfait jours un entretien portant sur la charge de travail de ce dernier, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, ainsi que la rémunération du collaborateur (art. L. 3121-65 du Code du travail). Dans une affaire récente, le salarié d'une radio privée demandait l'annulation de sa convention de forfait jours et, en conséquence, exigeait le paiement de nombreuses heures supplémentaires.

Débouté par le conseil de prud'hommes, il obtient gain de cause devant la cour d'appel de Paris. En effet, l'employeur n'était pas en mesure de justifier l'existence d'entretiens annuels pour toutes les années de travail du collaborateur. Devant la Cour de cassation, la société soutient que ce n'est pas à elle de justifier de la tenue des entretiens, mais qu'il appartient au contraire au salarié d'apporter la preuve de l'absence d'entretien. Argument réfuté par la Cour. Elle juge qu'il incombe à l'employeur de prouver qu'il a bien respecté les stipulations destinées à assurer la protection de la santé et de la sécurité des salariés soumis au régime du contrat de travail en forfait jours (Soc., 17/02/21). Le salarié a donc vu sa convention privée d'effet et il a obtenu pas moins de 350 000 euros au titre des heures supplémentaires ! Si elle peut paraître plus souple pour l'organisation du temps de travail, la convention de forfait jours impose à l'employeur de respecter strictement les obligations qui lui sont attachées et d'en conserver la preuve.



## **/Q/ Jusqu'où mon employeur peut-il insister pour que je vienne travailler au bureau pendant une pandémie ?**

**L. F.** Eu égard à la pandémie de coronavirus, certains salariés peuvent se montrer réticents à l'idée de venir sur leur lieu de travail et demander la mise en place du télétravail. Mais de nombreux employeurs ont besoin de la présence physique de tout ou partie de leurs effectifs. Et, comme le montre une affaire récente, ils peuvent obtenir gain de cause, y compris contre l'avis de l'inspection du travail. En l'occurrence, il s'agit d'une agence d'assurances qui continuait à accueillir ses clients dans ses locaux et dont les huit

conseillers venaient travailler. L'inspection du travail a procédé à plusieurs contrôles, considérant la situation comme dangereuse. Elle a fini par saisir le juge des référés pour qu'il ordonne notamment la mise en place du télétravail avec une rotation du personnel. Cette demande a été rejetée par le tribunal de Chalon-sur-Saône. Celui-ci a souligné, d'une part, que l'accueil du public permettait aux personnes incapables d'effectuer des transactions à distance de rencontrer leur conseiller ;

et, d'autre part, que des mesures sanitaires et des gestes barrières avaient été mis en place (TJ Chalon-sur-Saône, 13/04/21). Le tribunal a aussi jugé que l'instauration de journées de télétravail par rotation n'était pas de nature à diminuer le risque de contamination pour les salariés restant à l'agence. Il a finalement estimé que le télétravail ne devait pas être une obligation.



# Les experts... de la franchise

A l'occasion du salon Franchise Expo, retrouvez toutes les réponses aux questions que vous vous posez sur cette forme d'entrepreneuriat réputée plus sûre et plus facile d'accès.

## /Q/

### C'est quoi, exactement, une franchise ?

Selon l'Observatoire de la franchise, «la franchise est un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre entreprise, le franchisé, le droit de commercialiser des types de produits et/ou services, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte. Les conditions de cet accord sont inscrites dans le contrat de franchise».

## /Q/

### Pourquoi choisir la franchise plutôt que le mode solo ?

28% des Français aimeraient créer leur entreprise... et, parmi eux, 4 sur 10 envisagent de le faire en franchise. La première raison invoquée par les franchisés dans le choix de ce mode d'entrepreneuriat est l'accompagnement et les moyens mis à disposition pour développer l'affaire (45%), devant le fait de bénéficier de la notoriété d'une marque connue (41%) et de limiter les risques financiers (29%). Pour la tranche des 18-34 ans, il est tout aussi important de limiter les risques financiers (39%) que de bénéficier d'un accompagnement pour se développer (40%). Enfin, le caractère rassurant de la marque est plus décisif pour les femmes (49%) que pour les hommes (34%). Au final, dans tous les cas, la première question à se poser est : est-ce que la notoriété de la franchise est suffisante pour justifier qu'on la rejoigne, plutôt que de se lancer en indépendant ?

## /Q/

### Quel est le profil type d'un franchisé ?

La grande majorité des franchisés sont des salariés en reconversion : 72% étaient ainsi salariés, la plupart dans le secteur privé, 21% étaient à leur compte et seulement 6% étaient inactifs (dont 4% d'étudiants). Les profils de franchisés sont variés et proviennent d'horizons différents : 51% sont diplômés de niveau bac + 2 ou plus, et 23% ont le niveau bac. Malgré tout, pour se lancer dans la franchise, il faut avoir l'âme d'un entrepreneur et avoir bien conscience de tout ce que cela implique. Il faut une vraie motivation, l'envie de construire et développer un business. Il faut être rigoureux, bon gestionnaire et avoir le sens du commerce. Enfin, il faut savoir être autonome, tout en ayant envie de s'inscrire dans un réseau, un collectif.

### TOP 5 DES SECTEURS EN CHIFFRE D'AFFAIRES, EN 2020

- 1. Alimentaire** avec 25 milliards d'euros (+ 3,9% par rapport à 2019)
- 2. Equipement** de la maison avec 8,05 milliards d'euros (+ 2,1%)
- 3. Commerces divers** avec 6,07 milliards d'euros (- 5,6%)
- 4. Restauration rapide** avec 5,42 milliards d'euros (- 16,4%)
- 5. Equipement de la personne** avec 4,66 milliards d'euros (- 22%)

Deux secteurs ont performé en 2020 malgré le contexte économique : l'alimentaire et l'équipement de la maison, devenus des valeurs refuges pour les Français pendant les confinements successifs.

### TOP 5 DES SECTEURS AVEC LES MEILLEURES PROGRESSIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

1. **Services aux entreprises** (+ 25,2% par rapport à 2019)
2. **Services aux personnes** (+ 12,2%)
3. **Formation** (+ 7,7%)
4. **Immobilier** (+ 4,5%)
5. **Alimentaire** (+ 3,9%)

Ces progressions s'expliquent notamment par le contexte sanitaire et social inédit vécu par la population française : la croissance du télétravail, les contraintes du confinement, la nécessité de s'occuper de ses enfants ou de ses aînés, mais aussi les aides financières et le temps dégagé pour se former.

## / Q /

### Comment savoir quelle enseigne est faite pour moi ? Et réciproquement ?

Pour se lancer en franchise, il y a deux choix à faire : d'abord celui du secteur, puis celui de la marque. Les secteurs sont nombreux, puisque le modèle de la franchise peut s'appliquer à toute forme d'entreprise, dans le commerce comme les services, à destination des particuliers ou des professionnels. On trouve en majorité des franchises dans le secteur du commerce (55% vs 45% dans les services). Quant au nombre d'enseignes possibles, on estime qu'il y a aujourd'hui près de 2 000 réseaux de

franchise en France et plus de 78 000 franchisés. En nombre de points de vente, les réseaux les plus développés en France sont Intermarché (1 347 magasins), McDonald's (1 302 restaurants) et Optic 2000 (1 162 magasins). Suivent de nombreuses agences immobilières (Orpi, Century 21, Laforêt, Stéphane Plaza Immobilier...), des enseignes de la grande distribution ou de la distribution spécialisée (alimentaire, bio, auto, bricolage), des salons de coiffure, maisons de la presse, instituts de beauté ou encore restaurants.

## / Q /

### Faut-il connaître le secteur avant de se lancer ?

Pas nécessairement : la franchise attire beaucoup de salariés en reconversion. Ainsi, deux franchisés sur trois optent pour un métier qu'ils ne connaissaient pas auparavant. Quand les franchisés rejoignent leur réseau, ils bénéficient d'une formation initiale mise en place par le franchiseur : 36 jours de formation en moyenne avant l'ouverture du premier point de vente. La durée de la formation initiale est en général un peu plus longue pour les franchises de services (39 jours vs 34 jours dans le commerce).

## / Q /

### Y a-t-il des formations adaptées ?

Franchisé n'est pas un métier, c'est une forme d'entrepreneuriat. Les formations sont plutôt liées au métier et au secteur dans lequel on va exercer. Toutefois, la Fédération française de la franchise (FFF) propose des stages d'une journée « Devenir franchisé », qui permettent justement d'appréhender la franchise, de comprendre son fonctionnement, son organisation et de sauter le pas en parfaite connaissance de cause. La formation, qu'on peut suivre en présentiel ou à distance, coûte 50 euros la journée. Renseignements sur [www.formation-franchise.com](http://www.formation-franchise.com).

## / Q /

### Comment choisir le bon réseau ?

Il faut prêter attention aux points suivants :

- > la qualité des produits et des services vendus
- > la rentabilité des unités pilotes
- > la différenciation et l'originalité du concept par rapport aux autres acteurs du même secteur et de la même zone géographique
- > la qualité de la formation
- > le contrôle du respect du savoir-faire
- > l'innovation régulière du franchiseur
- > la communication interne et externe dans le réseau
- > l'animation des franchisés
- > le leadership du franchiseur
- > l'appartenance à la Fédération française de la franchise.

## /Q/

### Peut-on s'implanter partout ?

A priori, oui, mais il est préférable de bien connaître la zone dans laquelle on souhaite s'installer. Avoir une idée de sa clientèle potentielle, mais aussi connaître d'autres entrepreneurs dans la même région et les acteurs économiques de la zone. Les implantations en franchise sont réparties sur l'ensemble du territoire, même si elles se concentrent davantage dans l'Ouest (25%) et le Sud-Est (27%).

## /Q/

### Combien ça coûte ?

Tout dépend du secteur et de l'enseigne, évidemment. Avez-vous besoin d'un local ou non ? Quel est le matériel nécessaire ? En clair, le coût d'une franchise peut aller de 5 000 euros, notamment pour les entreprises de services, à plusieurs millions si vous voulez ouvrir un restaurant de chaîne ou

#### COÛT DE LA CRÉATION D'UNE FRANCHISE

**37%** investissent  
moins de **100 000 €**  
**21%** investissent  
entre **100 000 €** et **200 000 €**  
**42%** investissent  
plus de **200 000 €**

un hôtel, par exemple. Dans tous les cas, il faut avoir au minimum 30% d'apport personnel pour pouvoir se lancer.

### POURQUOI LA FRANCHISE SÉDUIT-ELLE LES FEMMES EN RECONVERSION ?

Beaucoup de franchisés sont d'anciens salariés, mais la proportion est encore plus importante chez les femmes, qui représentent aujourd'hui 40% des franchisés. C'est pour elles que Corinne Gicquel a créé le site reconversionfranchise.com. «J'ai mené en mars une enquête en ligne qui montre que 9 femmes sur 10 souhaitent être accompagnées pour une transition professionnelle. Les femmes n'osent pas se lancer seules. Or la franchise, avec son côté clé en main, en offrant un cadre rassurant et des outils, permet aux femmes de franchir plus facilement le pas de

l'entrepreneuriat, de devenir indépendantes, tout en étant entourées. Néanmoins, il faut avant tout être entrepreneur. Même si le franchiseur apporte des outils qui facilitent la création d'entreprise, il faut ensuite la développer. Il y a deux types de profils : commercial ou commerçant. Commercial, on va aller chercher les clients, aller vers l'autre, démarcher. Commerçant, on est plutôt dans son point de vente, en attente des clients. Il faut donc vraiment se baser sur ses compétences et ses appétences pour bien définir son projet.»

#### TOP 5 DES SECTEURS EN NOMBRE D'ENSEIGNES

- 1. Equipement de la personne** avec 361 enseignes (-5% par rapport à 2019)
- 2. Alimentaire** avec 209 enseignes (+4%)
- 3. Restauration rapide** avec 208 enseignes (-9,2%)
- 4. Commerces divers** avec 199 enseignes (-5,2%)
- 5. Services aux personnes** avec 197 enseignes (-10,5%)

## /Q/

### Et combien ça rapporte ?

Impossible de généraliser ! Les franchisés sont des entrepreneurs, et, comme tous les patrons, ce sont eux-mêmes qui décident de leur rémunération. Une rémunération qui peut considérablement varier en fonction du secteur, des charges, des investissements, du nombre d'employés... Toutefois, en moyenne, le salaire annuel d'un franchisé est d'un peu plus de 35 000 euros (mais évidemment, comme avec toute moyenne, il peut être très inférieur... ou largement supérieur). Cependant, la rémunération grimpe en général avec le temps : elle dépasse en moyenne les 40 000 euros pour les franchisés installés depuis plus de dix ans. Il faut aussi avoir en tête que, comme tout commerce, une franchise peut se revendre, ce qui permet de toucher un capital si on décide d'arrêter.



COLDWELL BANKER  
EUROPA REALTY

# REJOIGNEZ UN LEADER MONDIAL DE L'IMMOBILIER DE LUXE

[franchise-immobiliere.eu](http://franchise-immobiliere.eu)

# C

**YOUR FUTURE**

# B

**A STAR**

C your future = voir son avenir. B a star = être une star. Tous droits réservés. ColdwellBanker®, le logo Coldwell Banker sont des marques enregistrées appartenant à Coldwell Banker Real Estate LLC. Coldwell Banker Global LuxurySM et le logo Coldwell Banker Global Luxury sont des marques de service appartenant à Coldwell Banker Real Estate LLC. Tous les droits pour la France et Monaco de ces marques et de ces logos sont détenus par Demeure SAS. Tous les droits pour la Suisse, la Belgique, le Luxembourg et le Liechtenstein de ces marques et de ces logos sont détenus par Augustus investment management AG. Les marques sont exploitées et opérées par la société CBFM SAS. En Suisse Coldwell Banker® est exploitée sous la marque CB\*. Coldwell Banker® Europa Realty n'est pas une filiale européenne de Coldwell Banker Realty. Il s'agit d'une marque ombrelle de franchise uniquement pour la France, Monaco, la Suisse, le Luxembourg, la Belgique et le Liechtenstein. Les autres pays en Europe sont exploités de manière indépendante par des opérateurs locaux. Coldwell Banker® Europa Realty n'exerce pas de transactions immobilières. Les services de conseil pour les transactions immobilières sont effectués par les franchisés du réseau. Chaque membre du réseau Coldwell Banker est financièrement et juridiquement indépendant. Chaque entreprise et/ou agent mandataire s'engage à informer tout client/partenaire/tiers de son statut et engage sa propre responsabilité quant au respect des lois en vigueur relatives à leurs informations, conseil et à leur protection.

**TOP 5 DES SECTEURS  
EN NOMBRE DE POINTS  
DE VENTE**

1. **Alimentaire** avec 15 455 points de vente (-0,2% par rapport à 2019)
2. **Services auto** avec 9 415 points de vente (+3,3%)
3. **Équipement de la personne** avec 8 948 points de vente (-8,3%)
4. **Commerces divers** avec 7 729 points de vente (-0,2%)
5. **Restauration rapide** avec 6 658 points de vente (+4,4%)

**/Q/**  
**Les banques financent-elles facilement une franchise ?**

Oui. 62% des franchisés estiment que présenter un dossier en franchise a joué en leur faveur dans l'obtention de leur financement bancaire, et particulièrement dans le secteur du commerce. Les banques accompagnent volontiers les franchisés dans leurs besoins de financement : 84% ont souscrit un emprunt bancaire pour financer la création de leur entreprise. Ce prêt vient en complément de leurs apports personnels pour 70% des franchisés.

**/Q/**  
**La franchise est-elle vraiment un moyen d'entreprendre en limitant les risques ?**

Oui, la franchise est un modèle sécurisant, car elle permet de conserver son indépendance tout en s'appuyant sur le savoir-faire, l'accompagnement et l'assistance d'un franchiseur, et sur un concept éprouvé. C'est aussi la possibilité de bénéficier de la notoriété d'une marque et de la force d'un réseau. D'ailleurs, 90% des entreprises en franchise sont encore en activité cinq ans après leur installation. La franchise est aussi un modèle résilient, même par temps de crise. Pour preuve : le nombre de points

de vente franchisés est resté stable en 2020 avec 78 032 magasins comptabilisés. La franchise a affiché un léger recul de son chiffre d'affaires (-5,8%), dû notamment à la fermeture des restaurants et des commerces dits non essentiels, là où les succursales ont subi un recul de presque 10% de leur chiffre d'affaires. 67% des franchisés estiment avoir mieux résisté à la crise du Covid qu'un commerçant isolé, et 93% ont été accompagnés par leur franchiseur pendant la crise du Covid.

**/Q/**  
**Quelles sont les étapes clés pour se lancer ?**

Une fois le secteur d'activité identifié, il faut trouver avec qui s'associer. Premier réflexe : se rendre sur les sites des enseignes qui nous intéressent. Cela permet de se familiariser avec le concept, de voir les zones où l'enseigne est déjà implantée, de découvrir les profils de franchisés... En parallèle, le candidat à la franchise a tout intérêt à rencontrer des franchisés du réseau choisi et à se rendre dans plusieurs points de vente en qualité de client ou de futur franchisé afin de comprendre la façon dont le réseau travaille et collabore avec ses franchisés. Puis, une fois le réseau choisi, il est recommandé d'étudier le document d'information précontractuelle, qui doit donner au candidat franchisé toutes les informations essentielles sur la franchise, son concept, son fonctionnement, ses coûts... Ensuite, il faut bien lire le contrat de franchise en lui-même, si possible en le faisant analyser par un expert de la franchise (liste d'experts disponible sur [franchise-fff.com/experts](http://franchise-fff.com/experts)).

**OÙ SE RENSEIGNER ?**

Fédération française de la franchise : [franchise-fff.com](http://franchise-fff.com) Observatoire de la franchise : [observatoire.delafanchise.fr](http://observatoire.delafanchise.fr)  
Salon Franchise Expo, du 26 au 29 septembre 2021, porte de Versailles à Paris. Cet événement regroupe tous les acteurs du marché (banques, fédérations, avocats, experts-comptables, conseils...) qui accompagnent les créateurs d'entreprises et les réseaux. Plus de 500 enseignes françaises et internationales y sont présentes ou représentées. [franchiseexpo.com](http://franchiseexpo.com).

Source : Enquête de la franchise Banque Populaire / Kantar, en partenariat avec la Fédération française de la franchise (FFF)

**Q/R**

Posez-nous vos questions sur la page Facebook de [Management Magazine](https://www.facebook.com/ManagementMagazine)

**Créer son entreprise, à tout âge et pour tous les budgets !**



**Carla**

Franchisée  
d'une enseigne  
de décoration

**Je choisis  
un modèle  
solide et  
dynamique  
pour  
créer mon  
entreprise**



**26-29 SEPTEMBRE 2021**  
PARIS - PORTE DE VERSAILLES

**C'est là que votre avenir se décide !**

Le plus large choix en franchise : 400 enseignes // Des nouveaux concepts chaque année  
Des conférences et ateliers gratuits // Des professionnels du financement et des conseils d'experts pour faire avancer votre projet.

Franchise Expo Paris accompagne le développement de votre business toute l'année : salon, webinaires, rencontres en ligne...

Commandez votre badge sur [www.franchiseparis.com](http://www.franchiseparis.com) avec le code PRA3PA

Une manifestation :



Organisée par :



Avec le soutien de :



CADREMPLOI



LE FIGARO



RTL

## CROISSANCE

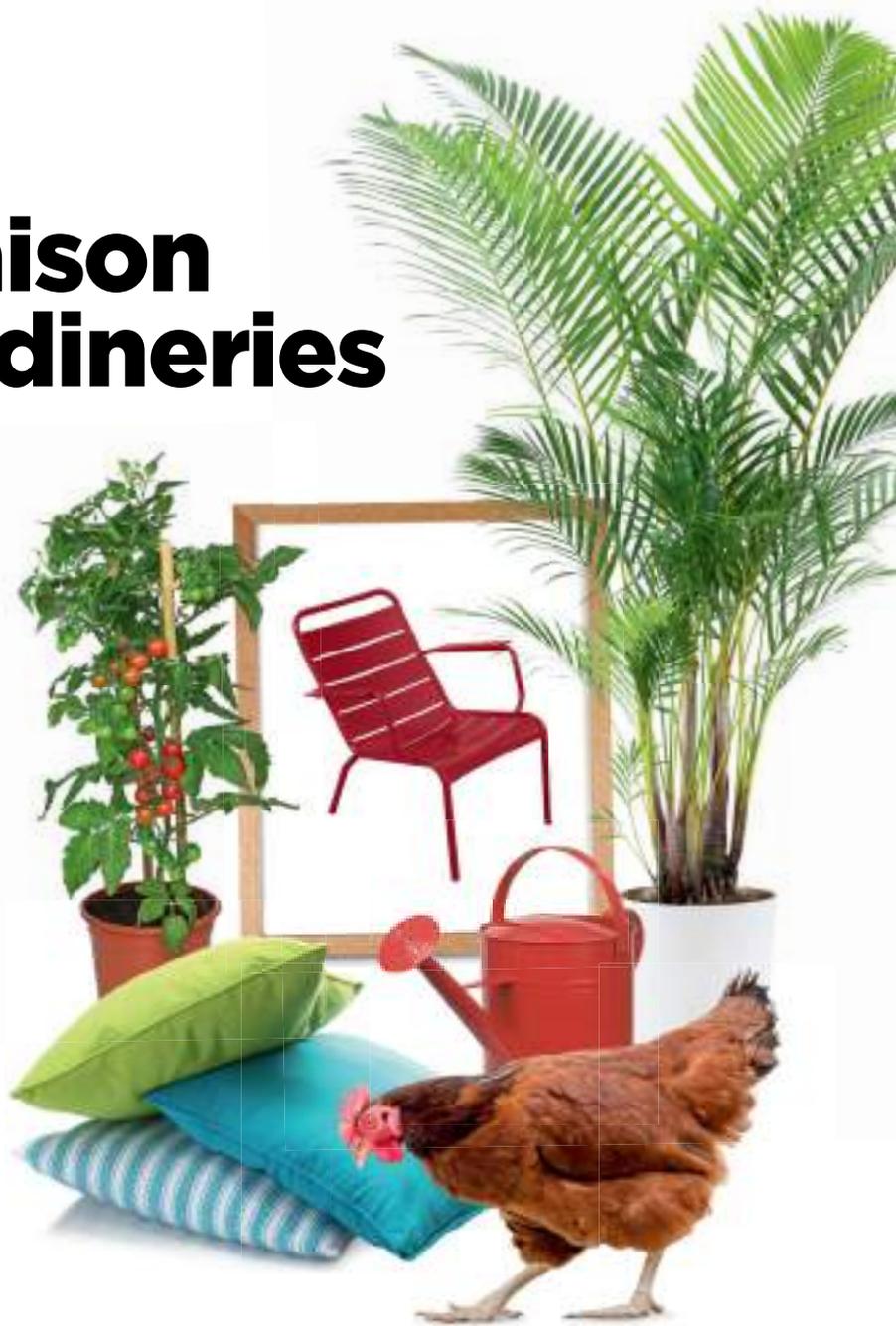
# Belle saison pour les jardineries

Depuis qu'une frénésie végétale s'est emparée des Français, des nouveaux rayons fleurissent dans les jardineries. Mais elles doivent aussi innover en matière de services et d'e-commerce.

**N**on essentielles, les jardineries ? Les confinements et le télétravail ont largement prouvé le contraire. Plus de la moitié des Français considèrent aujourd'hui le jardin comme un élément indispensable dans l'achat d'un bien immobilier<sup>(1)</sup>. Malgré les fermetures durant des périodes fortes, le marché du jardin a bondi de 10% l'an dernier, et cela après une année 2019 à + 3,5%<sup>(2)</sup>, déjà jugée «exceptionnelle» pour un secteur plutôt atone depuis vingt ans. «La crise sanitaire a donné une impulsion équivalente à cinq années de croissance, analyse Hanan Abdesselem, secrétaire générale de PromoJardin. Le besoin de nature des Français, déjà présent avant la pandémie, a pris une tout autre dimension.»

Tous les réseaux de distribution n'en profitent pas de la même façon. Pendant que les jardineries, qui représentent 25% du marché, restaient fermées, les ventes ont bondi dans les grandes surfaces alimentaires (+ 15 %) et ont explosé sur Internet, à + 40% ! Les choses se sont rééquilibrées au second semestre, avec une croissance de 4% sur l'année pour les jardineries, qui tirent notamment profit de la diversification de leur offre. Mais elles restent en retard sur les pratiques d'achat des néojardiniers, habitués à commander en ligne et très attachés à l'origine locale, à l'écologie, à la durabilité et au storytelling.

Si beaucoup de jardineries ont déjà investi dans de nouveaux rayons – de l'alimentaire à la décoration en passant par les loisirs créatifs –, il leur faut cependant s'adapter aux souhaits de la clientèle : fruits et



légumes bio, développement de filières horticoles françaises, phytothérapie, conseil... Elles doivent aussi investir dans le digital, la logistique et les services. Cela suppose d'y consacrer de gros moyens, dont la plupart des magasins isolés, encore nombreux, manquent cruellement. Le boom végétal devrait donc accélérer la concentration du secteur. D'ailleurs, les grandes chaînes nationales manifestent déjà leur intérêt pour les centrales d'achat destinées aux indépendants, comme J'dea, Inédis (Les Compagnons des Saisons, France Rurale) ou So-Ja. \*

♦ Par Laure Delangeais

1. Sondage OpinionWay/Stihl, juin 2020. 2. Étude Les Echos/PromoJardin.



AFRICA STUDIO · HCAST, CHRIS ROSE, NATTHAWUT NUNGSANTHER/EVEEM, VALENTIN VALKOV, TAICHI MARIYAMA ET LANA LANGLOIS/STOCK.ADOBE.COM

## GAMM VERT

### Une offre de proximité

Intégré depuis 2017 dans la branche retail de l'union de coopératives agricoles InVivo (aux côtés de Jardiland, Delbard, Frais d'ici, Bio & Co), Gamm Vert est le numéro 1 de la jardinerie en France, devant Truffaut et Botanic. Fort de ses 1 193 points de vente, il se positionne comme l'enseigne de proximité du groupe, «un atout dans le contexte d'exode urbain et de retour à ce type de commerce», souligne le DGA, Vincent Avignon. Ancré dans la ruralité, le réseau profite aussi de l'intégration verticale «du champ à l'assiette» d'InVivo, qui contrôle ses matières premières agricoles. Réputée pour son potager et sa basse-cour, l'enseigne s'est diversifiée dans le mobilier, les plantes d'intérieur et l'alimentaire. Elle a aussi pris de l'avance sur ses concurrents sur le terrain de l'e-commerce en rachetant, dès 2012, Plantes-et-jardins.com, devenu Gammvert.fr. Ses ventes ont explosé de... 400% en 2020 ! «Ce n'est pas une bulle Covid, précise le dirigeant, on a attiré des clients qui n'avaient jamais touché au jardin et qui continuent d'acheter.»

## WILLEMSE

### Du catalogue à l'appli

Malgré les apparences, ce pure player n'a rien d'une start-up. Née en 1962 à Tourcoing, cette jardinerie a longtemps fait de la vente par correspondance, avant de compléter son catalogue papier avec un site, une appli et même une marketplace ! Résultat : 15,5 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, contre 10,5 millions en 2019... A l'origine de ce virage numérique, Ludovic Dewavrin, le petit-fils du fondateur, qui dirige la société depuis 2015. «Notre clientèle s'est étendue dans toute la France, à des familles auxquelles nous donnons énormément de conseils et d'idées. On vient chez nous pour personnaliser son jardin avec des plantes originales.» Proposant plus de 6 000 variétés de végétaux, Willemse s'appuie depuis toujours sur une solide logistique. Dans son tout nouvel entrepôt de Neuville-en-Ferrain, qui traite plus de 2 000 colis par jour, une jeune équipe se consacre au développement Web. «La logistique est très compliquée à gérer dans le végétal, car ce sont des produits vivants : ils viennent de plein d'endroits différents et nous les assemblons avant de les expédier aux clients.»

## BOTANIC

### L'ami des nouveaux jardiniers

Engagée à fond depuis 1995 dans le développement durable, Botanic a progressivement ouvert ses magasins à l'animalerie (25% de ses ventes aujourd'hui), le mobilier et la décoration (12%), ainsi qu'à un large assortiment bio (alimentaire, hygiène, phytothérapie, 7%). «Botanic, c'est plus que jamais le végétal. On assiste à un engouement incroyable des jeunes pour la plante d'intérieur. On le voit sur les réseaux sociaux, où nos magasins racontent les coulisses de la production», explique Marc Rossat-Mignod, directeur général délégué. Lancée elle aussi dans la course au numérique, l'enseigne s'apprête à proposer un programme d'accompagnement destiné aux néo-jardiniers, en matière de choix des plantes, de plan du jardin et d'entretien. Autres coulisses, celles du poids économique : Botanic, qui a réalisé près de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, s'est allié, en 2019, avec la chaîne d'indépendants Saisons et Jardins pour former la deuxième plus importante centrale d'achat en France.

**7,92**

milliards d'euros

C'est le chiffre d'affaires 2020 du marché du jardin, tous circuits et tous segments confondus.



**JEAN-JOSEPH BOILLOT**

# “La sagesse est un exercice d'équilibriste”

Dans son dernier livre, l'économiste Jean-Joseph Boillot parcourt les utopies nées des civilisations indiennes, chinoises et africaines. Un panorama optimiste de nouveaux modèles économiques non dogmatiques.

**C**'est un voyage que le lecteur entreprend en se plongeant dans le livre passionnant de

Jean-Joseph Boillot, *Utopies made in monde* (Odile Jacob). Voyage dans le temps, quand l'économiste analyse ce concept d'utopie à travers les siècles. Et voyage à travers les continents, puisqu'il nous emmène en Normandie, mais aussi en Afrique et en Asie. L'auteur relate des expériences économiques alternatives qui fonctionnent, et remet en lumière des penseurs et des économistes dont la justesse d'analyse rime avec sagesse.

**/Q/**

**On vous présente comme un économiste globe-trotter. En quoi la fréquentation du monde peut-elle éclairer sur les désordres «locaux» ?**

**J.-J. B.** J'aime ce qualificatif de globe-trotter. Je reste un mondialiste : un monde de paix ne peut être qu'ouvert et

tolérant. Cette ouverture sur d'autres cultures donne une vision globale. Cela fait cinquante ans que je parcours le monde : quand on «trotte», on a le temps de pénétrer dans l'épaisseur des peuples. On comprend mieux, par exemple, le modèle de Poutine quand on a vécu en Russie. On peut alors entrer en dialogue... Il y a un peu d'homo economicus partout, mais avec des variations locales parfois essentielles. Le voyage permet de les comprendre, de questionner nos habitudes et nos spécificités. Et de s'enrichir par «fécondation croisée» d'idées, de pratiques. Le problème, c'est que beaucoup d'économistes adorent juger le monde assis derrière un ordinateur. D'une manière générale, la France est assez fermée car elle se pense comme le centre du monde, le lieu de la modernité, le creuset des principes universels. Ce caractère autocentré oblitère la richesse de la diversité du monde. Restons modestes face aux défis de la planète.

**La pensée de Paul Ricœur irrigue votre livre. Philosophie et économie font donc bon ménage ?**

**J.-J. B.** Paul Ricœur est célèbre dans le monde entier et trop peu connu en France. Comme les économistes Frédéric Bastiat et Jean-Baptiste Say d'ailleurs. Les Français n'aiment pas beaucoup les gens pondérés qui ne partagent pas leur passion pour les joutes intellectuelles ! Paul Ricœur a réhabilité l'utopie. Nous en avons d'autant plus besoin aujourd'hui – dit-il – que nous traversons une crise de l'idéologie du progrès. La science ne suffit pas... Le «jugement de convenance» permet par contre de séparer les utopies réalistes de celles qui relèvent du fantasme. Prenons *L'Utopie*, œuvre de Thomas More écrite au XVI<sup>e</sup> siècle. Elle a inspiré tout le courant socialiste européen avec un modèle qui pouvait paraître totalement irréaliste à son époque.

**Quelles règles morales poser dans un modèle économique ?**

**J.-J. B.** Contrairement aux idées reçues, l'économie est une science morale et politique. La question morale est au cœur du modèle exposé par Keynes dans *Lettre à nos petits-enfants*, où il écrit : «Il apparaîtra ●●●

••• enfin raisonnable d'être économiquement responsable des autres...» Toutes les utopies visent à l'harmonie, à la satisfaction des besoins de base. Et elles sont moralement inspirées : la fin ne justifie pas les moyens. Mais comment les articuler ? Paul Ricœur explique que nous avons besoin d'idéologie – c'est un intégrateur – et d'utopie qui permettent à l'imaginaire de penser l'avenir. Mais il faut un troisième pilier : la sagesse. Sans elle, idéologies et utopies deviennent dangereuses. Par rapport aux collapsologues qui jugent inéluctable l'effondrement, il semble y avoir eu dans l'histoire un antidote que j'ai formulé avec le concept d'utopie-sagesse. C'est la sagesse qui irrigue toutes les expériences d'utopies réelles que je cite dans le livre : des démarches prudentes qui valorisent l'expérience, la tempérance, et qui allient la conscience de soi et des autres.

***Vous parlez de Gandhi comme d'un économiste. Etrange...***

**J.-J. B.** C'est en effet trop peu connu. Son père était d'ailleurs Premier ministre d'une petite principauté, comme six générations de Gandhi avant lui. Le modèle gandhien est assez sophistiqué : chez lui, le social,

le politique et l'économique sont liés, mais aussi la nature et le spirituel. Une approche holistique très pertinente.

Gandhi s'est également refusé à utiliser n'importe quel moyen, car pour lui la fin ne peut jamais justifier les moyens. En ce sens, il développe une nouvelle pensée alternative au capitalisme à une époque où dominent les mouvements révolutionnaires de type marxiste ou anarchiste. Dans un grand nombre d'utopies réelles que j'ai visitées, Gandhi est un personnage revendiqué, mais ce n'est pas le seul non plus. Ces entrepreneurs sont pragmatiques. Fini les dogmes.

***Gandhi pose un principe intéressant, celui de la responsabilité individuelle...***

**J.-J. B.** Oui. Il s'attache à une question : qui est responsable de la mise en cohérence entre la fin et les moyens ? Et sa réponse est claire : ce ne sont pas les autres ou je ne sais quel système, mais soi-même ! D'où sa célèbre formule : «Be the change you wish for the world» (« Sois le changement que tu souhaites pour le monde »). C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles je suis libéral au sens politique du terme ! Pour Gandhi, il faut être résilient et proactif. Toutes les entreprises cherchent aujourd'hui à fixer un collectif de travail. Pour atteindre cet objectif, elles pourraient judicieusement appliquer ce principe de coresponsabilité :

tous les partenaires doivent se sentir responsables individuellement pour être engagés. Dans les utopies réelles qui essaient à travers la planète, les gens sont attirés par le fait d'être responsables de leur travail.

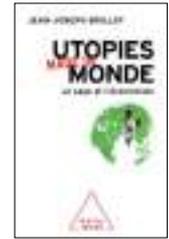
***En quoi le bouddhisme peut-il contribuer à apporter des réponses à la crise occidentale ?***

**J.-J. B.** Je mentionne un grand économiste sur ce sujet : Serge-Christophe Kolm. Atteint d'une grave maladie et a priori condamné, il va effectuer un voyage au Sri Lanka et découvrir le bouddhisme et sa doctrine du non-désir, qui sous-tend le principe de non-violence (principe à la fois politique et économique). Au cœur de cette philosophie, il y a aussi le concept de frugalité. Pour Kolm, cette philosophie a prétention à se placer au cœur de la modernité. Il se rend compte que les économistes ne travaillent qu'à des modèles visant la maximisation matérielle, une posture qui génère une frustration permanente comme on le voit aujourd'hui.

***Un rééquilibrage vers le local est-il indispensable ?***

**J.-J. B.** C'est un peu paradoxal. La société moderne est née du rejet du localisme mais elle est condamnée à le réinventer. Nous sommes allés au bout du modèle de mondialisation. Seul un local renouvelé peut rééquilibrer l'échelon global, comme le montre bien l'économiste indien Raghuram Rajan. La sagesse est un exercice d'équilibriste.

**“Les utopies réelles que je cite sont des démarches prudentes qui valorisent la tempérance, et allient la conscience de soi et des autres.”**



**JEAN-JOSEPH BOILLOT**  
**L'économiste globe-trotter**

Jean-Joseph Boillot parle huit langues, il a séjourné dans de nombreux pays du globe. Cet économiste, fin connaisseur de la Chine et du continent africain, a publié en 2013, avec Stanislas Dembinski, *Chindiafrique* (Odile Jacob). Chez le même éditeur, il vient de signer *Utopies made in monde. Le sage et l'économiste*.

***Vous citez à de nombreuses reprises 1984, de George Orwell, et Le Meilleur des mondes, d'Aldous Huxley...***

**J.-J. B.** Ce fut effectivement un des points de départ de ma recherche : va-t-on vers un monde dystopique, comme certains le disent ? Les évolutions en Chine, en Inde ou en Afrique, mais aussi en Occident, peuvent conforter cette appréhension. *1984* et *Le Meilleur des mondes* décrivent une vision noire du monde : ce sont encore aujourd'hui de grands succès de librairie, y compris en Chine ! En tant qu'économiste, je me suis intéressé aux modèles économiques qui sous-tendent

les sociétés décrites dans ces livres. Ils sont tout à fait sérieux.

***Sommes-nous si éloignés de ces fictions ?***

**J.-J. B.** Les deux auteurs décrivent des modèles d'utopie qui tournent au cauchemar. Huxley décrit une société de prospérité (bien avant les Trente Glorieuses), qui ressemble étonnamment à la Chine actuelle, avec son hypermodernité technique. L'auteur expose une idée phare : l'arbitrage opéré par les gens entre liberté individuelle et

prospérité. Le système ne s'impose pas brutalement à la majorité mais simplement aux dissidents et au prolétariat. Quant à Orwell, il décrit le modèle d'une frugalité contrainte par une économie de guerre, celui du système soviétique. Ses idées ont-elles disparu pour autant avec la chute de l'URSS ? Bien au contraire ! Les écrans – qui surveillent – et la novlangue – qui permet de réécrire l'Histoire – représentent plus que jamais une tentation des élites dirigeantes. Ces deux ouvrages agissent comme des vaccins pour les Utopiens modernes. \*

➡ **Propos recueillis par Marie Peronnau** @ Claire Delfino pour **Management** @ Paykhan/Collagene pour **Management**

Erigé à partir des années 1960, le quartier d'affaires de la Défense s'étend sur une dalle piétonne de 31 hectares, dominée par la Grande Arche, inaugurée en 1989.

**TRANSITION**

# La Défense redescend sur terre

Incarnation de la ville verticale et du tertiaire triomphant, le quartier de la Défense redécouvre les vertus de l'horizontal : connexions entre travail et loisirs, habitat et bureau, voitures, mobilités douces et végétalisation.



MANOLO MYLONAS POUR MANAGEMENT





Imaginé par les Britanniques Luke Egan et Pete Hamilton, un poulpe géant a pris possession du bâtiment Ile-de-France lors de l'édition 2019 du festival d'art en plein air Les Extatiques.

**E**n 2015, la décision était passée totalement inaperçue : après vingt ans d'interdiction, les vélos étaient à nouveau officiellement admis sur la dalle de la Défense. Dans les faits, les cyclistes n'avaient jamais cessé de slalomer entre les piétons, mais ce retour en grâce des deux-roues apparaît aujourd'hui comme le signe avant-coureur de la petite révolution urbaine précipitée par la crise du Covid, avec l'engouement pour les mobilités douces et la désertion massive des transports publics, qui concerne toutes les villes de France. Ainsi le plus grand quartier d'affaires d'Europe a-t-il dû faire face, dans l'urgence, à une brutale augmentation du trafic cycliste de 63%. Une signalétique au sol a été créée et une boutique de réparation, Cyclofix, s'est installée derrière la Grande Arche.

Mais ce n'est là qu'un des multiples aspects de la mutation de la Défense, qui regarde désormais au-delà de sa fameuse dalle, brisant le sacro-saint postulat des années 1960 qui visait à instaurer une «bulle dans la ville», coupée du reste du monde et de ses repères traditionnels. Sous la pression des cyclistes, mais aussi des marcheurs, les aménagements se poursuivent afin de reconnecter le site et son environnement immédiat, jusque-là séparés par un infernal nœud autoroutier. A Nanterre, Courbevoie, Puteaux et La Garenne-Colombes, communes sur lesquelles s'étend le quartier, les designers urbanistes sont tout occupés à recoudre le tissu urbain en créant dans le béton des espaces verts et des parcours «doux», destinés à transformer les lieux en profondeur à l'horizon des cinq prochaines années.

Le réaménagement du campus universitaire Paris Nanterre, qui draine aujourd'hui quelque 45 000 étudiants, et l'ouverture, en 2017, de l'Arena, la plus

Une nouvelle signalétique au sol a récemment été créée pour réguler le trafic... cycliste.



grande salle modulable d'Europe, ont déjà commencé à faire vaciller le bon vieux métro, boulot, dodo accroché à cet univers de tours. Un esprit de désinvolture et de divertissement a commencé à infuser dans la marée des cols blancs, tout en élargissant l'occupation des créneaux horaires de la ville.

**D**epuis que la gestion du quartier a été confiée à la région et au département, les choses ont aussi changé en coulisses. Adieu, ou presque, à l'Etat vertical et lointain, place aux préoccupations locales et à l'amélioration de «l'expérience de vie» des usagers. Menée par Pierre-Yves Guice, issu de l'administration des Hauts-de-Seine, la nouvelle équipe a fait venir des restaurants plus branchés et plus qualitatifs, des bars à cocktails et des salles de sport, afin de proposer un niveau de services comparable à celui de la capitale. Côté projets, de nouvelles promenades piétonnes et cyclables sont programmées pour l'an prochain sur Puteaux, en lieu et place de sections routières neutralisées. Ce sera l'occasion de mieux mettre en valeur la riche collection de 70 œuvres d'art en plein air et le parcours de sculptures monumentales proposé chaque année lors du festival Les Extatiques. La vie en extérieur, longtemps réduite à des cafés avalés en terrasse par des cadres sup pressés, reprendra ainsi sa place dans le quartier.

Sous la dalle, des espaces inoccupés vont peu à peu se transformer en lieux culturels et commerciaux. On pourra notamment les traverser en marchant... sur leurs toits. Symbole de cette métamorphose : le déménagement, prévu en 2024, des réserves du Fonds national d'art contemporain. Actuellement stockées sous l'esplanade, elles rassemblent le patrimoine plastique et décoratif de l'Etat, destiné à embellir les bureaux des ministres et des préfets. Leur déplacement va permettre à la Défense de récupérer un espace de 8 000 mètres carrés. Inséré dans un ensemble connecté à des rues souterraines végétalisées, il s'annonce comme un vaste terrain de jeu pour des événements de toute nature.

**L**es tours Ampère, Opus 12 et autres Newton, toujours bien en place, vont forcément évoluer en profondeur, elles aussi. Car si la manière d'occuper les bureaux ne sera plus jamais tout à fait la même qu'avant l'épisode Covid, celle de gérer le parc immobilier non plus. Pour Vincent Gollain, responsable du développement économique



**Aujourd'hui**  
Initiée dès 2017 et formalisée en 2019 après consultation des habitants, la végétalisation de l'esplanade devrait être achevée à l'horizon 2026.

**Demain**  
Un projet de parc urbain, étendu sur 7 hectares, prévoit d'ouvrir le site sur les territoires alentour, avec la mise en place d'espaces verts variés et d'une circulation améliorée.



à l'Institut Paris région, l'avènement du flex office ouvre plusieurs hypothèses de réorganisation, que ce soit en réservant des espaces à la rotation d'équipes projet ou en intégrant des collaborateurs des filiales ou de prestataires stratégiques. «On peut aussi imaginer des regroupements interentreprises autour de clubs d'utilisateurs restreints, poursuit ce spécialiste en marketing territorial, mais cela nécessiterait de redoubler d'efforts en matière de protection des données.» Vincent Gollain prédit dans tous les cas un relooking sans précédent des espaces d'accueil des entreprises, voués à devenir les points de passage d'une population de cadres issue d'horizons divers. Ces zones gagneront, selon lui, à se «rénicher» et à se mettre au service de la marque employeur des sociétés via les réseaux sociaux, en particulier Instagram.

Ces changements sont déjà en cours, confirme l'équipe de Paris La Défense, et les entreprises sont à la recherche d'alternatives par rapport aux modes de location et d'occupation traditionnels. A cet égard, «notre offre apparaît plus pertinente que jamais», vante Pierre-Yves Guice. Et de souligner le rapport ●●●

## LE CLIMAT À L'ÉCHELLE DU QUARTIER

«Avoir 90% des utilisateurs d'un quartier qui se déplacent sans voiture, c'est une chance!»  
Elu directeur général de Paris La Défense en septembre dernier, Pierre-Yves Guice attend beaucoup de l'arrivée d'Eole, dès 2022 : le RER E devrait décongestionner les lignes et améliorer le confort des usagers. Mais l'ingénieur



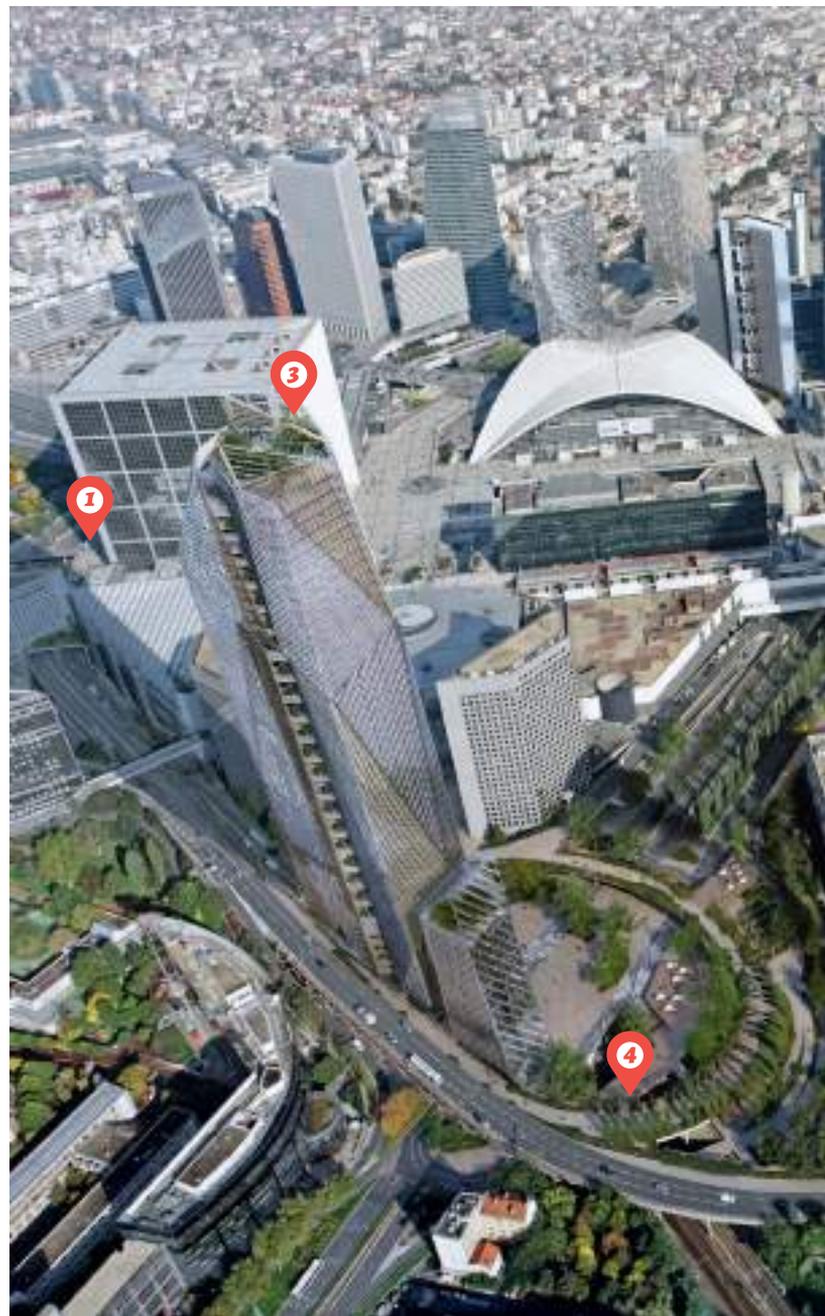
souligne aussi son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique. «Paris La Défense a entamé un travail sur sa "raison d'être", au sens de la loi Pacte, révèle-t-il. Le but est de structurer les réalisations existantes en matière de RSE et de développement durable, et de mettre en place un vrai plan d'action. Economies d'énergie, optimisation de la gestion de l'eau, lutte contre les îlots de chaleur, bilan carbone : autant d'axes qui permettront de piloter la transition écologique du quartier.»



**/1/ L'atelier Cyclofix.** Signe des temps, l'atelier de réparation de vélos s'est installé en décembre 2020 en bas de la Grande Arche.

●●● qualité-prix très attractif du quartier d'affaires pour une offre en première couronne à proximité du VIII<sup>e</sup> arrondissement, qui demeure le centre des décisions économiques, alors même que le reste de la capitale souffre d'une relative perte d'attractivité.

**A**u passage, le directeur général du site insiste sur le nouvel état d'esprit instauré vis-à-vis des entreprises : un accueil plus attentif, une meilleure écoute des besoins et une offre de services globale. Le quartier d'affaires se définit désormais comme un lieu de vie, réunissant entreprises, riverains, commerçants, professionnels de l'hôtellerie et de l'événementiel. Pour fluidifier la cohabitation de tous ces acteurs et faciliter les échanges, des plateformes numériques ont été mises en place. Le traitement des données permettra d'analyser les «expériences utilisateurs», afin de les intégrer aux réflexions sur les futurs aménagements. Pour ses animateurs, ce dispositif digital et algorithmique est en train de faire naître un véritable écosystème, qui redessine les contours de la Défense. Il permet par exemple de prendre en compte la diversité des publics et de redimensionner les espaces de travail pour les rendre (enfin) accessibles aux indépendants ou autoentrepreneurs sur les 45 000 mètres carrés de coworking ouverts sur le site. Autre manifestation concrète de ce phénomène : quatre nouveaux jardins sont devenus des lieux de partage autour de potagers et de petites récoltes saisonnières. Le projet a été piloté sur le terrain par un animateur, la participation est ouverte et gratuite pour tous, l'expérience plutôt récréative. Et cela crée un point de contact avec les habitants, ces 20 000 personnes vivant dans le quartier historique, dont la



Autrefois isolé au centre d'un nœud autoroutier, le quartier cherche à devenir un vrai lieu de vie.

composition pourrait évoluer, avec l'arrivée d'une population beaucoup plus intégrée à l'activité économique locale. A l'avenir, en effet, les offres locatives seront également destinées aux salariés de passage, à l'instar de ce que pratiquent déjà des villes comme Londres et Amsterdam, où les tours de bureau sont partagées avec un restaurant, un hôtel, des logements... Au final, tout le tissu social se verra modifié. Avec, en point d'orgue de cette nouvelle vie, la transformation de l'esplanade en un véritable parc urbain qui devrait relier, dans cinq ans, la Défense au pont de Neuilly. Sans voiture ni métro. \*

⇨ Par Antoine Couder



**/2/ The Link.**  
Le futur siège social de Total comprend deux tours reliées par des passerelles.



**/3/ La tour Hekla (2022).** Signée Jean Nouvel, elle est pilotée par six experts (philosophe, etc.) chargés de repenser l'environnement de travail.



**/4/ La promenade de la Rose de Cherbourg.**  
Au pied de la tour Hekla, l'anneau du boulevard circulaire sera piétonnisé et végétalisé.



**/5/ Le Parc.** Lancé dans sa phase définitive en 2022, il constituera un aménagement pérenne des espaces publics de l'esplanade, en surface comme en dessous (réseaux, assainissement...).



**/6/ Le jardin des reflets.** C'est le premier jardin potager partagé à avoir vu le jour dans le quartier.

# LA CONTAGION DU VERTUEUX

**L**ors de notre entretien d'évaluation, mon boss m'a dit que je péchais «question inclusion», s'étranglait récemment l'un de mes clients. Attention, il ne contestait pas la nécessité de corriger la politique RH de son entreprise en l'ajustant aux évolutions démographiques et culturelles de la société. Non. Son agacement portait plus sur la forme du message que sur le fond : qu'on lui demande de cocher scrupuleusement toutes les cases de l'inclusion, quitte à dénicher le LBGTQI+ ou le non-Caucasien qui va bien, histoire de remplir les quotas. Et quitte à le faire mécaniquement, à seule fin de pouvoir dire, non plus que l'entreprise «fait bien les choses» (ça, c'était jusqu'alors le rôle de la RSE, de s'assurer d'une éthique), mais que, désormais, l'entreprise «fait des choses bien».

On se trouve ici au-delà de l'éthique portée par les valeurs de l'entreprise. On entre sur le terrain de la morale, avec en premier (ou plutôt en première) de la classe, la fameuse vertu. Notons que l'entreprise est aussi une personne morale, proposant un cadre de droits et de devoirs dans lequel évoluent des salariés, conscients de leur responsabilité individuelle et collective. Conformité choisie,



PAR FLORENCE LAUTRÉDOU  
COACH,  
PSYCHANALYSTE, ÉCRIVAIN

conformisme en option quand cette personne morale se met en tête de donner à toute force des preuves de sa vertu, par exemple en surjouant l'inclusion face au péché d'exclusion qui menace. De même que certains dévots, se rendant à tous les offices de leur culte mais font semblant de ne pas voir un vieux voisin en détresse, certains salariés zélés cochent toutes les cases de l'inclusion... mais s'arrangent pour ne pas promouvoir le collaborateur qui pourrait leur faire de l'ombre. Certes, on est à jour de sa to-do list, mais on ne change rien sur la «to-be». Tout comme l'automobiliste qui suit à la syllabe près les suggestions de son GPS n'en améliore pas pour autant son sens de l'orientation. L'irruption de la vertu en entreprise

ouvre la porte à des excès qui peuvent porter ombrage à la cause. On pense ainsi aux faux-semblants finement ciselés en personnages iconiques par Molière et La Bruyère. Des caractères ou apparences sociales qui convenaient aux privilégiés de l'époque, vertueux selon les codes du XVII<sup>e</sup> siècle. Ces codes évoluent, tout comme les masques de la normalité en entreprise.

Il y a vingt ans, manquer une réunion matinale pour cause d'enfants à accompagner à l'école vous excluait du clan des guerriers sacrifiant vaillamment les agréments de leur vie personnelle pour l'entreprise. A l'inverse, en 2021, faire valoir une charge d'enfants et les obligations afférentes fait de vous un salarié vertueux, car en statut de normalité familiale, que cette famille soit homoparentale, monoparentale ou autre.

Cette normalité, qui confine à la «normopathie» quand elle se fait fanatique, se nourrit des modes, de la pression des réseaux sociaux qui en dessinent les contours. Elle constitue la face dégradée, car socialement affichée, de la vertu. Laquelle vertu, démonstrative, spéculaire par essence, tant elle a besoin d'être vue pour briller, maintient en dépendance ceux qui s'en réclament. Pour s'en libérer, recul, conscience et réflexion restent les plus sûrs garde-fous. Ils font barrage à la contagion du vertueux en évitant les simplifications hâtives, les clivages mécaniques, le binaire réducteur qui oppose inclusion et exclusion, vertu et péché, conformisme et rébellion. Laissons la vertu à sa place. La justice suffira. \*

**Autrefois, l'entreprise** essayait de “bien faire les choses”, de s'assurer d'une éthique. Désormais, elle ambitionne de “faire des choses bien”.

# La sélection du service commercial de MANAGEMENT T E N D A N C E S



## Changez le cours de votre histoire

Se former à l'IAE Paris-Sorbonne Business School, c'est faire le choix d'une école de management associée à la prestigieuse université Paris 1 Panthéon Sorbonne et forte de 65 ans d'expérience. Choisissez la formation adaptée à vos aspirations parmi 18 Executive programmes diplômants, généralistes ou spécialisés. 2 100 cadres sont formés chaque année, pourquoi pas vous ?

Candidatez du 13/09 au 15/10 sur [www.iae-paris.com/fr/candidatures](http://www.iae-paris.com/fr/candidatures)

## Essence d'estime Sport estime&sens

Cette huile de préparation et de récupération musculaire à tous les atouts pour s'imposer comme LE nouveau soin incontournable de notre sac de sport. Au cœur de sa recette, le complexe Sensiforce qui apaise les irritations liées aux frottements. On y trouve aussi l'huile de Menthe Poivrée bio qui apaise et procure une intense sensation de fraîcheur, ainsi qu'un extrait d'Arnica bio pour soulager les douleurs et les contusions.

Disponible au prix indicatif de 31 € le flacon de 100ml sur [www.estime-et-sens.fr](http://www.estime-et-sens.fr)



## Franchise Expo Paris : 26 - 29 septembre 2021

La création d'entreprise vous attire ? Vous n'êtes qu'au début de votre réflexion ou bien avancé mais vous ne savez par quoi commencer ? C'est sur Franchise Expo Paris que vous trouverez votre bonheur. 500 idées dont 140 nouveaux concepts chaque année.

Commandez-votre badge : 10 € au lieu de 28 € avec le code OPB3FD sur [www.franchiseparis.com](http://www.franchiseparis.com)



## Reservoir Hydrosphere : The Greg Lecoeur Edition

Reservoir watch s'associe avec le plongeur photographe Greg Lecoeur pour créer une série limitée retraçant son art photographique en faveur de la préservation de la faune et de la flore des océans. Chaque acheteur de cette série limitée se verra proposer une plongée avec Greg Lecoeur dans le parc national de Port-Cros, Hyères (France), sur une demi-journée en septembre 2021. Série limitée à 50 pièces, disponible au prix indicatif : 4 850 € sur [www.reservoir-watch.com](http://www.reservoir-watch.com)



## Jura : nouvelle Z10 maîtrise les spécialités de café chaudes et froides

Cette machine à café automatique de Jura révolutionne la préparation de spécialités de café chaudes et froides. Elle extrait des authentiques Cold Brew à froid selon la même méthode que l'expresso. Résultat dans la tasse : une boisson rafraîchissante et naturellement énergisante qui met en valeur les arômes fruités du café, sans amertume.

Disponible sur [www.jura.com](http://www.jura.com) ou chez nos revendeurs au prix indicatif de 2 399 €.



## Glen Turner Heritage, l'art de la double maturation\*

Ce Single Malt est élaboré à partir d'orge maltée dans les Highlands, suivant les méthodes de la double distillation : un premier long vieillissement en fûts de chêne ayant contenu du Bourbon suivi d'un finish en anciens fûts de Porto. Cette maturation « Double Cask » lui confère des saveurs riches et intenses, avec des notes de vanille, de fruits tropicaux et d'épices. Glen Turner Heritage se déguste pur ou allongé d'un trait d'eau.

Disponible en GMS au prix indicatif de 15.45 € la bouteille de 70cl (40°).

[www.glen-turner.com](http://www.glen-turner.com)



\* L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. À consommer avec modération.



---

# Work

---

## TRAVAILLER DEMAIN

---

Coordination André Mora, toutes les illustrations du dossier sont signées Julien Pacaud pour Management.

---

**50** / Des lendemains qui changent

—

**52** / 10 métiers que vous exercerez dans 10 ans

—

**56** / Pour choisir une voie d'avenir, suivez les guides !

—

**60** / Net, algorithmes et vidéo : le prochain scénario du recrutement

**63** / Pour être recruté, soyez liké !

—

**64** / 6 mots qui feront partie de notre quotidien

—

**66** / Métro, bureau, dodo, c'est fini !

**70** / Manager autrement, easy !

—

**74** / Soignez les compétences que les robots n'ont pas

—

**77** / Homme-machine, le nouveau partage des tâches

—

**80** / La parité et l'égalité de salaire, c'est pour... 2157 !

**82** / Les pros futuristes... d'aujourd'hui

—

**86** / Free-lance : retour vers le futur

—

**88** / Termitière, circulaire, verte, autarcique... Quel sera le nouveau visage de votre boîte ?

—

**92** / Leur job ? Changer le monde !

—

**95** / A lire, à voir, à suivre

# Des lendemains qui changent

---

Massification du télétravail, management coopératif, atomisation du salariat ou renaissance des guildes et des corporations... Ça va bouger du côté de notre vie professionnelle !

---



## 6 MOIS

C'est la durée de vie de certaines compétences professionnelles, notamment dans les métiers de l'informatique, alors que, avant 1990, un savoir acquis lors de sa formation initiale pouvait rester pertinent pendant vingt ou trente ans.



**E**n imaginant, en 2014, son *Dico des métiers de demain* (éditions Propulseurs), Anne-Caroline Paucot s'était montrée fine mouche.

Elle avait prévu le boom du télétravail, imaginé des responsables RH chargés des «nomadeurs», et évoqué l'arrivée d'«entomosiniers», des chefs spécialisés en insectes. Mais elle avait aussi entrevu des activités de gestion telle que celle d'«eaubaniste», urbaniste spécialisé dans les inondations. «Le Covid a confirmé que notre système de pensée rationnel est désormais contraint d'anticiper l'imprévisible. Les virus biologiques ne sont pas les seuls dangers qui nous guettent : alors que de plus en plus de données sont hébergées dans le cloud, comment penser la continuité de l'activité en cas de gros bug ?», se demande-t-elle aujourd'hui, envisageant un secteur de gestion des fragilités qui convoquerait spécialistes de la cybersécurité et experts en formations techniques. «La marine américaine, constate-t-elle, a déjà compris qu'elle ne peut plus se reposer sans filet sur le GPS. Elle remet à l'honneur les cours de sextant.»

Sommes-nous donc destinés à devenir les «back up» des cerveaux en silicium ? Une chose est sûre, nous ne travaillerons plus sans eux. «La conception et la réparation d'objets mais aussi la formation sont bouleversées par les apports de la simulation, constate André Tricot, professeur de psychologie cognitive à l'université Paul-Valéry Montpellier 3. Il est déjà possible de réparer les avions grâce à la réalité augmentée, qui affiche les pièces et les plans de montage en 3D. Les outils de réalité mixte permettront de plus en plus de représenter nos idées et même d'apprendre dans des conditions sécurisées et psychologiquement confortables.» Les aspirants médecins s'exerceront ainsi à la réanimation sur des avatars, allant vers des cas de plus en plus complexes sans être confrontés à une mort potentielle dès la première intervention.

En plus de nous assister, les technologies vont nous permettre de cultiver créativité et expertise. Certaines fonctions cognitives, comme la mémoire de travail ou l'attention réactionnelle, ne nous incomberont plus. «Et comme l'émotion artificielle n'existe pas, l'homme apportera une valeur supplémentaire à son travail dès lors qu'il fera preuve d'émotion», explique Pierre-Marie Lledo, directeur du département de neuroscience de l'Institut Pasteur.

**S**'il est une expertise que seul l'humain maîtrise aujourd'hui, c'est bien l'interaction. Pour Yves Caseau, membre de l'Académie des technologies et auteur d'une étude sur les enjeux numériques (*Le Futur du travail en présence de formes artificielles d'intelligence*, Annales des Mines, 2020), les métiers de la production et de la transaction vont s'automatiser alors que ceux de l'interaction sociale attireront toujours plus d'humains. Santé, bien-être, éducation et distraction seront autant de secteurs d'une économie «quaternaire» qui développera «de nouveaux services incorporant des biens ou leur mise à disposition temporaire». La profession d'aide-soignant, par exemple, ne se limitera plus à donner une douche ou un repas : il s'agira aussi d'aider au maintien de la cognition des anciens par l'utilisation de casques de réalité virtuelle qui les feront voyager dans leurs souvenirs.

La bonne nouvelle, c'est que ces changements répondent, pour beaucoup, à la quête de sens qui taraude de plus en plus de salariés. «C'est même LA nouvelle question de civilisation, estime Patrick Beauvillard, cofondateur de l'Institut des territoires coopératifs : parvenir à aligner travail, vie privée et vie sociale.» Dans une vingtaine d'années, le travail sera donc un élément au service de nos aspirations personnelles, écologiques, sociales... et non plus le socle de notre vie. Celle-ci s'articulera autour d'activités qui ne donneront pas forcément lieu à rétribution, mais qui pourront être des sources d'enrichissement pour la société : faire fonctionner un système local d'énergie, échanger des services.

Comment s'organisera alors le travail ? La Fondation Internet nouvelle génération (Fing) a imaginé trois scénarios. Dans le premier, nous sommes tous des entrepreneurs libres, évoluant dans une société ubérisée. Chacun démarre cependant avec un petit pécule – ce revenu minimum qui fait débat aujourd'hui. Dans le deuxième, une «guilde des actifs» s'occupe des formations et de l'évolution de ses membres, quel que soit leur domaine d'activité. Dans le troisième scénario, enfin, nous évoluons dans une société contri-

butive, où des «communs» servent différents «partenaires» impliqués dans une succession de projets. «Les logiciels libres, Wikipédia ou les prototypes de voitures coconstruites sont autant d'exemples de fonctionnements collectifs produisant des communs», énumère Amandine Brugière, responsable des études à l'Agence pour l'amélioration des conditions de travail. Ces systèmes collectifs existent sur Internet, mais aussi dans ces tiers lieux qui poussent partout en France et permettent de rassembler les compétences nécessaires à un territoire.

Ces modes d'organisation remettent en cause ce que Patrick Beauvillard appelle «les dogmes de l'homo economicus» : «Des mythes sont à déconstruire, comme celui du développement qui découlerait de la concurrence. C'est au contraire de la coopération que naît le développement, économique mais aussi humain, dès lors qu'il permet à chacun de se réaliser.» Ces nouvelles configurations sociales questionnent également les rapports hiérarchiques. «Si les liens de subordination sont remis en cause dans ces modèles, il y a toujours besoin d'organisation du travail : les activités de management persistent, même si elles peuvent être distribuées autrement ou partagées», note Amandine Brugière.

**Q**uid de l'entreprise dans tout ça ? L'épanouissement individuel et le «work from anywhere» écrivent-ils son épitaphe ? «L'entreprise reste un modèle très performant pour inventer de nouvelles formes de production et de collaboration : elle a montré sa capacité d'adaptation pendant la crise sanitaire, tempère Amandine Brugière. Et nos sociétés s'appuient de plus en plus sur elle : on lui demande même de porter de nouvelles responsabilités, comme la santé mentale ou le bien-être des collaborateurs.» Certes, un resserrement des échelons hiérarchiques comme du périmètre des parcs immobiliers est en marche. Mais, selon Yves Caseau, «le travail synchronisé en mode «liens forts», c'est-à-dire dans des bureaux communs, reste le meilleur atout dans l'univers complexe qui s'annonce. La généralisation de la dématérialisation donnera, dans le futur, une valeur forte aux rapports en face à face». Travailler avec les avatars de ses collègues n'est pas encore à l'ordre du jour. \*

➡ Par Sophie Noucher

# 10 métiers que vous exercerez dans 10 ans



Deviner dans une boule de cristal les métiers que nous ferons dans cinq, dix ou vingt ans ? Ce n'est pas le style des prospectivistes, consultants ou enseignants-chercheurs qui planchent sur le sujet. D'ailleurs, les métiers du futur ne vont pas surgir de nulle part, mais plutôt émerger de la transformation de fonctions déjà existantes. «L'évolution des métiers part de trois éléments qui se combinent : les avancées technologiques, comme l'intelligence artificielle bien sûr, mais également la génétique ou l'informatique quantique, les défis sociétaux à relever et les innovations qui se font jour. Ce sont comme des briques de construction du futur, dans tous les domaines», explique Anne-Caroline Paucot, écrivaine prospectiviste. Voici donc les 10 métiers qui ont de bonnes chances de se développer sur cette base, et que vous pourriez exercer dans un avenir pas si lointain.

## CONCEPTEUR DE RÉALITÉ VIRTUELLE POUR L'INDUSTRIE

Equiper des opérateurs de maintenance d'un casque de réalité virtuelle pour les entraîner à effectuer une

---

En panne d'inspiration pour votre orientation professionnelle des deux prochaines décennies ? Plongez-vous dans les métiers d'après-demain.

---

intervention pour laquelle ils n'ont aucune visibilité, plonger des décideurs publics au cœur du tramway qu'ils vont déployer afin qu'ils touchent (virtuellement) du doigt les espaces intérieurs... autant de possibilités déjà exploitées dans quelques secteurs industriels. «Si elle est aujourd'hui concentrée sur quelques systèmes complexes comme l'automobile ou l'aéronautique, cette approche va se développer pour des objets plus anodins du quotidien», assure Jean-Charles Huet, responsable de la division académique IT à l'école d'ingénieurs Efrei Paris. Et concevoir des prototypes ou des programmes d'entraînement à la maintenance en réalité virtuelle va devenir un métier en vogue. Il exigera de solides compétences en codage, en traitement de l'image et en mathématiques.

## DESIGNER DE CORPS

Avec près de 4 000 tatoueurs en France en 2018 selon *Les Echos* et 18% de la population désormais tatouée (+ 8 points en huit ans), le marché du tatouage – bien que freiné par la crise sanitaire – a explosé. Pourtant, il pourrait bientôt être détrôné par une nouvelle profession : le designer de corps. «Alors qu'aujourd'hui le rapport à la propriété est moins important pour les objets, l'appropriation de son corps devient très forte : on y inscrit les événements marquants de sa vie, les souvenirs rappelant les membres de sa famille... Avec l'impression 3D, le designer de corps pourrait proposer un sixième doigt à la main, un implant sur le visage, ou de "fabriquer" un bébé à la mode...», projette Anne-Caroline Paucot. Une ten-



dance qui, dopée par le narcissisme exacerbé par les réseaux sociaux, devrait donner du grain à moudre aux influenceurs. Déjà, la génération Z chinoise court les chirurgiens esthétiques pour se faire tailler... des oreilles d'elfe.

### **NÉGOCIATEUR DE RANÇON NUMÉRIQUE**

Rien qu'en France, le nombre de cyberattaques aux rançongiciels a quasiment quadruplé entre 2019 et 2020, passant de 54 à 192, selon le rapport annuel de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, publié en juin 2021. Une réalité qui va booster le développement de nouveaux métiers, parmi lesquels la négociation de rançon numérique. «Le besoin est réel, avance Anne-Caroline Paucot. Ces derniers mois, plusieurs hôpitaux se sont difficilement extirpés d'une cyberattaque. La ville de Miami a refusé le chantage, mais a dépensé une somme cinq fois plus importante que la rançon demandée en communication pour informer ses usagers et ses partenaires. Demain, nous ne travaillerons plus forcément dans l'esprit triomphant des technologies qui prévalait jusqu'ici, mais il s'agira de gérer la réalité de terrain.» Pour transiger avec les hackers, il faudra non seulement maîtriser les technologies du numérique mais aussi connaître leurs acteurs et les méthodes de négociation.

### **ANTICIPATEUR DE SCÉNARIO DE CRISE**

Réunir des auteurs de science-fiction, une designeuse, des experts scientifiques pour imaginer les conflits de demain, c'est la stratégie de prospective de l'armée française. «Au départ, les militaires ont voulu raisonner en interne avec des prospectivistes, mais du fait de leur propre barrière mentale, leur imagination n'allait pas très loin», pointe Isabelle Rouhan, présidente du cabinet de recrutement Calibri Talent et autrice de deux livres\* sur les métiers du futur. Les entreprises, qui ont mesuré leur impréparation face à la pandémie, ne devraient pas tarder à suivre cet exemple. «L'anticipateur de scénarios de crise sera un créatif, il aura par exemple un profil d'écrivain. Il interviendra à des moments précis de la vie des entreprises, pour élaborer des scénarios inimaginables et les aider à élaborer des réponses. Pour conserver un regard décalé et son originalité, il ne devra pas faire partie des effectifs, mais entrer en scène ponctuellement», commente-t-elle.

### **ÉTHICIEN DE L'IA ET DE L'AUTOMATISATION**

Un véhicule autonome qui choisit entre deux personnes de préserver celle qui a le plus de chances de survie, des systèmes de production industrielle interconnectés qui déclenchent une réponse à une alarme dans ●●●

••• une centrale nucléaire... la digitalisation croissante de nos économies impose de se fixer des garde-fous en termes d'éthique. C'est justement la mission qui va être confiée aux éthiciens. «Un métier d'ingénieur en intelligence artificielle ou en automatisation qui suppose de savoir prendre du recul, de détecter les présupposés d'une démarche ou d'une base de données et d'être capable de les analyser. L'éthicien devra se révéler excellent orateur, persuasif, de façon à défendre ses conclusions auprès d'un conseil d'administration pour infléchir une décision contraire à l'éthique», défend Isabelle Rouhan.

### ÉDUCATEUR DE ROBOT

Stratégies de plaidoirie inspirées de la justice prédictive, recrutements via l'intelligence artificielle, propositions de séries télé établies d'après les visionnages passés... dans tous les domaines, nos choix et nos parcours sont rythmés par les algorithmes. Or ceux-ci s'apparentent, pour les utilisateurs que nous sommes, à une gigantesque boîte noire, cachant de multiples failles liées à nos propres biais cognitifs ou à nos habitudes d'humains. «Il y a un équilibre à trouver entre une donnée extrêmement pointue et réactive, et une donnée plus fiable, car nettoyée de ces biais, même si elle est moins performante», analyse Isabelle Rouhan. Or cette tâche sera justement celle de l'éducateur de robot, amené à corriger la machine de ses biais et à faire évoluer les algorithmes au fur et à mesure des compétences acquises. Autre mission de ce spécialiste de la relation homme-machine : réorganiser le travail des humains au regard de ce que savent traiter les robots, et aider les collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences.

### MÉDECIN NUMÉRIQUE

Le médecin du futur sera également un excellent data analyst. C'est ce qu'avance Isabelle Rouhan :

“ Des pharmaciens maîtriseront la biologie, la programmation, les statistiques et l'intelligence artificielle ”

## LES MÉTIERS POST-COVID

Quels nouveaux métiers émergeront de la pandémie que nous traversons depuis un an et demi ? C'est la question que s'est posée Anne-Caroline Paucot dans un ajout à son livre *Dico des métiers de demain* (Editions Les Propulseurs) qui vient d'être réédité. Parmi les pistes envisagées, le gestionnaire de travail en alternance, chargé de piloter le retour des salariés en entreprise, de repenser les bureaux mais aussi l'habitat depuis lequel les télétravailleurs vont de plus en plus exercer leurs missions.

«Les "immopérateurs", spécialistes du voyage immobile, proposeront une palette d'offres allant de la méditation à des échanges virtuels avec les habitants de pays lointains en passant par des visites en réalité virtuelle», suggère-t-elle. Même les croque-morts ont opéré un virage technologique. «De nouvelles offres affluent, comme les QR Codes sur les tombes qui donneront accès aux données du défunt, pourquoi pas à une vidéo», poursuit Anne-Caroline Paucot. Bientôt un QR Code pour l'au-delà ?

«On caricature souvent le futur en imaginant un humain totalement remplacé par la machine, par exemple dans l'analyse des examens médicaux ou la téléconsultation. La médecine prédictive, qui s'esquisse déjà sur des critères de genre et d'âge, va se renforcer et s'affiner», décrypte-t-elle. Les profils de médecins également experts en data science devraient ainsi se renforcer de façon à mener à grande échelle de la recherche basée sur la donnée médicale. Dans le même esprit, Mano Joseph Mathew, professeur associé à l'Efrei en bio-informatique, fait le pari de pharmaciens dont les compétences s'étendent de la biologie à la programmation, en passant par les statistiques et l'intelligence artificielle, qui seront «capables de comprendre la complexité de la biologie et des sciences du vivant et de s'appuyer sur les technologies pour fournir une médecine de précision».

### RESPONSABLE RÉSILIENCE

La pandémie a démontré à quel point les organisations étaient peu préparées à gérer la crise. Président du centre d'ingénierie et de recherche en résilience organisationnelle (Cirero), Gilles Teneau en appelle dès l'année dernière à monter des cellules de résilience pour surmonter de tels épisodes. Leur rôle ? Mesurer le degré de crise auquel une organisation est confrontée, anticiper celles à venir en captant les signaux faibles, entraîner les collaborateurs de

l'entreprise à réagir, s'appuyer sur des intrapreneurs pour imaginer de nouvelles solutions... Déjà, un peu partout dans le monde, des villes ont monté ce type de services, notamment pour adapter leurs politiques publiques aux enjeux de demain.

### ANIMATEUR CROSS-MARKETPLACE

Si le métier de développement commercial sur les marketplaces est encore relativement récent, il pourrait rapidement évoluer vers des fonctions plus globales d'animation de ce type de plateforme. Un besoin qui va exploser alors que déjà deux tiers des parcours d'achat commencent sur Amazon, un chiffre en croissance exponentielle. «Il y a aujourd'hui, d'un côté, de très bons codeurs, et de l'autre, des spécialistes du commerce en ligne. Les entreprises vont devoir se doter de profils qui cumulent les deux compétences. Des profils à mi-chemin entre le développeur et le chef de secteur, qui s'orienteront vers telle ou telle plateforme de façon à optimiser la vente de chacun de leurs produits, selon les caractéristiques propres à chaque marché», décrit Isabelle Rouhan.

### NUDGE DESIGNER

Faciliter certains comportements en surfant sur les biais cognitifs des usagers ou des consommateurs, c'est tout l'art du nudge. Ce concept d'incitation a fait son apparition depuis quelques années déjà – sous l'aspect de la fameuse mouche collée au fond des toilettes des aéroports pour inviter à respecter la propreté des lieux ou encore des pas peints sur le trottoir pour guider vers la poubelle. «On n'en est qu'au premier niveau du nudge, celui du petit coup de pouce, et il n'est utilisé que sur des sujets très ciblés. Le nudge va à l'avenir s'élargir à des changements de comportements plus profonds et à de nouveaux domaines – l'architecture, la smart city, le marketing», défend Flavien Bazenet, enseignant-chercheur à l'Institut Mines Telecom et titulaire de la chaire Inventivités digitales. A la croisée des neurosciences, de la psychologie, du marketing et du design, le nudge designer aura donc pour mission d'imaginer des solutions pour influencer les comportements. \*

♦♦ Par Gaëlle Ginibrière

\* *Emploi 4.0*, Editions Atlande et *Les Métiers du futur*, Editions First.



## LA SANTÉ MENTALE DES SALARIÉS EN PÉRIODE DE TÉLÉTRAVAIL

Pour certains, la crise sanitaire a été vécue comme le temps béni du télétravail, une forme de libération. Mais pour beaucoup, cela a affecté leur santé mentale et leur motivation.

**S**elon un baromètre réalisé par Opinionway pour le cabinet Empreinte Humaine, la santé psychologique des salariés n'a jamais été aussi basse depuis le deuxième confinement. Les jeunes, les femmes et les managers sont les plus atteints. Ce qui alourdit leur charge mentale c'est une surcharge d'information, des sollicitations professionnelles et personnelles incessantes, à n'importe quel moment de la journée ou de la soirée. Sans oublier le sentiment d'être en permanence surveillé. Et dans ce contexte, l'absence d'oasis réconfortantes que constituent les échanges informels, ô combien précieux, autour d'un café, lors de la pause déjeuner, manquent cruellement.

Cet isolement professionnel, couplé à un épuisement parental peut conduire à une détresse psychologique, chez les femmes notamment. Cette détresse reste un bon indicateur de la santé mentale. Parmi les symptômes qui doivent alerter : désespoir, nervosité, agitation. Et cette perte de repères qui peut conduire au burn-out, cet incendie intérieur. Un risque de détresse psychologique particulièrement accru chez les moins de 29 ans, en perte de repères, inquiets de leur avenir, avec une puissante remise en question de leurs choix professionnels.

Dans ce contexte de télétravail subi, il est essentiel d'être encore plus attentif au respect de la frontière privé-professionnel, de casser sa routine professionnelle en se ménageant de véritables temps pour soi, d'aller s'aérer, d'opposer son droit à la déconnexion inscrit dans la loi, de ne pas avoir peur de parler de ses difficultés à la médecine du travail, de créer des groupes de paroles informels, ou encore d'échanger avec un psychologue.

**Ali Rebeih**

EN PARTENARIAT AVEC

AÉSIO mutuelle, mutuelle soumise aux  
disposition du livre II du code de la mutualité,  
immatriculée sous le n° 775 627 391  
dont le siège social est 4 rue du Général Foy 75008 PARIS

**AÉSIO  
MUTUELLE**  
DÉCIDONS ENSEMBLE DE VIVRE MIEUX

# Pour choisir une voie d'avenir, suivez les guides!

Leurs métiers ne sont pas courants, mais ils vont se développer dans les prochaines années. Pourquoi? Tout simplement parce qu'on aura de plus en plus besoin de leurs nouvelles compétences. Rencontres.



**LOU VALLETTE**  
Ingénieure en valorisation  
de déchets organiques

«Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme...» J'applique cette devise à la lettre dans mon quotidien chez Sofren Group, puisque mon métier consiste à minimiser les déchets organiques ménagers ou produits par l'industrie agroalimentaire afin de les réinjecter dans une autre filière. Formée en génie des procédés, je peux réfléchir, par exemple, à la façon de récupérer la pulpe des oranges pressées par les fabricants de jus pour en faire du méthane. C'est ce type d'énergie verte qui permet de préserver les ressources fossiles et non renouvelables de la planète.

Un seul chiffre pour l'illustrer: 1 tonne de biodéchets peut produire 100 à 200 mètres cubes de biogaz, composé à 70% de CH<sub>4</sub> (méthane), qui peut ensuite être valorisé sous forme de chaleur, d'électricité ou de carburant. Evidemment, cette façon de produire de l'énergie est plus coûteuse, mais elle est aussi plus vertueuse pour la planète puisqu'on rentre dans un système d'économie circulaire. Quand on sait que 39% des ordures ménagères sont de la matière organique et qu'en 2013 la France a généré 46,3 millions de tonnes de déchets organiques hors agriculture et sylviculture, on se rend compte que ces recherches ont un énorme potentiel! Parmi les nouveaux projets les plus novateurs en termes de valorisation de ces déchets, on peut aussi citer leur transformation en nourriture pour les larves de mouches, qui seront ensuite broyées afin d'en

faire une purée riche en protéines destinée à l'alimentation animale ou l'aquaculture. Autant de pistes qui pourraient, à l'avenir, éviter de planter du soja en Amazonie! La preuve que j'exerce un métier du futur? Il y a cinq ans, quand j'ai choisi de combiner génie des procédés et science du vivant, on me promettait un avenir incertain. Aujourd'hui, mon profil est extrêmement recherché!



**AHMAD EL JAMAL**  
Ingénieur  
en fabrication additive

«Pour expliquer l'activité que j'exerce au sein de Sho3D Printing, le plus simple est de prendre un exemple ●●●



# LE CHOIX D'UNE AUTRE VOIE POUR VOS SALARIÉS, CELLE DU PARTAGE.



## ACCOMPAGNER VOS SALARIÉS

Pour AÉSIO, être une mutuelle, c'est penser aux autres plutôt qu'à soi.  
C'est pourquoi, nous en faisons plus pour soutenir les salariés :

- **Des services d'assistance** : soutien psychologique sous forme de rendez-vous téléphoniques ou entretiens en face à face, aide à domicile, garde d'enfants...
- **Un accompagnement, des conseils sur les droits sociaux** et une orientation vers des organismes de soutien...
- **CAP Santé Entreprise** : actions de prévention sur-mesure élaborées avec un professionnel et adaptées aux métiers de vos salariés (stress, sommeil, troubles musculo-squelettiques...).
- **Le fonds de solidarité AÉSIO** pour épauler financièrement vos salariés sur certaines prestations de santé.

C'est aussi ça, créer du lien.



DÉCIDONS ENSEMBLE DE VIVRE MIEUX

Plus de renseignements sur [aesio.fr](https://aesio.fr)



AÉSIO mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité, immatriculée sous le n° 775 627 391 dont le siège social est 4 rue du Général Foy 75008 PARIS. Garanties d'assistance assurées par IMA Assurances, société anonyme au capital de 7 000 000 €, entièrement libéré. Entreprise régie par le Code des assurances. RCS Niort 481 511 632. Siège social : 118 avenue de Paris - CS 40000 - 79033 Niort Cedex 9. ©GettyImages. Document non contractuel à caractère publicitaire. 21-050-019



●●● concret. Imaginons qu'un de mes clients soit une entreprise qui fabrique des stores et qui a besoin de faire fabriquer des petits crochets en plastique sans avoir les moyens ou le temps de se lancer dans une phase de recherche industrielle. Elle préfère alors tester des prototypes en interne avant de les faire produire en grande quantité. C'est là que j'interviens en concevant une imprimante 3D qui va permettre à ce client de fabriquer des crochets, de les essayer et de corriger si besoin certains paramètres très rapidement au lieu d'attendre les retours d'usine... Ce n'est ni plus moins que du prototypage en accéléré. En fonction des souhaits et du cahier des charges de l'entreprise qui me démarque, je fabrique l'imprimante 3D, je la mets en place, je fais des essais, je forme des techniciens pour mener à bien les impressions et assurer la finition des pièces et, bien entendu, j'assure l'entretien de la machine. En fait, avec l'impression 3D, on est entré dans la quatrième révolution industrielle. Déjà, de plus en plus d'industries adoptent ce procédé non plus seulement pour le prototypage dont je parlais mais aussi pour remplacer les chaînes de montage. C'est le cas dans l'aviation, l'automobile ou même l'industrie dentaire. Les process ainsi mis en place permettent de gagner en productivité tout en baissant les coûts de pièces souvent très complexes. Cette technologie est en pleine évolution et ses applications se révèlent peu à peu infinies dans le domaine industriel, professionnel ou privé...»



**ANTHÉA LETELLIER**  
**Doula de fin de vie**



«Je me suis lancée dans ce métier il y a deux ans, après la mort de mon grand-père. Après avoir constaté la difficulté d'accompagner un proche en fin de vie, j'ai eu envie d'aider d'autres personnes à affronter ce départ avec sérénité. Etre doula de fin de vie, c'est aider les personnes en train de mourir et leur entourage sur toute la partie non médicale, c'est faire en sorte que la vie qui leur reste à vivre ressemble à celle qu'ils désirent. Bien sûr, les soins palliatifs existent, mais les malades ne sont pas les seuls à avoir besoin de soutien. Leurs proches, surtout lorsque la fin de vie a lieu à domicile, sont soumis à rude épreuve. Les aider à prendre en charge les tâches ménagères ou prendre le relais auprès du malade leur permet de souffler. Mon rôle est de les écouter et de les rassurer : souvent, les gens n'osent pas dire certaines choses à leurs proches de peur de les heurter ou de les inquiéter, et il est alors plus facile de s'ouvrir à une tierce personne. Comme il n'existe pas encore de formation en France, j'ai d'abord été agent de soin en Ehpad, bénévole dans une association de soins palliatifs avant de suivre une formation

avec une doula américaine. Ça peut paraître paradoxal pour une activité en lien avec la mort, mais je pense que c'est un métier d'avenir : 80% des Français déclarent vouloir mourir chez eux et tous espèrent être mieux accompagnés à l'hôpital. Sans doute par peur, notre société tient la mort à distance. Il n'y a, par exemple, pratiquement plus de veillées funèbres comme autrefois. Si bien que, quand ils sont rattrapés par sa réalité, les gens ne savent plus comment réagir. Certains me demandent s'ils ont le droit de toucher leur défunt, ce qu'il va se passer ensuite pour le corps, etc. Une doula contribue à réduire cette distance en répondant à toutes ces questions et en rendant à la mort son caractère naturel.»



**ESSO-DONG DJAFALO**  
**Architecte blockchain  
chez Chronstate**



«Pour bien comprendre mon job, il faut déjà savoir ce qu'est une blockchain... Il s'agit d'une technologie qui permet de stocker et transmettre des informations de manière totalement transparente et sécurisée. On compare souvent cette base de données (qui comporte tout l'historique des échanges réalisés entre des utilisateurs depuis sa création) à un grand livre comptable qui reste anonyme et infalsifiable. C'est pourquoi elle est très

utilisée avec les cryptomonnaies comme le bitcoin, l'ethereum ou encore le ripple : la blockchain sécurise les échanges de monnaies virtuelles. En tant que consultant et architecte blockchain, mon rôle est d'abord d'analyser le projet d'une entreprise qui souhaite créer une blockchain ou même lancer sa propre cryptomonnaie. Ce n'est pas toujours nécessaire ! Parfois, une base de données classique suffit. En fonction des résultats de mon analyse, je vais créer une application autour d'une cryptomonnaie et assurer son bon fonctionnement. C'est un boulot qui nécessite des connaissances spécifiques, car le langage de la blockchain diffère des autres codes informatiques... Je dois sans arrêt me tenir informé des nouveautés du secteur et des innovations technologiques, c'est passionnant. Et très exigeant car, dans l'informatique, la moindre erreur risque d'entraîner des conséquences dramatiques et très coûteuses pour l'entreprise que je conseille. Il ne fait aucun doute que mon métier est appelé à se développer dans les années à venir : bientôt, tous les grands groupes lanceront leur propre cryptomonnaie et leur propre blockchain. Dans le luxe, le groupe LVMH a déjà noué un

partenariat avec Prada et Cartier. Son idée : créer une plateforme destinée à lutter contre la contrefaçon en s'assurant, grâce à une blockchain, une meilleure traçabilité des produits vendus.»



**BÉATRICE CHEVALIER**  
Responsable éthique et conformité chez Suez



«Cartographier les risques de corruption, former les collaborateurs aux dispositifs éthiques de l'entreprise, s'assurer que les questions ou les alertes en matière d'éthique sont dûment exprimées et traitées... Voici quelques grandes missions d'un "ethics and compliance manager". Autrement dit, j'aide mon entreprise à renforcer son dispositif éthique et plus particulièrement anti-corruption, en m'assurant qu'elle respecte bien la réglementation applicable. Et je protège ainsi sa réputation. Pour cela, il est indispensable de diffuser et promouvoir notre charte éthique auprès de nos 90 000 collaborateurs. Cette charte s'inscrit dans les valeurs

de Suez et définit nos principes d'action ainsi que notre code de conduite. Et ce, pas seulement parce que la loi Sapin 2 nous y oblige, mais parce que c'est essentiel au bon fonctionnement de notre groupe. Dans un souci d'efficacité – et c'est ce que j'aime dans ce métier –, je travaille de façon transverse avec tous les départements (le juridique, l'audit, les ressources humaines, la direction des systèmes d'information ou les achats...) et, évidemment, je m'appuie sur les managers pour diffuser nos principes et nos règles. Suez a un dispositif d'alerte interne accessible uniquement au déontologue du groupe et à notre direction "éthique & conformité". A cette fin, une adresse e-mail dédiée permet aux collaborateurs de signaler toute situation contraire à nos règles éthiques. Cela peut être des informations relatives à des faits de corruption, des cas de fraude ou encore des problématiques RH. A charge pour nous ensuite, avec les équipes des départements concernés, de les étudier et de prendre, le cas échéant, les mesures qui s'imposent. C'est un métier relativement récent, apparu d'abord dans les pays anglo-saxons à la faveur du durcissement des réglementations, mais il ne cesse de prendre de l'importance, car il rejoint une exigence plus globale de transparence de la part des citoyens comme des entreprises. Celles-ci ont bien compris qu'elles avaient tout intérêt à être irréprochables.»\*

✦ Par Samuel Loutaty

**“Il y a cinq ans, on me promettait un avenir incertain. Aujourd'hui, mon profil est extrêmement recherché !”**



# Net, algorithmes et vidéo : le prochain scénario du recrutement

---

Logiciels de tracking, recruteurs indépendants, entretien sous forme de jeux en ligne... Voici venue l'ère des recruteurs et des candidats augmentés. Pour le meilleur ?

---



Rappelez-vous : il y a une quinzaine d'années, seules quelques cabinets de recrutement ayant pignon sur rue détenaient de solides bases de données d'offres d'emploi et de profils de candidats. Aujourd'hui, plus de 700 millions de membres s'affichent sur la plateforme LinkedIn, les sites d'emploi fleurissent au côté des cabinets de chasseurs de têtes, eux-mêmes concurrencés par une armée de recruteurs indépendants et le développement exponentiel des CVthèques en ligne... Passés au crible des machines, les profils comme les curriculum vitae des candidats livrent une énorme masse d'informations à des recruteurs

le nez rivé sur leurs nouveaux outils digitaux. « Désormais, ce n'est plus l'information qui a de la valeur mais bien son exploitation », explique Jean-Ghislain De Sayve, directeur régional de Hunteed, une plateforme digitale de recrutement externalisé qui assure le lien entre des recruteurs indépendants et des missions proposées par des entreprises. Joséphine Mpaka, recruteuse de gestionnaires administratifs, de commerciaux et de responsables fonciers, passe parfois par cette entremise, mais assure aussi son sourcing de candidats avec son propre logiciel. Un ATS (applicant tracking system) qui filtre automatiquement les profils en fonction de critères qu'elle prédéfinit, comme la zone géographique et les années d'expérience. Comme elle, Léa Vayrac, basée à Barcelone, recrute pour la France dans le domaine de la finance. Payée « au succès », lorsque le recrutement du candidat est effectif, la jeune femme arpente sans relâche les réseaux. « LinkedIn est une vraie mine d'or pour les candidats passifs. Je n'achète aucune fonctionnalité, je me sers juste de la recherche par mots-clés puis je contacte directement les professionnels que j'ai repérés », explique-t-elle.

## **Trier encore et toujours**

Dans ce recours aux algorithmes, qu'est-ce qui prime ? Le nom ou le prestige d'une école semblent moins compter par rapport à d'autres données tangibles comme l'expérience et les postes occupés. Mais ne croyez pas pour autant que truffer votre CV de mots-clés trompera les logiciels de tri des employeurs ou



des plateformes d'emploi. «Les machines savent maintenant très bien reconnaître un langage écrit et construit», confirme Arnold Zephir, data scientist et cofondateur de Prévizion.io. Si l'analyse lexicale est encore utilisée, mieux vaut désormais privilégier des phrases complètes et descriptives de ses missions. Rien ne sert de gonfler son CV avec des titres ronflants. Si vous utilisez le terme de CEO ou de chef de département et qu'un peu plus loin vous précisez avoir encadré une équipe de seulement une dizaine de personnes, la machine notera l'incohérence.

Constamment en quête d'efficacité et de rationalité, les recruteurs tentent encore et toujours de dégouter la perle rare. Comme l'écrit Emmanuelle Marchal, directrice de recherche au CNRS et spécialiste du recrutement<sup>(1)</sup> : «En tant que professionnels, ils mobilisent des outils censés réduire l'incertitude sur la qualité des profils.» De fait, alors que le nombre de candidatures pour chaque poste augmente, excepté dans des secteurs en tension comme l'informatique ou la production, le décalage s'accroît entre profils et prérequis en raison des exigences mêmes des recruteurs. «Aujourd'hui, les entreprises regardent l'employabilité de la personne, sa capacité à comprendre très vite les projets de l'entreprise. Il faut un retour sur investissement rapide», explique Karim Cherif, associate partner chez Magellan Consulting, qui intervient auprès des directions des ressources humaines de grands groupes. Pour éviter le turnover, les employeurs cherchent à le prévoir. Là encore, les algorithmes sont appelés à la rescousse. «A partir de

deux variables, on peut évaluer la durée espérée du candidat dans le poste à pourvoir : son historique personnel et les données du marché de l'emploi dans lequel il évolue», confie Arnold Zephir. Ainsi «profilés», les candidats peuvent-ils toujours tirer leur épingle du jeu ? Le sociologue du travail Laurent Duclos, chef de projet Ingénierie de parcours et stratégie d'accompagnement à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), tempère : «Selon une enquête du ministère du Travail<sup>(2)</sup>, l'apparition des plateformes n'a pas radicalement changé la physionomie des recrutements dont 50% se font hors ligne. Ce qui est clair, en revanche, c'est le renforcement continu de la sélectivité du marché du travail et ses effets d'évictions, aggravés par le jeu des algorithmes.» D'autant plus que le tri de masse n'est qu'un outil parmi d'autres.

### **Jeux en ligne et recherches de personnalités**

Pour optimiser leur processus d'embauche, les entreprises y ajoutent d'autres méthodes : tests, mises en situation, challenges avec la mise en compétition de plusieurs candidats autour d'un sujet. Ces pratiques, qui scrutent votre identité autant que vos compétences, ne sont pas réservées aux postes de cadres ou d'ingénieurs. Loin de là. Les profils moins qualifiés sont également regardés à la loupe. L'entretien vidéo préalable en différé s'est ainsi largement répandu, notamment dans les grandes agences d'intérim. On y analyse non seulement vos réponses mais aussi votre élocution, vos réactions face aux questions. Chez Adecco, ●●●

●●● pas moins de 1 200 recruteurs ont été formés l'an passé à de nouvelles façons d'évaluer les candidats. Ces derniers sont invités à participer à des jeux en ligne. Une plateforme dédiée aux recrutements de vendeurs propose ainsi de les mettre en situation. «Il faut concevoir une réponse écrite à une réclamation ou réagir face à un client mécontent joué par l'un de nos consultants», détaille Hélène Fourier, directrice du Centre de formation d'apprentis «Recruter autrement» du leader de l'intérim. Dans ce cas, ce qui compte, c'est moins la justesse de la réponse apportée par le candidat que l'appréciation de qualités «porteuses d'une performance supérieure». C'est-à-dire ? «Les compétences techniques ayant une durée de vie de douze à dix-huit mois, nous devons nous concentrer sur les softskills», précise-t-elle. La recherche de ces compétences douces, liées aussi bien à la posture du candidat qu'à son «savoir-être», conduisent à des pratiques de recrutement bien particulières.

Ainsi, chez R-PUR, une start-up qui commercialise des masques antipollution, le cofondateur Matthieu Lecuyer s'est inspiré des méthodes de la Silicon Valley pour mettre au point son propre parcours de recrutement. Après sélection sur CV, chaque candidat a une semaine pour imaginer et produire une vidéo sur un thème donné (il peut se faire aider). Il doit aussi se prêter à une étude de cas spécifique, qui reprend généralement une situation déjà vécue au sein de l'entreprise. Enfin vient l'entretien ponctué de questions destinées à capter «l'expression d'une personnalité». Fini le temps du «êtes-vous chasseur ou cueilleur?». Ce type de questions a vécu. Pour estimer votre capacité de vulgarisation, on vous demandera plutôt : «Je suis ton grand-père, explique-moi simplement le bitcoin...» La question «dans une équipe de foot, à quel poste joueriez-vous?» renseigne, elle, sur la place que vous vous donnez au sein d'un groupe. Ou encore : «Sur une île déserte, vous emportez trois choses, lesquelles?» Ici, pas de bonne ou de mauvaise réponse (de l'eau ou *Le Petit Prince*, de Saint-Exupéry?), comme le précise l'entrepreneur : «Rien n'est réhibitoire. C'est un dialogue qui permet au candidat de répondre et d'expliquer ses choix.»

La limite, pour le chercheur Laurent Duclos, «c'est que l'on ne sait pas bien de quoi cela parle. Cette

## Chez R-PUR, on demande à chaque candidat de produire en une semaine une vidéo sur un thème donné

### DEUX NOUVELLES RUBRIQUES DANS LE CV DU FUTUR

#### EXISTENCE DIGITALE :

La mention du nombre de followers sur le CV n'est plus une anomalie. Afficher l'étendue de son réseau, sa capacité à toucher une communauté est devenu un atout, notamment dans les secteurs de la communication, du marketing, de l'informatique ou des nouvelles technologies.

**MAD SKILLS :** Ces compétences «folles», ou hors du commun, remplacent

progressivement la case «expériences personnelles et hobbies». Plutôt que d'égrener des activités de loisirs, mieux vaut choisir un ou deux centres d'intérêt qui peuvent susciter la curiosité des recruteurs et révéler des traits de votre personnalité. Selon un sondage publié par Indeed en 2019, 54% des recruteurs déclarent qu'une expérience professionnelle atypique a déjà eu un impact positif sur leur décision d'embauche.

recherche de «personnalité» est plutôt le symptôme d'un dysfonctionnement généralisé du process de recrutement. Cela impacte d'autant plus les anciennes normes d'intégration dans le travail qui font désormais s'opposer le potentiel au métier.»

#### Recruteurs et recrutés : même combat

Pour repérer les capacités des candidats, le marché du recrutement fourmille d'inventions aussi variées que les recruteurs qui les emploient. Témoin, l'agence d'intérim Synergie qui, en partenariat avec une mission locale, fait jouer, toute une après-midi sur un stade de Corbeil-Essonnes, des équipes de jeunes candidats contre ses propres employés d'agence lors de tournois de foot amicaux... Sur le bord du terrain, les entreprises observent. Faut-il alors s'y montrer plutôt offensif ou collaboratif? Mystère. En tout cas, les chargés de recrutement mouillent aussi le maillot, comme Melliti Wiem, qui y a participé. Partisane d'une stratégie pour «casser les barrières entre les candidats et les recruteurs», la jeune femme met régulièrement en scène sur TikTok les postes recherchés par son agence. Revêtue tantôt d'un gilet orange comme un manutentionnaire ou d'une tenue de chantier, ses vidéos ont donné des idées à son employeur pour lequel elle assume désormais la casquette d'«ambassadrice TikTok». Aujourd'hui, pour aller chercher les candidats, il faut partager le même terrain de jeu. Quitte à s'y perdre un peu parfois.\*

✦ Par Julie Krassovsky

(1) *Les Embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail* (Editions de l'EHESS, 2015).

(2) Enquête OFER du ministère du Travail, [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/de-236\\_recours\\_a\\_internet.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/de-236_recours_a_internet.pdf)

# Pour être recruté, soyez liké!

Pas de followers, pas de boulot! Devra-t-on à l'avenir cultiver notre «aura digitale» pour décrocher un job?

**A** lors que 600 millions d'utilisateurs chinois se trémoussent sur l'application TikTok, l'empire du Milieu envisage de mettre en place dans les années à venir un score économique et social individuel qui pourrait potentiellement restreindre l'accès à certains emplois. Un scénario orwellien qu'on espère irréalisable, mais dont on envisage parfois les prémices en constatant combien notre vie sociale et professionnelle est déjà régie en partie par les réseaux sociaux. Sur les plateformes, les loisirs et le travail se mélangent. Les candidats s'affichent en ligne, soignent leur image et en font parfois un relais professionnel utile. De leur côté, les recruteurs observent. 80% d'entre eux consultent les différents profils des candidats avant de les rencontrer, selon une étude menée par LiveCareer\*, un site de conseil en rédaction de CV. Les digital natives ne s'y trompent pas. Comme Samuel Benmoussa, étudiant en licence dans le domaine du design et de la mode. Présent sur Instagram depuis huit ans et seulement trois mois sur LinkedIn, le jeune

homme a déjà déniché trois stages auprès de stylistes ou de directeurs artistiques via le réseau. «Je passe beaucoup de temps à suivre les stories de professionnels dont le travail me plaît. Ils me suivent parfois en retour et "likent" mes photos. L'entretien se fait ensuite, mais en réalité il n'est pas décisif.» De fait, la décision de lui proposer un stage est surtout motivée par ce que renvoient son profil et l'identité de ses followers. Pour Samuel, pourtant, pas question de multiplier les abonnés. «Je ne veux pas qu'on me prenne pour un influenceur! Les posts qui m'intéressent n'appartiennent pas au domaine du marketing, ce n'est pas l'image que je veux donner.»

## MONTREZ SON BON PROFIL

Chaque secteur professionnel a en effet ses usages. L'autorité britannique régissant la publicité (ASA) considère ainsi qu'à partir de 30 000 followers vous êtes officiellement considéré comme un influenceur. En deçà, on parlera de micro-influence. Avec ses 2 300 contacts sur LinkedIn, Sébastien Verger, responsable commercial et directeur technique chez Dell Technologies, est identifié comme un expert de niche. Le responsable, qui partage en moyenne deux publications

par semaine, bénéficie de cette «aura digitale». «Il y a en effet certains événements professionnels auxquels je suis convié, ou envoyé par mon groupe, compte tenu de mon audience.» Un relais à peu de frais pour son employeur. «En fonction de l'environnement professionnel, un candidat possédant déjà un bon réseau sera plus facilement repéré par l'entreprise», atteste Franck Magnan, cofondateur de Bonanza, spécialiste du recrutement des 18-35 ans sur les réseaux sociaux. Alors que l'activité en ligne fait désormais partie du domaine public, l'usage que l'on fait des réseaux sociaux prédéfinit même la pertinence des offres d'emploi que nous recevons. Avec un danger toutefois : que notre valeur sur le marché du travail soit réduite, aux yeux des recruteurs, à notre profil digital. Pour le sociologue Laurent Duclos, c'est un trompe-l'œil : «La compétence, c'est le couple que forme un individu avec son environnement de travail. On l'oublie un peu trop.»\*

✦ Par Julie Krassovsky

\*<https://www.livecareer.fr/cv/recrutement-reseaux-sociaux>



# 6 mots qui feront partie de notre quotidien

---

Asynchrone, fluide ou cobotisé ? Notre mini-lexique pour décrypter les contours du futur monde du travail.

---

## BIONIQUE

Etre remplacé par une intelligence artificielle ou un robot. C'est une crainte partagée par 78% des Français, selon une enquête menée en juin 2021 par Botnation, plateforme spécialisée dans la création de chatbots, ces logiciels conversationnels. «D'ici dix à vingt ans, chacun d'entre nous possédera son "double digital" qui l'aidera dans sa vie quotidienne ou au travail», estime Michel Barabel, directeur de l'executive master RH de Sciences po Paris. Ces «cobots» (robots collaboratifs) devraient progressivement s'emparer des tâches répétitives, permettant aux humains de se concentrer sur les interactions, la créativité et l'innovation. «Mais l'avenir lointain appartient au bionique, c'est-à-dire à une technologie au croisement entre l'électronique et le vivant», affirme Vinciane Beauchene, directrice associée du Boston Consulting Group. Doté de superpouvoirs électroniques, le salarié de demain «combinera les qualités humaines et la technologie pour générer de meilleurs résultats», poursuit-elle. Bonne nouvelle, la part humaine de cet individu augmenté garantira, selon l'experte, «une utilisation éthique des algorithmes». Ouf!

## APPRENANCE

L'obsolescence des compétences est programmée : dans dix ans, 40 à 60% des offres d'emploi concerneront des métiers qui n'existent pas encore\* et, d'ici 2025, la moitié des employés devront renouveler leurs compétences, selon une étude d'octobre 2020 du Forum économique mondial. «En 2017, l'OCDE affirmait que la durée de vie des compétences, estimée entre dix et trente ans avant 1990, était tombée à environ six mois dans certains métiers de l'informatique et cinq ans dans des secteurs plus traditionnels, comme la comptabilité», détaille Michel Barabel. Conséquence : le salarié du futur devra se former en permanence, au risque de devenir inemployable. Et cultiver pour cela ses qualités de transformation – et non plus seulement d'adaptation. Parmi lesquelles figurent les 4C : esprit critique, créativité, communication et collaboration. Et bien sûr, sa «learning agility» ou «capacité d'apprenance», c'est-à-dire l'attitude individuelle face à l'apprentissage, qui sera la clé de tout le reste.

## HUMANAGEMENT

Dans ce futur high tech, l'humain devra retrouver une place originale. Proposé par Gary Hamel, professeur à la Harvard Business School et directeur du Management Lab, laboratoire de recherche sur les pratiques managériales innovantes, le concept d'«humanagement» pose les bases d'une entreprise adaptée aux exigences de la révolution tech à venir. Place à l'autonomie et à la responsabilisation des salariés, destinée à renforcer leur créativité et leur sens de l'initiative. Comment ? «Moins de top down, un fonctionnement en mode subsidiaire – des décisions prises au plus près du terrain – et le droit de désobéir pour le bien de l'entreprise», détaille Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite à HEC Paris. Et d'expliquer : «Les business models qui ont aujourd'hui vocation à se développer reposent de plus en plus sur la prise d'initiative, la mobilisation de la subjectivité et de la créativité de chacun. Le management doit contribuer à créer des conditions permettant aux collaborateurs d'être créatifs et autonomes dans leurs décisions.» Merci les cobots !

## WELLBEING

Selon le baromètre Diffusis France, pour Upfeel.io, 76% des salariés estiment que l'entreprise joue un rôle déterminant dans leur bien-être. La tendance

promet de s'accroître dans les années qui viennent, obligeant l'entreprise du futur à passer de ce bon vieux «wellness» au tout nouveau «wellbeing». Quelle est la différence entre ces deux notions ? Les démarches centrées sur le confort au travail (conciergerie, salles de détente, nutrition...) ne suffiront plus. Elles devront devenir plus globales et viser le bien-être de la personne dans le cadre même de son travail, et non plus comme un à-côté de sa vie professionnelle. Autonomie, apprentissage, sens, fierté, sentiment d'utilité, solidarité dans le collectif, convivialité... seront autant de marqueurs du wellbeing. «Il s'agit non plus seulement de veiller au bien-être des collaborateurs, mais de favoriser les connexions entre eux, les échanges authentiques, l'autonomie et la reconnaissance», souligne Olivier Brun, cofondateur de Greenworking, cabinet d'accompagnement en innovation managériale. Pourquoi tant d'efforts ? Parce que les salariés de demain adopteront de plus en plus le comportement de consommateurs en quête d'une expérience positive. Le travail cessera d'être seulement un moyen de subsistance pour devenir pourvoyeur de sens, comme le montre dès aujourd'hui l'exigence croissante des jeunes diplômés pour une entreprise «porteuse d'impact social». Ajoutez à cela une pincée de réseaux sociaux... «Dans le futur, le collaborateur-consommateur choisira son entreprise comme un produit,

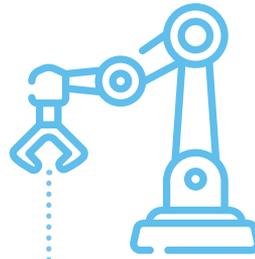
n'hésitera pas à partager son mécontentement sur les réseaux et papillonnera jusqu'à ce que l'expérience de travail soit à son goût», prévoit Vinciane Beauchene. Vous êtes prévenus !

## FLUIDITÉ

Selon une étude d'Opinionway pour Horoquartz, 29% des salariés français et 39% des moins de 30 ans aimeraient mener deux activités professionnelles de front. De nouvelles formes de travail «intermittent» se développent et le CDI cessera bientôt d'être l'eldorado tant attendu. «Si 90% de la population active est actuellement en CDI avec un seul employeur, ce chiffre va descendre à 40 ou 50% avec des individus qui vont combiner différentes activités professionnelles, rémunérées ou non, pronostique Michel Barabel, à Sciences po. Les entreprises devront devenir des écosystèmes ouverts à des coopérations plus ponctuelles et éphémères.» Le manager sera amené à parcelliser les tâches et à animer un collectif «hybride», formé de collaborateurs réguliers, de clients, d'étudiants, de consultants, de free-lances... et de quelques salariés en CDI. Les frontières des entreprises s'ouvriront ainsi à la «fluidité des talents» : «Organisées autour de petites équipes autonomes, elles iront chercher les ressources et les compétences nécessaires à différents endroits, notamment sur des plateformes externes de free-lance, de crowdsourcing appliqué à l'open innovation ou de partage de ressources», explique Vinciane Beauchene.

## HYBRIDATION

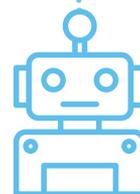
Des collaborateurs en réunion sur une plage paradisiaque ou au



bord d'une piscine... Ces «remote workers» devenus digital nomads se sont multipliés avec la pandémie. Et l'avenir devrait confirmer la tendance. Avec plusieurs variantes possibles, du cohoming au corpoworking (ouvrir sa maison ou l'entreprise à d'autres télétravailleurs). Ce modèle hybride s'imposera, alliant télétravail et présence sur site. Une enquête du BCG de juin 2021 réalisée auprès de 10 000 salariés révèle que 76% d'entre eux souhaitent davantage de flexibilité en termes de lieu de travail. Selon le cabinet de recrutement Cooptalis, 86% des entreprises auraient même reçu des requêtes pour télétravailler depuis une destination étrangère ou une ville éloignée. Ainsi, «le dualisme qui structurait nos vies auparavant va s'effondrer, expose Fabien de Geuser, professeur associé à l'ESCP Europe. On va travailler 24 heures sur 24, mais aussi être en vacances H24.» Ce télescopage a d'ores et déjà donné naissance au concept de «workation» (work + vacation, travail + vacances). Le travail deviendra aussi de plus en plus asynchrone. Car, au-delà du choix du lieu de travail, 93% des salariés aspirent désormais à davantage de «flexibilité temporelle». «C'est la prochaine attente qui succédera à celle, actuelle, du travail à distance», anticipe Vinciane Beauchene.\*

➡ Par Charlotte de Saintignon

\* Reskilling, Upskilling, and Workplace Learning for Industry 4.0, CGS, septembre 2020.





L'environnement professionnel est en pleine mutation, mais on a quand même toujours besoin d'un petit endroit à soi pour travailler. Si possible design, mobile et confortable, comme avec ce mobilier «Rolling desk», signé Cider Edition.

## Métro, bureau, dodo, c'est fini!

# E

Exit son siège parisien du Père-Lachaise. La société LiveMentor, spécialisée dans la formation et le coaching à distance pour les créateurs d'entreprise, propose désormais à ses quelque 50 salariés de travailler d'où ils veulent. L'un est déjà parti s'établir en Afrique du Sud. Dans l'Hexagone, trois hubs régionaux seront constitués autour d'espaces de coworking, loués au gré des besoins. Le premier est lancé à Aix-en-Provence, où une vingtaine de collaborateurs se sont portés candidats pour migrer. Un avant-goût du bureau du futur ? «Nous basculons de l'espace physique de travail au temps de travail et, pourquoi pas, au temps superposé, pour ceux qui exerceront plusieurs activités», indique Sylvain

---

Dans l'écosystème de l'entreprise, l'espace de travail est probablement l'élément qui va connaître l'évolution la plus radicale. Pistes pour explorer l'avenir du bureau.

---

Louradour, directeur associé de l'observatoire de l'innovation numérique Netexplo. «Chez certains pionniers comme Google ou Dropbox, les salariés se comportent déjà comme des free-lances», pointe de son côté Samuel Durand, auteur du documentaire «Work in Progress». Ils travaillent en mode projet, de façon totalement flexible, de n'importe où, quand ils le souhaitent. Demain, dans les métiers qui ne nécessiteront pas une présence physique, nous aurons le choix de nos lieux de travail et nous les ciblerons en fonction de nos tâches. La technologie facilitera ce nomadisme. Une telle perspective n'enterre pas le bureau. Elle l'oblige à se réinventer. Avec l'exode des cols blancs dans les campagnes et les petites villes, l'entreprise devra rapprocher le bureau de ses salariés et non plus l'inverse. La pandémie a déjà bouleversé nos priorités, faisant passer au premier plan la qualité de vie pour 74% des salariés interrogés par JLL, géant du conseil en immobilier d'entreprise, dans son étude 2021 des tendances mondiales de ce marché.



A l'heure du télétravail, le bureau se fait plus beau et plus convivial, à l'image des espaces imaginés dans plusieurs grandes villes françaises par Newton Offices, qui mélangent bureaux privatifs et espaces de coworking.



## Des espaces de travail atomisés

Premier axe : améliorer le confort du télétravail. «Un tiers des actifs ne dispose pas d'un logement adéquat pour travailler», rappelle Flore Pradère, directrice veille et prospective chez JLL. Concrètement, il s'agit de favoriser l'accès à des espaces de coworking proches du domicile : 48% des entreprises envisagent de déployer ce relais. Le chèque bureau que la Fondation Travailler autrement appelle de ses vœux a de bonnes chances de se généraliser. Financé par les entreprises, sur le modèle du ticket-restaurant, il permettra à chacun de réserver sa place dans un tiers lieu, un espace de coworking, voire un salon d'hôtel Accor, partenaire du projet ! En pionnière, la start-up Fleex propose déjà une telle prestation aux entreprises, avec comme premiers clients Back Market, le spécialiste des produits électroniques reconditionnés, et la néobanque Shine.

La France comptait 1 800 tiers lieux en 2018, selon la Mission Coworking. Leur nombre promet d'exploser. «Leur configuration sera aux antipodes de la standardisation», promet Emilie Vasquez, qui

vient d'inaugurer Le Shack («cabane», en anglais) à Paris, dans un hôtel particulier proche de l'Opéra, avant de dupliquer le modèle en province. Un lieu hospitalier et inspirant où se côtoient aussi bien une galerie d'art, des espaces de réunion aux allures de boudoir qu'une salle de sport, et où «il fait bon se reconnecter avec les autres et soi-même».

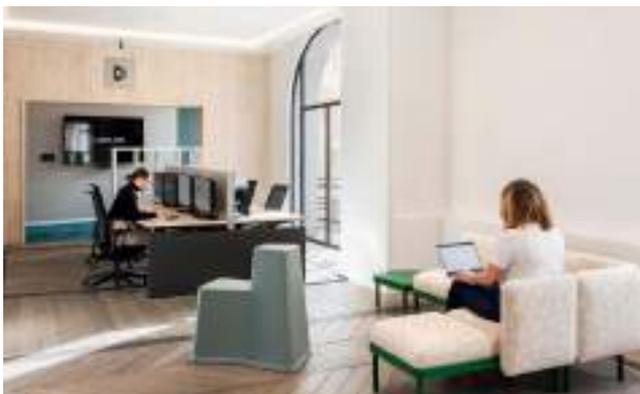
La seconde option avancée par JLL ? Repenser sa stratégie d'implantation en investissant dans plusieurs microsites répartis aux quatre coins du territoire, afin de décongestionner le vaisseau amiral du siège social. BlaBlaCar y réfléchit. La licorne du transport partagé se dit prête à ouvrir une antenne lorsqu'au moins 15 salariés aspirent à s'installer dans la même ville. D'autres entreprises choisiront de mettre en réseau leurs différents sites où chaque collaborateur sera le bienvenu. Sophie Henley-Price, associée senior de Studios Architecture, évoque cette multinationale qui a décidé de transformer son siège social en hub, au même titre que ses filiales. Après réservation via son assistant personnel, un collaborateur peut choisir de travailler plusieurs jours en France avant de migrer vers le hub de Copenhague, par exemple.



## Des bureaux modulaires

Mais pourquoi continuer à se rendre au bureau quand il devient possible et admis de travailler de partout ? «Pour y vivre une expérience», répond Maxime Chevillet, manager au cabinet de conseil en stratégie Akoya, qui fait le parallèle avec les boutiques physiques concurrencées par les commerces en ligne. «Dans l'hypothèse d'une guerre des talents, il faudra traiter les salariés comme des clients», affirme-t-il. Nous viendrons moins au bureau, mais mieux – 36% des entreprises s'approprient d'ailleurs à réduire leur surface, selon BNP Paribas Real Estate. Pour satisfaire l'aspiration croissante au bien-être, les halls se transforment en lounge, les espaces de restauration saine se multiplient, les cages d'escalier se percent de fenêtres, la climatisation devient individuelle. Comme chez Google, à Mountain View, en Californie, des cloisons gonflables actionnées par un robot permettent de recréer son intimité. Grâce au Bracelet of silence, un accessoire tout juste développé par des étudiants de l'université de Chicago, il est possible de s'isoler en bloquant tous les micros à proximité, y compris ceux de votre assistant vocal. «C'est l'ère de l'entreprise cocon», pronostique Camille Rabineau, fondatrice de la société de conseil Comme on travaille. La plupart viseront la certification Well Being Standard, plus focalisée sur les occupants que sur les bâtiments.

Nous viendrons aussi au bureau pour échanger de façon informelle et phosphorer ensemble. Signe des temps, les postes de travail individuels se réduisent au profit des espaces collaboratifs. Au siège de Gecina, société foncière, ces derniers sont passés de 30% à 60% des surfaces disponibles. Le café, lieu de convivialité, devient central. Les terrasses autrefois réservées à la direction se démocratisent. «Les bureaux ne sont plus des bâtiments figés mais élastiques et



## CLAP DE FIN POUR L'OPEN SPACE

Révolus, ces alignements de postes de travail nominatifs. Non seulement la surface dédiée à l'open space se rétrécira au profit des espaces collaboratifs «dans une proportion d'environ 1/3-2/3, dans nos scénarios les plus ambitieux», estime Flore Pradère, directrice veille et prospective chez JLL, mais les postes de travail basculeront en flex office. Les outils de réservation de poste vont devenir monnaie courante. Sur place, des capteurs de présence permettront d'en mesurer la fréquentation et de lisser les pics d'affluence. Le tracking individuel renseignera aussi sur vos préférences et vos habitudes en termes d'espace. Grâce à ces données traitées en temps réel par une intelligence artificielle, vous pourrez vous orienter vers d'autres configurations, propices aux échanges informels. Le bureau de demain sera décidément nomade.

réversibles, des laboratoires qui évoluent dans le temps», explique Alexandra Villegas-Sanne, associée senior de Studios Architecture. Chacun, au gré de ses besoins individuels ou d'équipe, peut faire tomber les murs ou créer, selon les termes de Sylvain Louradour, son «pop-up space» personnalisé, espace éphémère pour cogiter à plusieurs. Chez Vitra, spécialiste du mobilier de bureau, «le maître mot devient la flexibilité, indique Cécile Aubriet, responsable du studio France et Benelux. On raisonne en micro-architecture, avec des éléments servant à plusieurs fonctions et articulant l'espace de différentes manières, tel un jeu de Lego.» Enfin, il sera facile de participer à distance aux réunions organisées au siège grâce aux cabines individuelles à hologrammes (déjà développées par Portl), capables de vous faire apparaître dans plusieurs endroits à la fois.

Flex office, nomadisme, travail hybride... Le bureau se réinvente, sous l'impulsion de spécialistes de l'aménagement, comme l'agence Moore Design, qui propose aux entreprises de nouvelles solutions d'aménagement, atypiques mais fonctionnelles.





Les espaces de coworking aussi se mettent au goût du jour, comme Le Shack, à Paris, où on peut aller pour travailler, mais aussi manger et se détendre.



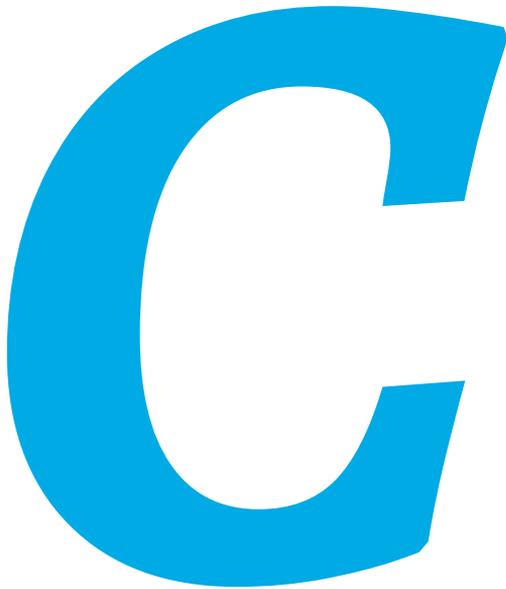
## Des entreprises organiques

«Le bureau est mort, vive les lieux de vie», prédit Gecina, qui vient de sonder, avec l'institut Elabe, 24 dirigeants d'entreprises sur le thème «Avons-nous encore besoin de bureaux?». «Les sièges sociaux seront débunkérisés, transparents, ouverts sur la ville», précise Valérie Britay, DGA de Gecina, à la tête du pôle bureau. Leur fonction sera d'abord «identitaire» : on y viendra pour s'imprégner de la culture de l'entreprise. Ils seront aussi la vitrine de la boîte. A l'image de Saint-Gobain, qui ouvre son showroom au public dans son nouveau siège social de la Défense, à Courbevoie. Ces futurs sièges sociaux s'intégreront dans leur écosystème urbain, «priviliégiant la mixité des usages au sein des bâtiments», indique Flore Pradère, chez JLL. Dans un complexe de bureaux enclavé sur le boulevard circulaire de la Défense, Studios Architecture a ainsi pris le parti, avec Latitude, d'une

architecture horizontale et humaine pour réconcilier quartier d'affaires et quartier résidentiel : les parkings ont été transformés en hub commerçant. Ces sièges du futur feront aussi la part belle au végétal, installant des potagers sur leurs toits terrasse. «L'entreprise fonctionnera comme une ruche», pronostique le think tank la Fabrique Spinoza dans son étude sur l'espace de travail de l'avenir, «puisant ses ressources dans son environnement tout en participant à sa régénération». Elle se convertira au «corpworking», accueillant dans ses bureaux étudiants, partenaires ou entrepreneurs en herbe. Ses espaces de restauration seront ouverts au public. Elle pourrait aussi inviter des artistes en résidence ou programmer des événements culturels. «Le principe consiste à brasser les gens et les idées», décrypte Cécile Aubriet, chez Vitra. 70% de ce que nous apprenons repose sur des échanges informels. Le bureau, lieu d'interconnexions, doit désormais devenir lieu de partage.\*

✦ Par Christine Halary

# Manager autrement, easy!



Crise, digitalisation, intelligence artificielle... C'est une évidence : vous ne managez pas votre équipe demain comme vous la managez aujourd'hui. La première évolution sera probablement la disparition d'un rôle auquel les teamleaders français sont particulièrement attachés : celui du manager expert, ce responsable «je sais tout» qui dit à tout le monde ce qu'il faut faire et comment. «A moyen terme, le manager expert ne sera pas dans une position facile, car l'intelligence artificielle va traiter une bonne partie de ses tâches. Nombre de ses compétences techniques vont être robotisées», souligne Pierre-Antoine Balu, associé People & Organisation chez PwC France et Maghreb. Sans doute faut-il y voir une chance : davantage basé sur les soft skills (empathie, écoute, bienveillance...) que sur les savoir-faire techniques, le management opérera ainsi son «retour vers le futur» et la gestion du capital humain dont il n'aurait jamais dû s'éloigner ! Mais comme une transformation ne vient jamais seule, voici 10 pistes pour se préparer à l'évolution de votre pratique.

## ↳ Entraîner une communauté

L'équipe, c'est fini ! Demain, votre job va consister à animer une communauté, composée pour partie de

---

La fonction de manager va inéluctablement changer. Voici 10 pistes à explorer pour piloter votre écosystème au quotidien et anticiper cette évolution.

---

salariés et augmentée de free-lances, slasheurs – ces travailleurs qui exercent plusieurs activités –, consultants et partenaires... Tous avec des attentes, des envies, des obligations différentes et parfois opposées. «Les jeunes générations notamment sont désormais adeptes du polyengagement. Lors de la pause déjeuner par exemple, certains enregistrent des podcasts, d'autres deviennent conseillers en naturopathie... Ils ne veulent plus un travail unique. Le management devra changer pour susciter leur engagement», constate Emmanuelle Joseph-Dailly, directrice du lab recherches et prospective chez Julhiet Sterwen. Comment ? En respectant aussi leur désir d'autonomie.

## ↳ Piloter au résultat

La réussite de votre rôle de manager de communauté passera par la confiance. Vous ne serez plus là pour transmettre les ordres de la direction à votre équipe, mais pour créer, développer et animer votre tribu. «Le manager va devoir dicter le “quoi” et laisser la liberté du “comment” aux membres de son groupe. Quel que soit leur statut, le manager ne doit plus chercher à contrôler les personnes, mais la valeur de ce qu'elles délivrent. Il lui faudra entrer dans un “pilotage au livrable”, guidé par la recherche du résultat», assure Vinciane Beauchene, directrice associée au Boston Consulting Group (BCG). Pour cela, le manager du futur devra rythmer l'organisation du travail sur des temps plus courts. Pas question de laisser la tribu en roue libre pendant six mois et de relever les compteurs à la fin. «L'équipe doit travailler de manière autonome sur des cycles plus rapides et délivrer de la valeur de manière itérative», complète la consultante.



### ↳ Gérer les responsabilités plutôt que le pouvoir

«Les managers du futur auront peu de pouvoir mais beaucoup de responsabilités. Ils ne seront pas ceux qui décident mais ceux qui appuient et assument les décisions», prévient Thibault Le Texier, chercheur associé au Centre européen de sociologie et de science politique de la Sorbonne. Vous devrez donc passer (si ce n'est déjà fait) du statut de roi du silence, construit sur la croyance que la rétention d'information constitue le socle du pouvoir, à celui de roi du dialogue. «Le job du manager sera d'animer et d'apporter la contradiction au sein de sa communauté pour accoucher d'une décision, ajoute le chercheur. A lui ensuite de porter le projet auprès du N+1. Il est responsable de la décision collective de l'équipe, même en cas de désaccord avec la direction.»

### ↳ Professionnaliser la relation à distance

Le travail du futur se fera toujours plus hybride, combinant présentiel et télétravail, au bureau, à domicile, dans des tiers lieux, en espace de coworking, en France, à l'étranger... le tout agrémenté d'une bonne dose de flex office. Conséquence : «Les meilleurs managers seront ceux qui seront capables de jongler entre les objectifs à court et moyen terme,

gérer les moments où les membres de l'équipe se voient ou pas, les temps où ils travaillent de visu ou à distance. Il leur faudra professionnaliser leur gestion de tous ces modes asynchrones», observe Emmanuelle Joseph-Dailly, coauteure du livre *Les Talents cachés de votre cerveau au travail* (Eyrolles). Une façon de le faire dès aujourd'hui est d'organiser ce travail asynchrone via des plateformes de partage de l'information, tel Google Docs par exemple : chacun réfléchit dans son coin, mais le résultat est immédiatement accessible à tous. La seconde façon est de fixer des objectifs suffisamment clairs pour que le travail de l'équipe suive le bon cap ! Et enfin, il sera essentiel de prévoir des moments de rencontre informels, même à distance, pour laisser l'information circuler entre les membres de votre équipe.

### ↳ Booster sa curiosité

Désormais (et encore plus dans le futur), rien n'est permanent sauf le changement. Tout s'accélère et les expertises sont rapidement obsolètes. «Le manager de demain sera celui qui sait tenir sa curiosité et celle des autres en éveil. Il lui faudra apprendre à apprendre», insiste Isabelle Rouhan, dirigeante de Colibri Talent et auteure de *Emploi 4.0 Quels métiers pour réussir la transformation technologique ?* (Atlande). Entretien votre culture générale et ●●●

●●● considérer que vous avez toujours quelque chose à découvrir pour rester au niveau seront vos atouts fondamentaux. «Plus que jamais, le manager va aussi devoir devenir un expert en gestion du temps, car il lui faudra mener de front sa réflexion stratégique et son apprentissage permanent tout en restant en empathie avec ses équipes», précise Vinciane Beauchene, du BCG.

### 📌 Accepter l'imprévisibilité

On l'a vu avec la crise du Covid qui, du jour au lendemain, a imposé une nouvelle organisation du travail et une révision totale des stratégies : l'imprévisible est devenu la norme. L'une des clés du management de demain résidera dans la capacité à ne pas chercher à tout prévoir, mais à «encaisser» les aléas en se transformant au gré des circonstances. Pas si simple, car notre cerveau déteste le manque de repères. Pour économiser ses ressources, il préfère nettement fonctionner par automatismes. Pour contrer ce réflexe, vous devez vous entraîner au quotidien à les déjouer. «Certains actes quotidiens, en apparence anodins, améliorent la plasticité du cerveau. Par exemple, changer d'itinéraire le matin, explorer un sujet inconnu, ouvrir un bouquin au hasard», illustre Emmanuelle Joseph-Dailly, directrice prospective chez Julhiet Sterwen. C'est ce qu'on appelle la sérendipité, la capacité à trouver ce qu'on ne cherche pas, et qui signifie surtout que vous êtes disponible à la nouveauté.

### 📌 Rebondir sur un échec

Un projet qui n'aboutit pas ? Un produit qui ne trouve pas son marché ? Une présentation qui foire ? Pas grave ! Le droit à l'erreur commence aujourd'hui à être admis dans les entreprises. Demain, il vous faudra vous l'autoriser, mais aussi aller encore un cran plus loin en considérant vos échecs comme une étape normale d'un processus de travail. Pour cela, un petit effort s'imposera. Notre cerveau ayant tendance à ne retenir que le négatif, il va falloir lui apprendre à positiver un peu pour faire mieux et différemment la prochaine fois. «On n'inverse pas ses biais cérébraux, mais en avoir conscience permet de progresser et de les atténuer après coup. Le manager du futur devra se connaître lui-même sur le bout des doigts», recommande Emmanuelle Joseph-Dailly. Après un échec, ne vous dites plus que vous avez raté votre vie : demandez-vous plutôt ce qu'il vous a appris.



### 📌 Coacher son cerveau

Pour renforcer sa capacité d'adaptation à l'imprévisible, entraîner son cerveau à dépasser ses premiers réflexes sera l'une des clés du management de demain. «Savoir comment son cerveau fonctionne vous évitera notamment de tomber dans les biais de confirmation, qui consistent à chercher dans le réel la preuve de ses propres croyances», insiste Emmanuelle Joseph-Dailly. Exemple ? Imaginez qu'un candidat se présente en retard à un entretien de recrutement. Vous penserez probablement qu'il manque de sérieux. Si vous ne forcez pas votre cerveau à sortir de cette croyance, vous allez pister dans ses propos et ses attitudes tout ce qui confirme votre idée. Au risque de passer à côté de ce qu'il vous dit... et peut-être d'écarter un candidat hors pair. Apprendre à dissocier vos décisions de vos impressions est un art tout en subtilité !

### 📌 Admettre la vulnérabilité

Autre conséquence de la fin de votre posture de manager expert, il vous faudra probablement accepter de reconnaître vos limites, voire de demander de l'aide. Bref, tomber le masque du manager omniscient et infaillible. Rassurez-vous, cette nouvelle posture ne sera pas un aveu de faiblesse ou la marque de votre incompetence. Elle pose au contraire les bases d'un management plus égalitaire entre vous et vos collaborateurs, et d'autant plus efficace : dans son ouvrage *Le Pouvoir de la vulnérabilité* (Trédaniel), la psychologue Brené Brown confirme que l'authenticité du manager, capable d'exposer ses faiblesses, renforce la confiance de ses collaborateurs et lui permet de créer sur le long terme des liens plus solides.

### 📌 Ecouter tous les feed-back

Dans le même esprit, apprenez à solliciter les feed-back de vos collaborateurs, pairs et supérieurs, et même de ceux avec qui vous ne vous entendez pas bien. «Par exemple, proposer un entretien de départ avec les collaborateurs qui quittent le navire permet d'identifier ce qui a coincé dans votre relation et ce que vous auriez pu améliorer», recommande Emmanuelle Joseph-Dailly. Et Pierre-Antoine Balu, de PwC France, de conclure : «C'est certes très dur de donner et de recevoir ce retour, mais c'est indispensable pour porter une entreprise davantage basée sur l'authenticité.» Autrement dit l'élément clé du management de demain... et peut-être d'aujourd'hui. \*

✦ Par Sylvie Laidet

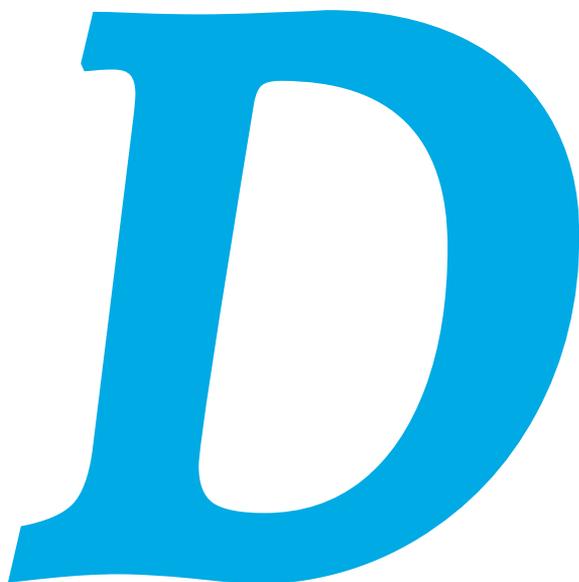
# L'AVENIR

N'EST PAS CE  
QUI VA ARRIVER  
MAIS CE QUE  
NOUS ALLONS FAIRE



**Henri Bergson**  
*Philosophe (1859-1941)*

# Soignez les compétences que les robots n'ont pas !



Dix-huit mois ! C'est d'après l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) la durée de vie actuelle d'une compétence technique. Ce délai passe même sous la barre des trois mois dans le monde de la tech où l'obsolescence des compétences n'est plus un tabou. «Les hard skills restent essentielles, mais face à la digitalisation, l'intelligence artificielle et l'automatisation, elles seront moins indispensables», prévient Isabelle Rouhan, présidente de l'Observatoire des métiers du futur et du cabinet Colibri Talent. En cause : la cohabitation homme-machine, qui entre dans un nouveau cycle et qui va faire l'effet d'un tsunami sur les formes de travail. «Nous nous trouvons dans une période intermédiaire qui a commencé en 2010 et s'achèvera vers 2030 avec l'apparition de nouveaux métiers dont nous n'avons pas encore l'idée, nécessitant de nouvelles compétences», renchérit Boris Sirbey, cofondateur de Collectiv Z et du Lab RH. Que vous soyez salarié, cadre ou manager, jeune ou senior, préparez-vous à voir vos acquis bouleversés. Il va non seulement falloir continuer à vous former mais aussi renforcer un socle de métacompétences à la fois transversales,

---

Dans le monde de demain, il faudra composer avec des métacompétences qui réunissent créativité, pensée critique, curiosité et originalité. En un mot : tout ce que les robots sont incapables de faire !

---

cognitives et comportementales. Elles seront vos seules armes durables pour évoluer et progresser dans le monde de demain.

## Continuez d'apprendre

Pour accompagner efficacement l'automatisation des tâches, pas le choix, il va falloir apprendre encore et encore, voire toujours. «Il n'y aura plus vraiment de formation dispensée une fois pour toutes tant les évolutions seront rapides. Il faut d'ores et déjà intégrer que la volonté d'apprendre sera une compétence clé à l'avenir», analyse Olivier Fronty, président du cabinet SBT Human(s) Matter. Une étude récente menée par Ella Miron-Spektor, professeure de psychosociologie des organisations associée à l'Insead, révèle ainsi que la «courbe de créativité» des personnes orientées «apprentissage» se développe de façon constante avec les années, tandis que celle des personnes orientées «performance» a tendance à chuter, après une phase ascensionnelle rapide. Pour éviter de vous faire distancer, faites dès aujourd'hui le point sur vos savoir-faire et capitalisez sur votre envie d'apprendre. Maîtrisez-vous par exemple les outils numériques ? Savez-vous les utiliser dans votre métier au quotidien ? Si ces aptitudes sont proches de zéro, commencez à suivre des tutoriels gratuits en ligne, inscrivez-vous à des conférences TED, formez-vous avec des cours en ligne sur OpenClassrooms ou General Assembly. Ouvrez vos chakras, élargissez vos horizons et restez curieux.

Inscrivez-vous par exemple à trois groupes professionnels sur LinkedIn pour suivre de près les évolutions et les innovations dans votre domaine d'activité professionnelle, mais aussi celui dans lequel vous vous verriez bien dans deux ou trois ans, ou celui qui vous passionne depuis toujours. Le monde est un livre ouvert à dévorer dès aujourd'hui.

### Musclez votre «savoir-penser»

Les softs skills, ces fameuses compétences comportementales (lire l'encadré page 76), ont déjà fait la preuve de leur efficacité. Elles seront à l'avenir encore plus sollicitées et il en faudra une sacrée dose pour tenir bon dans le monde VUCA (volatile, incertain [uncertain en anglais], complexe et ambigu) dans lequel nous vivons. «Une deuxième génération de soft skills arrive. Au-delà des "savoir-être" classiques, il faudra aussi acquérir des "savoir-penser" qui permettront de basculer d'un concept à l'autre et d'aborder les problèmes de manière à la fois créative et logique», explique Manuelle Malot, directrice de l'Edhec New Gen Talent Center. Cette agilité intellectuelle vous promet quelques nœuds au cerveau, car ces soft skills «nouvelle génération» sollicitent simultanément le pôle rationnel et le pôle intuitif de votre organe cérébral. Pour faciliter la collaboration efficace entre eux et chasser du même coup les automatismes avec lesquels nous avons l'habitude de réfléchir et d'agir, il est possible de renforcer sa «flexibilité cognitive». En s'habituant par exemple à pratiquer un exercice classique en neurosciences, la balance décisionnelle : il s'agit de formuler les avantages et les inconvénients d'un changement de situation et d'un statu quo, afin de revenir aux faits objectifs qui permettent de construire une décision. Autre très bon exercice : la rétroprojection. L'idée consiste à visualiser la fin d'un projet, par exemple en 2023, et à en analyser rétrospectivement, année par année, les raisons de son éventuel succès ou échec. «Ce genre d'exercice de projection permet d'agir sur la partie adaptative du cerveau et d'écarter les automatismes, destructeurs dans les prises de décision», renchérit Olivier Fronty.

### Faites briller votre intelligence émotionnelle

La persuasion, la compréhension, l'empathie, la communication... voilà bien d'autres compétences «douces» qui vous différencieront des machines et



de la data ! Selon le Forum économique mondial (The Future of Jobs Report 2018), l'intelligence émotionnelle (IE) sera une, si ce n'est LA compétence managériale clé des prochaines années. «Il va falloir mobiliser les équipes et donner du sens à leurs actions. Le leadership sera essentiel pour inspirer, mobiliser et porter le groupe», prévient Isabelle Rouhan. Toutes les aptitudes qui permettront de donner confiance à ses collaborateurs, d'offrir un cadre sécurisant à son équipe et d'encourager la cohésion vaudront de l'or. «Cela a été démontré, un manager qui sait lever les peurs de ses collaborateurs, verbalise sa confiance en eux et accepte leurs erreurs sans remise en cause rassemble efficacement ses équipes», insiste Boris Sirbey. Cette posture de leader inclusif sera ●●●

**[O] HARD, SOFT ET MAD SKILLS : LE COMBO GAGNANT**

**HARD SKILLS.** C'est quoi ? Ce sont les connaissances techniques. Vous les avez acquises tout au long de votre parcours éducatif et professionnel.

**SOFT SKILLS.** Ce sont vos qualités comportementales et les savoir-être qui vous singularisent. Elles aiguillent votre façon de travailler, de penser et d'agir.

**MAD SKILLS.** Ce sont vos talents personnels, atypiques et cachés. Ils sont propres à votre personnalité.



●●● essentielle dans les prochaines années, car les équipes seront de plus en plus multidisciplinaires, et souvent composées d'indépendants aux compétences et personnalités diverses. Pour vous préparer à gérer cette somme d'ego, des séances de coaching (chez Audencia, au Cnam...) ou des jeux de rôles dits de nouvelle génération pourront vous aider. Ces derniers se pratiquent sur plusieurs mois en équipe : ils mettent les salariés en situation d'affronter l'incertitude afin d'améliorer leur capacité à collaborer. CollectivZ propose ce type de méthode avec son jeu Ze.game, disponible depuis quelques mois.

### Cultivez votre créativité

Dans un monde dominé par une intelligence artificielle sans saveur, les zestes de créativité seront eux aussi bienvenus. «Les personnes créatives s'adapteront plus facilement à un environnement de travail combinant machines et humains. Elles seront aussi plus aptes à imaginer de nouvelles opportunités de produits ou de services et à innover», explique Manuelle Malot. Cette qualité, on ne peut plus humaine, permet de s'éloigner des schémas de pensée dominants, ouvre à de nouvelles alternatives et invite à disrupter les modèles. Si vous possédez déjà ce supplément d'âme, tant mieux, il vous sera très utile. Sinon, pas de panique, la technique du storytelling vous aidera à apporter un peu de fantaisie à vos futurs projets stratégiques... et de sens au travail de vos équipes, qui comprendront mieux le pourquoi de leur action. «Le récit, l'intrigue, les personnages... Ces ingrédients sont le meilleur moyen de donner du sens à un projet, de créer des prolongements d'idées et d'orienter le groupe vers l'action», indique Olivier Fronty. Par exemple, démarrez votre présentation d'un nouveau concept par une anecdote historique, choisissez un personnage célèbre comme

fil rouge de votre récit, adoptez le style narratif d'un conte... Il ne s'agit pas tant de distraire votre auditoire que de lui donner la mise en perspective dont il a besoin pour se mettre au travail, collectivement et individuellement.

Toujours dans l'esprit de la narration, mais d'un point de vue plus personnel cette fois (pensez aussi à votre employabilité !), essayez d'ores et déjà de soigner votre «personal branding 4.0». «Le CV de demain sera un "CV augmenté", une sorte de portfolio mettant en évidence les projets réalisés et les expériences vécues», poursuit Olivier Fronty. D'un clic, vos interlocuteurs auront accès à une vidéo, des liens vers votre profil LinkedIn ou votre book en ligne. Commencez à réfléchir à l'histoire que vous voulez leur raconter : une story avec les plus beaux logos que vous avez dessinés, un renvoi sur votre side-project (votre passion, en français), une interview... En la matière, tout est imaginable.

### Capitalisez sur vos mad skills

Dans quelques années, ce n'est plus le diplôme qui comptera mais le potentiel de l'individu, son esprit décalé, sa singularité et son originalité. «Les mad skills, ou compétences folles, sont en train de se développer», constate Isabelle Rouhan. Elles sont même devenues la norme dans la Silicon Valley où leur cote est au zénith pour satisfaire les besoins de recrutement des start-up. Une chance si vous avez un petit côté artiste, sportif, slasheur ou nomade, car les entreprises vont a priori s'arracher ce genre de talents. Pourquoi ? Parce qu'un musicien qui joue en groupe sait mieux gérer l'intelligence collective, qu'un pro de l'escalade détecte plus naturellement les situations à risque, qu'un slasheur est habitué à gérer dix mille choses à la fois. Ces nouvelles compétences feront la différence, car elles amènent un vent de fraîcheur dans vos briefs, font surgir des associations d'idées surprenantes ou des liens prometteurs entre des data en apparence éloignées. «L'originalité sera un atout dans le futur du travail. Les managers ont intérêt à s'entourer dès à présent de ces profils atypiques», conseille Olivier Fronty. Reste encore à convaincre les services RH et les entreprises d'accueillir ces personnalités «out of the box». Une frilosité qui ne devrait pas durer ! \*

⇨ Par Valérie Froger

# Homme-machine, le nouveau partage des tâches



# L

Les chiffres sont étonnants : plus de la moitié des Français auraient davantage confiance en un robot qu'en leur manager, selon les résultats de l'étude Oracle et Future Workplace de 2019. En Inde, en Chine, au Japon, aux Emirats arabes unis, les employés seraient même plus des trois quarts à le penser. De nombreux secteurs vivent déjà d'immenses chambardements, avec des logiciels toujours plus pointus, basés sur des masses colossales de données et des intelligences artificielles capables de les trier,

---

Robots, chatbots, cobots... ils sont déjà parmi nous et vont se multiplier dans les années à venir. Mais c'est à nous, humains, de décider quelle place nous voulons leur donner.

---

de les sélectionner et d'en tirer toutes les applications possibles et imaginables. Du chatbot en pleine conversation avec les clients d'une marque de distribution au robot en chair et en métal présent sur les lignes de production, les technologies sont déjà là et ne vont faire que progresser dans les prochaines décennies. De quoi changer durablement les relations de travail dans l'entreprise et le métier des managers. Voici trois cas de figure pour comprendre comment se préparer aux évolutions à venir.



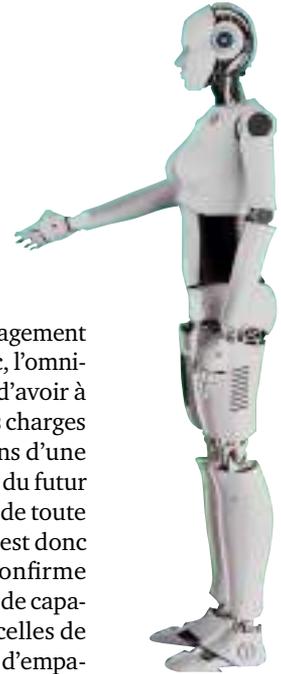
## Mon collègue est une machine

Nous sommes en 2050. A l'atelier, Marc est le seul salarié de son équipe. Du moins, le seul salarié humain ! Ses collègues sont des robots, avec qui il réalise les différentes opérations, se répartissant le travail comme s'il était entouré d'autres êtres vivants.

Ce type d'organisation a déjà un nom : on parle de cobotique, une collaboration entre un humain et une machine pour une tâche donnée. Caroline Granier est chargée d'études à la Fabrique de l'industrie. Avec sa collègue doctorante, Anne-Sophie Dubey, elle a justement écrit une étude nommée «Collaborer avec la machine, quels changements pour l'opérateur ?» Ce cas de figure leur donne évidemment du grain à moudre. «L'ambition de la cobotique est de prolonger le geste de l'humain, de réduire la pénibilité physique du travail, en jouant le rôle d'outil. Il n'est ici pas question de remplacer l'humain, mais de compléter ses compétences. L'humain a alors une capacité décisionnelle, une plus grande agilité, tandis que le robot dispose d'une précision et d'une dextérité supérieures», analyse Anne-Sophie Dubey.

### COMMENT S'Y PRÉPARER ?

En mettant en place dès aujourd'hui un management résolument tourné vers l'humain. Pour Marc, l'omniprésence des cobots sur la chaîne lui évite d'avoir à réaliser des tâches pénibles, de soulever des charges lourdes ou de s'aventurer sur les opérations d'une grande minutie. En revanche, cet opérateur du futur se retrouve seul parmi des machines, privé de toute possibilité de se faire des amis au travail. C'est donc sur ce point qu'il faudra rester attentif, confirme Caroline Granier : «Si le robot peut être doté de capacités cognitives qui se veulent proches de celles de l'humain, il n'a pas de soft skills, c'est-à-dire d'empathie ni de capacité à bavarder avec ceux qui l'entourent. Cela transforme forcément les relations de travail sur une chaîne de montage. L'entreprise devra veiller à mettre en place des pauses, des lieux de réunion et d'échanges entre salariés. L'humain n'est pas fait pour travailler toute la journée sans aucune interaction. Ces choix de management faciliteront l'adoption de ces nouvelles technologies.»\*



## Mon collaborateur est une machine

Marie est manageuse. Son équipe est composée à la fois de salariés humains, mais aussi de robots et d'intelligences artificielles capables d'avancer comme personne sur les dossiers. Moins visibles que dans les usines ou les chaînes de montage, l'apparition des robots dans les bureaux provoquera un bouleversement profond du contenu du travail. Selon une étude de la société OpenText, un Français sur quatre est prêt à partager l'open space avec un robot, à condition qu'il le décharge de tâches administratives et redondantes. C'est justement l'objet de certaines intelligences artificielles. Depuis 2016, Thomas Solignac dirige la société Golem.ai qu'il a créée. Nous sommes ici dans son cœur de métier. «Nous traitons les documents et les e-mails. Il s'agit de la source d'information la plus massive dans les entreprises aujourd'hui. Notre intelligence artificielle automatise la lecture de textes. Par exemple, vous recevez un appel d'offres de 1 000 pages : notre IA va en extraire

les infos clés, pour déclencher des décisions business immédiates. Ainsi, le salarié va passer 75% moins de temps sur ces documents», détaille-t-il. Les commerciaux gagnent ainsi en efficacité, tout en restant aux manettes, grâce à ces assistants surpuissants.

### COMMENT S'Y PRÉPARER ?

En adoptant une répartition concertée des tâches entre humains et machines. Pas question de tout déléguer à son ordinateur. Pour le manager, il faudra choisir avec intelligence les tâches à confier aux machines et celles qui resteront dans le giron humain. 78% des Français ont peur d'être un jour remplacés par une IA ou un robot, selon un sondage réalisé par l'entreprise Botnation, spécialisée dans les chatbots. «Pour éviter ces peurs et réduire le risque de rejet, je pense qu'il faut traiter l'IA justement comme un nouveau collègue. Elle doit être "onboardée", accompagnée. Pour comprendre son rôle, on doit clairement





## Mon manager est une machine

Pierre est salarié. Son N+1 est un logiciel : il lui affecte des missions, lui cale ses réunions importantes, lui ajoute des tâches, suit l'avancement de ses dossiers, répond à ses questions. Et va jusqu'à le sanctionner s'il n'atteint pas ses objectifs ou fait des erreurs. Un enfer dystopique digne d'une science-fiction ?

Les jalons de ce possible avenir se posent dès maintenant. Hatim Chahdi est ingénieur et docteur en philosophie, spécialisé dans l'intelligence artificielle. L'an dernier, il a créé la start-up AXI Technologies, qui vise à proposer des solutions basées sur l'IA pour améliorer les process des entreprises. A ses yeux, il y aura toujours malgré tout un humain derrière le logiciel : «Un manager d'une équipe de 10 personnes, demain, pourra gérer 100, voire 1 000 salariés grâce à l'IA qui lui permettra de faire le suivi, de communiquer automatiquement avec ses équipes, comprendre leurs envies, sans être nécessairement présent. Le manager sera là pour fluidifier la discussion.»

Assister le manager, d'accord. Le remplacer totalement, Patrice Cailleba, professeur de sciences

humaines et sociales à Paris School of Business, docteur en philosophie et auteur d'une étude sur la responsabilité dans l'IA, n'y croit pas : «On ne verra jamais dans un contrat de travail écrit noir sur blanc que le chef direct est le programme X07. Cela remettrait en cause le principe de relation de subordination. Il faut toujours un responsable humain. En revanche, une IA peut évaluer des tâches, les dispatcher, et en contrôler l'exécution. C'est ce qui se passe déjà à petite échelle, et l'on ne fait qu'avancer dans ce sens.» Attention toutefois à l'excès de froideur et de mécanisme dans les feed-back et les notations.

Certains exemples existent déjà en 2021 : chauffeurs ou passagers, les usagers d'Uber reçoivent des messages automatiques et peuvent être «exclus» si leur note tombe sous un certain seuil. «Dans ce cas, il s'agit de la politique fixée par les dirigeants de l'entreprise, pas par un ordinateur ! Que cela soit fait automatiquement ou par une personne qui appuie sur un bouton, le résultat est le même. Dans l'imaginaire collectif, nous voyons l'IA avec une image robotique, qui évoque le grand remplacement, comme dans *Terminator*, le film de James Cameron. En réalité, l'IA n'exécute rien hors de son cadre», tempère Thomas Solognac, de Golem.ai. Toutes les dérives viendront de l'humain et non de la technologie.

### COMMENT S'Y PRÉPARER ?

En assumant ses décisions sans se cacher derrière une machine. Comme l'affirme Catherine Simon, consultante en stratégie dans les nouvelles technologies et spécialiste de la robotique : «Il faut garder de l'humain dans la relation de travail. 80% de notre expression est non verbale, nous restons des êtres sociaux. L'IA peut nous aider, selon nos directives, à gérer des données, mais la relation humaine reste essentielle dans le travail. Nous devons préserver notre rapport au corps et au monde physique, veiller à ne pas tomber dans un monde virtuel modélisé, contrôlable, simplifié. Nous ne pouvons pas être réduits à des données numériques.» Pour elle, il faudra trouver un équilibre, profiter de l'utilité des technologies, sans tomber dans ces dérives. Mais dans tous les cas, c'est toujours nous qui fixons le cap. A nous de décider de la place que l'on laissera à la machine. Pour ainsi ne jamais tomber du côté obscur de la science-fiction ! \*

✦ Par Laura Makary

décider ce que l'on va lui donner à faire ou non», acquiesce Emmanuel Françoise, fondateur de Botnation. Demain, ces technologies ultrapratiques seront omniprésentes dans la vie de bureau. Il faudra apprendre à s'appuyer sur elles pour avancer toujours plus vite, plus efficacement. «Je rappelle que lorsque l'on a introduit Word, certains ont détesté l'expérience dans un premier temps ! Ils ne voyaient pas ce que cela pouvait leur apporter et trouvaient le logiciel trop compliqué. Pour que la technologie soit employée intelligemment, les utilisateurs doivent être formés à son usage, comprendre ses limites et exercer leur pouvoir de décision sur l'outil. C'est comme un marteau : s'il n'est pas bien manipulé, on peut se faire mal», pointe Serena Ivaldi, chargée de recherche à l'Inria, qui étudie la collaboration homme-robot. En somme, les mettre en place là où elles peuvent nous faire gagner du temps. Et garder la main sur ce qui nécessite une sensibilité humaine. \*

# La parité et l'égalité de salaire, c'est pour... 2157!

---

Selon l'étude publiée en 2020 par le forum économique de Davos, la parité mondiale était attendue dans 100 ans. Mais, avec le Covid, l'échéance a reculé de 36 ans et les écarts de salaire à poste égal se sont accrus.

---

# N

«N'oubliez jamais qu'il suffira d'une crise politique, économique ou religieuse pour que les droits des femmes soient remis en question», prévenait Simone de Beauvoir en 1949. Soixante-dix ans et une pandémie plus tard, l'étude annuelle du Forum économique mondial fixe à l'an 2157 la date à laquelle la parité à l'échelle planétaire entre les hommes et les femmes sera atteinte, le Covid ayant réussi à lui seul l'exploit de retarder l'échéance – initialement prévue dans un siècle – de quelque trente-six années ! En France, les écarts de salaire à poste égal se sont accrus en 2020 après des années de baisse consécutives. Et les femmes continuent de gagner en moyenne 26% de moins que les hommes. C'est chez les cadres que ces inégalités de traitement sont les plus fortes. «Plus on monte dans la hiérarchie et plus l'écart se creuse», souligne Leslie Chaffot, senior manager au sein du cabinet Equilibres, spécialiste de l'égalité au travail.

## Un arsenal législatif inopérant

«La France est le pays qui compte le plus de lois en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, rappelle l'économiste Rachel Silvera, maîtresse de conférences à l'université Paris Nanterre. Mais ces lois ont un effet très limité.» A titre d'exemple, on rappellera que depuis 2014 toutes les entreprises d'au moins 50 salariés doivent avoir un accord égalité. «60% des entreprises assujetties à cette obligation ne l'ont toujours pas remplie, souligne Sophie Binet, en charge de l'égalité femmes-hommes à la CGT. Et seules 0,2% de ces entreprises ont été sanctionnées.»

## Des progrès sur le recrutement

Si la contrainte législative s'avère inefficace, les mentalités semblent timidement évoluer. Grâce à un testing portant sur les discriminations sexistes à l'embauche, la Dares (département de la recherche au sein du ministère du Travail) a pu établir que les CV fictifs des candidates de sexe féminin recevaient peu ou prou le même traitement que ceux des hommes. «Si les femmes semblent légèrement discriminées sur les métiers peu qualifiés, leurs CV ont été privilégiés sur les emplois de cadres, même dans des secteurs comme l'informatique ou l'ingénierie», souligne Marie Ruault, cheffe de la mission animation de la recherche à la Dares. Si ce testing ne permet pas de savoir si des discriminations auront lieu durant la phase d'entretien, ces résultats sont encourageants. «L'attitude des recruteurs face aux CV semble dénoter une volonté de rattrapage : une envie de favoriser l'accès des femmes à des métiers d'ordinaire très masculinisés», poursuit la chercheuse.

## Les freins à l'égalité

«En France, seules 17% des professions sont réellement mixtes», rappelle Leslie Chaffot, du cabinet Equilibres. Une réalité qui se traduit par de véritables ghettos professionnels : «Ainsi, une salariée sur deux travaille au sein d'une famille ultraféminisée d'à peine sept métiers», souligne Rachel Silvera. Si les employées sont ultramajoritaires dans les secteurs du soin (infirmières, aides-soignantes, etc.), elles sont sous-représentées dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie et de l'agriculture.

mière, aide à domicile, etc.), les femmes cadres sont elles aussi soumises à une forme de ségrégation fonctionnelle au sein de l'entreprise : «Elles sont nombreuses dans le management de proximité et majoritaires dans les fonctions RH par exemple, souvent moins rémunératrices, mais plus rares dans le top management», souligne Leslie Chaffot, qui identifie plusieurs types de freins à l'égalité. A commencer par les stéréotypes de genre, qui influent sur les choix d'orientation professionnelle et plus tard sur l'évolution des carrières. «On continue malheureusement à imaginer que les femmes sont moins ambitieuses et mobilisables que les hommes. Par exemple, on ne va pas hésiter à proposer un poste exigeant de nombreux déplacements à une jeune mère de famille en pensant – à sa place – qu'elle le refusera.» Les freins organisationnels ne sont pas en reste. Ainsi les primes ne sont-elles accordées qu'aux salariés à temps plein alors que les femmes sont très nombreuses à travailler en quatre cinquièmes. Et puis, comme le souligne Sophie Binet, «plus on monte dans la hiérarchie, plus les rémunérations sont individualisées... Ce qui conduit, de fait, à l'explosion des inégalités salariales». Ajoutez à cela un zeste d'autocensure féminine («je ne suis pas à la hauteur»), une dose d'injonction sociétale («une bonne mère n'accepterait pas ce poste à responsabilité hyperprenant») et vous comprendrez pourquoi la parité n'est pas encore d'actualité au sein de l'entreprise.

### Quelles solutions ?

«Pour que l'égalité salariale soit respectée, il faudrait une vraie volonté politique», rappelle Rachel Silvera. Cela implique que l'application de la loi au sein des entreprises soit contrôlée – par des inspecteurs du travail en nombre suffisant – et que celles-ci soient sanctionnées en cas d'infraction. Si la législation influe évidemment sur les mentalités, il convient aussi de les faire évoluer par le biais de l'éducation. «Je sensibilise de nombreux managers aux stéréotypes de genre, témoigne Leslie Chaffot. Cela leur permet d'identifier les biais inconscients qui, dans leurs pratiques, menacent l'égalité réelle en entreprise.» Oui, mais la sensibilisation aux stéréotypes de genre intervient toujours après-coup, alors que les dés sont déjà jetés. C'est dès l'enfance que l'aptitude au leadership, l'ambition professionnelle ou l'éducation à la parentalité et au partage des tâches domestiques devraient se cultiver. On pourrait aussi espérer que les représentations associées aux métiers évoluent au sein de la société. Et souhaiter avec Rachel Silvera que «les emplois occupés majoritairement par des femmes soient enfin reconnus et considérés à leur juste valeur». Mais aussi «qu'elles cessent, alors qu'elles sont de plus en plus diplômées, de s'orienter ou d'être systématiquement

orientées vers des métiers moins valorisés et rémunérateurs que ceux choisis par les hommes».

Mais ce n'est pas encore gagné... du moins pas pour 2050. Ainsi, pour que le nombre d'ingénieurs soit équivalent à celui des ingénieures, il faudra attendre 2075, selon une étude du ministère de l'Enseignement supérieur. Pour que les choses changent, il faudrait aussi que la parentalité, c'est-à-dire la maternité dans la plupart des cas, cesse d'être pénalisante dans la progression de carrière. Qu'un cadre – homme ou femme – qui choisit de travailler en quatre cinquièmes afin de consacrer une journée par semaine à sa famille ne soit plus considéré comme peu ambitieux. «Aujourd'hui, les hauts potentiels sont généralement identifiés sur la tranche d'âge des 30-40 ans : juste au moment des maternités pour bon nombre de femmes», poursuit Leslie Chaffot. En modifiant ce genre de process et en cessant d'opposer parentalité et progression de carrière, on pourrait espérer féminiser enfin le top management français. C'est dire s'il y a du pain sur la planche ! \*

➔ Par Ingrid Seyman

## Témoignage

### « Le poids des stéréotypes de genre est fascinant ! »

«J'ai 50 ans, je travaille pour le département marketing d'une grande entreprise du secteur des loisirs et je gère une équipe de 15 personnes. Le poids des stéréotypes de genre – et la façon dont nous les avons intégrés – est fascinant ! Les hommes ont une vraie culture du conflit : ils n'hésitent pas à monter au créneau pour réclamer ce qu'ils estiment être leur dû, que ce soit une promotion ou une augmentation. Leur gestion de carrière est très individualiste alors que mes collègues femmes et moi-même, on va constamment s'inquiéter du sort de nos équipes et, par exemple, attendre de savoir où nos collaborateurs seront

“recasés” avant d'accepter un nouveau job. Notre manque de confiance, qui vient de la façon dont la société nous a forgées en tant que femmes, est assez criant : on ose rarement réclamer, on attend patiemment qu'on reconnaisse notre travail. Et si on ne se sent pas taillée pour un job, on va le refuser... alors qu'un homme qui a moins de compétences que nous n'hésitera pas une seconde. Depuis #MeToo, les choses bougent. Mais il reste beaucoup à faire. J'ai grandi dans un monde où on associait le leadership au masculin et le care au féminin, et ce genre de représentations ne se change pas en un claquement de doigts.»

# Les pros futuristes... d'aujourd'hui

Spécialiste de l'IA, créateur de robots, expert du quantique ou pointure de la recherche sur les interfaces homme-machine... Leur boulot semble sorti d'un film d'anticipation. Pourtant, ce n'est déjà plus de la science-fiction. Portraits.



**CYRIL KABBARA**  
Inventeur de robots

Avant de fonder Shark Robotics en 2016, avec l'ingénieur en robotique Jean-Jacques Topalian, Cyril Kabbara a bossé dans l'intelligence économique et passé neuf ans dans les renseignements de l'armée de terre. Il garde de cette expérience militaire une «volonté de servir» qu'il exprime aujourd'hui en mettant au point des machines d'intérêt général. «Le but est de développer des robots pour effectuer des missions dans des domaines où la vie de l'homme est en jeu», explique le CEO de la start-up rendue célèbre par l'intervention de Colossus, l'une de ses créations, dans l'extinction de l'incendie de Notre-Dame. Alors que la flèche menaçait de s'effondrer, le robot pompier équipé d'un canon à eau a été

envoyé à l'intérieur de la nef, et les pompiers ont pu être rappelés. Le catalogue de Shark Robotics inclut également des robots de transport ou de déminage utilisés par les militaires, d'autres encore sont développés sur mesure pour répondre aux besoins d'industriels du nucléaire ou du spatial, par exemple. Tout est conçu et maîtrisé dans les locaux rochelais de l'entreprise : «Nous disposons au même endroit de la partie conception, de la partie fabrication et du software», apprécie-t-il. Ce qui le motive : obtenir des robots «puissants, fiables et endurants», capables d'intervenir dans des environnements hostiles, et dotés des briques d'intelligence – navigation autonome, vision par ordinateur – nécessaires pour alléger la tâche de celui qui les pilote. Pour autant, le trentenaire ne croit pas au robot 100% autonome. «On ne peut pas remplacer l'expérience et la capacité d'analyse, notamment émotionnelle, du cerveau humain. L'homme doit rester au cœur de la boucle décisionnelle.» Outre les pompiers français, ses

robots ont déjà séduit aux Etats-Unis et en Israël. «Le marché des robots n'est pas encore mature», pointe Cyril Kabbara, qui en a pourtant déjà livré plus de 130 et leur prédit de multiples usages à l'avenir. Il a déjà été contacté par des sociétés autoroutières et des entreprises du BTP, où leur capacité à alléger la charge de travail des salariés et à limiter leur exposition au risque suscite naturellement l'intérêt.



**PASCALE  
SENELLART-MARDON**  
Chercheuse en lumière  
quantique

Un peu de nanosciences, de physique des semi-conducteurs et d'optique, de la recherche fondamentale, de l'enseignement et de l'entrepreneuriat... D'une certaine façon, Pascale Senellart-Mardon partage avec les particules quantiques qu'elle étudie la faculté de se trouver à plusieurs endroits à la fois. Directrice de recherche au centre de nanosciences et de nanotechnologies, un laboratoire du CNRS et de l'université Paris-



Saclay, elle y fabrique des composants capables de produire de la lumière photon par photon, dans un état quantique pur. Ses équipes y travaillent dans une salle blanche, un espace débarrassé de toute particule de poussière. «Nous avons inventé une technique qui nous permet de sculpter la matière à l'échelle nanométrique», explique-t-elle. Les composants ainsi fabriqués sont ensuite placés à très basse température puis «excités» à l'aide d'un dispositif utilisant lasers, lentilles et miroirs. Ils émettent alors de la lumière, grain par grain. Avec sa casquette de cofondatrice de la start-up Quandela, dont elle est conseillère scientifique, elle met ces sources de lumière quantique à disposition des chercheurs et ingénieurs du monde entier. «Nos clients sont ceux qui cherchent à développer l'ordinateur quantique optique», précise-t-elle. Cet ordinateur utiliserait le photon comme porteur de l'information et tirerait parti de ses propriétés quantiques pour atteindre des puissances de calcul inédites. De quoi révolutionner tout le domaine des calculs d'optimisation, qu'il s'agisse de flux routiers ou de marchandises, par exemple. Mais la lumière quantique sera également probablement au cœur de nouveaux systèmes de communication inviolables et à l'origine d'innovations dans le champ de l'imagerie, des capteurs ou de la métrologie. «Il y a énormément

d'applications possibles. En visant l'ordinateur quantique, on s'assure de lever les verrous technologiques pour ouvrir la voie à d'autres avancées», affirme celle qui donne des cours à Polytechnique. Elle s'efforce aussi de contribuer au développement de l'écosystème quantique, convaincue que, dans ce domaine «rien ne pourra fonctionner si on n'a pas une recherche très large et qui permettra aussi aux idées un peu exotiques de s'exprimer».



**NATALIYA KOSMYNA**  
**Spécialiste des interfaces**  
**homme-machine**



Combiner les capacités cognitives de l'homme et les atouts des machines, tel est l'objectif de Nataliya Kosmyna. Aujourd'hui post-doctorante au MIT (Massachusetts Institute of Technology), la trentenaire d'origine ukrainienne a fait ses études en France avant de devenir une pointure mondiale de la recherche sur les interfaces cerveau-machine. Sur son bureau, où s'entassent électrodes et capteurs en tout genre, elle imagine des systèmes permettant de capter l'activité cérébrale et de transformer ce signal en commande pour de multiples applications. «On part toujours d'un besoin», explique celle qui place l'homme au cœur de ses réflexions. Avec la start-up Braini, qu'elle a fondée à Rennes en 2015, elle tente ainsi de

rétablir une forme de communication entre des patients atteints de maladies neurodégénératives qui les empêchent de bouger et de parler et leurs familles. Elle a mis au point un casque qui surveille l'activité cérébrale des malades et peut envoyer une alerte sur le portable d'un proche pour signaler un besoin (recevoir des gouttes, allumer la lumière, mettre de la musique). Des tests seront lancés cet automne avec cinq centres de santé partenaires. Bien sûr, pour celle qui a déjà piloté un drone par la pensée, ou développé avec la Nasa des lunettes permettant de suivre en temps réel l'attention de ceux qui les portent, il serait envisageable d'aller jusqu'à permettre aux malades de contrôler eux-mêmes certains objets. Mais rétablir cette communication de base fait partie des premières demandes des familles. La chercheuse s'efforce donc plutôt de mettre au point des dispositifs accessibles, faciles d'utilisation – ils ne nécessitent ni gel, ni fil – non invasifs et évitant à leurs utilisateurs de «ressembler à un poulpe». Elle s'interroge également sur les questions éthiques que pose le développement de cet «Internet des corps», où demain de plus en plus d'objets seront connectés à des capteurs enregistrant nos données physiologiques. De quoi nous permettre de gérer notre organisation de travail selon notre degré de fatigue par exemple, ou de contrôler certains objets par la pensée.





**MICHEL MORVAN**  
**Créateur de «jumeaux»  
 numériques**



Fournir aux hommes des outils capables de leur donner de la visibilité sur les conséquences de leurs décisions lorsque celles-ci affectent des systèmes complexes qui échappent a priori à leur compréhension, telle est la mission de Michel Morvan. Mathématicien, informaticien, amoureux et spécialiste de la complexité, il a fondé Cosmo Tech en 2010, après une carrière académique. L'entreprise lyonnaise propose aux entreprises une plateforme logicielle permettant de fabriquer des «jumeaux» simulables : des représentations numériques de systèmes – une chaîne de production, une usine... – sur lesquelles il est possible de simuler les effets d'hypothèses ou de déterminer la meilleure manière d'arriver à un résultat souhaité. RTE l'utilise pour optimiser la maintenance et le renouvellement du million d'actifs (lignes, pylônes, etc.), tous reliés entre eux, que compte le réseau électrique. Un jumeau numérique intègre tous les éléments et la dynamique d'un système : les machines, les ateliers, les collaborateurs, leurs compétences et leur organisation de travail, les aspects logistiques, financiers et les stocks, pour reproduire une usine, par

exemple. «On nourrit le système avec les données du terrain et on rajoute la capacité de simulation car, sans elle, on ne peut prédire que des choses qui se sont déjà produites», explique Michel Morvan. Pour lui, alors que le monde est de plus en plus incertain et interconnecté, demain, on ne pourra plus prendre de décision «dans tous les domaines de la vie humaine» sans avoir recours aux jumeaux numériques. Déjà le territoire de Paris-Saclay a utilisé cet outil pour réfléchir à l'optimisation de son mix énergétique. A l'avenir, il pourrait servir pour gérer le développement des villes ou évaluer l'impact de lois en préparation, afin de proposer, par exemple, la meilleure réforme des retraites !



**GEORGES-OLIVIER  
 REYMOND**  
**Concepteur d'ordinateur  
 quantique**



«Construire un ordinateur quantique, c'est le défi ultime pour un ingénieur. C'est comme la conquête spatiale dans les années 1960 !» A 46 ans, Georges-Olivier Reymond, qui, après une thèse en mécanique quantique, a passé près de vingt ans à plancher dans d'autres domaines de la R&D industrielle avant de revenir à sa première passion, garde un enthousiasme communicatif quand il parle du sujet. Président de Pasqal, une spin-off de l'Institut d'optique de Palaiseau, qu'il a cofondée en 2019, il a déjà à son actif un

processeur quantique capable de manipuler 100 à 200 qubits, les unités de stockage de l'information quantique. «C'est deux à trois fois mieux que ce que font Google et IBM», souligne-t-il. Pour ce faire, la start-up manipule des atomes de rubidium. «On utilise les techniques de refroidissement laser et les technologies optiques pour les maîtriser», explique ce demiurge, aujourd'hui à la tête d'une équipe de 25 personnes. Leurs défis sont nombreux : développer des applications pour ce processeur quantique, construire le hardware, trouver des solutions pour rendre sa puissance de calcul accessible via le cloud. «Nous travaillons déjà sur un cas d'usage avec EDF», souligne Georges-Olivier Reymond. Il s'agit d'utiliser le processeur de Pasqal pour optimiser le rechargement de véhicules électriques. C'est en particulier dans les domaines impliquant des calculs complexes avec de nombreux paramètres que l'ordinateur quantique pourra, à terme, faire mieux que ses ancêtres classiques. De quoi optimiser la production et la distribution d'énergie, grâce à des machines beaucoup moins énergivores que les processeurs actuels. «Cela permettra aussi de mieux calculer les risques qu'une banque prend sur son portefeuille, voire d'inventer de nouveaux matériaux, en simulant le comportement de la matière, une opération trop complexe pour nos ordinateurs actuels», poursuit ce chercheur, dont la tâche consiste aussi à recruter de nouveaux talents pour développer son entreprise.\*

♦♦ Par Marion Perrier



# Le magazine coach pour progresser dans son job Management

Recevez chez vous, tous les mois, des cas pratiques détaillés et des conseils d'experts sur les bonnes pratiques managériales



**4€60**  
par mois  
au lieu de 5,75€



10 numéros par an



Version numérique +  
Accès aux archives  
numériques

## BON D'ABONNEMENT RESERVÉ AUX LECTEURS DE Management

### 1 / JE CHOISIS MON OFFRE

OFFRE SANS ENGAGEMENT<sup>(1)</sup>

10 numéros par an

**4€60 / mois** au lieu de 5€75

**20%** de  
réduction

OFFRE ANNUELLE<sup>(2)</sup>

1 an - 10 numéros

**59€** au lieu de 69€\*

**15%** de  
réduction

### 2 / JE M'ABONNE

EN LIGNE SUR PRISMASHOP.FR

**-5%** supplémentaires

PAR COURRIER EN COMPLÉTANT LES INFORMATIONS CI-DESSOUS :

#### LES AVANTAGES

- 5% de réduction supplémentaire
- Version numérique + archives numériques offertes
- Un paiement immédiat et sécurisé
- Votre magazine plus rapidement chez vous
- Arrêt à tout moment avec l'offre sans engagement

#### COMMENT SOUSCRIRE ?

- 1** Rendez-vous directement sur le site [www.prismashop.fr](http://www.prismashop.fr)
- 2** Cliquez sur **Clé Prismashop**
- 3** Saisissez la clé Prismashop ci-dessous

**MANSN297**

Je réinsère

Mme  M (Obligatoire)\*\*

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code Postal :     Ville : \_\_\_\_\_

À renvoyer sous enveloppe affranchie à : Management - Service abonnements - 62066 ARRAS Cedex 9

**Pour l'offre sans engagement :** une facture vous sera envoyée pour payer votre abonnement.

**Pour l'offre annuelle,** je joins mon chèque à l'ordre de Management.

PAR TÉLÉPHONE **0 826 963 964**

Service 0,20 € / min  
+ prix appel

\*Prix de vente au numéro. \*\*Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mise en place. (1) Offre Liberté : Je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. Le prix de l'abonnement est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. (2) Offre à Durée Déterminée: engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement. Photos non contractuelles. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Délai de livraison du 1er numéro : 8 semaines environ après enregistrement du règlement, dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement, de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Média au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à [dpo@prismamedia.com](mailto:dpo@prismamedia.com). Dans le cadre de la gestion de votre abonnement ou si vous avez accepté la transmission de vos données à des partenaires du Groupe Prisma Media, vos données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union Européenne. Ces transferts sont encadrés conformément à la réglementation en vigueur, par le mécanisme de certification Privacy Shield ou par la signature de Clauses Contractuelles types de la Commission Européenne.

MANSN297



# Free-lance : retour vers le futur

L'indépendance séduit de plus en plus, travailleurs comme entreprises : liberté pour les uns, agilité pour les autres. Au risque d'enterrer demain le statut de salarié et les avantages qui y sont liés ?

**E**ffet collatéral de la pandémie, la révolution du travail a eu lieu. Durant quelques mois de crise sanitaire, des millions des salariés se sont en effet glissés, parfois avec plaisir, dans les habits des free-lances : travail à distance, lien de subordination invisible ou presque. L'incertitude des revenus mise à part, ils ont expérimenté une forme d'indépendance qui fait le quotidien d'un million de free-lances en France. Et ils y ont pris goût. «Nous avons enregistré des records d'inscriptions cette année, avec plus de 8 000 free-lances qui nous ont rejoints chaque mois au début de cette année», assure Vincent Huguët, CEO et cofondateur de Malt. La plateforme, créée en 2013 sous le nom d'Hopwork, met aujourd'hui en relation quelque 200 000 free-lances de la tech, du Web et de la communication avec des entreprises clientes. Elle se partage le marché avec quelques autres comme LeHibou, Freelance.com, Indépendant.io, Crème de la crème... et a bouclé à la fin du printemps un substantiel tour

de table de 80 millions d'euros pour financer sa croissance européenne, mais aussi élargir son offre de profils au-delà des métiers de la tech. Certes, la crise sanitaire a eu un sérieux impact sur ces indépendants. 80% des auto-entrepreneurs ont connu un chiffre d'affaires en baisse de 40% en 2020, selon l'Union des autoentrepreneurs. Et beaucoup sont en grande difficulté, notamment au niveau de leur protection sociale, sujet éminemment complexe. Et pourtant, ce statut et son mirage de liberté font de plus en plus rêver les soutiers du salariat. «La crise sanitaire a permis aux salariés de prendre du recul sur leurs conditions de vie et de travail», analyse Vincent Huguët. Un sondage de son entreprise réalisé auprès d'un millier de salariés en février indiquait ainsi que 4 sur 10 souhaitaient devenir free-lance ; pour les trois quarts d'entre eux, la crise sanitaire avait été un facteur déclenchant. D'ores et déjà, 30% des DRH se disent obligés de composer avec des salariés qui ont déménagé pendant la crise et exigent désormais

des conditions de travail sur mesure, menaçant même de claquer la porte...

## Salariat mutant

Faut-il y voir les prémises de la fin du salariat, prophétisée depuis quelques années ? «Ce serait prématuré de le penser, explique Sophie Bernard, professeur à l'université Paris-Dauphine. Le nombre des indépendants a augmenté, mais il se stabilise au sein de la population active, le salariat n'ayant pas diminué. Ce qui est plus nouveau, c'est la circulation entre les deux statuts.» Si le salariat reste très majoritaire dans la population active, les embauches se font désormais dans 9 cas sur 10 en CDD, souvent très courts. «Une succession de "one shot" qui, comme les contrats de travail atypiques, brouille les frontières entre le salariat et l'indépendance», poursuit la chercheuse. Déjà, des milliers de slasheurs cumulent plusieurs statuts : ces salariés «permittents» trouvent des missions en indépendants en plus de leur job en CDI, ou gèrent une chambre d'hôte sur leur temps libre avec un statut de microentrepreneur... Les lignes bougent, surtout dans les métiers plus traditionnels, parfois assurés désormais en prestations de service. Des start-up transforment ainsi des étudiants ou des personnes en

recherche d'emploi en vendeurs de chaussures, distributeurs de flyers ou caissiers, tous micro-entrepreneurs. D'autres se spécialisent par secteurs, comme Brigad, dans la restauration et le médico-social, qui offre des missions à des serveurs ou des aides-soignants devenus indépendants. Les services publics eux-mêmes semblent parfois avoir abandonné l'espoir du salariat, comme la région Ile-de-France qui a ouvert l'année dernière une plateforme en partenariat avec StaffMe pour orienter les jeunes sans emploi vers des missions d'indépendants.

### Une aubaine pour les boîtes

Du côté des entreprises, les free-lances ont aussi la cote. C'est même devenu un mode de fonctionnement pour certaines structures qui veulent rester légères et agiles. Exemple avec Billy Bones, agence de communication et de création parisienne : «Nous ne pouvons pas recruter et nous ne le souhaitons pas, explique Erwan Durand, directeur de création. Mais nous sommes au cœur d'un réseau de free-lances que nous mobilisons en fonction des projets – digital, contenus, communication, conseil en stratégie... En sourçant les meilleurs experts et en portant la responsabilité du projet, nous pouvons mener des missions très ambitieuses.» Les ténors du CAC 40, principaux clients des entreprises de services numériques (ESN) et des sociétés de conseil, prennent le pli. 85% d'entre eux font par exemple appel à Malt, assure son patron. Et 72% des entreprises ont maintenu des missions aux free-lances durant la deuxième

vague de l'épidémie, annonçant de son côté Crème de la crème fin 2020.

Beaucoup d'entreprises s'organisent d'ailleurs pour séduire ces experts. Certes, le métier de «chief freelance officer» tient encore plus du buzzword que de la réalité en France. Mais demain ? Déjà, des grands du conseil, Deloitte par exemple, ont mis en place des systèmes internes pour mieux entretenir leur relation avec un vivier de free-lances. «Une équipe de trois personnes gère une plateforme dédiée en sélectionnant et en validant les compétences des free-lances, explique Franck Chéron, associé conseil chez Deloitte. Nous en avons certifié environ 1 500.» Depuis trois ans, l'entreprise a mené une centaine de projets avec ces indépendants du premier cercle. «Si les compétences requises existent en interne, nous les privilégions, poursuit le dirigeant. Dans les autres cas, le freelancing est une solution très flexible et assez économique si on la compare aux coûts d'un salaire et de l'équipement d'un bureau.» Chez TotalEnergies, on est tout autant convaincu. Vincent Dabas, en charge des achats d'assistance technique, fait appel à Malt depuis deux ans. Son entreprise a réalisé plus de 400 missions avec des free-lances et il est particulièrement attaché à sa réputation auprès de ces intervenants : «Notre plus grande satisfaction est

aujourd'hui la note particulièrement élevée que les free-lances mettent sur l'intérêt des missions qui leur sont confiées par TotalEnergies», assure-t-il.

### La justice s'en mêle

Las, l'évolution du salariat vers l'indépendance n'aura rien d'un long fleuve tranquille. Dans le cas de travailleurs peu qualifiés exerçant la même activité que des salariés, les juges devront évaluer les contournements du salariat et du droit du travail. Ils ont commencé à le faire avec les VTC et les livreurs, notamment en mars 2020 à Paris avec Uber, en reconnaissant l'existence d'un «contrat de travail» entre la plateforme et l'un de ses ex-chauffeurs. La jurisprudence aura à préciser la notion de lien de subordination – constitué par le pouvoir de donner des instructions, de contrôler l'exécution d'un travail et de sanctionner le non-respect des consignes – afin de se prononcer sur une éventuelle requalification en contrat de travail. Une plateforme comme Side a d'ailleurs anticipé le mouvement en se transformant en «agence d'intérim numérique» en 2019. Les cas concernant des free-lances exerçant des métiers intellectuels commencent aussi à apparaître dans les prétoires. Ils portent sur des niveaux de rémunération et de rappels de charges autrement plus élevés. «Ces dossiers restent rares mais ils sont souvent très lourds financièrement pour l'entreprise cliente», confirme l'avocate Sabrina Kemel. La fin du salariat n'est pas toujours la panacée pour les boîtes ! \*

➔ Par Guillaume Le Nagard

**1 million**

de free-lances en France, en croissance de 11% en 2020

**37 ans**

de moyenne d'âge, avec un tiers de plus de 40 ans

**20%**

des indépendants travailleraient au sein de collectifs

Sources : Malt et Boston Consulting Group

TERMITIÈRE, CIRCULAIRE, VERTE, AUTARCIQUE...

# Quel sera le nouveau visage de votre boîte ?



# A

Angoisse du réchauffement climatique, boom des travailleurs indépendants, généralisation des technologies numériques, pression croissante des «citoyens-consommateurs»... Les entreprises ne sont pas imperméables aux grands mouvements de société. Dans trente ans, le capitalisme aura vraisemblablement changé de visage. Le modèle dominant d'entreprise, celui d'une structure pyramidale hébergeant des salariés en poste et tournée uniquement vers l'accroissement du chiffre d'affaires et des profits, sera-t-il encore majoritaire ? Nul ne le sait. Mais dès aujourd'hui, des modèles alternatifs émergent, proposant de nouvelles façons de s'organiser, de produire, de partager le pouvoir ou d'être acteur dans la crise climatique. Voici cinq pistes pour explorer le futur des entreprises.



## L'entreprise réseau

La pandémie l'a démontré : les activités de services, de conseil ou de création sont en mesure de fonctionner 100% en distanciel. La voie ouverte à la multiplication des «entreprises réseau». Leur principe : un noyau de dirigeants qui, au lieu de recruter, ne travaille qu'avec des free-lances, chacun étant expert dans son domaine. «Je peux ainsi faire appel à des compétences que je n'aurais jamais eu les moyens d'embaucher», témoigne Pauline Lahary, qui collabore avec une soixantaine d'indépendants (designer, graphiste, chef de projet...) pour développer depuis 2014 sa start-up, myCVfactory, spécialisée dans le coaching en recherche d'emploi. En puisant, selon ses besoins, les ressources dans un vivier d'indépendants, la structure dispose d'un maximum de souplesse pour répondre à l'évolution de son activité. L'autre avantage est d'avoir accès aux compétences les plus «à jour» du moment, grâce aux plateformes virtuelles.

---

La bonne vieille entreprise pyramidale avec postes fixes sera-t-elle bientôt supplantée par d'autres formes d'organisation ? En voici cinq qui ont de l'avenir.

---

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** La tendance paraît inéluctable : dès 2027, plus de la moitié des travailleurs américains seront free-lance, selon une étude d'Edelman Intelligence/Upwork. «Le principal défi pour l'entreprise réseau, souligne Sophie Serratrice, associée People & Organisation de PWC France et Maghreb, sera de créer un attachement avec ses compétences externalisées, par exemple en donnant accès à des formations.» Car les talents les plus courtisés sont aussi les plus volatils !

**ET ENCORE PLUS TARD ?** L'entreprise réseau pourrait évoluer vers un modèle de «termitière» fonctionnant en «stigmergie». Ce terme désigne un mode de coopération indirect : les individus communiquent entre eux en modifiant leur environnement. En clair, chacun travaille dans son coin en apportant sa contribution, le plus souvent écrite, au projet commun. Les réunions ne sont utilisées qu'en dernier recours. «L'entreprise pourrait ainsi s'adapter au rythme et au style de vie de chacun et non l'inverse», explique Alexandre Beaussier, directeur associé du cabinet SBT Human(s) Matter. Ainsi fonctionnent les termitières : la trace hormonale laissée par un insecte stimule l'action d'un congénère. Transposé en entreprise, ce modèle éviterait de perdre trop de temps à discuter en remettant la culture de l'écrit au premier plan. Mais un futur de termite, ce n'est pas le rêve.



## L'entreprise autogouvernée

Le modèle pyramidal serait-il à bout de souffle ? Considéré comme une machine à démotiver par nombre de chercheurs en management, il a en particulier l'inconvénient de brider la capacité d'adaptation des entreprises, alors qu'un futur chaotique se profile... A l'encontre de cette rigidité pré-mortem se créent des organisations où les employés agissent comme des entrepreneurs et autodéterminent leur travail. Ainsi en est-il de l'holocratie, un mode d'organisation où les entreprises se dotent d'une ●●●

••• «constitution» et où chacun se voit attribuer un périmètre d'action et une réelle autonomie. «En étant responsabilisés, les salariés mettent plus d'énergie dans leur travail, qui prend un vrai sens», précise Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'Institut iGi, spécialiste du management constitutionnel. Appelé «cercle», chaque service évolue comme une entité autonome. Les managers sont toujours là mais ils ne donnent pas d'ordres. Ils mettent de l'huile dans les rouages, comme chez Enerfip, plateforme de financement participatif dédiée aux énergies renouvelables (22 personnes), fondée sur ce modèle. «On laisse chaque cercle se responsabiliser, les personnes les plus concernées ayant les meilleures idées pour mener leur barque. Avec ce système, les problèmes se résolvent d'eux-mêmes sans que la direction impose quelque chose», explique Léo Lemordant, président cofondateur d'Enerfip.

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** Adopté par plusieurs centaines d'entreprises à travers le monde, ce fonctionnement améliore la souplesse de l'organisation face aux incertitudes. Mais il a aussi l'avantage de combler la quête de sens des salariés, qui passe notamment par le sentiment d'autonomie et la liberté d'initiative. Enfin, en garantissant le partage du pouvoir, le capitalisme constitutionnel agit comme un frein efficace à la financiarisation des économies. En ce sens, l'holocratie n'est pas sans rappeler le modèle coopératif, en plein renouveau. Dans les 3 500 sociétés coopératives ouvrières de production (Scop) françaises, participatives et éthiques par nature, le pouvoir et le capital appartiennent aux salariés. Un modèle d'avenir, selon Rémi Roux, cofondateur et dirigeant d'Ethiquable, «parce qu'il colle à cet appel urgent de transition vers un monde plus humain et plus responsable».

**ET ENCORE PLUS TARD ?** Dans ce modèle d'entreprise participatif, les indicateurs de performances ne seront plus seulement économiques. Ainsi le cabinet SBT Human(s) Mater mesure l'«agentivité» des salariés, c'est-à-dire leur capacité à agir sur leur environnement, à le transformer et à l'influencer,

par opposition au rôle demarionnette dévolu aux salariés dans un modèle pyramidal. Plus cette agentivité est élevée, plus les capacités d'évolution de l'entreprise sont fortes. Et donc sa performance.



## L'entreprise ONG

Dans son projet de rapport 2022, le Giec (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) alerte sur les menaces que fait peser le réchauffement sur la vie humaine, plaidant pour une transformation radicale des processus et des comportements à tous les niveaux : individus, gouvernement... et entreprises. Les sociétés à mission sont peut-être un modèle précurseur en la matière. La loi Pacte de mai 2019 instaurant ce statut permet à des entreprises d'afficher dans leur «raison d'être» des engagements dans le domaine social et environnemental, auxquels elles ne peuvent se soustraire par la suite. La société à mission fait l'objet périodiquement d'un contrôle par un organisme indépendant. Depuis janvier 2020, Faguo, marque française de baskets (100 salariés), fait partie de ces acteurs économiques qui veulent se rendre utiles au-delà de leurs objectifs financiers. Mesure et réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, promotion d'un habillement éthique, lutte contre la surconsommation... La marque s'engage également à compenser son impact carbone en plantant un arbre à chaque paire achetée. Elle a aussi reçu le label international B Corp, qui répond à une série d'exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence envers le public. Le début d'une génération d'entreprises «politiques» ? «Nous sommes à mi-chemin entre une ONG et une société capitaliste», résume son président cofondateur, Nicolas Rohr, qui n'a rien d'un rêveur, en rappelant que «Faguo ne touche aucune subvention publique tout en affichant 20% de croissance annuelle».

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** Ce modèle est en phase avec l'évolution de la société. Selon une étude récente de la start-up WeNow, pépite de la greentech, 75% des salariés souhaiteraient, par exemple, être formés aux enjeux climatiques. Et innombrables sont les études reflétant les attentes



des salariés et des consommateurs en faveur d'une entreprise responsable sur le plan éthique et environnemental. La prise de conscience gagnera inévitablement les sphères dirigeantes... dans l'avenir !

**ET ENCORE PLUS TARD ?** A plus long terme, les organisations ne se contenteront pas de réduire ou neutraliser leur impact environnemental. Elles devront avoir une empreinte positive. Cette entreprise régénératrice fonctionne de manière altruiste, en rendant à la société et à la planète un surplus par rapport à ce qu'elle prélève à l'environnement. Par exemple, une entreprise qui produirait des matériaux absorbant le CO<sub>2</sub>, responsable de l'effet de serre. Ou une autre qui aiderait ses fournisseurs à développer leurs ressources au-delà de ses propres besoins. Ce modèle, proche de l'économie circulaire, rejoint celui prôné par Sylvain Breuzard, PDG de Norsys, inventeur de la «perma-entreprise». Un modèle inspiré de l'agriculture bio, fondé sur trois principes : prendre soin de la planète et des hommes, maîtriser son prélèvement de ressources en limitant sa propre croissance et distribuer systématiquement son surplus. La démarche se différencie par son approche globale qui agit à la fois sur les problématiques humaines, d'emploi et environnementales.



### L'entreprise autarcique

Confrontée à une main-d'œuvre d'indépendants toujours plus volatile, l'entreprise du futur pourrait bien être amenée à chouchouter au maximum ses collaborateurs pour retenir les meilleurs et les rendre plus productifs. D'où la tentation, peut-être, de les mettre sous cloche pour mieux les surveiller, comme dans la série britannique des années 1960 *Le Prisonnier*... Se profilent ainsi des entreprises-cités fonctionnant en mode quasi autarcique.

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** En réalité, on y est déjà ! En Corée

**“ L'entreprise régénératrice fonctionnera de manière altruiste, en rendant à la planète un surplus par rapport à ce qu'elle prélève à l'environnement.”**

du Sud, la Digital City de Samsung regroupe 40 000 salariés, près de Séoul. On y trouve terrains de sport, cours de langue – auxquels il est fortement recommandé de participer –, salles de fitness, garderies, restaurants, commerces... Sur son campus californien, Google met également tout en œuvre pour garder sous la main ses employés le plus longtemps possible et les rendre plus performants. Dans ce système en circuit fermé, les salariés, forcément «corporate», deviennent dépendants de leur employeur, et donc moins enclins à le quitter.

**ET ENCORE PLUS TARD ?** On peut nourrir quelques fantasmes dystopiques, comme dans les séries *Trepalium* ou *3%*, où une poignée de privilégiés vivent à l'écart d'une humanité misérable. Curieusement, ce modèle autarcique rappelle aussi l'une des premières formes du capitalisme, le paternalisme, pratiqué au XIX<sup>e</sup> siècle dans l'industrie et les mines. La boucle est bouclée !



### L'usine à la demande

Il y aura toujours des usines chargées de fabriquer des gros volumes de composants ou de produits semi-finis. Mais, pour tout un pan de l'industrie en contact avec les utilisateurs finaux, l'avenir sera peut-être à «des usines hyperflexibles, conçues pour fournir à la demande une grande diversité de produits et de modèles», anticipe Max Blanchet, directeur exécutif industrie 4.0 chez Accenture Strategy. Oubliées les lignes d'assemblage, place aux stations de travail qui, à chaque étape, recevront les éléments dont elles auront besoin grâce à un système d'approvisionnement intelligent, relié à des entrepôts automatisés.

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** Parce que la technologie évolue en ce sens. Grâce au numérique et à la généralisation de l'impression 3D, les usines de demain sauront répondre en quelques minutes à des demandes très spécifiques du client : rajout d'ingrédients, format personnalisé, couleur originale... Bienvenue dans l'ère de l'usine à la demande.

**ET ENCORE PLUS TARD ?** L'industrie du futur sera constituée de micro-unités de production situées en point de vente ou à proximité des consommateurs. Vous irez par exemple acheter votre vélo électrique chez l'imprimeur 3D du coin. Ce modèle n'est pas sans rappeler... l'économie du Moyen Age, où chaque territoire était maillé d'artisans capables de produire de façon autonome tous les produits de subsistance élémentaires. Un retour aux sources ! \*

✦ Par Bruno Askenazi

# Leur job ? Changer le monde...

---

Modes d'alimentation, de consommation, de distribution, d'habitat, de mobilité... Rencontre avec les audacieux qui créent le monde de demain, en rêvant de partage, de respect de la planète et d'autogestion.

---



**BENJAMIN LESAGE**  
Fondateur de l'écovillage  
Eotopia

Une cabane en bois, une maison retapée, une yourte, une ou deux caravanes, trois serres, un jardin potager, la forêt... Sur un terrain de 3 hectares acquis en 2016, près du village de Cronat (Saône-et-Loire), 10 à 12 personnes, soit la population maximale de l'écovillage, cohabitent dans le partage et l'attention mutuelle. Eotopia est l'aboutissement d'un rêve qui habite son fondateur, Benjamin Lesage, depuis un long séjour étudiant aux Pays-Bas. Utopiste têtu, il a été convaincu que vivre autrement est possible. Son idéal ? Créer une société sans

argent, fondée sur l'économie du don, l'agriculture raisonnée et le respect du vivant, donc végane, et libre de son mode de vie, de ses horaires, de l'éducation des enfants. «J'ai eu un choc au Nicaragua, lors d'un voyage sans un sou, il y a dix ans. J'ai côtoyé là-bas une communauté joyeuse, autosuffisante, dénuée de contraintes, remplie de musique et d'ateliers créatifs.» Après moult tentatives d'organisations similaires ici et là, et autant de désillusions, Benjamin a revu son objectif du «sans un sou, sans conso, sans confort». Ni hippies ni militants décroissants, les habitants d'Eotopia ont appris à composer avec la réalité. «Nous fuyons le burn-out écologique, dû à des normes de vie trop spartiates. Pas question, par exemple, de se couper d'Internet.» Eotopia a un abonnement à l'eau, à l'électricité, possède un frigo et une machine à laver. Mais l'idée reste de privilégier l'équipement écolo, de n'utiliser les appareils électriques, au gaz ou à moteur que lorsque c'est indispensable, et de n'acheter que ce que l'on ne

peut ni récupérer ni fabriquer soi-même. La règle est aussi aux échanges de savoir-faire, entre membres de la communauté, mais aussi avec les visiteurs que l'on accueille volontiers pour quelques semaines ; ils participent au collectif grâce à «la boîte à dons» et en mettant la main à la pâte. On bine le jardin, on récolte, on anime des ateliers ouverts au public (dessin, travail de la terre, méditation...), on glane des objets, on répare, on prête... et on écoute l'autre sans juger, «la clé pour être bien ensemble», assure Benjamin. «Nous dépensons peu, les frais communs sont de 2 300 euros par an, impôts compris, ajoutez-il. Et les décisions touchant au collectif se discutent deux fois par semaine lors de réunions.» Toutefois, chacun travaille «un peu» pour soi, ici ou là. Benjamin, notamment, réalise des transcriptions, sa femme a monté un café associatif dans le bourg. Et tous deux, avec leur fille de 6 ans et leurs

compagnons de vie, restent «ouverts à l'imprévu». En espérant que les gens de passage, emballés par Eotopia, aient l'élan de dupliquer le modèle ailleurs.



### ALEXANDRA DEBAISIEUX DG de la coopérative ferroviaire Railcoop

Monter dans un train à Bordeaux et descendre à Limoges, Guéret, Montluçon, Gannat ou au terminus de Lyon, sans subir le grand détour par Paris ? C'est possible avec Railcoop. Cette coopérative ferroviaire a l'ambition de faire revenir les locomotives dans nos campagnes, en réinvestissant les lignes secondaires et leurs petites gares délaissées par le règne du TGV. Un projet enthousiasmant, permis par l'ouverture du rail à la concurrence fin 2020. «L'idée est de se retrousser les manches tous ensemble, élus, associations, entreprises, particuliers, en devenant copropriétaires d'une entreprise ferroviaire, plutôt que de

déplorer une situation d'abandon face à l'essor du trafic routier, qui devrait encore croître de 34% d'ici 2050», explique Alexandra Debaisieux, dirigeante de la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) Railcoop. Passionnée et aguerrie aux négociations au niveau européen, pour avoir elle-même œuvré à l'ouverture du marché du rail en France, cette diplômée de Sciences po décortique un mode de gouvernance collective original. «Tout un chacun peut acheter une ou plusieurs parts de Railcoop et nourrir le travail des équipes opérationnelles, via des cercles de réflexion sur l'aménagement des gares ou les services à bord des trains, par exemple. Chaque sociétaire dispose d'une voix. Au début, les gens étaient dubitatifs.» Il lui a fallu déployer tous ses talents pour vendre le dossier à des banques frileuses, obtenir des aides de l'Etat, caler les «sillons» (horaires) de circulation fret et voyageurs avec SNCF Réseau... et déminer les critiques de syndicats de cheminots. «Nous sommes dans une logique d'offre et de coconstruction, ce sera aussi leur train. J'y crois», réplique-t-elle. Avec aujourd'hui 8 500 sociétaires, la coopérative devrait obtenir bientôt les autorisations nécessaires. Il lui reste à acquérir ou louer le matériel roulant et... à recruter les conducteurs pour les premiers trajets : le fret en novembre et les voyageurs en juin 2022. Un service public autogéré par les citoyens : l'idée fera-t-elle des émules demain ?



### NICOLAS SÉNÉCHAU Créateur de la première déchetterie supermarché

On n'attendrait pas d'un ingénieur hydrologue qu'il soit versé dans les sciences comportementales. Encore moins qu'il en ait fait l'axe de la réorganisation d'une déchetterie intercommunale. Et pourtant ! Nicolas Sénéchau, DG du Smicval, syndicat mixte du Libournais, a su faire de la déchetterie de Vayres (Gironde) un lieu agréable où on flâne, cause, échange, en transformant ses usages : désormais, ici, on ne jette plus ses encombrants, on les dépose avec soin dans des espaces dédiés... et on se sert librement parmi les objets laissés là par autrui. «J'aime faire des pas de côté», explique ce fonctionnaire passé par l'industrie du pétrole, et qui traite, tous les ans, le poids de la tour Eiffel en déchets. En 2015, raconte-t-il, la déchetterie a vieilli. Les techniciens proposent de la reconstruire à l'identique. «Refaire pareil ? Pas question ! sourit M. Sénéchau. Pourquoi dupliquer un concept des ●●●





... années 1980 alors que la question des déchets a totalement changé depuis ? Je déteste la paresse qui pousse à aller au plus facile. J'ai préconisé de reconstruire un bel endroit, accueillant, qui favorise la reprise des rebuts et réduit le volume des déchets enfouis. Plutôt que de répondre par la technique, j'ai exploré l'irrationnel qui influence nos choix.» Il s'entoure d'un sociologue, d'un designer spécialiste des usages et d'experts en marketing. S'élabore ainsi un projet de «supermarché à l'envers» : pas d'achat, mais des dons. «Nous avons transposé les codes familiers de la grande distribution : des rayons thématiques, une signalétique, des lignes colorées au sol, des Caddies, des chefs de rayons, des logisticiens...» Et ça marche : 100% des outils de jardinage et 75% des jouets sont repris par les visiteurs, et 90% des objets non repris partent au recyclage. Que l'objet réutilisé trouve sa place dans une famille ou soit revendu sur le Net importe peu à Nicolas. «L'important, c'est de casser les représentations sur le neuf, le beau, et d'inciter les gens à agir différemment. Moi, par exemple, je fais réparer mes vêtements, mais je ne suis pas moins bien habillé !» Il y a aussi un bar avec parfois des animations et du café gratuit. En milieu rural, où les bistrotts ont disparu, cette

déchetterie newlook ouverte en 2017, une première en France, crée du lien social... Un modèle qui intéresse des collectivités locales de tous horizons.



**CÉDRIC AURIOL**

**Éleveur d'insectes alimentaires**



«A Noël, vous achèterez en grande distribution des chocolats, des crackers ou des fonds de sauce à la farine d'insecte», affirme Cédric Auriol, pionnier de l'entomoculture en Europe et cofondateur d'AgroNutris, à Toulouse. Les insectes, c'est son affaire depuis qu'il a lu en 2011 un rapport de l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) sur les défis de l'alimentation humaine d'ici 2050. «Nous serons 9 à 10 milliards sur la planète et consommerons 70% de protéines en plus, alerte-t-il. Or les insectes sont riches de ce nutriment.» Rien ne prédestinait le jeune diplômé de la Toulouse Business School à s'intéresser au ver meunier, au grillon ou à la mouche-soldat noire, les trois espèces qu'il a retenues pour leur qualité nutritionnelle et environnementale, ainsi que leur performance d'élevage. Cédric, entrepreneur et innovateur dans

l'âme, n'a donc pas hésité il y a dix ans à arrêter ses activités dans l'import-export pour «inventer un nouveau monde» grâce à ces petites bêtes. Il a la passion, la ténacité, l'audace... Mais il lui reste à bâtir son savoir-faire d'entomoculteur. Il recrute donc un docteur en biologie de l'insecte et un ingénieur agronome, et lance Micronutris, sa première ferme d'élevage. «On a tâtonné pour transformer les insectes en protéines et les rendre acceptables au goût européen. On en a beaucoup testé. Moi-même, en sept ans, j'ai dégusté des ténébrions et des grillons déshydratés, des biscuits à la farine d'insecte, etc. !» Plus de 1 million de clients ont acheté ses articles vendus en épicerie fine ou sur le Net. Aujourd'hui, Cédric passe à la vitesse supérieure, à savoir la phase industrielle, avec des produits plus élaborés et variés, pâtes, steaks... Devenu fabricant d'ingrédients, il noue des partenariats avec des géants de l'agroalimentaire. L'entreprise, rebaptisée AgroNutris, se développe dans l'alimentation animale, grâce à une farine de la mouche-soldat qu'elle produira dès 2022 dans son usine des Ardennes. Et son marché grandit hors de France. «On a décroché en juin l'autorisation exclusive de la Commission européenne de commercialiser les insectes dans l'alimentation humaine pour toute la CEE», ajoute-t-il, très fier de ce succès. Car pour lui, le combat le plus rude reste celui de la réglementation... autrement plus compliqué que de savourer des petits plats d'insectes ! \*

♦♦ Par Marie-Madeleine Sève

**“ L'important, c'est de casser les représentations sur le neuf, le beau, et d'inciter les gens à agir différemment ”**

## À LIRE, À VOIR, À SUIVRE / Le monde d'après, c'est maintenant et c'est en ligne ! Sélection de podcasts, newsletters et think tanks pour rester dans le coup sur le futur du travail.

### À LIRE SANS MODÉRATION

#### » **Harvard Business review.**

La célèbre revue américaine, propose plusieurs newsletters, dont une baptisée Technology and innovation, où vous ferez le plein d'infos sur le monde de demain. [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

#### » **Bâtir le futur des métiers :**

##### **7 propositions pour booster**

**l'employabilité.** Le livre blanc de l'Observatoire des métiers du futur, publié fin juin, décrypte les compétences à acquérir dès aujourd'hui. Le téléchargement est gratuit : [www.metiersfutur.com](http://www.metiersfutur.com)

#### » **Le travail à distance dessine-t-il**

**le futur du travail ?** Cet ouvrage, issu d'un projet de la chaire «Futurs de l'industrie et du travail» de l'école des Mines ParisTech - PSL, analyse les équilibres en émergence de l'économie du futur.

#### » **L'étude prospective sur le**

##### **management de demain.**

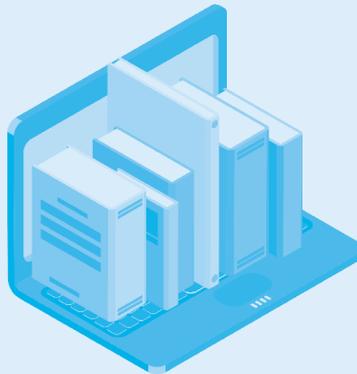
Réalisée par le collectif Manager nouvelle génération, composé de Le Village by CA Paris, le Lab RH et Startup Inside, elle est à consulter ici : [www.paris.levillagebyca.com/etude-prospective](http://www.paris.levillagebyca.com/etude-prospective)

#### » **Billet du futur.**

Une newsletter pour un décryptage et une réflexion bimensuels sur ce que sera le travail de demain. <https://billetdufutur.substack.com>

#### » **La newsletter qui fait le taf.**

Publiée deux fois par semaine par le site Welcome to the jungle, elle présente des histoires, des



innovations et des tips sur le future of the work. [www.welcometothejungle.com](http://www.welcometothejungle.com)

### À REGARDER/ ÉCOUTER SANS FIN

#### » **Work in progress.**

Le documentaire de Samuel Durand sorti en juin éclaire sur les enjeux de l'avenir du travail. <https://www.wipdocumentary.com/watch-wip>

#### » **Demain. Dès maintenant.**

Le podcast aborde les grandes transformations liées au digital, à l'IA, aux rapports homme-machine, à la blockchain... [www.slate.fr/audio/demain-des-maintenant](http://www.slate.fr/audio/demain-des-maintenant)

#### » **Objectif Future of Work.**

Le podcast s'intéresse aux «pratiques et tendances émergentes du travail de demain» : architecture des bureaux, le quotidien avec les robots, ou encore l'engagement au travail. <https://podcast.ausha.co/objectif-future-of-work>

» **L'entreprise de demain.** Au fil de ce podcast composé d'épisodes d'une vingtaine de minutes, la conférencière Delphine Zanelli

se penche sur les mutations de l'entreprise, «plus collaborative, plus responsable, plus engagée». <https://podcasts.apple.com/fr/podcast/lentreprise-de-demain/id1364610313>

» **Travail en cours.** Porté par deux journalistes, ce podcast de Louie Media explore les grands sujets du monde de l'entreprise. De quoi réfléchir à nos pratiques actuelles et à venir. <https://louiemedia.com/travail-en-cours>

» **Les métiers du futur.** Alors, quels seront-ils ? C'est la question à laquelle tente de répondre ce programme, qui consacre chaque épisode à un secteur différent. <https://podcasts.apple.com/fr/podcast/les-m%C3%A9tiers-du-futur/id1550076349>

### À SUIVRE SANS HÉSITER

» **Le club Zevillage.** Ce lieu de rencontre propose une réflexion collective et des actions de sensibilisation sur les nouvelles formes de travail de demain. <https://zevillage.net/zeclub>

» **Research Groupe on Collaboratives Space.** Un think tank Research pour s'interroger sur les nouvelles communautés de travail. <http://rgcs-owee.org/>

#### » **Institute for the future of work.**

Ce think tank présente des rapports fouillés sur l'avenir du monde professionnel. <https://www.ifow.org/resources/publications>\*

» **Par Valérie Froger, Sylvie Laidet et Laura Makary**

# Croquer la foodtech à pleines dents

Au pays de Top Chef et du cassoulet, lancer une activité dans le domaine de l'alimentation reste alléchant. D'autant que les opportunités dépassent à présent celles d'une simple ouverture de restaurant. A table !

**D**e la fourche à la fourchette, le secteur de la foodtech est vaste : il s'étend de la production de nourriture à l'ouverture d'un bistrot, en passant par la livraison des courses et la lutte contre le gaspillage. Avec une recette commune à toutes ces initiatives : mettre les nouvelles technologies au service d'une alimentation plus saine, meilleure et plus respectueuse de l'environnement. «Il y a six ans, cette thématique n'existait pas. Aujourd'hui, les consommateurs réclament des innovations alimentaires, quel que soit leur niveau de revenus», note Jérôme Zlatoff, le directeur de Foodshaker, l'incubateur d'Isara, une école d'agronomie. Conséquence, les investisseurs misent sur les foodtech en série A ou B (deuxième ou troisième tour de table). «Pour les créateurs et les créatrices, il y a de belles opportunités à saisir car les enjeux autour de l'alimentation sont énormes et les start-up ont des solutions à apporter», renchérit Agathe Esposito, du réseau FoodTech qui organise le salon Food Use Tech, ce mois-ci à Dijon. Nos témoins, eux, tentent leur chance dans la boisson, le service et les nouveaux concepts. Dans la foodtech, il y en a pour tous les goûts.

### Jusqu'à plus soif

Meriadec Buchmuller mise sur une reprise en trombe de l'activité économique : avec plusieurs dizaines de milliers d'euros, le chiffre d'affaires de Hysope, sa start-up, a égalé, en mai, celui

réalisé sur toute l'année 2020, plombée par la pandémie. C'est en 2019 que le trentenaire, ex-consultant en cabinet conseil, a décidé de lancer cette marque de boisson naturelle et bio, produite en France. Et ce n'est pas seulement l'intérêt pour la restauration qui l'a poussé à se risquer sur ce créneau dominé par Schweppes. «Le tonic est en plein essor en Europe depuis plusieurs années, porté par le succès des cocktails comme le gin tonic. Une lame de fond qui submerge la France», analyse l'entrepreneur. Pour prendre la vague, Hysope, du nom d'une fleur faisant partie de ses ingrédients, joue l'alternative saine

Avec Hysope, son tonic made in France, Meriadec Buchmuller défie le géant Schweppes.





au géant du marché : moins de sucre, pas d'acidifiant et des arômes naturels concoctés par des artisans, à Grasse, dans les Alpes-Maritimes. La production est assurée par une PME de Cognac, en Charente. Vendue de 2,10 à 6,90 euros chez 650 cavistes, la gamme (quatre tonics et une Ginger Beer) a aussi investi les bars de certains palaces. En parallèle, le grossiste France Boissons la distribue auprès des bars et des restaurants demandeurs d'un tonic à la hauteur des gins «premium». Ses objectifs : atteindre 1 million d'euros de recettes cette année et le double en 2022. Une soif jamais éteinte.

**/L'astuce/** «Ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier, ciblez à la fois les cavistes et le circuit CHR (cafés, hôtels, restaurants)».

**hysope.co**

### **Au banquet avec Avatar**

Un concept de restaurants éphémères et multi-sensoriel pour immerger les clients dans des ambiances uniques. Installé sur le rooftop du centre commercial de La Part-Dieu, à Lyon, Ephemera a lancé en juin dernier un resto baptisé «Athera», dont le décor s'inspire du film *Avatar* de James Cameron. Sur 300 mètres carrés, Loris

de Vaucelles, Annaïg Ferrand et Jade Frommer, tous les trois fraîchement diplômés de l'Institut Paul-Bocuse, ont installé une forêt enchantée imaginée par une décoratrice de cinéma. Dans les assiettes, des tapas et un menu semi-gastro-nomique à 45 euros. A tout juste 22 ans, ces dingues de food qui avaient testé le concept au sein de l'institut bouillaient de le mettre en pratique. «Nous voulions que les gens mangent bien et qu'ils vivent une expérience dans un cadre hors du commun.» En 2020, le trio crée Ephemera. Pour financer l'entreprise, ils ont l'idée de s'appuyer sur un système de prépaiement. Cela tombe bien : le resto affiche complet trois mois à l'avance. Cerise sur le gâteau, ils obtiennent aussi le soutien de Kima Ventures, le fonds de capital-risque de Xavier Niel, qui a investi 150 000 euros dans l'affaire. «Pourtant, on avait envoyé un e-mail au hasard...» Présente dans deux autres arrondissements lyonnais avec une thématique sur les abysses, Ephemera table sur un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros cette année. En 2022, l'équipe compte boucler une levée de fonds de 3 millions pour partir à l'assaut de la capitale. Quel bel appétit !

**/L'astuce/** «Soignez l'expérience client, les jeunes adorent.» **ephemerarestaurant.com**

Pour le trio d'Ephemera, on va au resto comme on va au cinéma, pour se plonger dans une ambiance unique. Le plaisir gustatif en plus bien sûr.





### Fausse viande plus vraie que nature

Lorsqu'en 2019 Guillaume Dubois et Cédric Meston, consultants chez McKinsey, lancent Les Nouveaux Fermiers sur le marché des substituts végétaux à la viande (évalué à 85 milliards de dollars dans le monde d'ici 2030), ils savent qu'il y a une place à prendre. «Notre viande est bonne au goût et pour la santé. Elle ne sacrifie pas l'un au profit de l'autre». Grâce à un prêt de 250 000 euros de Bpifrance, ils passent un an en R&D, déposent quatre brevets et concoctent les saveurs et la texture de leurs produits pauvres en gras saturés. Leurs «steaks», «nuggets» et «aiguillettes» à base de protéines de blé, pois ou soja sont bluffants de ressemblance avec leurs modèles carnés et sont notés vert sur l'appli Yuka. Résultat, moins d'un an après sa création, la start-up lève 3 millions d'euros, pour mettre en route sa production en France et étoffer sa distribution. Elle revendique déjà 900 points de

**250**  
milliards  
d'euros

C'est l'estimation du chiffre d'affaires mondial de la foodtech pour 2022, par le cabinet AgFunder.

Source : BpiFrance.

“Des caméras et des balances détectent le produit retiré. Pour finaliser l'achat, il suffit de refermer la porte”

Une appli, des frigos et des petits plats. Ce concept de cantine connectée donne le sourire à Salim Lahlou, fondateur de Baobab Lab.



vente en grande et moyenne surface, et fournit 350 restaurants, dont le Dassai de Joël Robuchon, à Paris. Sacré label. Signe de l'intérêt des consommateurs, la chipolata et la merguez végétales, dernières-nées de la gamme, étaient en rupture de stock dès la pré-commercialisation, en ligne. «Notre but est d'écouler de gros volumes pour faire baisser les prix (27,50 euros les 10 steaks, NDLR)». Cette start-up de 30 salariés espère atteindre la rentabilité en 2026. **/L'astuce/** «Pour entrer en grande distribution, le produit doit être plébiscité par les consommateurs sur Facebook et Instagram». [lesnouveauxfermiers.com](http://lesnouveauxfermiers.com)

### Fringale de frigos connectés

Baobab Lab mise sur la cantine connectée, un modèle en vogue. «Un an après avoir cofondé mon entreprise de traiteur, j'ai réfléchi à intégrer une offre BtoB pour développer notre chiffre d'affaires (1 million d'euros). Je voulais aussi lisser les trop forts pics d'activité, explique Salim Lahlou, le directeur général. Avec les cantines connectées, nous signons des contrats à l'année.» La recette fonctionne puisque cette activité a rapporté l'an passé 400 000 euros à Baobab Lab. Ici, la restauration d'entreprise est remplacée par des frigos intelligents de 360 litres, remplis une fois par jour avec des plats faits maison. Prix du repas : 10 euros. «Des caméras et des balances détectent le produit retiré. Pour finaliser l'achat, il suffit de refermer la porte.» Au préalable, l'utilisateur a créé un compte via une appli. «Nous avons notre propre cuisine en banlieue parisienne. Nous assurons la production, la livraison et le développement informatique.» Coût de l'investissement : 250 000 euros et deux années de travail pour mettre au point le logiciel et les frigos. L'an prochain, la jeune pousse (12 salariés) veut se déployer à Lille et à Lyon.

**/L'astuce/** Même si cela prend deux ans, proposer un nouveau service pour trouver des revenus complémentaires. [baobab-lab.com](http://baobab-lab.com)

### La consigne, le retour

La consigne des années 1960, petite somme d'argent restituée au consommateur quand il rapportait une bouteille vide, a disparu du paysage il y a trente ans, victime du plastique. Avec Berny, Claire Nijdam et Olivier de Kerimel la réinventent. Leur consigne alimentaire 2.0 est basée sur des emballages en Inox pouvant être utilisés 100 fois.

L'entreprise facture à l'enseigne un service pour la mise à disposition et le lavage des contenants. Le magasin fait payer 2 ou 3 euros de consigne au client. Ce dernier, après avoir déposé son récipient vide en magasin et déclaré son dépôt sur son smartphone, sera remboursé par Berny. «Le sujet des emballages est à l'agenda des industriels et des distributeurs, assure Claire Nijdam. Avec notre logistique, nous les aidons à avancer». L'ancienne consultante en marketing et l'ex-ingénieur conseil lancent leur entreprise à Nantes en 2020. Ils trouvent un prestataire pour le lavage et un emboutisseur qui leur fournit les bacs en Inox. Cette année, un test au rayon frais d'un magasin Hyper U montre la pertinence du concept. Et Berny est vite sollicité par plusieurs franchisés et d'autres enseignes. Financée par les économies des deux créateurs et soutenue par Bpifrance, la start-up a décroché un prêt bancaire en attendant une levée de fonds de 1 million d'euros. Reste à convaincre les agro-industriels.

**/L'astuce/** «Ne cherchez pas à atteindre la perfection avant de passer à l'action. Apprenez en avançant». [bernypack.fr](http://bernypack.fr)

### Le goût de la diversification

Quatre ans après l'ouverture de Yellow Tucan, son coffee shop du quartier du Marais à Paris, Vincent Rouvière prolonge l'expérience gustative. Les cafés bio qui ont fait la réputation de cette adresse cosy sont désormais disponibles en capsules compatibles avec les machines Nespresso. La proposition a fait le buzz avec plus de 4 000 préventes sur Ulule (contre 400 attendues). Finaliste de la campagne Make-ItGreen de Veolia, la marque compterait parmi les meilleures initiatives 2021 en faveur de l'environnement. «Notre capsule de café, bio et biodégradable, prolonge notre engagement écologique et responsable. Nous sommes irréprochables : aucun intermédiaire, juste rétribution des producteurs, empreinte carbone réduite, etc.», souligne le trentenaire, qui cible les amoureux de café voulant préserver la planète. Pour cette nouvelle aventure entrepreneuriale – sa quatrième –, dans laquelle il a investi 50 000 euros de fonds propres et de prêt bancaire, cet ancien de l'Ipag Business School s'est associé à une camarade de promo, Charlotte Randriana. Le duo a sélectionné trois cafés d'exception du Congo, du Honduras et de Sumatra, qu'il fait torréfier près de Paris puis encapsuler à Amiens, dans la Somme. Avec ces trois références (vendues de 4,90 à 5,40 euros la boîte de dix),

Charlotte Randriana et Vincent Rouvière savent faire du bon café... qui plus est respectueux de l'environnement.



il vise 250 000 euros de chiffre d'affaires en 2022.

**/L'astuce/** «Affirmer son concept et assumer son positionnement, que le produit soit premium ou basique». [yellowtucan.com](http://yellowtucan.com)

### Un «hard seltzer» à la française

Pendant le premier confinement, trois trentenaires ont décidé de créer Opéan, une eau pétillante alcoolisée. «Cette boisson fait un carton aux Etats-Unis.



### SUNDAY: PAYER LA NOTE PAR QR CODE

**Au restaurant, pour régler l'addition, plus besoin d'attendre le serveur un quart d'heure :** avec Sunday, il suffit de scanner le QR code des menus scotchés sur la table, le paiement s'effectue via un smartphone. A la base développée en interne pour les 14 trattorias Big Mama, cette appli fondée par Victor Luggert et

Tigrane Seydoux, avec Christine de Wendel (ex-Mano Mano), est à présent proposée à tous les restaurants contre 0,5% du montant de l'addition. La jeune pousse qui vient de lever 20 millions d'euros se déploie en France, en Espagne, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Comme quoi, la pizza mène à tout.

# Entreprendre

PROFILS

Pour l'apéritif, c'est une alternative à la bière et au vin», explique François Bassnagel, diplômé de l'Essec et ancien consultant au Boston Consulting Group. Avec de l'eau, du sucre de canne, des extraits naturels de fruits et un taux d'alcool de 5%, la recette est un succès outre-Atlantique, où les ventes se sont élevées à 4 milliards de dollars en 2020, selon le cabinet Nielsen. Sur le marché français, les marques se multiplient : Coca-Cola vient de lancer Topo Chico et Pernod Ricard, Bewiz. Opéan, elle, fait le pari d'une boisson premium aromatisée au citron, au gingembre et à l'orange : bio, sans sucre et brassée en Bourgogne. Le pack de six est vendu 18 euros sur le site de la marque. On trouve aussi ses bouteilles chez Casino, dans certains Monoprix et plusieurs E.Leclerc du Sud de la France. Les trois associés ont investi 45 000 euros pour mettre au point la recette, dessiner le packaging et produire 30 000 bouteilles. En dix mois, les recettes ont atteint 75 000 euros et ils tablent sur un chiffre d'affaires de 150 000 euros cette année.

**/L'astuce /** «S'inspirer d'un produit américain et le mettre à sa sauce.» [opeandrinks.com](http://opeandrinks.com)

## Féroce appétit

Des burgers et des hot dogs de qualité servis dans des décors inspirés des comics et des mangas. Avec ce concept, Iteb Boudjemaa et Anthony Dao Ngam, 35 ans chacun, sont désormais à la tête de trois (et bientôt cinq) restaurants Marvelous en banlieue parisienne. Le click & collect a sauvé leur année. «Nous devrions réaliser 4,5 millions d'euros de chiffre d'affaires malgré la crise sanitaire». En Ile-de-France toujours, ils ont lancé deux autres concepts : Yam Yam, de la street food asiatique, et Made with love, une offre sucrée. Pour les deux amis de Saint-Denis qui se sont connus en BTS, l'aventure entrepreneuriale a commencé en 2018, après dix années passées dans la restauration, notamment au sein du groupe



Les super-héros de Marvelous plaisent déjà aux petits et grands gourmands. Pour Iteb Boudjemaa et Anthony Dao Ngam, ce succès n'est qu'un début.

Bertrand (Hippopotamus, Quick, etc.). La qualité de leur concept, déposé à l'Inpi, a permis un départ en fanfare. Les deux compères ont bénéficié du soutien de leur famille et de l'accompagnement du CIC, une ouverture de restaurant nécessitant de 400 000 à 600 000 euros d'investissement. Aujourd'hui, ils se préparent à franchiser leurs marques et à lever 5 millions d'euros. Leur appétit reste féroce.

**/L'astuce /** «Dénicher les meilleurs emplacements, faire preuve de persévérance et bénéficier d'un zeste de chance.» [marvelousfrance.fr](http://marvelousfrance.fr) ✱

✦ Par Bruno Askenazi, Constance de Cambiaire, Charlotte de Saintignon, Anne Fairise, Guillaume Le Nagard, Lola Parra Craviotto et Sébastien Pierrot.

## LES 4 INGRÉDIENTS MAGIQUES DE KROKOLA



Dans le chocolat, se faire une place face aux géants de l'agro-alimentaire reste possible. Voici la recette de Krokola pour séduire les enfants.

**1 Se démarquer.** Les tablettes de Krokola (3,99 euros) multiplient les signes distinctifs : elles sont bio, made in France et sans additifs.

**2 Dessiner un packaging adapté.** Celui de Krokola se transforme en support ludo-éducatif avec coloriage, quiz et petites histoires sur le cacao.

**3 Créer une communauté de fidèles sur les réseaux sociaux grâce à une campagne de crowdfunding.** «J'ai vendu 1300 tablettes en trois

semaines», confie Amélie Coulombe, la fondatrice.

**4 Se rapprocher de la grande distribution.** Krokola a négocié durant trois mois pour être référencé six mois en exclusivité chez Monoprix. Un vrai levier : la marque prévoit de dépasser les 30 000 ventes. **L.P.C.**

MARVELOUS, KROKOLA



# LES LÉGUMES, C'EST DU GÂTEAU ! / Avec GreendOz', Sabine Andria entend inciter les Français à manger davantage de légumes... sous forme de farines et de desserts.

«**Les légumes constituent le groupe d'aliments qui recèle le plus de nutriments.** Depuis quarante ans, les pouvoirs publics et les professionnels de santé répètent qu'il faut en manger davantage, sans grand succès», se désole Sabine Andria. Cette nutritionniste de 39 ans a donc choisi de «disrupter la consommation de légumes». GreendOz', sa start-up, propose des farines et des préparations culinaires à base de carottes, de panais, de betteraves, de courgettes et d'épinards déshydratés. De quoi cuisiner des falafels, des omelettes et toutes sortes de desserts, pour quelque 5 euros les 220 grammes. Idéal pour les 60% de Français conscients qu'ils ne consomment pas assez de légumes.

**L'aventure commence en 2018.** Sabine vient de quitter un poste de directrice au sein d'une enseigne de distribution bio. Elle consacre un an à mettre au point un procédé de déshydratation, avec du matériel domestique. «A ce stade, nous recherchions d'abord le goût, explique la fondatrice, rejointe ensuite par une ancienne collaboratrice. Dans un second temps, le passage à la commercialisation a imposé des contrôles biologiques plus serrés et des installations professionnelles.» Un prêt bancaire et les subventions de Bpifrance et de Réseau entreprendre, à hauteur de 80 000 euros, permettent aux

deux entrepreneuses de monter une solide chaîne de production. Elles sélectionnent des légumes bio en France, en Italie et en Allemagne, et identifient un prestataire pour la déshydratation des matières premières et la fabrication. «Inutile d'aller chercher à l'autre bout de la planète des "super-aliments" au bilan carbone catastrophique.» Leur projet récolte huit prix et récompenses, dont ceux des concours IdFood et Innovafood, et un premier prix au Sial, le Salon international de l'alimentation. De quoi attirer l'attention des distributeurs. En 2019, les voilà prêtes à fournir la Grande Epicerie de Paris et des magasins bio comme La Vie Claire, Biocoop et Naturalia. Et, pour la grande distribution, elles ajoutent à leur gamme de farines des

Sabine Andria, fondatrice de GreendOz', est avant tout nutritionniste.



préparations culinaires pour desserts, qui suscitent des rachats bien plus fréquents. «La crise sanitaire est arrivée alors que nous venions d'être référencées par Carrefour, se souvient Sabine Andria. Nous avions peu de ressources, l'avenir du pays était incertain, mais il fallait prendre des décisions stratégiques.»

**Afin de cibler davantage les familles, la start-up met la période à profit pour repenser et égayer son packaging,** jusque-là inscrit dans l'univers austère de la diététique. Fin 2020, GreendOz' est prête à livrer 600 points de vente Carrefour Market, même si les circonstances ne lui sont pas favorables : «Pour rester le moins de temps possible en magasin pendant les confinements, les consommateurs ont privilégié les courses effectuées le nez dans leur liste. Cela n'encourage pas les achats de nouveautés.» La start-up, qui emploie six personnes, s'en sort pourtant bien : elle vient d'être référencée chez Casino et de se refinancer à hauteur de 500 000 euros. De quoi muscler son développement commercial et son chiffre d'affaires, qui atteignait 200 000 euros sur le premier exercice, bouclé quand les mises en rayon en hypermarchés commençaient à peine. Pour le deuxième, elle prévoit de réaliser le double. La pâte commence à lever. [greendoz.fr](http://greendoz.fr) ✳

✳ Par Guillaume Le Nagard

# Comment rédiger un bon business plan ?

Le témoignage

Contrairement à ce que l'on croit souvent, le prévisionnel sert davantage aux créateurs d'entreprise qu'aux financiers. En tout début d'activité, c'est un outil de pilotage précieux pour leur éviter de tomber dans le rouge.

**S**oyons francs : personne ne lira jamais votre business plan de A à Z. Ni les banquiers, ni les fonds, personne. «Les investisseurs en reçoivent tellement qu'ils ne peuvent pas les étudier tous. Au mieux, ils les survolent», assure un jeune créateur. Mais ce n'est pas une raison pour sauter cette étape. «En début de projet, en rédiger un est même essentiel», insiste Jérôme Masurel, directeur des accélérateurs parisiens 50 Partners. En effet, travailler sur ce document de 30 pages permet aux entrepreneurs de bien mesurer le business sur lequel ils se lancent : après analyse, le chiffre d'affaires de leur boîte sera-t-il plus proche de 1 million ou de 10 millions d'euros ? Et cela vaut-il la peine de dépenser une énergie folle juste pour 1 million ? Voici les chapitres qui vous éclaireront, vous et vos lecteurs éventuels.

### Le marché

C'est le premier élément à aborder. Restauration, produits ménagers ou pompes funèbres, analysez votre segment de

marché et sa taille. Ainsi, avec Alanna, une plateforme sociale pour les familles endeuillées, Marie Salmon s'est lancée cette année dans le business des funérailles, estimé à 2,5 milliards d'euros. «Nombre de décès (600 000 par an), dépenses moyennes par enterrement (3815 euros), croissance annuelle (3%), etc. Dans le secteur, les données disponibles sont abondantes. Cela aide à construire des hypothèses solides», affirme-t-elle. Bien souvent toutefois, «les indicateurs n'existent pas. C'est au créateur de récolter des informations auprès de ses futurs concurrents, fournisseurs et partenaires, et de calculer son périmètre d'activité exact», reprend Jérôme Masurel.

### La stratégie

C'est le paragraphe où le fondateur donne envie aux investisseurs de le financer. «En Grande-Bretagne, au Danemark, au Portugal, le nombre de food court explose. Mais ces nouveaux espaces dédiés à la restauration ne sont pas encore très répandus en France. Or cela



**MARIANNE BARBIER ET GEOFFROY MARTICOU,**  
Fondateurs de Grand Scène

«Avant d'ouvrir notre food court rassemblant 10 restaurants et 2 bars dans les anciens locaux des Galeries Lafayette, dans le centre-ville de Lille, nous avons passé six mois à rédiger notre "data room". Ce document électronique de 50 pages comprend notre vision stratégique, notre prévisionnel chiffré, nos CV, une étude de marché, des articles de presse sur notre business, les images 3D du cabinet d'architecture qui a effectué les travaux, le bail commercial et les pièces administratives de la société, le logo, etc. Tous ces éléments permettent à nos interlocuteurs d'imaginer notre activité de façon très concrète. Ce data room nous a aidés à convaincre les banques et les investisseurs de nous apporter 4 millions d'euros.» [grand-scene.com](http://grand-scene.com)

“ Nous avons passé six mois à écrire notre document de 50 pages ”

ne va pas tarder. Il y a donc des places à prendre dès à présent», affirme Geoffroy Marticou, cofondateur de Grand Scène, un food court lillois (lire l'encadré). Un argument qui a fait mouche puisqu'entre la levée de fonds, les emprunts et les subventions, le jeune CEO qui ambitionne d'ouvrir plusieurs autres adresses dans l'Hexagone a réuni 4 millions d'euros.

### L'équipe

«Ce passage compte beaucoup, car les financiers misent sur un duo ou un trio de profils complémentaires», souligne Agathe Chapelais, directrice d'incubateur au sein de l'accélérateur EuraTechnologies. Rédigez un texte dans lequel vous montrez en quoi votre expérience vous donne de la crédibilité : vous avez déjà bossé dans le secteur ou dans une boîte au modèle identique ; vous avez conduit avec succès des chantiers d'envergure ; et vous avez les épaules suffisamment solides pour ne pas lâcher l'affaire dans six mois. Ainsi, Marie Salmon est légitime à la tête d'Alanna, car elle a dirigé la filiale France de deux scale-up britanniques : Made.com (meubles) et Bloom & Wild (fleurs). Rien à voir avec les funérailles, mais ce sont des plateformes digitales. «J'ai l'habitude de ces entreprises», assure celle qui a levé 200 000 euros en pré-amorçage, en partie grâce à son CV.

### La production

Sur 4 ou 5 pages, décrivez votre produit. S'agit-il d'un bien ou d'un service, est-il proposé à la

vente en boutique ou par abonnement sur le Net ? Donnez des détails. «Si vous effectuez de la livraison, dites par exemple combien la logistique vous coûte et comment vous la financez», conseille Agathe Chapelais. Prévoyez aussi un paragraphe sur vos concurrents. Au total, ce travail de fourmi vous permettra de vous figurer votre activité de façon concrète. «En se projetant dans la réalité, n'importe quel problème peut être anticipé. Par exemple, Chic Types (vêtements pour hommes) aurait pu sauver sa peau, en 2016, si elle avait mesuré qu'elle subirait autant de vols», jure Jérôme Masurel.

### Le prévisionnel

C'est la partie chiffrée de votre business plan. «Si votre marché est stable, comme celui de la restauration, avec des taux de marge et de croissance connus, vos hypothèses de chiffre d'affaires sur trois ans seront réalistes, explique Jérôme Ledig, expert-comptable et président d'In Extensio Côte d'Azur. Mais s'il est récent, voire nouveau, vos projections ressembleront à de la science-fiction. Dans ce cas, mieux vaut présenter un

prévisionnel en seuil de rentabilité.» Pour cela, listez vos coûts (loyers, salaires, taxes, etc.) et déterminez le chiffre d'affaires au-delà duquel vous commencez à gagner de l'argent. Surtout, «le compte de résultat est un outil de pilotage indispensable, souligne Nicolas Simon, le cofondateur de La Marque en moins (produits ménagers vendus en ligne). Mis à jour chaque semaine, il indique le minimum de ventes à réaliser pour éviter de tomber dans le rouge. C'est précieux pour gérer le cash». Avec Maxime Deguine, son associé, ils ont ajouté deux tableaux : un compte de résultat annuel et un fichier Excel détaillant le prix de revient et la marge bénéficiaire de chaque produit. «Notre business plan a surtout servi à rassurer les investisseurs, qui ont pu vérifier que nous maîtrisions notre sujet.» Et être assez confiants pour leur accorder 2 millions d'euros. A bon entendeur... \*

➔ Par Sébastien Pierrot

## LES 8 POINTS CLÉS

**Votre plan d'affaires prévisionnel doit comporter au moins les éléments suivants.**

- **Une présentation** de votre cursus et de vos motivations.
- **Les moyens de la société :** ses immeubles, son matériel, les investissements à venir.
- **Les moyens humains :** le montant de la rémunération et des charges sociales du dirigeant

et des employés.

- **Le BFR** (besoin en fonds de roulement) : les dépenses à effectuer en attendant les rentrées d'argent.
- **Les besoins à financer :** investissements, stocks, frais de début d'activité (publicité, formation, etc.), BFR.
- **Les ressources :** votre apport, les aides reçues, les emprunts bancaires.

- **Le résultat :** le chiffre d'affaires moins les achats, les frais généraux, les charges de personnel, la dotation aux amortissements et les intérêts de la dette.
- **Le plan de financement sur trois ans.** C'est le document de synthèse et le verdict final qui conforte – ou pas – vos prévisions, en termes de trésorerie dégagée.

# L'alimentation a faim d'innovations

Foie gras cellulaire, compléments personnalisés, frigos connectés... Les start-up de la foodtech rivalisent d'idées pour propulser l'avenir dans nos assiettes. Tour de table.

**L'**année 2020 a beau avoir été économiquement compliquée, les entreprises de la foodtech affichent un appétit d'ogre. A l'échelle européenne, elles ont levé 2,7 milliards d'euros, soit le même montant qu'en 2019, d'après le cabinet conseil DigitalFoodLab. «La nouveauté vient des investissements, analyse Matthieu Vincent, son cofondateur. Ils se sont davantage concentrés sur la transformation des produits et sur les innovations technologiques. Mais le Covid a aussi fait émerger de nouvelles tendances dans la restauration, la livraison et même la robotique.» Le détail des nouveautés, présentées par le menu.

**/ Le do it yourself en cuisine /** Le Covid a exacerbé l'envie de cuisiner des Français. «Ils veulent tester de nouveaux territoires culinaires», constate Laura Piccioni, consultante chez Food Service Vision. Résultat, les «box à cuisiner» comme celles de Rutabago, Les Commis et Fraîche Family font des émules, ainsi que toutes les préparations à faire soi-même (Tentation Fromage et ses kits prêts à l'emploi, Bubble It et ses sachets d'eau gazeuse...). Cette tendance du DIY pourrait même évoluer vers le «produce it yourself», dans la foulée de Prêt à Pousser et ses jardins potagers d'intérieur.

**/ La cantine en frigo /** Avec la crise, les cantines d'entreprises cherchent des solutions plus flexibles. Nu!, Baobab Lab (*lire page 98*), Foodles ou Bolk leur simplifient la tâche. Ces start-up installent des frigos

connectés dans les cafétérias des sociétés. Les salariés peuvent venir y récupérer leurs déjeuners. La porte des réfrigérateurs 2.0 se déverrouille grâce à un badge ou à l'aide d'un smartphone. «Nous proposons tous les jours une offre variée et healthy de repas complets», explique Clément Bonhomme, cofondateur de Foodles **/1/**. La start-up a séduit plus de 180 entreprises et vise les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025.

**/ Restauration digitalisée /** Click & Collect, livraison : ces services sont désormais au cœur du réacteur de la restauration. Au-delà de la multiplication des «dark kitchens», les applications de livraison express ont explosé (La Belle Vie, Deliverect et, tout récemment, l'allemand Flink). «Une nouvelle ère s'ouvre avec le digital. L'enjeu est désormais de livrer partout, y compris en dehors des grandes villes», indique Sacha Abergel, qui a créé l'an dernier Ella **/2/**, une plateforme de livraison de plats préparés par des particuliers. Aux Etats-Unis, la question ne se posera bientôt plus. Pizza Hut expérimente ses premiers robots de livraison dans le Texas.

**/ Des spiritueux... sans alcool /** Face à la baisse continue de la consommation d'alcool, les boissons «nolo» (pour «no or low alcohol») prolifèrent. Après son vin sans alcool, Le Petit Béret, fondé en 2015, a lancé cet été trois «bières» biologiques «alcohol free». JNPR fabrique en Normandie des spiritueux au genévrier et Shaker Spirits **/3/**, un spritz français faiblement dosé. Lidl s'y est aussi mis avec CeroCero, un avatar de gin à 0%, vendu moins de 12 euros la bouteille.

**/ De l'alcool dans le gaz /** Fini les lendemains de fête douloureux avec les «hard seltzer» ! Ces eaux pétillantes, dosées entre 4 et 6 degrés d'alcool, arrivent tout droit des Etats-Unis où elles cartonnent : les ventes ont atteint 3 milliards de dollars l'an

/1/



/2/



/3/



/4/



*De la livraison de repas aux boissons, en passant par l'essor du végétal, toute la filière alimentaire évolue.*

/5/



/6/



/7/



/8/





dernier. Alléchés par la promesse d'un marché juteux, Coca, Bacardi et Pernod Ricard ont lancé leur eau magique (Topo Chico, Plume & Petal, Bewiz). Côté français, plusieurs marques sont sur les starting-blocks : Fefe, Opéan (*lire page 99*), Natz... «C'est une des plus grosses révolutions du secteur de la boisson depuis des années», explique Yann Casen, distributeur en France de la marque Snowmelt /4/, venue du Colorado. Objectif de la jeune entreprise : s'imposer auprès des millennials.

**/ Steaks-épreuve /** Meatable, Eat Just, Beyond Meat : aux Etats-Unis, des dizaines de start-up se lancent dans l'alimentation cellulaire. Le principe ? Prélever des cellules souches d'un animal – soit par biopsie, soit dans un œuf ou dans une plume – pour les cultiver en laboratoire. En France, une poignée de jeunes pousses – Vital Meat, Core Biogenesis et Gourmey (foie gras cellulaire) – se partagent ce marché naissant, encore soumis à de fortes contraintes réglementaires. «Le cellulaire devra encore attendre une bonne décennie avant d'arriver dans nos assiettes», estime Matthieu Vincent, du cabinet Digital FoodLab. Et pour cause : le prix de cette viande de synthèse culmine encore à quelque 210 000 euros les 140 grammes !

**/ Déchets comestibles /** Mieux que le recyclage, l'upcycling permet de convertir des déchets alimentaires en produits consommables. A Bordeaux, Expli-creat /5/ broie le pain invendu des boulangeries pour le transformer en préparation à gâteaux. Quant à Maltivor /6/, Les Rescapés ou Cheers, toutes ces sociétés utilisent les drêches (les résidus issus de la fabrication de la bière) pour en faire des farines, des biscuits ou du muesli.

**/ Nutrition génétique /** Après les compléments alimentaires (Feed et ses barres aux céréales, Epycure et ses gommes à mâcher, Les Miraculeux /7/ et ses

bonbons immunité, etc.), place à la nutrition personnalisée. Cuure propose ainsi des box de vitamines élaborées en fonction des besoins du client, grâce à un algorithme. La start-up britannique Zoe va encore plus loin : elle formule et envoie ses recommandations alimentaires à partir d'un test sanguin. Aux Etats-Unis, certaines entreprises travaillent sur la nutrigenétique, une discipline censée aider les consommateurs à identifier les aliments adaptés à leur génome, donc à leur santé.

**/ Végétal à toutes les sauces /** Ce marché, estimé à 460 millions d'euros dans l'Hexagone d'ici 2023 par le cabinet Xerfi, agite le bocal de l'écosystème français. L'idée : remplacer la viande par des protéines végétales et éviter l'abattage des animaux. Les Nouveaux Fermiers (*lire page 98*) proposent ainsi des nuggets à base de plantes, et Hari&Co, des boulettes aux légumineuses, quand KFC dégage un sandwich au poulet végétal. De plus en plus de jeunes pousses s'intéressent par ailleurs aux substituts laitiers (Update Foods, Mo'Rice...). La start-up Les Nouveaux Affineurs /8/ a lancé des fromages végétaux à base de noix de cajou. «Nous travaillons le goût de nos produits», explique son fondateur Nour Akbaraly. C'est un impératif pour lever les freins des consommateurs.» Surtout au pays du fromage !

**/ Restaurants hybrides /** La restauration à table, elle, voit «le retour de la cuisine spectacle et l'émergence de nouvelles expériences», note Bernard Boutboul, président du cabinet Gira Conseil. Ainsi, dans le centre de Paris, la boulangerie coffee shop Circus Bakery a ajouté des pizzas à son offre de pains, tartes et buns. La Table d'Hugo Desnoyer, à Paris encore, mêle, pour sa part, restauration et boucherie. Ces formules hybrides permettent de dégager des revenus complémentaires tout en répondant aux attentes des consommateurs. Qui n'ont jamais été aussi friands de nouveautés. \*

◆ Par Valérie Froger

## 29 millions

C'est, en dollars, le montant levé au mois de février dernier par la start-up israélienne Redefine Meat pour développer sa technologie de steaks en 3D, imprimés à partir de protéines de pois et de soja. [redefinemeat.com](http://redefinemeat.com)

### Entre fromage sans lait et viande de synthèse, la nourriture saine et scientifique s'invite au menu.

# La référence des leaders

En vente dès le 8 juillet



HBRFRANCE.FR  
**Harvard  
Business  
Review**  
FRANCE

RÉÉDITION  
DE NOTRE  
BEST-SELLER

**LE MUST**

HORS-SÉRIE  
JUILLET-AOÛT 2021

du  
**DÉVELOPPEMENT  
PERSONNEL**

**21 méthodes inspirantes**  
pour évoluer  
dans votre vie privée  
et professionnelle

+ Une interview de Deepak Chopra, gourou du bien-être



---

# Afterwork

---

“ Il semble urgent d’inscrire l’ingénierie dans une pensée écologique, c’est-à-dire une pensée consciente des relations étroites qui gouvernent les agissements humains dans un monde fini” / Sébastien Travadel et Franck Guarnieri / 124

---

**110** / Places to biz : les adresses marseillaises de Sophie Ferjani

—  
**113** / Avec modération. Foires aux vins 2021 : des bouteilles à partager

—  
**120** / Managers d’hier : Georges Méliès, un entrepreneur multitâche

**122** / Lu pour vous —  
**124** / La philo du bureau : les nouveaux défis de l’ingénierie

—  
**125** / Auto : Skoda Octavia iV, l’hybride de l’Est

—  
**126** / Forme : les coudes sur la table, antidote à la mauvaise humeur

—  
**127** / Vu de l’étranger : tenace comme un Polonais

**128** / Style : aux couleurs de l’été indien

—  
**130** / Horlogerie : Royal Oak, «il faut du temps pour construire une légende»

—  
**131** / Managez votre vie : des amis comme s’il en pleuvait

**132** / Pause culture : 10 idées pour s’aérer l’esprit

—  
**134** / L’open space des émotions : Jean-Pierre

## Les adresses marseillaises de Sophie Ferjani

TOUS LES MOIS,  
UN PATRON NOUS  
FAIT PARTAGER  
SES BONS PLANS.

⇨ Par **Bérénice  
Debras**



### SOPHIE FERJANI

Décoratrice  
d'intérieur et  
créatrice du  
concept-store  
La Sélection

La décoratrice de  
l'émission *Maison  
à vendre* sur M6  
a un credo : le beau  
abordable ! Installée  
à Marseille avec  
mari et enfants, elle  
y a ouvert en 2017  
sa boutique déco,  
La Sélection, où elle  
propose des objets,  
du papier peint,  
du mobilier...  
Une mine d'or.  
[la-selection.fr](http://la-selection.fr)



HOMAYOUN FIAHOUR / M6, EDWIGE LAMY/OTCM, DR, SOPHIE FERJANI, CHRISTOPHE MASTELLI, OTCM

**La navette.** «De Marseille, on peut faire un tour sur les îles du Frioul, mais je préfère prendre la navette sur le Vieux-Port et partir à l'Estaque, un quartier du XVI<sup>e</sup> arrondissement, situé au bord de la côte. On débarque au vieux port de pêcheur, très joli. C'est un moment dépayssant qui permet de découvrir Marseille par la mer.»

**L'ADRESSE** Navette Vieux-Port-Estaque. Service saisonnier jusqu'au 21/09/2021 et reprise en avril. [rtm.fr/lanavette](http://rtm.fr/lanavette).



**La Friche la Belle de mai.** «Collé au fort Saint-Jean, ce haut lieu du street art est un bouillon de culture. Espaces d'exposition, salles de spectacle et de concert, jardins partagés, rampes de skate... sans oublier le restaurant Les Grandes Tables et, en été, un cinéma en plein air. L'endroit est accessible à tous et l'ambiance sans chichi. J'aime ce mélange. Au coucher du soleil, tout s'embrase de couleurs orangées et les effluves de plantes aromatiques remontent. C'est magique.»

**L'ADRESSE** 41, rue Jobin et 12 rue François-Simon. lafriche.org



**Le train de la Côte Bleue.** «Peu importe la destination, monter dans ce train est un voyage en soi. A flanc de falaise, il relie Marseille à Miramas en traversant 23 tunnels et 18 viaducs tout en longeant les calanques. Il s'arrête à l'Estaque, Niolon, Ensues-la-Redonne où je conseille une halte pour flâner. Ça coûte trois fois rien et c'est magnifique. La ligne de train vient juste d'être réhabilitée.»

**L'ADRESSE** [ter.sncf.com/sud-provence-alpes-cote-d-azur](http://ter.sncf.com/sud-provence-alpes-cote-d-azur)



**Il Cuoco.** «J'ai installé ma boutique La Sélection dans un quartier qui n'était pas, sur le papier, évident. J'ai participé à la réouverture d'un passage qui était fermé depuis cent ans. On a apporté un peu de vie à cette rue. Comme mon voisin, un restaurant italien qui propose des cannellonis à la joue de bœuf ou du thon mi-cuit. C'est très bon et authentique. J'y vais souvent.»

**L'ADRESSE** 5, place Sadi-Carnot. [il-cuoco-restaurant-italien-marseille.com](http://il-cuoco-restaurant-italien-marseille.com)



**La Cité radieuse.** «Le Corbusier est mon architecte préféré. Ses réalisations offrent une leçon d'architecture sur les volumes tout en mêlant les espaces de travail et de vie privée, comme à la Cité radieuse. On peut y visiter un appartement témoin, classé monument historique, avec un guide-conférencier. C'est très intéressant. Une façon d'ouvrir des portes habituellement fermées...»

**L'ADRESSE** 280, boulevard Michelet. Visite guidée à réserver sur [marseille-tourisme.com](http://marseille-tourisme.com)

# Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Actuellement en vente

**Harvard  
Business  
Review**  
FRANCE

**MANAGEMENT** Concevoir une organisation hybride réussie p.78

**INNOVATION** Exploitez vos faiblesses p.98

**SE GÉRER SOI-MÊME**  
Les leçons de Peter Drucker p.111

**DOSSIER** Ce que l'Occident ne comprend pas à la Chine p.43

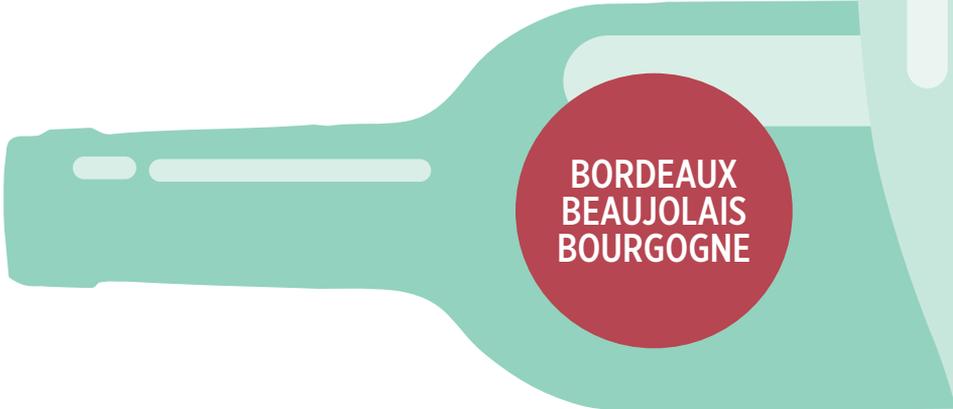


**Apprenez  
à vraiment  
écouter**

Pour repérer  
les dangers et  
les opportunités

PAGE 34



**BORDEAUX  
BEAUJOLAIS  
BOURGOGNE****ALSACE  
LOIRE  
ROUSSILLON**

## FOIRES AUX VINS 2021

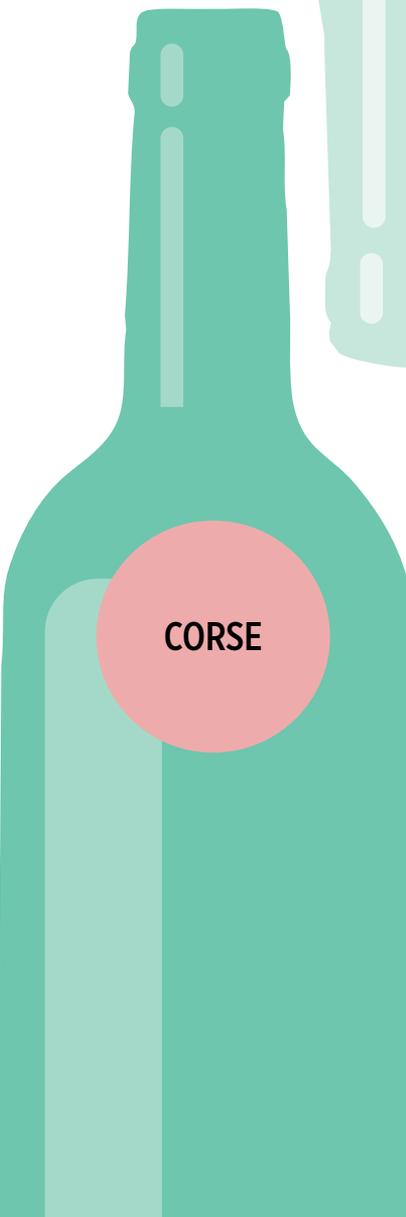
# Des bouteilles à partager

Pour cette cuvée 2021 des foires aux vins, exit les incontournables crus classés de Bordeaux, place aux vins de copains abordables, aux vins bio, biodynamiques et nature. Notre sélection.

✦ Par Jérôme Baudouin

**A**vec la crise sanitaire, la vente de vins en ligne a connu une forte augmentation, de même que la fréquentation des cavistes de proximité. Et le profil des vins recherchés a lui aussi grandement évolué. Les grands crus classés de bordeaux séduisent moins, les consommateurs préférant les vins bio, nature... et abordables. Résultat, de petites

appellations prennent la lumière et les cuvées de vigneron n'ont jamais été aussi diverses. Pour ne pas se laisser distancer, la grande distribution s'adapte, en proposant le même type de vins et en facilitant la réservation des vins en ligne. Pour le consommateur, c'est l'occasion de sécuriser ses achats et de faire de belles découvertes grâce à la diversité des choix proposés. \*

**CORSE****SUD-OUEST  
LANGUEDOC  
RHÔNE**



16/20

/1/



14,5/20

/2/



16/20

/3/



15/20

/4/



18/20

/5/



ZVARDON-CONSEIL/INSALSAË, DR.



## Adossé au massif vosgien, un terroir d'Alsace où s'épanouit le riesling



16,5/20

/6/



16,5/20

/7/

Le fruit juteux et les notes de ronce donnent un ensemble généreux, à partager autour d'un pâté en croûte. 6,50 € chez Carrefour Market

### Bordeaux

**/5/ CHÂTEAU CANTEMERLE, HAUT-MÉDOC 2015, 18/20**  
Cantemerle fait partie de ces crus classés qui restent abordables et se révèlent avec l'âge. Les derniers millésimes sont de très haut vol, si bien que ce 2015 est une belle affaire. Le vin est tendu, frais, avec des tanins soyeux et élégants. 29,90 € chez Wineandco.

**/6/ CHÂTEAU PETIT BOCCQ, SAINT-ESTÈPHE 2018, 16,5/20**  
Acheté en 1993 par la famille Lagneaux, Petit Boccq est passé au fil des ans de 1,3 à 20 hectares. Et

a réussi à être classé cru bourgeois supérieur. Aujourd'hui, ce cru est une valeur sûre de l'appellation, épicé avec des fruits noirs à juste maturité et des tanins encore légèrement saillants. Une cuvée qui doit attendre deux ou trois ans en cave pour s'apprécier pleinement. 17,90 € chez Système U

**/7/ CHÂTEAU RIGAUD, PUISSEGUIN-SAINT-ÉMILION, VIEILLES VIGNES 2020 ROUGE, 16,5/20 BIO**

Installé dans une appellation périphérique de saint-émilion aux terroirs similaires, Pierre Taix y produit des vins comparables aux grands crus de la prestigieuse AOC voisine, à un prix plus abordable. Cette cuvée Vieilles Vignes a des tanins fins et soyeux, avec des notes épicées. Elle gagnera à rester en cave deux ou trois ans. 8,95 € chez E.Leclerc

### Alsace

**/1/ BOTT GEYL, RIESLING, LES ÉLÉMENTS 2018, 16/20 BIODYNAMIE**  
Le domaine Bott Geyl produit des vins de très haut niveau. Comme cette cuvée de riesling marquée par un nez assez énergisant. La finale, plus gourmande, invite à déguster ce blanc sur un poisson épicé ou un plat asiatique. 14 € chez Idealwine

**/2/ DOMAINE JOSEPH FRITSCH, LE JARDIN DES MOINES BLANC 2019, 14,5/20 BIODYNAMIE**

Ce domaine familial installé au cœur de Kientzheim cultive ses vignes en biodynamie. Ce riesling, sur le fruit, pourra naturellement accompagner une tarte à l'abricot, mais être aussi servi à l'apéritif. 6,90 € chez E.Leclerc

### Beaujolais

**/3/ DOMAINE DOMINIQUE PIRON, CHIROUBLES 2019, 16/20**

Ce vaste domaine, en cours de certification, est très dynamique. Dominique Piron, le vigneron de Villié-Morgon, signe ici un joli chiroubles souple et au fruité aérien, délicatement épicé dans ce terroir d'altitude. Il se mariera parfaitement avec une assiette de charcuterie. 7,50 € chez Casino

**/4/ DOMAINE CENTENAIRE, MORGON, VIEILLES VIGNES 2020, 15/20**

C'est à présent la fille de Jean-Michel Dupré qui a repris les rênes du Domaine Centenaire pour y produire des vins sans sulfite. On retrouve cette expression dans ce morgon qui a besoin d'aération pour s'exprimer.

À PARTIR DU  
28 SEPTEMBRE 2021

# LA FOIRE AUX VINS

**ARRIVE LE 28 SEPTEMBRE  
DANS VOTRE MAGASIN**

Pour ce nouveau cru, nos experts accompagnés d'Andreas Larsson, Meilleur Sommelier du Monde en 2007, ont sélectionné des centaines de vins issus du savoir-faire français et déniché 52 vins « Incroyables ».

Des vins avec un rapport qualité-prix exceptionnel, dont des vins bio et originaux qui raviront les amateurs comme les novices.



**5€  
,75**

**VIN DE FRANCE  
GARE AU GORILLE**

Blanc Moelleux 2020

12,50 % vol.

75 cl

Le L : 7,67€

PRÉCOMMANDEZ DÈS LE  
15 SEPTEMBRE SUR [WWW.E.LECLERC](http://WWW.E.LECLERC)  
ET RETIREZ GRATUITEMENT  
VOTRE COMMANDE EN MAGASIN.



**CAMILLE LAPLACE**

**DÉCOUVREZ L'HISTOIRE  
DE CE VIN**



Le millésime 2020 « Gare au Gorille » exprime sa personnalité par des notes fruitées, relevées d'une pointe d'ananas et de fruits exotiques pour s'accorder sur toutes sortes de mets, de l'apéritif au dessert. C'est un vin convivial, à déguster tout de suite !

GALÉO - 26 QUAI MARCEL BOYER - 94200 IVRY-SUR-SEINE - 042 007 991 RCS CRÉTEIL.



REJOIGNEZ DÈS MAINTENANT  
LA COMMUNAUTÉ WINEADVISOR  
ET VENEZ DONNER VOTRE AVIS  
SUR LES BOUTEILLES.



✕  
Avec son vin blanc, Chablis a acquis une renommée mondiale



/5/



/6/



/1/



/2/



/3/



/4/



/7/



/8/

»»» **Bordeaux (suite)**

**/1/ CHÂTEAU FOGAS, CÔTES-DE-BORDEAUX 100% MERLOT 2018, 16/20**  
Château Fogas est l'un des pionniers du bio dans l'appellation, et cette cuvée issue de merlot est une bonne porte d'entrée aux vins du domaine. On y retrouve des notes de fruits noirs, légèrement réglissés, et des tanins soyeux.  
**6,90 € chez Auchan**

**/2/ CHÂTEAU PEYBONHOMME LES TOURS, BLAYE-CÔTES-DE-BORDEAUX, LE CHARME 2018, 16/20**  
Propriété de la famille Hubert depuis plus d'un siècle, ce cru qui domine géographiquement les côtes de Blaye est une valeur sûre de l'AOC. Le Charme 2018 est tout à fait dans le ton. C'est un bordeaux séduisant et juteux en bouche, avec ses arômes de fruits rouges et de fleur, mâtiné par un boisé discret. **11 € chez Lavinia**

**/3/ TERROIR LIBRE, BORDEAUX 2020, 15/20 BIO**  
Terroir Libre est une gamme de vins imaginée par Carl Coignard, le fondateur de la jeune maison de négoce languedocienne Innovine, axée sur les vins bio, biodynamiques et nature. Cette cuvée sans soufre et bio est un vrai bordeaux de plaisir et de partage. **7,50 € chez Casino**

**/4/ CHÂTEAU LA JUSTICE, FRONSAC 2019, 15/20 BIO**  
Ce fronsac, fruité au nez comme en bouche, est élaboré par le Château de La Dauphine, l'un des porte-étendards de l'appellation, qui plus est en bio. **9,99 € chez Lidl**

**Bourgogne**

**/5/ RIJCKAERT - F. ROUVE, SAINT-VÉРАН 2020, 16,5/20**  
Florent Rouve avait repris en 2013 le domaine créé par le Belge passionné

de chardonnay Jean Rijckaert, avec le même souci de qualité. On le retrouve dans ce saint-véran tout en fraîcheur mais conservant une belle matière. **14,95 € chez Carrefour Hyper**

**/6/ NICOLAS POTEL, BOURGOGNE-HAUTES-CÔTES-DE-BEAUNE 2019, 16,5/20**  
Sur des notes de fruits rouges, un bourgogne rouge convaincant et abordable signé Nicolas Potel. Une belle bouteille pour accompagner une entrée épicée. **9,50 € chez Carrefour Market**

**/7/ DOMAINE D'ARDHUY, CÔTE-DE-NUIITS-VILLAGES, CLOS DES LANGRES 2017, 16/20**  
Ce clos, détenu en monopole par le Domaine d'Ardhuy, est situé à Corgoloin. Ce pinot noir mûr et souple, avec un léger et discret boisé en finale, sera parfait pour accompagner un jambon braisé. **31,40 € chez Twil**

**/8/ DOMAINE DECELLE & FILS SAVIGNY-LÈS-BEAUNE, VILLAGE 2015, 16/20**  
Ce jeune domaine de Nuits-Saint-George propose des appellations villages et premier cru de très belle facture. Arrivé à maturité, ce savigny pourrait concurrencer facilement un premier cru. **23,50 € chez Casino**  
**JACQUES SAUMAIZE, POUILLY-FUISSÉ 2019, 16/20**

Le jeune couple de vignerons Jacques et Nathalie Saumaize est installé au pied de la roche de Solutré. Le domaine s'illustre ici avec un blanc délicatement floral qui évolue vers des arômes de fruits jaunes, jusqu'à une finale aux notes d'agrumes. **18,50 € chez Millesimes.com**  
**DOMAINE PANSIOT, BOURGOGNE CÔTE-D'OR 2019 ROUGE, 15/20**  
Avec ce bourgogne générique, le Domaine Pansiot, installé au sud de



/1/



/3/



/4/



/2/



/5/



## En Corse, le domaine de la famille Seroin produit des vins infusés et délicats



/6/



/7/

Nuits-Saint-Georges, livre une cuvée gourmande, aux notes de fruits rouges écrasés. **9,95 € chez Monoprix**

**/1/ DOMAINE DU VIEUX COLLÈGE, FIXIN, LES CHAMPS DES CHARMES ROUGE 2019, 15/20**

Eric Guyard, le vigneron du domaine du Vieux Collège, nous propose un fixin plein de charme, gourmand, sur des arômes de fruits noirs, avec une bonne longueur. **18,60 € chez Auchan**

**/2/ DOMAINE MARC ROUGEOT-DUPIN, GEVREY-CHAMBERTIN, VILLAGE 2013, 15/20**

Il n'est pas évident de trouver de jolis gevreys-chambertin avec un peu d'âge, surtout en grande distribution. Force est de constater que ce gevreys tout en délicatesse, presque fluet, avec de légères notes d'évolution, tient ses promesses. **19,95 € chez Système U**

**/3/ ALBERT BICHOT, POMMARD 2013, 15/20**

La maison de négoce beaunoise

dirigée par le dynamique Albéric Bichot produit un très large panel d'appellations bourguignonnes, dont ce pommard qui peut être bu dès maintenant. Cette cuvée policée par le temps sera parfaite avec un filet de bœuf. **29,75 € chez La Vignery**

**/4/ DOMAINE DAMPT, CHABLIS, LES BEAUMONTS BLANC 2020, 14/20**

Voici un domaine sérieux de chablis qui livre une cuvée issue du climat Les Beaumonts. Un blanc mûr avec de la tension et des notes fruitées et florales jusqu'en finale. **9,99 € chez Auchan**

### Corse

**CLOS SANTINI, MUSCAT-DU-CAP-CORSE, 16/20**

Clos Santini est une jolie propriété familiale installée à Patrimoine, non loin du golfe de Saint-Florent. Le domaine y produit également cet

excellent muscat-du-cap-corse, délicatement parfumé de fruits confits et de saveurs méditerranéennes. Pas trop marqué par le sucre, il sera parfait à l'apéritif. **17,95 € chez Monoprix**

**/5/ SAINT ARMETTU, SARTÈNE, ELEGANTE ROUGE 2018, 16/20**

Installé dans le sud de l'île de Beauté, le domaine de la famille Seroin, très influencé par le style bourguignon, produit des vins plutôt infusés et délicats, comme ce sartène issu principalement du cépage sciaccarellu. La finale, florale, invite à déguster ce vin sur une viande blanche. **24 € chez Millesimes.com**

### Languedoc

**/6/ CASTELMAURE, CORBIÈRES, FRONTERA ROUGE 2017, 15,5/20**

Castelmaure est sans doute l'une des meilleures caves coopératives de

France, qui a su depuis des décennies prendre le virage de la qualité. Et cette cuvée Frontera l'illustre magnifiquement, où le vin transmet des notes de garrigue, mais sur un tannin presque poudré. **7,50 € chez Lavinia**

**/7/ CHÂTEAU L'HOSPITALET, LA CLAPE ROUGE 2020, 15/20 BIODYNAMIE**

Vaisseau amiral des propriétés de Gérard Bertrand, l'incontournable vigneron et négociant languedocien, ce vin de La Clape mûr et long en bouche s'illustre par son soyeux. **8,85 € chez E.Leclerc**

**DOMAINE EMILE & ROSE, IGP COTEAUX DE BÉZIERS, ALICANTE NOIR 2019, 15/20 BIO**

Ce jeune domaine situé à Corneilhan, non loin de Béziers, cultive ses vignes en bio et produit des vins sans soufre, comme cette cuvée élevée en amphore. **10,90 € chez Nysa**



## La vallée du Rhône mise de plus en plus sur le vin bio, biodynamique et nature



/4/



/5/



/1/



/2/



/6/



/3/



/7/

### Languedoc (suite)

#### /1/ DOMAINE DU CHÂTEAU D'EAU, IGP PAYS D'OC, PINOT NOIR ROUGE 2020, 14,5/20

Les pinots noirs se comportent différemment, loin de la Bourgogne, sous le soleil de la Méditerranée. Mais ils peuvent offrir des vins gourmands et frais comme cette cuvée simple et agréable aux arômes de fruits noirs. 4,90 € chez Cdiscount

#### Loire

#### /2/ DOMAINE SÉROL, CÔTE-ROANNAISE, LES ORIGINELLES ROUGE 2019, 16/20

Le Domaine Sérol est l'un des domaines les plus qualitatifs de la Loire volcanique. Cette cuvée est très plaisante: un vin de copains à boire à l'apéritif. 7,65 € chez Vin Malin

#### /3/ BARC & VALLÉE, BOURGUEIL, LES MONTS 2020, 15/20 BIO

Les vignerons ligériens François-Xavier Barc et Gérald Vallée se sont associés dans une petite maison de négoce qui produit des vins agréables, comme ce séduisant bourgueil sur le fruit. 6,50 € chez E.Leclerc

#### /4/ CAVE DE SAINT-VERNY, CÔTES-D'AUVERGNE, L'IMPROMPTU 2019 ROUGE, 15/20

Un gamay planté sur les sols basaltiques des côtes d'Auvergne donne un rouge poivré et juteux... à condition de le carfer avant de le déguster. 8,90 € chez Monoprix

#### Rhône

#### /5/ DOMAINE DES CARABINIERS, CÔTES-DU-RHÔNE, LUNAR APOGÉ 2020 ROUGE, 16/20 BIODYNAMIE

Propriété de la famille Leperchois, ce

domaine fait partie des valeurs sûres durant les foires aux vins, avec cette cuvée Lunar Apogé, produite en biodynamie. 7,50 € chez Système U

#### /6/ CHÂTEAU COURAC, CÔTES-DU-RHÔNE, À COUPER LE SOUFRE 2020 ROUGE, 15/20

Frédéric et Josephine Arnaud, installés depuis 1995 sur les hauteurs de Tresques, se sont amusés à produire cette cuvée sans soufre ajouté, aux notes de griotte qui exposent en bouche. Un vin convivial à souhait, idéal pour le barbecue. 6,35 € chez E.Leclerc

#### Roussillon

#### /7/ MAS AMIEL, CÔTES-DU-ROUSSILLON, LE PLAISIR 2020 BLANC, 16/20 BIODYNAMIE

Vaste domaine emblématique du Roussillon, Mas Amiel, malgré sa taille,

s'impose une exigence de travail exemplaire, aussi bien sur les petites cuvées d'entrée de gamme, comme ce Plaisir blanc, que sur les grands rouges de garde. Ce blanc délicat, sur des arômes de pêche blanche et de bergamote, est léger et frais. Il peut aussi bien accompagner un dessert de fruits blancs qu'un bar de ligne. 9,95 € chez Casino

#### Sud-Ouest

#### DOMAINE LABALLE, IGP LANDES, SABLES FAUVES, 14,5/20

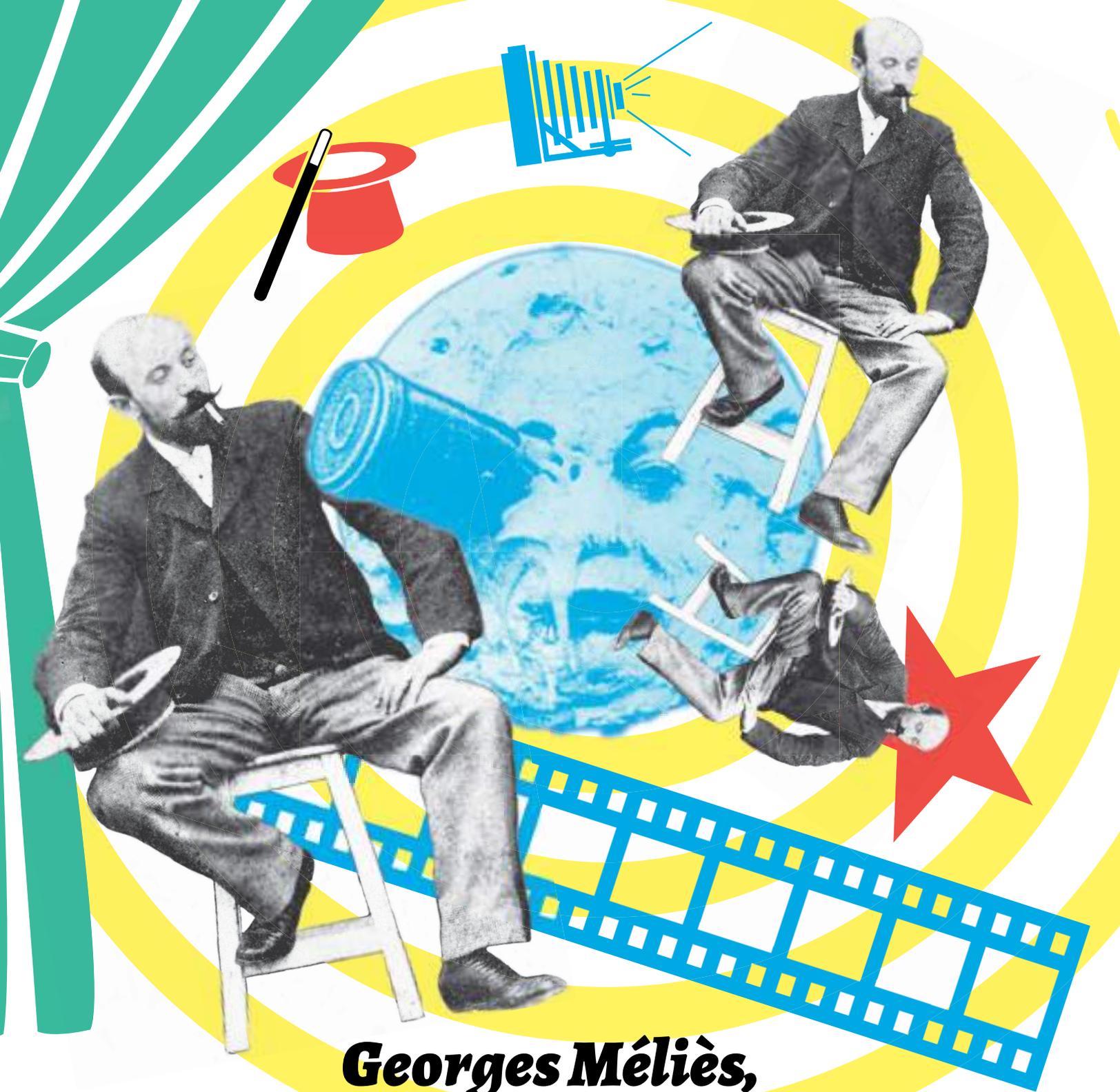
Ce domaine landais, connu pour ses armagnacs, produit aussi des vins sur son sol de sables fauves. Il en résulte un blanc gourmand issu de gros manseng, de colombar, de sauvignon et d'ugni blanc. Idéal frais, sur un fromage à croûte lavée. 5,90 € chez Le Petit Ballon \*

Riesling d'Alsace.  
Élégant et terriblement  
unique.\*



**VA** VINS  
ALSACE | Tant de personnalité(s)

\* La diversité des sols du vignoble alsacien, unique au monde, rend le Riesling d'Alsace absolument unique  
L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION



## **Georges Méliès, un entrepreneur multitâche**

---

Pionnier du cinéma, Georges Méliès fut un chef d'entreprise hyperactif et passionné. Il sut ériger cette innovation scientifique en art, touchant à tous les domaines et professionnalisant l'ensemble de la filière.

---

**N**é à Paris en 1861, au sein d'une riche famille d'industriels, Georges Méliès est un enfant créatif, choyé par sa mère. Il s'enferme souvent dans sa chambre pour écrire des poèmes, dessiner des paysages et bidouiller des inventions, développant tout un imaginaire autour d'histoires féériques. Dès l'adolescence, il se cabre à l'idée de reprendre la société familiale. Il suit des cours de sculpture et rêve d'intégrer les Beaux-Arts. Son père refuse et l'opposition devient frontale. L'adolescent est expédié en Angleterre. Objectifs : mettre fin à sa liaison amoureuse avec une fille de concierge et le faire rentrer dans le rang. Libre, il découvre à l'Egyptian Hall de Londres un univers inconnu et fascinant, celui de la magie et de l'illusion. Mais, de retour en France, il cède aux injonctions paternelles et se range : il devient comptable dans l'usine familiale et se marie avec une fille de bonne famille. Le jeune homme continue pourtant à rêver et tente d'échapper à son destin. Dans l'entreprise, il fait des merveilles à la réparation des machines et, sur son temps libre, se forme aux automates et à la photographie. En fait, il attend sagement son heure. Avec

## Homme-orchestre, Méliès est à la fois producteur, caméraman, casteur, scénariste, décorateur et acteur.

la dot de son épouse et la vente de parts de l'entreprise familiale, il saisit une opportunité et achète le théâtre Robert-Houdin. Véritable touche-à-tout, il dirige le théâtre, met en scène des spectacles d'illusion, crée les costumes et les décors, fait de la magie et fonde, en 1891, l'Académie de prestidigitation.

**S**on destin bascule en 1895 quand il découvre le cinématographe, invention des frères Lumière. Méliès est époustoufflé. Contrairement aux Lumière, il perçoit les potentialités business et l'avenir commercial de cette technologie. Il propose d'acheter l'appareil, se heurte à un refus. Il se précipite alors à Londres pour se procurer une invention comparable, qu'il perfectionne. Pour innover, il faut parfois commencer par copier... C'est chose faite avec *Une partie de cartes*, réplique d'une œuvre de Louis Lumière. Avec son nouvel appareil, Méliès produit plus de 520 films jusqu'en 1912. Ses courts-métrages, tour à tour humoristiques, poétiques, fantastiques ou mystérieux, fourmillent



d'effets spéciaux. Friand de nouveautés, le public accueille favorablement ses créations.

Dans sa propriété de Montreuil, Méliès crée le premier studio de cinéma. Le hangar comprend des machineries et des trappes, comme au théâtre. Le patron-artiste rédige des storyboards et entend maîtriser l'ensemble du processus créatif. Homme-orchestre, il est à la fois producteur, caméraman, casteur, scénariste, décorateur, acteur... Il réalise des spots publicitaires pour des boissons, de la moutarde et des biberons. En 1902, il se lance dans la science-fiction avec le célèbre *Voyage dans la Lune*, inspiré par Jules Verne et H. G. Wells. Un succès mondial. Méliès transforme ses essais et erreurs en inventions géniales : fondu enchaîné, surimpression, ralenti, accéléré... Il lance avec succès la société de production Star Film et déploie des antennes à Londres, Barcelone et New York, ainsi qu'en Amérique latine.

**M**ais la situation est plus compliquée qu'il n'y paraît. Les forains, ses principaux clients, n'hésitent pas à copier ses œuvres. Les Américains font de même : la Biograph Company de New York lui achète ainsi des films qu'elle duplique et revend pour son seul profit. Méliès tente de contrer ce piratage, tout en étant poursuivi pour un motif similaire par Thomas Edison. Un accord inégal est trouvé mais, entre-temps, le marché cinématographique a évolué, passant à la phase industrielle. Victime d'un escroc, Méliès perd confiance. Il refuse les propositions de l'investisseur Claude Grivolos, qui se tourne vers les frères Pathé. Ces derniers réussiront à évoluer tandis que la Star Film périclité. Méliès n'a jamais aimé la comptabilité et a toujours méprisé les tracasseries administratives et financières. En 1913, c'est la faillite. Ruiné, il retourne au théâtre, devient vendeur de jouets et de bonbons, et tombe dans l'oubli. Ses successeurs finiront par le retrouver, avant de reconnaître sa contribution à la profession. Il est notamment le premier à être accueilli, de 1932 à sa mort, en 1938, dans la nouvelle maison de retraite de la mutuelle du cinéma du château d'Orly, destinée aux travailleurs du septième art. Méliès, plus artisan que businessman, privilégiait l'émerveillement. Au sein de la machine à rêves qu'est le cinéma, il n'a jamais accepté d'entraves, voulant avant tout maîtriser la globalité des projets. ✨

✦ Par Anne Vermès et Yann Harlaut, du cabinet de conseil Traits d'unions

## Gaston Lagaffe n'est pas un si mauvais exemple. M'enfin !

Relax et très créatif, le personnage de Franquin n'est pas un employé modèle. Mais il nous fait réfléchir sur les vertus de la lenteur et de la bonne humeur.

⇨ Par Jean Grimaldi d'Esdra, directeur associé de Formadi



**“ Pas de burn-out chez cet expert de la sieste, il parvient toujours à maintenir son équilibre personnel ”**

**E**n imaginant Gaston Lagaffe, employé gentil, désopilant et horripilant des éditions Dupuis, le dessinateur Franquin a anticipé à la fin des années 1950 presque tout ce qui deviendrait insupportable, difficile et inefficace dans le monde de l'entreprise. Au fil des albums, son antihéros tente sans cesse d'innover malgré les contraintes. Avec une constante : son équilibre personnel est toujours maintenu. Pas de burn-out pour Gaston, expert de la sieste. Face à lui, les hiérarchies s'usent, les procédures cadrées se dissolvent, le travail complexe se simplifie. En cela, Gaston nous remet sur les rails. La vraie liberté n'est pas celle que l'on nous distribue mais celle que l'on s'octroie. Bulle après bulle, Gaston nous donne une vraie leçon de vie professionnelle. Face à un travail qui peut être ennuyeux et insipide, il applique une méthode très personnelle : celle qui consiste à s'intéresser à son activité pour la mettre à sa sauce. En l'assaisonnant d'une dose généreuse de bonne humeur et de légèreté, ce qui finalement ne l'empêche pas d'accomplir la tâche demandée. Sacré Gaston ! C'est ce qu'il ne

cesse de nous dire : ne vous mettez pas la rate au court-bouillon ! Les autres vous mettent la pression ? Prendre un peu de distance et de lenteur calculée vous permettra d'équilibrer le système. Aller trop vite, c'est ne pas tout voir ni tout bien voir. Il faut scruter et temporiser pour repérer la bonne voie. Les «speed men» font toujours illusion de loin. Mais ils peuvent nous entraîner dans une mauvaise direction.

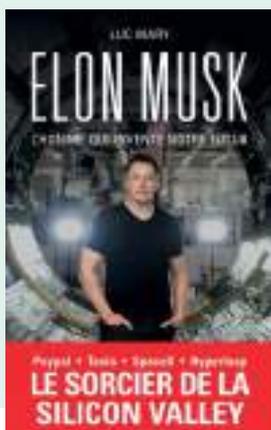
### La lenteur à l'honneur

Gaston est un «slow man» : il sait remettre de la lenteur dans l'urgence. Il en faut de son espèce dans les organisations. Des personnes qui renouvellent les perspectives et évitent les sorties de route. Des collaborateurs qui connaissent l'utilité de la gentillesse puisque tout le monde doit avancer ensemble. Une vraie équipe n'est pas constituée de clones qui nous rassurent mais de personnalités si diverses qu'elles nous évitent de nous tromper. Posez-vous la question : comment certaines consignes seraient interprétées par notre Lagaffe ? Il y a tellement de manières de considérer les réalités... Il y aura toujours plusieurs compréhensions : la rationnelle, l'émotionnelle, et ce que nous pourrions appeler la «compréhension halo». On aimerait un opus de Gaston Lagaffe au télétravail. Pour en prendre la mesure, les limites, l'intérêt. Heureux le temps où on savait écrire avec tendresse sur le monde du travail. \*



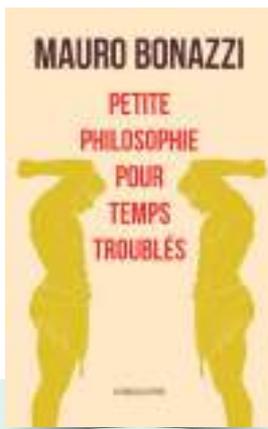
## NOTRE SÉLECTION

⇨ Par Marie Peronnau



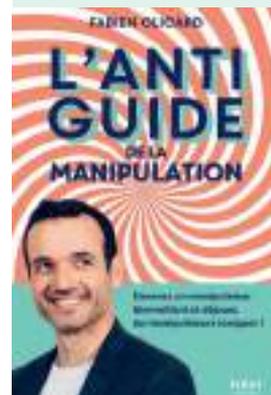
**Visionnaire.** L'homme fascine autant qu'il agace. Mais une chose est indéniable : Elon Musk est le patron de la Silicon Valley le plus influent aujourd'hui. Que ce soit avec Tesla, Hyperloop ou SpaceX, l'entrepreneur s'est fixé une mission : transformer des découvertes scientifiques en projets lucratifs. Luc Mary s'est penché sur son cas : il nous dévoile sa personnalité, son quotidien professionnel, ses ambitions et sa manière de travailler. Une plongée passionnante dans l'univers du brillant tycoon.

**L'HOMME QUI INVENTE NOTRE FUTUR ELON MUSK**, Luc Mary, L'Archipel, 18 €.



**Penseur.** Le philosophe italien Mauro Bonazzi nous propose de faire un pas de côté pour prendre le temps de (mieux) penser. A travers de courts essais, il traite de la mondialisation et des fake news, du bonheur et de l'authenticité... La lecture de son ouvrage permet de dégager des angles inattendus, éclaire d'un jour nouveau les faits et les situations de notre quotidien. Salutaire.

**PETITE PHILOSOPHIE POUR TEMPS TROUBLÉS**, Mauro Bonazzi, Les Belles Lettres, 15,90 €.



**Manipulateur.** Le youtubeur Fabien Olicard avait déjà décortiqué la puissance cérébrale de l'être humain (*Votre cerveau est extraordinaire*) et mis en lumière nos ressources insoupçonnées pour réussir (*Le bonheur est caché dans un coin de notre cerveau*)... Cette fois, il s'attaque au cœur du métier de mentaliste : la manipulation. Dans la veine du *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* – un classique publié chez PUG –, ce dernier opus vous apprend à obtenir ce que vous souhaitez (ou presque). Bienveillant, malin et accessible.

**L'ANTI-GUIDE DE LA MANIPULATION**, Fabien Olicard, First Editions, 17,95 €.

## “Notre rapport à l'argent est souvent irrationnel”



**CHRISTIAN JUNOD**

Conférencier et coach, auteur de *Ce que l'argent dit de vous* (Eyrolles)

/Q/

**Argent-travail-plaisir, ce trio est loin d'être évident ?**

Une croyance s'ancre très tôt : il faut travailler dur pour gagner de l'argent. Qui n'a pas entendu petit des expressions comme «On n'a rien sans rien»...

L'enfant associe alors travail (pénible) et argent. Adulte, on peut rester prisonnier de ce schéma. Beaucoup de personnes qui se lancent dans

un métier plaisir après une reconversion ont ainsi du mal à demander une rémunération !

**Comment la famille influence-t-elle notre «money attitude» ?**

Dans certaines familles, la croyance inconsciente est la suivante : l'argent, ce n'est pas pour nous (sous-entendu, la réussite). Cela conduit à «jouer petit». On ne s'autorise pas à atteindre le succès, les projets fonctionnent mais sans plus.

Il y a aussi la peur de manquer. Et cela n'a rien à voir avec la situation financière. Cela touche même des milliardaires !

Notre rapport à l'argent est souvent irrationnel.

**Comment reprendre le pouvoir sur l'argent ?**

Quand on donne trop de pouvoir à l'argent, on crée un lien de dépendance. Par exemple, ma liberté est



possible si j'ai de l'argent... Mais le manque de liberté intérieure reste ! Mon conseil est de s'analyser.

Comment vous sentez-vous quand vous demandez une augmentation, quand vous recevez une facture ? Quel est votre rapport aux achats ? Cette observation est un premier pas vers une prise de conscience souvent salutaire ! **M. P.**

## Les nouveaux défis de l'ingénierie



Oscillant depuis ses débuts entre pratique et théorie, l'ingénierie se cherche aujourd'hui une dimension éthique, pour faire face aux enjeux écologiques.

↔ Par Fabien Trécourt Illustration Manu Boisteau

**P**lus qu'un métier, l'ingénierie est devenue une façon de penser et un modèle pour toute la société. On parle aujourd'hui d'ingénierie financière, pédagogique, sociale ou juridique, voire d'ingénierie du génome. L'ingénierie «structure notre quotidien» et «colonise notre manière d'agir», expliquent les chercheurs Sébastien Travadel et Franck Guarnieri dans *Petite philosophie de l'ingénieur* (PUF, 2021). Mais à quoi correspond exactement ce terme ? Au premier abord, il exprime l'idée pragmatique que n'importe quel problème pratique peut être résolu par une solution technique et rationnelle. «Les ingénieurs entendent faciliter la décision, en démontrant les effets

attendus de l'action conformément à une notion d'efficacité», relèvent les auteurs. Mais, à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, avec l'essor des mathématiques et de la géométrie dans la formation des ingénieurs, l'ingénierie est devenue une science autonome. Les relations entre la théorie et la pratique sont dès lors devenues tumultueuses...

### La poursuite d'un idéal

D'un côté, la montée en abstraction de cette discipline a été une source de progrès, permettant par exemple une meilleure maîtrise des procédés métallurgiques : la construction de la tour Eiffel a ainsi été présentée par son architecte comme le fruit de cette «science toute récente». D'un autre côté, il est dans la nature même

de l'ingénierie de préférer quelque chose qui fonctionne sans que l'on comprenne forcément pourquoi, plutôt que l'inverse ! Ces dernières années, la discipline tend à s'appropriier une nouvelle dimension : la recherche d'un idéal (et donc d'une éthique) qui ne se réduit ni à l'efficacité ni à la rationalité d'un produit. Selon Sébastien Travadel et Franck Guarnieri, il semble notamment urgent «d'inscrire l'ingénierie dans une pensée écologique, c'est-à-dire une pensée conscience des relations étroites qui gouvernent les agissements humains dans un monde fini». Au fond, ce sont peut-être les nouveaux défis rencontrés qui colonisent cette discipline extraordinairement plastique. \*

## MANAGEZ COMME "L'HOMME DE COUR" DE BALTASAR GRACIÁN LES LIMITES DE L'IMAGINATION

**Trop consulter les réseaux sociaux peut miner le moral :** la vie des autres paraît toujours plus belle, plus riche et plus diversifiée que la nôtre. Même topo si l'on accorde du crédit aux vidéos, aux publicités ou encore aux films hollywoodiens, en oubliant

que la magie du montage et du maquillage est passée par là. Il faut «modérer son imagination, conseille l'essayiste Baltasar Gracián dans la maxime XXIV de *L'Homme de cour* (1646). Autrement, elle prend un empire tyrannique sur nous et,

sortant des bornes de la spéculation, elle se rend si fort la maîtresse que la vie est heureuse ou malheureuse selon les différentes idées qu'elle nous imprime.» Concrètement, l'imagination fantasma des vies rêvées en comparaison desquelles

notre réalité paraît fade. Mieux vaut la tenir en bride pour accepter le réel et prendre conscience des artifices. Combien de cadres vantent leurs succès du jour sur LinkedIn en passant sous silence les instants banals ou ridicules de leur quotidien ? **F. T.**

## SKODA OCTAVIA iV

# L'hybride de l'Est

Idéalement adaptée aux entreprises et aux gros rouleurs, la nouvelle Octavia hybride renoue avec les origines de Skoda.

**A** chaque nouveau modèle, Skoda s'éloigne de son image passéiste tout en retrouvant son essence passée. De fait, si le constructeur tchèque a longtemps été perçu comme un producteur de «guimbardes» des pays de l'Est, le groupe Volkswagen lui a redonné ses lettres de noblesse en le rapprochant de ce qu'il était à l'origine : une marque de voitures haut de gamme d'Europe centrale.

**Avantages comptables**

Dernier exemple : l'Octavia de quatrième génération. Déclinée en berline routière ou en break, elle progresse en qualité, en style et en taille (4,69 mètres), tout en restant 10 000 euros moins chère que la VW Passat, inexistante en break. Pour une entreprise qui souhaite supprimer le diesel de son parc auto, Skoda propose deux versions adaptées aux grands rouleurs. La première, pourvue d'une motorisation hybride légère 1.0 TSI de 110 chevaux, annonce 3,8 litres aux 100 kilomètres sur autoroute. La seconde est une hybride rechargeable de 204 chevaux,



L'Octavia iV allie plaisir de conduite et basse consommation pour un prix raisonnable.

parfaite pour les managers multipliant les trajets courts. D'une autonomie de 60 kilomètres en mode 100% électrique, elle offre un vrai plaisir de conduite, dans un habitacle bien conçu et silencieux. La finition business est richement dotée avec, de série, l'assistance au maintien dans la voie, le régulateur de vitesse adaptatif, la caméra de recul et les projecteurs avant à LED. Si les réfractaires au branchement auront intérêt à opter pour une version

**LE DÉTAIL**

Même si les batteries l'amputent de 150 litres par rapport aux versions non rechargeables, l'Octavia break propose un appréciable volume de coffre, qui va de 490 à 1555 litres, selon la configuration des sièges.

à hybridation légère, une entreprise disposant d'une borne de recharge bénéficiera de réels avantages à choisir l'hybride rechargeable. En plus d'une baisse de consommation de carburant (1 litre aux 100 en moyenne pour 12 000 kilomètres parcourus), l'Octavia iV offre un meilleur amortissement. Et, outre l'exonération totale de TVS, elle permet une déduction du bilan comptable à hauteur de 20 300 euros, mais aussi d'un complément sur la batterie, si le prix de celle-ci est stipulé par le concessionnaire. \*

➡ Par Benjamin Cuq

**PRIX :** à partir de 29 330 € en 1.0 mTSI berline.



/1/

### C'EST BON POUR...

- Assouplir les muscles des épaules.
- Etirer les trapèzes et les nœuds de tension entre les omoplates.
- Faire tomber la pression, en plaçant la tête plus bas que le cœur.



/2/

### À REFAIRE...

- Dès que le haut de votre dos, vos épaules ou vos trapèzes sont contractés.
- Quand vous avez besoin d'un bon massage, mais pas de professionnel à l'horizon!



#### LE LIVRE

*Pauses yogist*, par Anne-Charlotte Vuccino, Solar, 18,90 €.

## Les coudes sur la table, antidote à la mauvaise humeur

Il y a des jours sous haute tension où vous portez le monde sur vos épaules...  
Posez les coudes et relaxez-vous !

⇨ Par Anne-Charlotte Vuccino ☒ Anthony Voisin/Yogist

**Placez votre chaise à environ 1 mètre de votre bureau.**

**/1/** Asseyez-vous au bord du siège, pieds à plat sur le sol. Placez vos coudes, écartés de la largeur de vos épaules, sur le bord de la table. Joignez les paumes de vos mains, bout des doigts pointés vers le plafond.

**Gardez vos avant-bras parallèles à la table et formez un angle droit avec vos coudes.** Inspirez par le nez et allongez votre dos.

**Pliez-vous vers l'avant à partir de la taille, en expirant lentement.**

**/2/** Laissez le haut de votre dos et votre tête descendre

vers le sol, peut-être même plus bas que la table.

**Quand vous sentez un étirement supportable dans l'arrière des bras et dans le bas du dos**, et que vos omoplates se rapprochent l'une de l'autre, maintenez la position pendant cinq longues respirations. Fermez

les yeux, laissez la nuque se relâcher et la tête descendre un peu plus bas à chaque expiration. Votre dos reste plat, votre nombril peut se rapprocher de vos cuisses. **Pour terminer, appuyez vos coudes sur la table** pour vous redresser lentement. Attention à la tête ! \*



## Tenace comme un Polonais

La Pologne est une nation qui s'est forgée dans l'adversité. Face aux difficultés, ses habitants ont l'habitude de redoubler d'efforts. Sans jamais rien lâcher.

↳ Par Nathalie Lorrain, directrice associée du cabinet de conseil Itinéraires interculturels  
Illustration Diego Aranega pour Management

**M**algré un contexte économique très tendu, les résultats de Pawel, Maria et Andrzej sont tout simplement époustouflants. Ce trio de Polonais est arrivé en tête du challenge international des meilleurs commerciaux, où s'affrontaient près d'une centaine de délégués du monde entier.

### L'explication.

L'histoire de la Pologne relève de la tragédie grecque : annexions, conflits... Depuis des générations, les Polonais ont développé une forte capacité à résister aux difficultés

et à coopérer dans des situations extrêmes. Nombre de victoires militaires polonaises ont ainsi été rendues possibles par l'audace des soldats, bien plus que par une quelconque supériorité technique ou stratégique. Courage et héroïsme sont des valeurs qui se retrouvent dans tous les domaines du quotidien. Les habitants de ce pays sont prêts à consentir des sacrifices pour survivre et montrer que jamais ils ne seront annihilés. Quel que soit le prix à payer. Dans une situation où d'autres seraient tentés d'abandonner, ils auront à cœur de gagner le challenge, surtout s'il s'agit de défendre la fierté nationale.

### En pratique.

Les Polonais disent d'eux-mêmes qu'ils pourraient «conquérir la Lune avec une pelle». Cela signifie que rien ne les arrête : ils sauront vous surprendre par l'ampleur des moyens mis en œuvre pour atteindre leurs objectifs. Ils se révéleront souvent ingénieux et d'une persévérance étonnante, à laquelle leur foi confère une force supplémentaire. Pour que vos partenaires ou collaborateurs polonais donnent le meilleur d'eux-mêmes, sachez les mobiliser sous l'angle d'un défi difficile et stimulant. Ils seront toujours prêts à le relever. \*

**/•/ "Jeitinho", la séduction à la brésilienne.** Sorte d'institution sociale, le *jeitinho* est couramment pratiqué par les Brésiliens : ils y recourent notamment pour se sortir de situations difficiles. Faisant appel à des arguments émotionnels pour atteindre un objectif, le *jeitinho* permet, s'il est bien mené, d'obtenir de ses interlocuteurs faveurs et privilèges.

**/•/ La salutaire rigueur allemande.** L'ordre et la rigueur guident la conduite des Allemands. Une expression illustre l'importance accordée par ce pays à l'organisation et la planification : *Alles in Ordnung*. La formule ne peut être traduite par un simple et littéral «tout est en ordre». Elle signifie plutôt que, parce que et puisque tout est en ordre, tout va bien!

## Aux couleurs de l'été indien...

⇨ Par Sébastien Febvre



**Pour lui** / À VOUS LA FORCE TRANQUILLE POUR LA REPRISE AVEC CE LOOK DYNAMIQUE CHIC!

**/1/** L'ordi portable (13") bien protégé dans cet étui élégant en toile imperméable. Camille, Le Tanneur, 109 €, [letanneur.com](http://letanneur.com) **/2/** Ces solaires aviateur donnent un air de dandy confiant! Burberry, 200 €, [fr.burberry.com](http://fr.burberry.com) **/3/** Inspiré de la marinière, ce polo donne une fraîcheur vivifiante à la silhouette.

Lacoste, 110 €, [lacoste.com](http://lacoste.com) **/4/** A l'aise dans ce blazer extensible. Zara, 89,95 €, [zara.com](http://zara.com) **/5/** Les codes graphiques de la Nasa à votre poignet avec cette collection capsule. Extravehicular, Swatch, 155 €, [swatch.com](http://swatch.com) **/6/** Confort, élégance et conscience avec ce chino souple, écolo et made

in France. 163, de 1083, 119 €, [1083.fr](http://1083.fr) **/7/** Un parfum boisé, marin et énergisant. Kenzo Homme, eau de toilette Intense, 55 € (140 ml), [sephora.fr](http://sephora.fr) **/8/** Bien dans vos baskets pour retourner bosser avec ce modèle qualitatif et joyeusement dépareillé. Moon, Caval, 145 €, [caval.fr](http://caval.fr)

**Pour elle** / DE PETITES TOUCHES DE FANTAISIE POUR ABORDER LA RENTRÉE AVEC LÉGÈRETÉ

**/1/** Un air de plage colle à la peau avec ce parfum mêlant yuzu et herbes aromatiques. On the beach, Louis Vuitton, 225 € (100 ml), fr.louisvuitton.com  
**/2/** Esprit 70'S avec une toile façon broderies. Anaheim Factory Authentic, Vans, 85 €, vans.fr  
**/3/** Une veste en jean qui séduit par ses détails

soignés et sa coupe ample. Nikkie, A.P.C., 295 €, apc.fr  
**/4/** Hippie chic dans cette jupe «flower power». Monoprix, 39,99 €, monoprix.fr  
**/5/** Une monture sophistiquée adoucie par la forme papillon. Miu Miu, 400 €, miumiu.com  
**/6/** Un coton vaporeux et des détails volantés pour une touche «créateur».

Seven August, 105 € aux Galeries Lafayette.  
**/7/** Deux sacs en un grâce à ce modèle réversible, une pochette amovible en plus. Anna, Lacoste, 120 €, lacoste.com  
**/8/** A l'heure provençale avec cette montre signée du célèbre couturier arlésien. CLW303, Christian Lacroix, 119 €, bijourama.com.



LOUIS VUITTON, VANS, APC, MONOPRIX, FRANCO PIZZOCHERO/MIU MIU, SEVEN AUGUST / GALERIES LAFAYETTE, LACOSTE, CHRISTIAN LACROIX.

FRANÇOIS-HENRY BENNAHMIA, PDG D'AUDEMARS PIGUET

## «Il faut du temps pour construire une légende»

Boudée à sa sortie il y a presque cinquante ans, la Royal Oak est devenue un objet culte qui fait rêver les plus fortunés. Le fruit d'une stratégie peaufinée avec patience et persévérance par l'horloger suisse.

⇨ **Propos recueillis par Benjamin Cuq**

/Q/

**La Royal Oak, votre best-seller, a été commercialisée en 1972. Mais au début personne n'en voulait.**

**F.-H. B.** A l'époque, les montres qui se vendaient étaient des montres plates, en métaux précieux et sur des bracelets en cuir. On est arrivé avec une montre en acier sur un bracelet acier intégré, vendue au prix d'une montre en or... Si les réseaux sociaux avaient existé en 1972, on se serait fait massacrer !

**Il lui aura fallu vingt ans pour devenir une référence et trente ans pour devenir une icône...**

**F.-H. B.** Il faut du temps pour construire une légende. On a tenu et aujourd'hui, c'est un modèle culte de l'horlogerie. Si on croit au produit, il ne faut pas céder devant la critique. En 2022, nous fêterons ses 50 ans sur le thème «Forever young». Car elle parle toujours à la jeunesse.

**Pourtant, son prix ne semble pas la destiner aux jeunes... A qui vous adressez-vous ?**

**F.-H. B.** Nous sommes 8 milliards sur cette planète. Il y a environ

1% de cette population, soit 80 millions de personnes, susceptibles d'acheter une Audemars Piguet. Comme je suis raisonnable, je vais diviser ce nombre par 4. Alors, si parmi ces 20 millions de clients potentiels, qui sont tout en haut de la pyramide sociale, je n'arrive pas à vendre 40 000 montres, il faut que je change de métier.

**C'est un raisonnement purement marketing, non ?**

**F.-H. B.** Non, puisqu'il repose sur un produit exceptionnel, entièrement réalisé à la main dans notre usine au Brassus, en Suisse. Tout cela a un coût. C'est cher, oui, mais c'est comme un restaurant avec trois étoiles au Guide Michelin : il lui est impossible de proposer un repas à 30 euros. La haute horlogerie, c'est la même chose.

**Vous produisez environ 40 000 montres par an. La crise Covid affecte-t-elle votre production ?**

**F.-H. B.** Je suis à la tête d'un navire qui se porte bien, dans une industrie qui va mal depuis la crise. Notre indépendance est

une force : elle nous permet de réagir bien plus vite que si nous faisons partie d'un grand groupe. Et de diminuer la rentabilité pour ne pas mettre des gens dehors. L'entreprise appartient toujours aux descendants des fondateurs, qui veulent avant tout que la marque, fondée en 1875, existe encore dans deux cents ans et soit constante dans sa qualité.

**Que répondez-vous à ceux qui vous accusent de limiter la production de certaines pièces pour leur assurer une valeur d'occasion élevée ?**

**F.-H. B.** Que cette stratégie est intelligente. Les délais d'attente sont longs, mais c'est aussi pour maintenir le niveau de désirabilité du produit. C'est vrai que certains achètent une montre pour la revendre 20 ou 30% plus cher deux jours après. Nous ne pouvons pas l'empêcher, c'est juste que nous l'avons vendue à la mauvaise personne. Mais pour les amoureux de la marque, c'est la preuve qu'ils ont fait le bon choix avec un des rares produits qui ne se déprécient pas de 30% une fois sortis de la boutique. \*



**AUDEMARS PIGUET**

**ROYAL OAK  
TOURBILLON  
VOLANT  
AUTOMATIQUE**

Façonnée en Suisse à la main, cette pièce en titane est sublimée par son cadran d'un vert intense. Existe en édition limitée à 50 exemplaires. **Prix du modèle sur demande, collection à partir de 20 000 euros.**



François-Henry Bennahmias, PDG d'Audemars Piguet



# DES AMIS COMME S'IL EN PLEUVAIT

## LA TECHNIQUE

### Le «growth hacking»

/ Inventé par un certain Sean Ellis au début des années 2010, dans la Silicon Valley, comme d'habitude, le «growth hacking» est un état d'esprit de winner consistant à rechercher la croissance exponentielle de sa start-up ou de son entreprise par tous les moyens possibles, quitte à flirter avec l'illégalité. Le growth hacker n'a pas de méthode ou d'outil prédéfinis, si ce n'est un couteau entre les dents et une légère propension à «pirater» les communautés des autres pour faire grandir la sienne et convertir ses utilisateurs en machines à espèces sonnantes et trébuchantes.

## LA PRATIQUE

### Multiplier les relations amicales

/ C'est bien beau de faire grandir sa start-up pour devenir le prochain Zuckerberg. Mais si on piratait un peu les communautés qui nous entourent, non pour se faire des pépettes, mais des quantités industrielles d'amis ? Je veux combattre ces abîmes de solitude produits par nos sociétés modernes, avec des moyens modernes. Recette en cinq étapes.

**1. La phase «d'acquisition».** Le growth hacker sait aller chercher les utilisateurs là où ils sont. Par exemple, sur une page LinkedIn



PAR BENJAMIN FABRE

TOUS LES MOIS, NOTRE COACH  
VOUS EXPLIQUE COMMENT TIRER  
PROFIT D'UNE TECHNIQUE  
MANAGÉRIALE DANS VOTRE VIE  
QUOTIDIENNE.

bien fournie, où il dépose des commentaires de promotion de son offre avec des mots plus ou moins putassiers («Je fais grave mieux pour moins cher»). Qui vous empêche de faire la même chose avec de vraies personnes ? Parmi vos relations, vous avez bien deux ou trois de ces profils agaçants qui ont le don de drainer des bandes de potes partout où ils vont ? Inscrivez-vous dans leur sillage. Squattez leurs barbecues et ne lâchez pas ces idoles d'une semelle. Leur lumière va rejaillir sur vous. Vous allez être considéré comme «l'ami à avoir» et faire des tas d'entrées en relation.

**2. La phase d'activation.** Il s'agit de transformer en copains les relations que vous avez hameçonnées.

Un peu comme quand quelqu'un s'inscrit à votre newsletter : c'est un début d'engagement, on vous donne votre chance, c'est le moment d'assurer. Cachez vos penchants mélancoliques et montrez-vous à l'écoute des besoins relationnels de vos cibles. Soyez une oreille. Une oreille avec un bandeau de pirate.

**3. La phase de rétention.** Les copains en question doivent rester dans votre escarcelle. Le growth hacker, pour fidéliser ses clients, leur balance des mailings, des promos, des bons plans... Bref, il reste acteur de la relation. Faites de même avec vos nouveaux potes. Les appeler, les recevoir, penser à leurs anniversaires, cela représente pas mal d'énergie. Mais il faut donner pour recevoir.

**4. La phase de recommandation.** Arrive ce moment où vos utilisateurs font votre publicité à votre place. Un peu comme la mention «Envoyé depuis mon iPhone» qu'Apple affiche sans vous demander votre avis en bas des e-mails transmis depuis votre smartphone : une façon de rendre chacun ambassadeur de l'appareil. Faites exactement pareil. Demandez à vos amis de vous recommander à leurs amis. Laissez les autres pédaler à votre place.

**5. Dernière phase, celle du «revenu».** Le growth hacker transforme enfin sa belle communauté en cash-machine. Dans votre cas, c'est de l'amour que vous recueillez. Devenez un pirate avec un cœur sur son drapeau noir. Vous voyez le tableau... \*

*Benjamin Fabre dirige une agence de communication. Il est l'auteur de Comment triompher au bureau. Petit manuel de manipulation professionnelle (Robert Laffont).*

**Pour fidéliser ses clients,** le growth hacker leur balance des mailings, des promos, des bons plans... Faites de même avec vos nouveaux potes.

## 10 idées pour s'aérer l'esprit

Expo, musique, ciné... Et si la rentrée, c'était le meilleur moment pour ressortir ? Nos pistes et nos choix.

↔ Par Ariane Dollfus et Florence Rajon



### Expo

#### 1 Vuitton à la russe

Après l'événement de la collection Chtchoukine qu'elle avait fait venir pour la première fois à Paris, la Fondation Louis-Vuitton fait coup double avec la collection rivale: celle des frères Morozov, deux industriels de la Belle Époque qui vont emplir leur hôtel particulier de chefs-d'œuvre, de Monet à Claudel, en passant par Cézanne, Matisse, Rodin, etc. Plus de 200 œuvres, dont certaines ne sont jamais sorties de Russie...

**FONDATION LOUIS-VUITTON**, 22 septembre 2021 au 22 février 2022.  
fondationlouisvuitton.fr/fr

### Roman

#### 2 Couple en crise

Lorsque Remington, la petite soixantaine et une vie de patachon derrière lui, décide de courir un marathon, ce n'est pas vraiment du goût de son épouse, la redoutable Renata. Cette ancienne grande sportive observe d'un œil acerbe son époux se transformer en machine de guerre... Autopsie d'un couple en crise, ce roman percutant et féroce est aussi drôle et brillant!

**QUATRE HEURES, VINGT-DEUX MINUTES ET DIX-HUIT SECONDES**, de Lionel Shriver, Belfond, 22 €.



### BD

#### 3 Le 11/9 en bulles

Septembre 2021. Juliette, 33 ans, se rend pour la première fois à New York pour y voir sa cousine. Le vol lui offre l'occasion de se souvenir de «son» 11-Septembre. Mêlant l'intime à l'histoire, cette BD revient sur l'onde de choc que fut l'attentat, mais aussi sur ses conséquences politiques ou sanitaires, de manière simple et vivante.

**11 SEPTEMBRE 2001, LE JOUR OÙ LE MONDE A BASCULÉ**, de Baptiste Bouthier et Héloïse Chochois, Dargaud, 18 €.



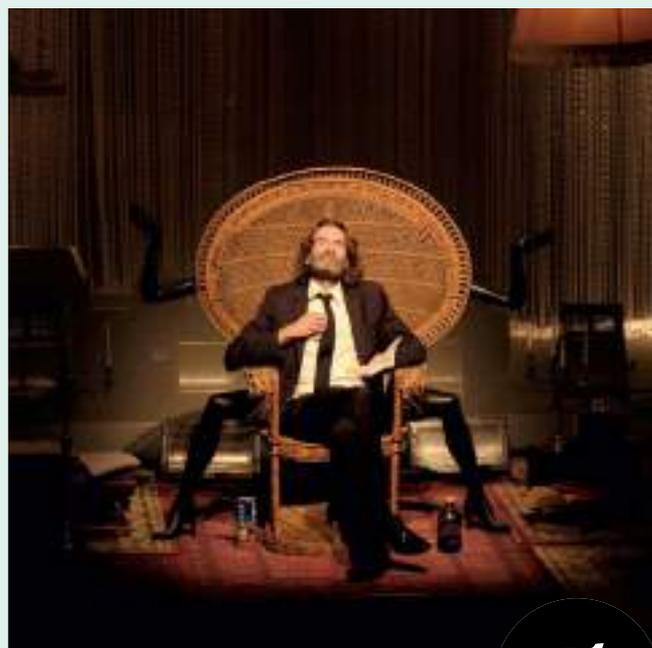
### Art

#### 4 L'oreille antique

*La Gazette Drouot*, l'hebdomadaire spécialisé dans les ventes aux enchères, propose tous les premiers mercredis du

mois un podcast sur une pièce de collection unique ou une vente historique. On plonge dans l'univers des ventes, on apprend à connaître ses règles, la valeur d'un bien, l'histoire d'une œuvre... C'est rondement mené, et ça donne envie de taquiner le marteau à Drouot.

**ENCHÈRES ON AIR**, le podcast de *La Gazette Drouot*, à écouter sur toutes les plateformes de podcast.



### Musique

#### Dandy DJ

Frédéric Beigbeder, le plus désinvolte des romanciers, chroniqueur déjanté et créature médiatique bien de son époque, vient se raconter autour d'un micro, d'un verre et d'un musicien dans une mise en scène très léchée. On saura tout ou presque sur ce talentueux dandy, qui convie Sagan, Duras et lui-même, revisite sa vie, et incite à la débauche et aux libertés, calé dans le fauteuil en osier d'Emmanuelle, avant de convier son public à danser...

**DJ SET LITTÉRAIRE**, Bataclan, 23 et 24 septembre.

5

## Playlist pour une rentrée motivée



### 6 Point motivation

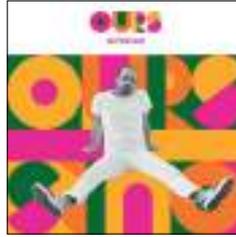
Lorde, la jeune star néo-zélandaise, publie un troisième album très attendu de chansons pop lumineuses, tempérées par quelques élans mélancoliques. Un joli retour pour une très belle voix.

**SOLAR POWER**, de Lorde.

### 7 Brainstorming

Cet album est né sur scène, d'un spectacle coécrit avec Wajdi Mouawad sur la chute d'une icône punk. Poétique et drôle!

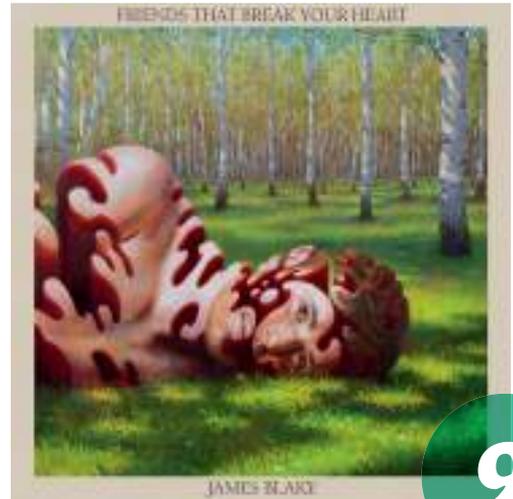
**MORT PRÉMATURÉE D'UN CHANTEUR DANS LA FORCE DE L'ÂGE**, d'Arthur H.



### 8 Pause-café

Timbre caressant, mélodies entêtantes et mélancolie douce des textes... On reconnaît dans son quatrième album la patte d'Ours, fils d'Alain Souchon, qui persiste et signe dans la pop française élégante et simple.

**MITSUOKO**, d'Ours.



### 9

## Afterwork

Sans faire de bruit, mais avec un talent épatant et une touche délicate, le Britannique James Blake distille des titres électro-soul mélancoliques, et d'une beauté étincelante. Un superbe album qui s'écoute en boucle.

**FRIENDS THAT BREAK YOUR HEART**, de James Blake.

## Cinéma

### Dune, et de deux!

Réputé inadaptable, *Dune*, le roman culte de Frank Herbert, revient en salles après plusieurs tentatives hasardeuses. Cette fois-ci, le pari est fait sur un casting alléchant (Timothée Chalamet, Oscar Isaac, Rebecca Ferguson, Stellan Skarsgard, Josh Brolin...), des images époustouflantes et une quête épique dans des planètes lointaines. Denis Villeneuve (*Premier contact*) nous offre l'échappatoire dont nous avons bien besoin. A découvrir sans faute!

**DUNE**, en salles le 15 septembre.

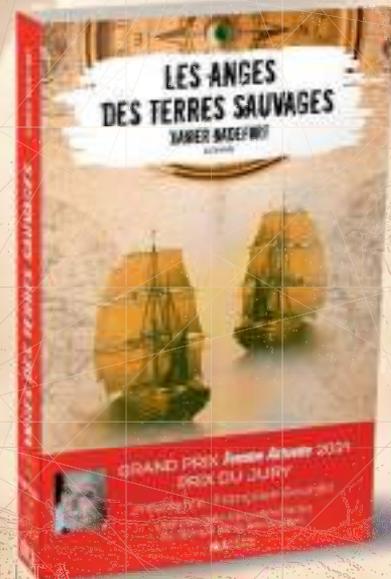


### 10

**NOUVEAUX AUTEURS**

**GRAND PRIX DU JURY**  
**Femme Actuelle 2021**

Présidente du jury : Françoise BOURDIN



DISPONIBLE EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK

## JEAN-PIERRE

**M**ais Jean-Pierre, je vous ai dit que Leroy Merlin livrait le portail chez vous entre 10 heures et midi ! Ça fait deux mois qu'on l'attend !

– Ben oui, mais j'ai oublié.

– Mais comment on va faire ? geins-je.

– Ben y'r'viendront.

Jean-Pierre est artisan. Il a 75 ans et travaille sur mon chantier depuis des mois. Nous sommes devenus des amis, par la force des choses. Et des délais. Car Jean-Pierre a un rapport à la qualité du travail qui n'est pas le mien, moi qui passe ma vie derrière un écran et travaille à des choses absolument immatérielles. Jean-Pierre se moque du vite fait, ce qui compte pour lui, c'est le bien fait. Je m'en suis aperçu la première fois que je l'ai vu réparer la plomberie. Il était en charentaises.

– Vous bossez en charentaises ?

– Ben ouais, toujours.

Si j'arrivais au boulot en charentaises, je me ferais probablement virer. Mais, quand il se déplace en charentaises, Jean-Pierre a la grâce d'un danseur étoile. Et c'est une façon de respecter le chantier.

– En attendant, j'ai toujours pas votre devis.

– Vous inquiétez pas, vous l'aurez, dit-il en scrutant la toiture, impénétrable.

Dans mon monde, il faut avoir réponse à tout. Chez Jean-Pierre



PAR DAVID ABIKER

ANCIEN DRH, JOURNALISTE  
À RADIO CLASSIQUE ET CANAL+

RÉAGISSEZ À CETTE

CHRONIQUE SUR

TWITTER @DAVIDABIKER

OU SUR LINKEDIN

l'artisan, j'entends des phrases comme :

– Ben on va regarder ce qu'on va trouver sur le toit, on verra bien.

– Un angle droit sur un mur pas droit, ça va pas être simple.

– Je suis pas sûr qu'on trouve votre escalier. En ce moment c'est le bordel chez les fournisseurs.

Jean-Pierre m'a aidé à gérer l'incertitude. Celle des délais, des stocks, du monde. Ne pas savoir quand, comment... Jean-Pierre est pourtant maniaque. En ouvrant sa camionnette, j'ai cru revoir l'atelier de mon oncle Henry. Tout y est à sa place, un ordre quasi militaire, des tournevis et des pinces classées par tailles, des tiroirs à vis, à clous, à boulons... Du coup, j'ai rangé mon atelier. J'y ai même installé des étagères. Elles ne sont pas droites mais j'en suis très fier. Jean-

Pierre a dit «C'est pas mal, y'a de l'idée» et il s'est marré...

«J'ai la chance de pouvoir choisir mes clients», me dit-il. Je traduis en Jean-Pierre : ça veut dire «Je vous aime bien», qui peut aussi vouloir dire «J'aime pas les cons»... Jean-Pierre, c'est une boîte à outils et à souvenirs. Il a traversé plus d'un demi-siècle de boulots. Il raconte la difficulté de recruter des jeunes motivés, la retraite qu'il ne prendra jamais, les clients qui pensent que l'argent achète tout, ceux dont il s'est fait des amis, ces fournisseurs qui parfois vous la font «à l'envers».

Jean-Pierre ne m'a jamais dit «Il faut remettre de l'humain au cœur de la relation client». Jean-Pierre me prendrait pour un dingue si je l'interrogeais sur la «raison d'être» de sa SARL ou sur la «quête de sens» dans son travail. En revanche, la déconnexion, il connaît. C'est un as. Il est quasiment injoignable, et pour cause, il n'a jamais su envoyer un SMS. Je le soupçonne d'avoir découvert le secret de la tranquillité au travail.

Chaque fois que je discute avec Jean-Pierre, je suis requinqué. Comme après une marche en forêt, la lecture d'un bon livre ou une séance de jardinage. L'impression de n'avoir justement pas perdu mon temps en lui volant le sien. Et je n'ai aucune inquiétude. J'aurai un chouette portail même si je ne sais pas exactement... quand.

Je vais d'ailleurs confier un autre chantier à Jean-Pierre, artisan et artiste. Histoire de le revoir encore longtemps faire son métier au milieu des bâches, des planches et des outils, chaussé de ses charentaises, défiant à la fois la gravité des choses, le temps qui passe et mes vaines impatiences.\*

**Jean-Pierre se moque du vite fait,  
ce qui compte pour cet artisan, c'est le bien fait.**



GEO

&



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

MÉTÉO  
FRANCE

présentent

# GRAND CONCOURS PHOTO



## l'œil du climat

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EN FRANCE

#oeilduclimat

Président d'honneur du jury : Yann Arthus-Bertrand

**GEO et MÉTÉO FRANCE** s'engagent et sensibilisent les Français au changement climatique dans leur pays.

Photographe amateur ou professionnel, rendez-vous sur [GEO.fr](http://GEO.fr) du 14 juillet au 15 septembre pour participer au concours photographique.

À la clé, une parution dans le magazine GEO et une exposition exceptionnelle des photos gagnantes à la

FONDATION  
**GoodPlanet**

Pour plus d'infos : [www.geo.fr/page/concours-photo-climat](http://www.geo.fr/page/concours-photo-climat)

# NOUVEAU RENAULT ARKANA

hybride par nature



© P. Jehall

version business

**329€** à partir de  
TTC/mois\*

LLD easy loc pro sur 48 mois/60 000 km  
avec un 1<sup>er</sup> loyer de 2 949€ TTC  
**assistance, garantie et entretien inclus\***

**modèle présenté : nouveau Renault arkana e-tech hybride 145 version r.s. line avec peinture métallisée à 379€ ttc/mois avec un 1<sup>er</sup> loyer majoré de 3003€ ttc.** \* exemple de location longue durée maintenance diac location sur 48 mois et 60 000 km pour un nouveau Renault arkana e-tech hybride 145 version business neuf, avec un 1<sup>er</sup> loyer majoré de 2 949€ ttc et 47 loyers de 329€ ttc comprenant l'entretien et l'assistance au véhicule et aux personnes, selon conditions contractuelles à disposition dans le réseau. restitution du véhicule en fin de contrat. sous réserve de l'étude du dossier par diac location sa, société de location et intermédiaire d'assurances au capital de 29 240 988€, siège social: 14 avenue du pavé neuf 93168 noisy-le-grand cedex - siren 329 892 368 rcs bobigny, n° orias: 07 004 967 - www.orias.fr. assistance axa assistance france assurances, sa au capital de 24 099 560,20€, entreprise d'assurance régie par le code des assurances - siren 451 392 724 rcs nanterre - 6 rue andré guide 92320 châtillon, dont les opérations sont soumises au contrôle de l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution - 4 place de budapest - cs 92459 - 75436 paris cedex 09. offres valables **du 01/09/2021 au 30/09/2021**, non cumulables, réservées aux entreprises (hors loueurs, administrations, clients sous protocoles nationaux ou régionaux), dans les points de vente participants, intermédiaires non exclusifs. easy loc pro est une marque désignant une offre de lld diac location. **gamme nouveau Renault arkana : consommations mixtes min/max (l/100 km) (procédure wltp) : 4,9/6,1. émissions co<sub>2</sub> min/max (g/km) (procédure wltp) : 111/138. sous condition d'homologation définitive.**



Renault recommande 

renault.fr