

FRENCH TECH : LE NEXT40

ENTRETIEN : ANGELINA JOLIE

BRUT  
À LA  
CONQUÊTE  
DE  
L'AMÉRIQUE

EXCLUSIF : MARTIN BOUYGUES

L'ENTREPRISE KEV ADAMS

# Forbes

PRINTEMPS 2020

LE PALMARÈS

30  
UNDER  
30

Michel-  
Édouard  
Leclerc

Dans les pas du  
patron français le  
plus influent sur les  
réseaux sociaux

FRANCE

## Le Classement Des Milliardaires

FORBES VOUS DÉVOILE, EN EXCLUSIVITÉ,  
LA CUVÉE 2020

Belgique : 9,50 € - Luxembourg : 9,50 € - Suisse : 16,20 CHF

M 03507 - 10 - F: 9,00 € - RD





# VOYAGEZ EN TOUTE LIBERTÉ.

**CARTE  
LIBERTÉ**

TARIF RÉDUIT UNIQUE<sup>(1)</sup>  
TOUTE L'ANNÉE  
**399€/AN<sup>(2)</sup>**



RENDEZ-VOUS SUR **Qui.sncf**, EN GARES, BOUTIQUES, AGENCES DE VOYAGES AGRÉÉES SNCF ET PAR TÉLÉPHONE.

(1) Offre réservée aux titulaires de la carte Liberté. Tarif unique correspondant à une réduction calculée de 45% en 1<sup>re</sup> et de 60% en 2<sup>de</sup> classe, hors prestation supplémentaire payante, sur le tarif Business Première sur les trains à réservation obligatoire de TGV INOUI et INTERCITÉS (hors OUIGO et INTERCITÉS 100% ECO). Sur les trains INTERCITÉS sans réservation obligatoire la réduction est de 50 % calculée sur le tarif normal de la classe empruntée. Les conditions d'application sur TER sont de la responsabilité des autorités organisatrices et sont disponibles sur les sites Internet TER. (2) Prix en vigueur au 09/05/2019, hors promotions. (3) Sur les trains TGV INOUI à destination du Luxembourg, de Fribourg-en-Brisgau, de l'Italie et sur les trains TGV INOUI et ICE de DB-SNCF en coopération la réduction est de 45 % en 1<sup>re</sup> classe ou 60% en 2<sup>de</sup> classe par rapport au tarif Business Première (tarif Liberté PRIMA sur les trains TGV INOUI à destination de l'Italie). Sur les trains TGV Lyria, la réduction est de 40% en BUSINESS 1ÈRE sur le tarif BUSINESS 1ÈRE (45% en STANDARD 1ÈRE sur le tarif BUSINESS 1ÈRE lorsque la BUSINESS 1ÈRE n'est pas disponible) et 60% en classe STANDARD calculée sur le tarif STANDARD 1ÈRE FLEX. (4) Offre réservée aux titulaires de la carte Liberté. Réduction calculée, hors prestation supplémentaire payante, sur le tarif Business Première sur les trains à réservation obligatoire de TGV INOUI et INTERCITÉS (hors OUIGO et INTERCITÉS 100% ECO). Sur les trains INTERCITÉS sans réservation obligatoire la réduction est de 50 % calculée sur le tarif « Normal » de la classe empruntée. Les conditions d'application sur TER sont de la responsabilité des autorités organisatrices et sont disponibles sur les sites Internet TER. (5) Offre réservée jusqu'à 3 accompagnateurs enfants de 4 à 11 ans inclus si le billet est acheté simultanément au billet du titulaire de la carte Liberté. Réduction calculée, hors prestations supplémentaires payantes, sur le tarif fixe du billet carte Liberté payé par le titulaire de la carte. Dans les trains TGV Lyria, la réduction de 50%



## CHOISISSEZ LA CARTE LIBERTÉ ET PROFITEZ DE RÉDUCTIONS TOUTE L'ANNÉE.

Votre billet à **TARIF UNIQUE<sup>(1)</sup>** et **RÉDUIT**  
par destination, en France et en Europe<sup>(3)</sup> même en dernière minute.

**-60%**<sup>(4)</sup>

Pour vos voyages  
en 2<sup>e</sup>e classe

**-45%**<sup>(4)</sup>

Pour vos voyages  
en 1<sup>re</sup> classe

+

**-50%**<sup>(5)</sup>

Jusqu'à 3 enfants  
accompagnants (de 4 à 11 ans)

+

Un accès à tous les services Business Première<sup>(6)</sup> pour les voyageurs en 1<sup>re</sup> classe :  
accès aux Salons Grand Voyageur TGV INOUI, Accès Express à l'embarquement  
et en boutiques, boisson et titre de presse offerts à quai.

**399€**/an<sup>(2)</sup>

sur le tarif payé par le titulaire s'applique en STANDARD et STANDARD 1ÈRE uniquement. Offre non applicable sur les TER. (6) Services réservés aux clients munis d'un billet pro en 1<sup>re</sup> classe. Accès Express, Salons Grand Voyageur TGV INOUI, Salon Pro de Paris Bercy d'INTERCITÉS, et offre à quai disponibles sur certains TGV INOUI et à certains horaires sur les lignes et gares concernées. Sont considérés comme tarifs Pro 1<sup>re</sup> : les tarifs Business Première, Fréquence 1<sup>re</sup>, Fréquence 30 1<sup>re</sup>, Liberté 1<sup>re</sup>, les tarifs négociés 1<sup>re</sup> et remisés 1<sup>re</sup>. Offre valable pendant toute la durée de la validité de la carte. Réductions applicables dans la limite des places disponibles et sur une sélection de trains. Offre non cumulable avec toute autre promotion en cours ou tarif réduit SNCF. Vente et informations en bornes libre-service, dans les gares, boutiques SNCF, par téléphone au 3635 (service gratuit + prix appel), auprès des agences de voyages agréées SNCF et sur [www.oui.sncf](http://www.oui.sncf). Télépaiement obligatoire par téléphone et sur internet. TGV INOUI est une marque déposée de SNCF Mobilités. Tous droits de reproduction réservés. SNCF Voyageurs, SA au capital social de 157 789 960 euros, inscrite au RCS de Bobigny sous le numéro 519 037 584 - 9, rue Jean-Philippe Rameau - 93200 Saint-Denis Cedex. [www.sncf.com](http://www.sncf.com)

TGV  
**INOUI**

VOYAGEZ AVEC VOTRE TEMPS

# THE SHOW MUST GO ON!

PAR DOMINIQUE BUSSO

J e vous écris cet édit de chez moi, en plein confinement comme la plupart de nos concitoyens, exception faite des professionnels de santé, des forces de l'ordre ainsi que l'ensemble des personnes qui permettent de faire continuer à tourner notre économie, certes au ralenti, mais suffisamment pour subvenir à nos besoins en produits de première nécessité. Et nous les remercions toutes et tous pour cela !

Chez *Forbes*, notre mission première est de contribuer à favoriser l'entrepreneuriat, sous toutes ses formes, afin que notre économie puisse tourner à plein régime pour rejaillir sur l'ensemble de la population. C'est pourquoi nous avons décidé de maintenir nos sujets tels qu'ils devaient être, car après tout, crise ou pas, il faut se battre au quotidien pour donner à la France la place qu'elle mérite sur l'échiquier économique mondial.

Les deux sujets forts de ce numéro ne sont pas anodins, dans ce contexte si particulier. Notre classement annuel des milliardaires, ainsi que notre palmarès des « *Under 30* ».

Futile comme exercice ? Pas vraiment. Si l'on s'en tient à ceux qui dominent notre classement, entre autres noms, Jeff Bezos, Bill Gates et Bernard Arnault, tous contribuent en ce moment à l'effort collectif pour combattre le Covid-19, à leurs niveaux respectifs et avec leurs spécificités.

Un Jeff Bezos, qui vient de recruter plus de 100 000 personnes pour pallier la demande liée à la crise sanitaire, continue à assurer les commandes prioritaires dans l'ensemble des pays dans lesquels il est présent. Bill Gates et son épouse luttent, avec leur fondation, depuis des décennies, pour éradiquer les maladies dans les pays les plus pauvres. Et Bernard Arnault, à la tête du groupe LVMH, réaffecte ses lignes de production afin de produire en masse ces fameux gels hydroalcooliques nécessaires à tout un chacun. Ce ne sont que quelques exemples pris à la volée, mais force est de constater que richesse peut rimer avec solidarité...

Nous avons pu interviewer Martin Bouygues, pas seulement un héritier, mais un véritable entrepreneur repreneur qui a dû parcourir une route semée d'embûches pour obtenir un succès multisectoriel.



Nous avons passé 24 heures avec Michel-Edouard Leclerc, un autre grand patron, le président du groupement E.Leclerc, personnalité la plus influente du réseau social LinkedIn. Il murmure autant à l'oreille des millénials qu'à la ménagère de plus de 50 ans...

Ces fameux millénials sont justement ceux que l'on met en avant dans notre palmarès « *30 under 30* », cru 2020. La sélection *Forbes France* récompense 30 jeunes de moins de 30 ans, sportifs, entrepreneurs, créateurs, ingénieurs, artistes, qui ont émergé ou sont en train d'éclorre dans leur secteur. Notre sélection, c'est cette jeunesse qui œuvre pour payer nos retraites de demain, pour continuer à pousser notre pays dans la bonne direction. Elle est innovante, elle est dynamique, elle est sociale, elle est là et il ne faut pas hésiter à la placer sous les feux des projecteurs. De la Fin Tech à la Food Tech en passant par la Health Tech, ce palmarès 100 % made in France atteste de l'ossature solide de la nouvelle génération de leaders français.

Pour ne citer que quelques noms, Lucie Bash, présidente et fondatrice de Too Good to Go, lutte contre le gaspillage alimentaire en permettant aux utilisateurs d'acheter les invendus d'un commerce à des prix très bas. Ou encore, Nicolas Page de Satelia, une Health Tech qui développe des algorithmes prédictifs afin d'anticiper les aggravations des maladies chroniques pour agir avant que les patients ne soient hospitalisés. Et comment ne pas citer Squeeze, premier youtubeur francophone qui, aujourd'hui plus que jamais, nous distrairait depuis notre canapé ?

À ne pas manquer, notre palmarès des écoles de commerce, qui favorisent l'entrepreneuriat. Si la création d'entreprise a le vent en poupe, c'est aussi qu'elle est devenue tendance chez les jeunes et notamment les étudiants. Les écoles de commerce accompagnent largement la tendance en offrant des formations et des structures adaptées.

Depuis deux ans, la France a retrouvé son attractivité aux yeux des investisseurs étrangers. Il était important que l'on rencontre le président de Business France (ex-UbiFrance). Qui de mieux qu'un ancien chef d'entreprise pour booster notre attractivité ? Entretien avec Pascal Cagni, ambassadeur méritocrate du made in France. D'actualité et très instructif! \*

ESPACES  
ATYPIQUES

# Avoir un poêle sous la main

Loft sous verrière  
avec jardin, en vente  
sur [espaces-atypiques.com](https://espaces-atypiques.com)

Le réseau d'agences spécialisé dans l'immobilier atypique

#BIENSDEXPRESSION#ESPACESATYPIQUES



28



36



57



72

# Forbes

## FRANCE@FORBES

### 13 | CLASSEMENT

Exclusif : notre top 40 des plus grandes fortunes françaises

### 28 | MARTIN BOUYGUES

« Notre mission : apporter le progrès humain au plus grand nombre »

### 32 | PHILIPPE GINESTET

L'incroyable success-story du patron de Gifi

### 36 | GABRIEL ATTAL

Le projet du gouvernement pour une philanthropie « à la française »

## FEMMES@FORBES

### 41 | LE BUSINESS DU ZEN

Comment nos maux peuvent rapporter gros

### 50 | RENÉE MAUBORGNE

La stratégie de l'océan bleu

### 52 | PATRIZIA PATERLINI-BRÉCHOT

Sa course de vitesse contre le cancer

## ENTREPRENEURS@FORBES

### 57 | 30 UNDER 30

Focus sur une génération d'exception

### 68 | KEV ADAMS

Sa petite entreprise ne craint pas les crises

### 72 | 24 H AVEC MICHEL-ÉDOUARD LECLERC

Une journée avec le patron français le plus influent des réseaux sociaux

## LUXE@FORBES

### 77 | JACOB & CO

Un tourbillon dans l'horlogerie de luxe

### 82 | ÉVASION

Des Maldives à Tulum, d'un océan à l'autre

### 88 | COCKTAILS

Notre sélection, nos recettes originales

### 92 | AUTOMOBILE

Des berlines nommées désir

## INNOVATION@FORBES

### 99 | HYPERLOOP

Qui relèvera le défi ?

### 104 | PUBLIC/PRIVÉ

De la recherche à l'incubation de start-up

### 106 | MULTICLOUD

Les alternatives made in Europe

### 110 | THIBAUT ELZIÈRE

Producteur de la French Tech

# ET SI RÉUSSIR C'ÉTAIT TRANSMETTRE AUTREMENT ?

## #FINANCE DURABLE

Être une banque responsable, c'est accompagner nos clients vers un avenir durable, intégrer les enjeux environnementaux dans nos actions et soutenir la société qui nous entoure. C'est agir aujourd'hui comme si c'était déjà demain.

Imaginons l'avenir



**Neuflize OBC**  
ABN AMRO

113



127



150



159



166




---

**MANAGEMENT@FORBES**


---

**113 | LE GUIDE DES ÉCOLES DE COMMERCE**

Dix écoles françaises passées au crible

**124 | SÉMANTIQUE**

Les mots de la start-up nation

---

**BUSINESS@FORBES**


---

**127 | FOOTBALL ET MODE**

Les joueurs deviennent maîtres du terrain

**132 | PASCAL CAGNI**

« La France n'a jamais été aussi attractive »

**136 | NEXT 40**

Le nouvel indice qui monte

**140 | BRAHIM BOUDJOURAF**

Un chef d'entreprise qui connaît la musique

---

**FINANCE@FORBES**


---

**143 | FAMILY OFFICE**

Comment les grandes familles investissent-elles leur fortune ?

**146 | KEEPERS**

La nouvelle génération des family offices

**148 | KAREL GAUTIER**

Quand financier rime avec romancier

**150 | CRYPTOMONNAIES**

Ces Français qui ont fait fortune grâce à elles

**154 | GRÉGORY GUERMONPREZ**

« La banque sera de plus en plus ouverte et servicielle »

---

**MONDE@FORBES**


---

**159 | ANGELINA JOLIE**

Son combat pour les droits des enfants

**162 | BERTRAND JELENSPERGER, PDG DE LA FOURCHETTE**

« Notre concept est duplicable à tous les pays »

**166 | BRUT À LA CONQUÊTE DE L'AMÉRIQUE**

La saga du média français favori des millénials

---

**VIVRE@FORBES**


---

**175 | RIVES**

Une marque taillée sur mesure pour le succès

**178 | WHISKY DALMORE**

Un whisky écossais qui vieillit bien

# HUBLOT



**HUBLOT**

BOUTIQUES

CANNES • COURCHEVEL  
MONACO • PARIS • ST-TROPEZ

hublot.com • f • t • @

**BIG BANG INTEGRAL**

Boîtier avec bracelet intégré  
en King Gold 18K. Mouvement  
manufacture chronographe UNICO.

L'économie par celles et ceux qui la font



**POURQUOI LES FEMMES JOUENT UN RÔLE SOCIAL PRÉCIEUX DANS L'ENTREPRISE**

Par **Yves Le Bihan**, président de l'Institut français du leadership positif et coach de dirigeants. **Page 55**



**LA SÉLECTION COCKTAIL**

Par **Alain Marty**, président fondateur du Wine Business Club. Il anime également l'émission radio *In Vino*. **Page 88**



**LE LUXE REND-IL HEUREUX ?**

Par **François Lelord**, psychanalyste et écrivain auteur. **Page 96**



**INTERNET DES OBJETS : C'EST AUX START-UP DE GARANTIR UN PROGRÈS PLUS HUMAIN**

Par **Fabrice Zerah**, PDG d'Ubi Solutions. **Page 109**



**6 RÈGLES POUR DÉSAMORCER LE « GHOSTING »**

Par **Aude Barral**, cofondatrice de CodinGame. **Page 125**



**ROLAND-GARROS : UN SERVICE GAGNANT POUR LES ENTREPRISES**

Par **Magali Tézénas du Montcel**, déléguée générale de Sporsora. **Page 131**



**EN ATTENDANT LA RÉVOLUTION ÉNERGÉTIQUE, AMÉLIORONS L'EXISTANT**

Par **Julien Pierrepoint**, directeur Innovation du groupe Leyton. **Page 139**



**LES OPPORTUNITÉS OFFERTES AUX ENTREPRISES PAR LA TRADUCTION À L'HEURE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

Par **Théo Hoffenberg**, président de Reverso. **Page 171**



**LE DIRIGEANT EXTERNE, TABOU DES ENTREPRISES FAMILIALES ?**

Par **Miruna Radu-Lefebvre et Améline Bordas**, Audencia Business School. **Page 172**

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION ET DE LA RÉDACTION**

Dominique Busso  
**Forbes France** • 33, rue Galilée - 75116 Paris

**CONSEILLER ÉDITORIAL**

Yves Deraï

**RÉDACTION**

Ophélie Chevreau, Lisa Defleforterie, Joseph Godwin, Sabah Kemel Kaddouri, Lucie Kiritzé-Topor, Désirée de Lamarzelle, Jean-Jacques Manceau, Pierre Mangin, Gaëlle Ménage, Maurice Midena, Mathilde Pace

**SECRÉTAIRE DE RÉDACTION**

Isabelle Calmets

**DIRECTION ARTISTIQUE**

Sylvain Galy

Remerciement spécial à :  
Frédéric Bonelli

**Forbes France est publié sous licence**

**Forbes Media LLC**

édité par 360BusinessMedia SAS  
33, rue Galilée 75116 Paris  
Tél. : 01.44.43.55.59

**DIRECTION GÉNÉRALE**

Dominique Busso

**DIRECTION COMMERCIALE**

Marie-Catherine Viriot de Rivery, Pascale Costa  
Contact service commercial : publicite@forbes.fr

**DIRECTION MARKETING**

Thuy Nguyen

Contact service marketing : marketing@forbes.fr

**ASSISTANTE DE DIRECTION**

Stella Bittou  
sbitton@forbes.fr

ISSN : 2679-0262

Dépôt légal : A parution

Diffusion Presstalis

Numéro de commission paritaire : 1218 D 93550

Imprimé chez Rotofrance,

rue de la Maison-Rouge 77185 Lognes

Abonnement en France métropolitaine,  
1 an, 4 numéros, 30 euros

*Forbes France* est une publication trimestrielle

Téléphone service abonnement : 05 34 56 35 60

Par courrier : Service abonnement FORBES ABOMARQUE,  
CS 63656

31036 Toulouse Cedex 1

Par mail : forbes@abomarque.fr

Les articles BrandVoice® publiés dans le magazine *Forbes* sont rédigés par des partenaires commerciaux. Les opinions exprimées ainsi que les illustrations utilisées dans les BrandVoice® n'engagent que les partenaires.

Ce numéro comporte un bulletin d'abonnement en page 26 et 182

## Forbes BrandVoice Avec

**P.12 : PROPULSER // P.19 : VIP ONLY // P.40 : RALPH BADAQUI // P.42 : YANN-OLIVIER // P.56 : LES NOUVEAUX FERMERS // P.76 : GHITA LAHMAMSSI // P.95 : EXCELLENT TRAVEL COMPANY // P.97 : ALFA AIR // P.98 : LE CHANTIER NAVAL FRANCK ROY // P.108 : TRIAKAZ // P.112 : GROUPE IG // P.126 : WIZBII // P.130 : LES CHARMOISES IMMOBILIER // P.142 : AGENCE VARENNE // P.157 : VITALEPARGNE // P.165 : CHAFIK // P.174 : MICHAUD**



CRÉÉ EN 1920, ANTIQUE XO CÉLÈBRE EN 2020  
UN SIÈCLE D'ASSEMBLAGE D'EAUX-DE-VIE EXCEPTIONNELLES.

ÉDITION LIMITÉE DE 1920 CARAFES CALLIGRAPHIÉES ET NUMEROTÉES À LA MAIN.



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

# PROPULSER® : LE COACHING SUR-MESURE POUR ENTREPRENEURS AMBITIEUX

**EN ALLIANT PRISES DE CONSCIENCE ET STRATÉGIES DIGITALES, FRANCK ROCCA ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES À FRANCHIR LES PALIERS ET À DÉVELOPPER LEURS RÉSULTATS EN UN TEMPS RECORD. SUIVI PAR UNE COMMUNAUTÉ DE 100.000 ENTREPRENEURS ENGAGÉS, CET ADEPTE DE L'HYPER CROISSANCE VOUS PROPOSE DE PROPULSER VOTRE BUSINESS TOUT EN AMÉLIORANT VOTRE ÉQUILIBRE PERSONNEL.**

## VAINCRA LE SYNDROME DE L'HOMME INVISIBLE

Ancien sportif de haut niveau, Franck Rocca crée Propulser® en février 2013. D'abord agence webmarketing, l'activité de l'entreprise évolue rapidement vers le Coaching Business en 2015 suite à l'accompagnement réussi de plusieurs sociétés en développement.

« Nous avons réalisé que sans les outils adéquats, tout entrepreneur souffre naturellement du syndrome de l'homme invisible : quels que soient ses efforts de communication, personne ne le voit et ses ventes stagnent. Grâce à nos outils, il développe un positionnement et un message qui le rendent unique sur son marché et lui permettent de surpasser ses concurrents. » annonce Franck Rocca, Fondateur et PDG de Propulser®.

Son modèle signature est une approche méthodique en 4 étapes qui permet d'augmenter le rendement de chaque composant de l'activité pour faire croître in fine le bénéfice de l'entreprise. Pour exemple, les entreprises qui observent ce modèle dépassent régulièrement le million d'euros de chiffre d'affaires par employé.

## « TOUT LE MONDE A BESOIN D'UN COACH » E.SCHMIDT, CEO DE GOOGLE

Patrons de grandes entreprises, athlètes de haut niveau, artistes de premier plan... tous ont compris depuis des décennies l'importance de se faire



accompagner par une personne de confiance. De Steve Jobs à Bill Clinton, d'Oprah Winfrey à Bill Gates en passant par Serena Williams ou encore Mel Gibson, le coaching est l'outil de choix de celles et ceux qui ont décidé d'obtenir des résultats hors du commun. En effet, quel que soit le secteur, le mindset du dirigeant est déterminant dans les résultats de sa société. C'est lui qui est garant de la culture de l'entreprise, qui fixe le cap et permet à chacun de donner le meilleur de lui-même.

« Quand l'équipe a confiance en son capitaine, elle se sent en sécurité et développe naturellement son plein potentiel. De plus, il est toujours nécessaire d'avoir un regard extérieur avisé pour prendre conscience de nos zones d'ombre. Dans bien des cas il suffit de petits ajustements pour entraîner une rentrée d'argent immédiate. »

## TESTÉ ET APPROUVÉ PAR 14 000 LEADERS DANS 116 INDUSTRIES

Sur 14 000 entrepreneurs accompagnés par Propulser®, tous ont accéléré leur croissance en un temps record (certains en quelques semaines) jusqu'à devenir pour beaucoup de véritables success stories.

Comme ce couple d'entrepreneurs au bord du burn-out qui, en l'espace de 3 mois ont réorganisé leur activité,

augmenté leurs bénéfices de 30% et enfin retrouvé une vie de famille. Ou encore cette jeune entrepreneuse qui, en appliquant les outils de Propulser®, a multiplié ses ventes par 16 (seize !) en 18 mois. En revanche pour pouvoir profiter de ces stratégies, il faut remplir certaines conditions. Un simple diagnostic téléphonique de 45 minutes vous permet de savoir si vous pouvez bénéficier de cet accompagnement personnalisé. Rendez-vous sur <https://propulser.business/forbes> pour réserver dès maintenant votre diagnostic offert (places limitées). « Nos clients veulent non seulement augmenter leurs résultats et améliorer leur qualité de vie, mais ils souhaitent également mieux servir leurs propres clients. C'est ce que nos outils leur permettent d'accomplir », conclut Franck Rocca.



## CONTACT PROPULSER®

Email : [vip@propulser.business](mailto:vip@propulser.business)

Site : [propulser.business/forbes](https://propulser.business/forbes)

Photo : @Laurent Thareau

Royal Mougins - Golf Resort Côte d'Azur

## Le luxe domine le classement *Forbes* des milliardaires en 2020

Il y a cette année 39 milliardaires en France classés dans notre palmarès exclusif, parmi lesquels peu de nouveaux entrants et donc, peu de sortants. En revanche, quelques percées notables et la confirmation que le secteur du luxe en France se porte comme un charme.

PAR LA RÉDACTION DE FORBES

**L**VMH, Chanel, Hermès, Kering, L'Oréal... En 2019, les mastodontes du luxe tricolore ont enregistré des bénéfices records portés, notamment, par le succès de leurs produits de maroquinerie et par leur croissance toujours plus forte en Asie. Et ce, avant que la pandémie de Covid-19 ne vienne affecter le marché mondial en fin d'année 2019.

Pas étonnant de retrouver les propriétaires de nos champions nationaux du luxe en tête du classement *Forbes* 2020, qui fait référence dans le secteur. Chaque année, le classement *Forbes* évalue la fortune professionnelle des individus. Et la règle est simple. S'il peut être prouvé, à la date d'arrêté (le 18 mars 2020 cette année), que le patrimoine d'un individu dépasse le milliard d'euros, net de son endettement, alors celui-ci est inclus dans le palmarès mondial de *Forbes*.



Cette année, 39 Français, dont 5 femmes, ont franchi cette barre, pour un montant total de près de 277 milliards d'euros (voir ci-après notre classement détaillé).

Un classement dominé, depuis plusieurs années, par Bernard Arnault et sa famille. La fortune du patron-fondateur de LVMH est estimée à 66,9 milliards d'euros, ce qui en fait le numéro un français et le numéro deux mondial derrière Jeff Bezos, le patron d'Amazon. Il faut dire que les 75 marques du groupe (Louis Vuitton, Christian Dior, Guerlain, Hennessy...) lui ont permis de franchir la barre des 50 milliards de revenus (53,7 milliards d'euros précisément, soit une hausse de 15 % par rapport à l'année précédente).

Pour la famille Arnault, l'année a également été marquée par le rachat de Tiffany. Après plusieurs mois de négociations, LVMH a passé la bague au doigt du joaillier américain, célèbre pour ses bagues de fiançailles et ses diamants, contre 16,2 milliards de dollars (soit 14,7 milliards d'euros). Une belle signature de plus pour celui qui possède déjà la marque la plus valorisée du monde, Louis Vuitton, estimée à 47,2 milliards de dollars (source WPP/Kantar). Quelque 10 milliards de dollars derrière, se classe la maison française Chanel en deuxième position.

Dans le top 5 des milliardaires français, on retrouve donc logiquement deux autres grandes familles du luxe, les Pinault (Kering) et les Wertheimer (Chanel).

### Françoise Bettencourt Meyers, femme la plus riche du monde

En 2019, le groupe Kering (Gucci, Saint Laurent, Christie's, Boucheron, etc.), fondé par François Pinault et dirigé par son fils, François-Henri, a généré un chiffre d'affaires de près de 15,883 milliards d'euros (+16,2 % en données publiées et +13,3 % en comparable par rapport à 2018), dont 42 % dans la zone Asie-Pacifique (y compris le Japon). Pour diversifier ses revenus, le groupe a repris en main le développement de ses licences, en créant Kering Eyewear. Les revenus générés par les produits dérivés de ses marques ont bondi de 50 millions à 600 millions d'euros par an, faisant de Kering Eyewear le numéro trois mondial, loin derrière le géant EssilorLuxottica, mais sur les talons du numéro 2 Safilo. Résultat, la fortune de la famille bretonne est estimée à 24,5 milliards d'euros dans notre classement 2020.



## Cette année, 39 Français, dont 5 femmes, ont franchi le milliard, pour un montant total de près de 277 milliards d'euros

En cinquième position du classement *Forbes*, arrivent les deux frères Wertheimer, Alain et Gérard, propriétaires à 100 % de la marque de luxe Chanel, avec une fortune estimée pour 2019 à 15,5 milliards d'euros. Aussi secrets qu'efficaces, les deux hommes ont annoncé, fin 2019, des résultats 2018 en forte hausse pour Chanel qui ouvre une nouvelle page de son histoire après la disparition de Karl Lagerfeld. La célèbre griffe créée par Coco Chanel, mondialement connue pour ses sacs matelassés et son parfum N°5, a facturé 9,91 milliards d'euros, en progression de 12,5 % en données publiées et de 10,5 % à taux de change constants, après une hausse de 11 % en 2017. Les ventes du groupe ont notamment bondi de près de 20 % en Asie-Pacifique, une région qui pèse pour 42,4 % de son chiffre d'affaires.

Sur le podium des milliardaires français 2020, on trouve aussi la femme la plus riche du monde, Françoise Bettencourt Meyers et sa famille, créditée d'une fortune de 44,4 milliards d'euros, qui croît à mesure que les résultats de L'Oréal s'améliorent. Sa position de première fortune féminine du monde acquise au détriment d'Alice Walton, héritière de la chaîne américaine de supermarchés Walmart, pourrait lui être contestée bientôt par MacKenzie Bezos, l'ex-femme de Jeff Bezos, déjà à la tête de 32 milliards d'euros.

Autres héritiers, les Dassault et leur





patrimoine professionnel de 21,1 milliards d'euros. Cette fortune, scindée en quatre parts pour les quatre enfants de feu Serge Dassault, continue de progresser à mesure que le groupe qui comprend, entre autres, Dassault Aviation, Dassault Systèmes, Le Figaro, etc. progresse.

Mais la présence d'héritiers dans le haut du classement ne doit pas faire oublier que sur les 39 milliardaires hexagonaux, plus du tiers sont des entrepreneurs qui ont bâti leur fortune eux-mêmes, réussissant en vingt, trente ou parfois quarante ans à ériger des groupes mondiaux. Balayant au passage l'idée préconçue que la France ne produit pas de champions !

### **Des self-made-men en bonne position**

C'est le cas dans les télécoms de Patrick Drahi (6,4 milliards d'euros), fondateur d'Altice (SFR, BFM, etc.), et de Xavier Niel (5,5 milliards d'euros), créateur d'Iliad/Free et à la tête d'un groupe de presse (*Le Monde*, *l'Obs*, *Nice Matin*, etc.). Compagnon de Delphine Arnault, fille de Bernard Arnault, il est également le plus gros business angel français avec son fonds Kima Ventures. Il est à l'origine de la création de Station F, au sein de la halle Freyssinet à Paris, dont il est propriétaire. Si la chute du cours de Bourse d'Iliad depuis fin 2017 a fortement réduit le montant de sa fortune estimée, il possède toujours un beau patrimoine immobilier. Patrick Drahi, PDG du groupe Altice, est devenu l'un des principaux acteurs français dans les télécoms et les médias en mettant la main sur des opérateurs de réseaux câblés (Nooz, Numéricable, FT Câble et Completel) puis de téléphonie en France (SFR) et à l'étranger. Issu d'une famille juive marocaine, ce polytechnicien arrivé en France à l'âge de 15 ans a construit son groupe selon deux principes : la réduction des coûts et le rachat par l'endettement. Les deux tycoons des télécoms se placent respectivement aux 9<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> places.

D'autres créateurs d'entreprise ont su faire preuve de résilience pour bâtir leur empire.

Dans le bâtiment, l'exemple de Mohed Altrad (2,9 milliards d'euros) est parlant. Cet homme d'affaires français d'origine syrienne est parti de rien et est désormais à la tête d'un groupe industriel basé à Montpellier et comptant 42 000 salariés. Mais aussi celui de Clément Fayat (1,4 milliard d'euros), le fondateur du Groupe Fayat, quatrième groupe de BTP français qui a réalisé 4,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019, dont 36 % à l'international.

Dans l'alimentaire et la grande distribution, de grandes figures de l'entrepreneuriat figurent également dans notre palmarès. Du Nordiste Francis Holder et ses boulangeries Paul et Ladurée au Breton Louis Le Duff (1,2 milliard), fondateur du Groupe Le Duff, qui comporte des enseignes de restauration et d'alimentation – Brioche dorée, Del Arte, Bridor, Le Fournil de Pierre, La Madeleine.

Fort logiquement, les plus belles success-stories de la grande distribution figurent aussi au palmarès. C'est le cas de la famille créatrice de Décathlon, Michel Leclerq et ses enfants, ou de Philippe Ginestet, créateur de Gifi. Sa société compte aujourd'hui environ 450 magasins, pour l'essentiel en France. En 2017, il a repris les magasins Tati. La famille fondatrice possède toujours 100 % du capital du groupe depuis sa sortie de Bourse en 2011.

Certaines fortunes ont repris le flambeau de leurs parents. C'est le cas d'Emmanuel Besnier, principal actionnaire et président du conseil de surveillance du groupe laitier et fromager Lactalis, fondé par son grand-père André Besnier et dont il a hérité. Il est aujourd'hui à la tête d'une fortune estimée à plus de 10 milliards d'euros. Ou encore de Sophie Bellon qui préside aux destinées de Sodexo, l'entreprise fondée à Marseille en 1966 par son père, Pierre Bellon. C'est la seule femme qui préside aux destinées d'un groupe du Cac40, l'indice des grandes entreprises de la Bourse de Paris.

À noter la présence dans notre classement d'une seule fortune d'outre-mer. Jean-Pierre Cayard est le propriétaire et président-directeur général de l'entreprise de vins et spiritueux La Martiniquaise, fondé par son père Jean Cayard, et dont il a hérité. Sa fortune est estimée à 3,36 milliards d'euros.

Le classement est aussi l'occasion de découvrir des fortunes peu connues comme celle de Carrie Perrodo, une femme d'affaires française originaire de Singapour. Sa fortune est estimée à 2,7 milliards d'euros, ce qui la place au 23<sup>e</sup> rang de notre classement. Elle est la propriétaire de Perenco, une compagnie pétrolière indépendante franco-britannique active en mer du Nord, Afrique centrale, Amérique latine, sur le pourtour méditerranéen ainsi qu'au Vietnam et à Trinité-et-Tobago. Elle a cofondé en 1975 la compagnie avec son mari Hubert Perrodo. À sa mort, en 2006, c'est son fils François qui a pris les rênes de l'entreprise. ✨



**Bernard Arnault (et sa famille)**

1

NÉ EN 1949 • LVMH  
66,9 Md€ / 76 Md\$



**Françoise Bettencourt Meyers (et sa famille)**

2

NÉE EN 1953 • L'ORÉAL  
44,4 Md€ / 48,9 Md\$



**François Pinault (et sa famille)**

3

NÉ EN 1936 • KERING & CHRISTIE'S  
24,5 Md€ / 27 Md\$

Quatre lettres qui font rêver, partout dans le monde. LVMH pour Louis Vuitton – Moët Hennessy, le numéro 1 mondial du luxe, né en 1987. Quatre lettres, mais 75 marques, de Veuve Clicquot à Guerlain. Le Groupe Arnault est actionnaire majoritaire à 46,8 %, via la holding Christian Dior, suivi d'institutionnels étrangers à 34,4 %, d'institutionnels français à 13 % et de personnes physiques à 5 % (chiffres LVMH de 2017). Pour Bernard Arnault, l'aventure LVMH commence dès sa création, avec l'achat d'actions par le truchement d'une société montée dans ce seul but. Patron du groupe depuis 1990, il rachète régulièrement des marques, y compris des médias avec *Les Échos* et *La Parisien*. Sa fortune est aujourd'hui estimée à plus de 100 milliards de dollars. Pour l'exercice 2019, le PDG a dévoilé « une nouvelle année record » avec des ventes qui atteignent 54 milliards d'euros (+15 %). Bernard Arnault a déclaré compter sur la puissance de ses marques et sur l'agilité de ses équipes pour renforcer encore en 2020 leur « avance dans l'univers des produits de haute qualité », avec notamment l'acquisition de la maison Tiffany (novembre 2019). Un nouveau et non moins sérieux concurrent pour le suisse Richemont (Cartier, etc.) dans la joaillerie.

Fille unique d'André et Liliane Bettencourt, Françoise Bettencourt Meyers a hérité de L'Oréal. Femme la plus riche du monde, elle pourrait être détrônée par MacKenzie Bezos, qui est en plein divorce du patron d'Amazon. Fondé par le grand-père de Françoise Bettencourt Meyers, Eugène Schueller, en 1909, L'Oréal est aujourd'hui le premier groupe de cosmétiques au monde. Au 31 décembre 2017, le capital de l'entreprise était réparti entre Françoise Bettencourt Meyers et sa famille (Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers, Nicolas Meyers, la succession de Liliane Bettencourt, et la société Téthys SAS) à 33,13 %, des institutionnels internationaux à 29,28 %, l'entreprise Nestlé à 23,17 %, des institutionnels français à 8,24 %, des actionnaires individuels à 4,74 %, et les salariés à 1,3 %. Depuis mars 2011, Jean-Paul Agon est PDG de L'Oréal. Le 6 février dernier, le groupe a présenté ses excellents résultats pour 2019, portés notamment par la division Grand Public de L'Oréal qui a vu ses ventes croître de 55 % avec le-commerce, au niveau monde. La croissance de l'entreprise qui occupe 37 % du marché mondial des soins de peau et 19 % de celui du maquillage, est en hausse de 7,7 %, sa meilleure année depuis 2007. Le chiffre d'affaires grimpe ainsi à 29,87 milliards d'euros.

Autodidacte ayant quitté l'école à 16 ans, François Pinault a le sens des affaires et commence par racheter l'entreprise de son beau-père avant de faire main basse sur la concurrence. Après plusieurs achats, le groupe Pinault-Printemps-La Redoute (PPR) sort de terre en 1994, avec également la Fnac dans ses rangs. Spécialisé dans la grande distribution et la vente à distance avec Redcats, PPR connaît un tournant grâce au rachat de Gucci en 1999 et la vente successive du Printemps, de Conforama, de la Fnac et de La Redoute. En 2013, PPR devient Kering et s'inscrit durablement dans le luxe. Au 31 décembre 2017, le capital était détenu à 48,2 % par des institutionnels étrangers, à 40,9 % par le groupe Artemis – holding des Pinault qui détient Kering et les marques de luxe telles que Gucci –, à 6,4 % par des institutionnels français, à 4,2 % par des actionnaires individuels et à 0,3 % par des actionnaires salariés. François-Henri Pinault, le fils, est à la tête d'Artemis depuis 2003 et de Kering depuis 2005. Kering a publié en février de nouveaux résultats annuels records avec un chiffre d'affaires – porté par son fleuron Gucci et le marché de l'Asie – de plus de 15 milliards d'euros pour 2019 avec une hausse de 13 %.



**Alain Wertheimer** ▲ 4  
 NÉ EN 1948 • CHANEL  
 15,5 Md€ / 17,1 Md\$

**Gérard Wertheimer** ▲ 5  
 NÉ EN 1950 • CHANEL  
 15,5 Md€ / 17,1 Md\$

**Emmanuel Besnier** ▲ 6  
 NÉ EN 1970 • LACTALIS  
 11,5 Md€ / 12,7 Md\$

**Patrick Drahi** ▲ 7  
 NÉ EN 1963 • ALTICE  
 6,4 Md€ / 7,1 Md\$

Français né à New York, Alain Wertheimer est propriétaire, avec son frère Gérard, de Chanel SA. Tout commence en 1924. Gabrielle « Coco » Chanel, qui a déjà ouvert plusieurs boutiques et lancé son célèbre N°5, rencontre à Longchamp les frères Wertheimer, Pierre et Paul, alors propriétaires des parfums Bourjois, avec qui elle fait affaire. En 1954, elle leur vend la maison de couture Chanel. En 1976, Alain, l'aîné des fils, prend la direction de la maison. En 1983, avec son frère Gérard, confrontés aux difficultés de l'entreprise, ils nomment Karl Lagerfeld pour redorer l'image de Chanel. Aujourd'hui, le groupe est présent dans 110 pays et emploie plus de 20 000 personnes. Alors que Chanel est orpheline de son couturier iconique, les ventes ont néanmoins augmenté. Chanel a dévoilé ses comptes annuels : le chiffre d'affaires a progressé de 12,5 % à 9,9 milliards d'euros.

En plus de Chanel SA, dont Gérard Wertheimer a hérité avec Alain, les deux frères sont également propriétaires des cosmétiques Bourjois, des fusils de chasse Holland & Holland, de la marque de maillots de bain Eres, et des Éditions de la Martinière. Ils possèdent aussi une écurie de chevaux de course considérée comme l'une des plus prestigieuses du monde. Alain et Gérard sont par ailleurs œnophiles et ont acheté plusieurs châteaux viticoles en Gironde, notamment Château Rauzan-Ségla, qui produit un cru classé de margaux, et Château Canon, à l'origine d'un grand cru classé saint-émilion. Si Alain réside aux États-Unis où il est né, Gérard préfère la Suisse, où les deux frères sont résidents fiscaux. La société Chanel n'a pas d'actionnaires, les frères Wertheimer en sont propriétaires à 100 %.

En 2000, à la mort de son père Michel, Emmanuel Besnier hérite de l'entreprise fondée par son grand-père André. Il transforme Lactalis en deuxième groupe agroalimentaire français derrière Danone et numéro un mondial des produits laitiers avec des marques comme Lactel, Bridel, Président, Lepetit, etc. Avec 80 000 collaborateurs installés dans 88 pays, Lactalis fait tourner 240 sites de production pour un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros (hausse de 8 %), effectué à 59 % en Europe. Formé à l'ISG, Emmanuel Besnier a intégré en 1993 le groupe dont il a pris la direction en 2000. Il devra affronter plusieurs inconnues, à l'heure où nous imprimons ces lignes, celle du coronavirus en Chine, premier importateur mondial des produits laitiers, et celle du Brexit, le Royaume-Uni étant son premier marché européen. Lactalis y a installé trois usines.

Le magna franco-israélien des médias, Patrick Drahi, possède Libération, BFM TV et RMC. Mais il est surtout le président fondateur d'Altice (maison mère de SFR), multinationale des télécoms fondée en 2001. Il est connu pour ses opérations financières périlleuses. Son *modus operandi* : il s'endette en achetant une entreprise, et la remet à flot. Aujourd'hui, le groupe Altice est endetté à hauteur de 30 milliards d'euros. En 2017, il a été plombé par la perte de nombreux abonnés. Sa cession à Cellnex de 25 % des parts de la principale société portugaise d'infrastructures télécoms OMTEL, réalisée sur la base d'une valorisation d'entreprise de 800 millions d'euros, lui permet de « renflouer » les caisses. En octobre dernier, Altice et Molotov TV, une plateforme de streaming télévisuel qui totalise 9 millions d'utilisateurs, ont signé un accord de distribution global.



▲ 8

**Rodolphe Saadé (et sa famille)**

NE EN 1970 • CMA CGM  
6,3 Md€ / 7 Md\$

La transition au sein de la compagnie de transport maritime CMA CGM avait été soigneusement préparée. Après la disparition de Jacques Saadé, son fondateur, en juin dernier, c'est son fils, Rodolphe, nommé à l'hiver 2017, qui est devenu PDG du groupe. Il reprend les rênes de la troisième compagnie de transport maritime au monde. Créée en 1978, la CMA d'abord consacrée au transport de conteneurs a ensuite joué dans la cour des grands avec le rachat de la Compagnie générale maritime (CGM) en 1996. CMA CGM a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 21 milliards de dollars en 2018. Le groupe détient une flotte de 500 navires. Il emploie 34 000 salariés dans le monde, dont 4 500 en France, essentiellement à Marseille, où son siège social est installé. Son principal défi sera la transition énergétique pour réduire son empreinte carbone. Autrement dit, un transport maritime à zéro émission.



▲ 9

**Xavier Niel**

NE EN 1967 • ILIAD-FREE, LE MONDE, ÉCOLE 42, STATION F  
5,5 Md€ / 6,1 Md\$

En 2017, sa fortune était évaluée à 8,1 milliards de dollars. En 1983, encore lycéen, Xavier Niel se lance dans le minitel rose... et devient millionnaire à 24 ans. La suite, c'est le rachat en 1990 d'une société qu'il rebaptise Iliad et la création en 1999 de Free. Mais Iliad-Free ne va pas fort ces derniers temps. Passée sous la barre des 100 euros, l'action Iliad a perdu près de 60 % en un an. En France, la concurrence est intense. Pour remonter la pente, Free se lance à l'international, sur le marché mobile italien. Via Kima Ventures, un fonds d'investissement, Xavier Niel finance les jeunes entrepreneurs autodidactes, capables de « disrupter » un secteur, à son image. On dit que le compagnon de Delphine Arnault, fille de Bernard Arnault, est le plus gros business angel français.



▲ 10

**Alain Mérieux**

NE EN 1938 • BIOMÉRIEUX  
5,3 Md€ / 5,9 Md\$

Docteur en pharmacie, Alain Mérieux cofonde en 1963 BD Mérieux, qui devient BioMérieux en 1974. Petit-fils d'un élève de Louis Pasteur et fils d'un docteur spécialiste des vaccins, Alain Mérieux a bâti en quelques décennies un empire pharmaceutique, géré depuis fin 2017 par son fils Alexandre. Ce groupe lyonnais a mené une politique de consolidation depuis le milieu des années 1990 fondée sur une stratégie de niches, avec les acquisitions successives de Transgene (biopharmacie) et des laboratoires américains Silliker et Advanced BioScience Laboratories. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros en 2018, essentiellement dans le diagnostic clinique, mais aussi en microbiologie industrielle. Présent dans plus de 150 pays à travers 43 filiales, il emploie 10 400 personnes. La famille Mérieux possède près des deux tiers du groupe.



11 12

**Famille Dassault**

GRUPE DASSAULT  
4,2 Md€ / 4,7 Md\$

En mars 2018, la fortune des Dassault est estimée à 24 milliards de dollars. La famille n'apparaît plus en tant que telle dans le classement américain, elle y est scindée en quatre parts égales représentant les quatre enfants de Serge Dassault, décédé en 2018. En 2014, ce dernier avait décidé que ce serait Charles Edelstenne, 80 ans, qui prendrait les commandes du groupe à sa mort. Le groupe Dassault comprend, entre autres, Dassault Aviation, Dassault Systèmes, etc. Charles Edelstenne, qui détient 6 % de l'entreprise, est accompagné d'un comité de sages et d'actionnaires, en accord avec la famille, pour désigner son successeur. La seule exigence de Serge Dassault formulée avant sa mort était que le capital du groupe reste dans la famille. Une organisation qui semble efficace au vu des bons résultats de Dassault Aviation et Dassault Systèmes. Le groupe continue de tourner à plein régime.

# STÉPHANE ALAUX EXPERT E-RÉPUTATION DES ENTREPRISES: « IL FAUT OCCUPER LE TERRAIN DU NET »

**FONDATEUR DE E-VISIBILITE.COM, PRÉCURSEUR DU RÉFÉRENCIEMENT SUR INTERNET EN FRANCE, STÉPHANE ALAUX VIENT D'OUVRIER UN DÉPARTEMENT VIP-ONLY AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ NET'WASH, QU'IL DIRIGE DEPUIS 2012. IL EXPLIQUE ICI POURQUOI IL A OUVERT UN DÉPARTEMENT VIP ONLY.**

## LES ENTREPRISES COMMENCENT-ELLES À SE PRÉOCCUPER DE LEUR L'E-RÉPUTATION ?

Aux Etats Unis, les sociétés sont paranoïaques à propos de leurs marques. Au moindre dérapage, elles vous envoient un avocat. En France les dirigeants ne réagissent guère, notamment face aux publications. Cela trahit notre comportement assez latin, une forme de détachement et de passivité souvent dommageable. Beaucoup d'entreprises ne raisonnent qu'en retour sur investissement de leurs campagnes publicitaires. Elles pensent à communiquer pour leur image de marque ; mais sans commencer par protéger leur E-réputation.

## 100% DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET DE LEURS DIRIGEANTS ONT UN PROBLÈME D'E-RÉPUTATION. ET 99% L'IGNORENT

### VOUS FAITES LE LIEN AVEC LES CAMPAGNES PUBLICITAIRES ?

Aujourd'hui tout renvoie à l'E-réputation : la publicité, les ventes, les RH et le recrutement... Car le public, les acheteurs, les consommateurs, les jeunes diplômés - tout le monde consulte les avis, les forums sur le Web. Donc, se concentrer uniquement sur la publicité et sur la rentabilité des 'leads', c'est se mettre la

tête dans le sable. Pire encore : certaines campagnes de pub peuvent se retourner contre la marque et tourner au fiasco.

### ET COMMENT GÉRER UN 'BAD BUZZ' OU UNE 'FAKE NEWS' ?

Il y a toujours eu des campagnes de déstabilisation. Sauf qu'avec la généralisation d'Internet et les 'bad buzz' qui se répandent comme traînées de poudre sur le Web, jusqu'aux 'fake news' et aux 'deep fakes', on se retrouve sur un terrain miné qu'il faut nettoyer

### VOUS AVEZ MENTIONNÉ LES RH : SONT-ELLES TOUCHÉES PAR L'E-RÉPUTATION ?

Oui. Et il n'y a pas que les RH. Une chose amusante à relever : il y a 10 ans, on s'inquiétait du risque d'afficher ses tribulations d'étudiant(e) sur Facebook. Aujourd'hui, c'est le candidat à l'embauche, le jeune diplômé qui va scruter l'E-réputation de l'entreprise. Il se renseigne sur l'image commerciale, sur le SAV, etc. Il consulte les forums de notation où s'expriment les salariés, y compris ceux qui ont quitté l'entreprise.



### QUI EST EN CHARGE DE L'E-RÉPUTATION ?

On pense souvent que c'est l'affaire du marketing et de la communication, ou du directeur de la clientèle, du webmaster ou directeur digital. Eh bien non. C'est au patron de suivre l'E-réputation - ce qui se publie sur LinkedIn, etc. Personne ne tient tant à la marque que lui. Feriez-vous confiance à quelqu'un qui peut se retrouver chez votre concurrent ? D'où notre offre chez Net'Wash : un système de protection directe, rapproché

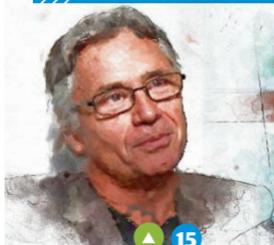
### ET EN CAS DE CRISE AIGUË ?

Nous avons un nouveau partenaire pour la gestion de crise : une société spécialisée permettant une évaluation de la situation, la mise en œuvre d'actions prioritaires, l'installation de la cellule de crise, la définition de la stratégie. ●

**Contact :** [www.vip-only.agency](http://www.vip-only.agency),  
<https://www.net-wash.fr/>

### LA MÉSAVENTURE DE BENJAMIN GRIVEAUX, PIÉGÉ PAR DES VIDÉOS GRIVOISES

*« Des âmes bien-pensantes de gauche et de droite se sont offusquées de cette affaire de mœurs Web 2.0. Elles feraient mieux de s'assurer d'avoir bien sécurisé leurs propres cachoteries digitales... Avec Benjamin Griveaux, comme écrit sur notre blog : <https://www.net-wash.fr/e-reputation-affaire-griveaux-ou-affaire-grivoise/>, on a certainement perdu un « bon », tombé sous les balles du web 2.0. »*



**Jean-Michel Besnier** ▲ 15  
NÉ EN 1967 • LACTALIS  
3,9 Md€ / 4,4 Md\$

Copropriétaire de Lactalis, il est tout aussi discret que le reste de la fratrie. Fin février 2020, la société a déclaré un investissement de 200 millions d'euros dans ses 70 sites français pour moderniser et développer leurs outils.



**Marie Besnier Beauvalot** ▲ 16  
NÉE EN 1980 • LACTALIS  
3,9 Md€ / 4,4 Md\$

Dernière de la fratrie Besnier, Marie Besnier Beauvalot a également hérité de l'entreprise familiale, dont elle est actionnaire à 20 %, sans responsabilité opérationnelle dans le groupe. Lactalis a fait l'acquisition en juillet 2019 de Itambé, une entreprise brésilienne, lui permettant d'être la principale entreprise laitière du pays.



**Marc Ladreit de Lacharrière** ▲ 17  
NÉ EN 1940 • FIMALAC  
3,9 Md€ / 4,4 Md\$

Ambassadeur de bonne volonté auprès de l'Unesco et créateur de la fondation Culture et Diversité, Marc Ladreit de Lacharrière est avant tout le fondateur de Fimalac, un holding français florissant. En son sein, il a fait de Fitch la troisième agence de notation mondiale, qu'il a cédée l'année dernière pour près de 3 milliards de dollars. L'homme d'affaires n'a eu de cesse de diversifier ses activités dans le monde des médias en ligne (Webdia notamment) et de l'industrie du divertissement (en plus des Zénith, il vient de racheter le Théâtre de Paris, la Michodière et les Bouffes parisiens). En novembre dernier, déterminée à « disrupter » l'univers du marketing numérique, la holding a fusionné sa filiale Tradelab avec le londonien Jellyfish pour donner naissance à un groupe valorisé à 580 millions euros.



**Jean-Pierre Cayard** ▲ 18  
NÉ EN 1942 • LA MARTINICAISE - BARDINET SPIRITUEUX  
3,3 Md€ / 3,7 Md\$

Spécialisée dans la fabrication et la distribution de vin et de spiritueux, La Martinicaise est dirigée par Jean-Pierre Cayard. Il a succédé à son père, Jean, qui a fondé l'entreprise en 1934. Le groupe occupe la deuxième place de son marché en France juste derrière Pernod-Ricard. Parmi ses produits phares, le rhum, le porto (numéro 1 mondial), le calvados (numéro 1 en France) et la vodka. Jean-Pierre Cayard a conquis de nouvelles parts de marchés par acquisitions successives : dans les années 1990, en intégrant le groupe Bardinet ; plus récemment, en rachetant ou prenant des parts chez Boisset, Marie Brizard ou encore Belvédère. Le groupe affiche 900 millions d'euros de chiffre d'affaires (+ 60 % sur les cinq dernières années), dont plus d'un tiers réalisé à l'international.



**Vincent Bolloré** ▼ 19  
NÉ EN 1952 • CANAL+  
3,1 Md€ / 3,5 Md\$

C'est ce qui s'appelle un effondrement. Vincent Bolloré, 207<sup>e</sup> fortune mondiale en 2018, s'écroule à la 343<sup>e</sup> place cette année. Sa fortune a chuté de 7,4 à 5,1 milliards de dollars. En 1981, le Breton reprend avec son frère les papeteries familiales OCB. Ils investissent dans une compagnie de transport maritime, puis dans des compagnies de transport par rail en Afrique. La diversification est la clé du succès. Bolloré se lance dans le stockage d'énergie et les batteries permettant le déploiement de véhicules électriques, mais aussi dans la musique (Universal Music), les jeux vidéo et les médias avec Vivendi et bien entendu Canal+. Avec 81 000 collaborateurs dans 130 pays et un chiffre d'affaires de 24,84 milliards d'euros en 2019 (hausse de 8 %), le groupe Bolloré fait partie des 500 plus grandes entreprises mondiales. Vivendi, qui avait annoncé dès 2018 son intention de céder jusqu'à 50 % du capital d'Universal, vient de signer la vente de 10 % au mastodonte chinois de l'internet, Tencent.



**Mohed Altrad** ▲ 20  
 NÉ EN 1950 (EST.) •  
 GROUPE ALTRAD  
 2,9 Md€ / 3,3 Md\$

Le Montpelliérain Mohamed Altrad a raconté dans son livre, *Badawi*, son enfance bédouine en Syrie et son arrivée en France avec 200 francs en poche. Titulaire d'un doctorat, il fonde d'abord une SSII avant de reprendre, en 1984, Mefran, une PME spécialisée dans la vente et la location d'échafaudages. En trois décennies, il va construire un leader mondial de la production et de la distribution de matériel pour le bâtiment. Le groupe Altrad a réalisé un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros en 2018. Avec 150 filiales dans 120 pays, Mohed Altrad dirige 22 000 salariés. En 2015, il a été le premier Français à recevoir le prix mondial de l'Entrepreneur. Président du Montpellier Hérault rugby depuis 2011, il est aussi une personnalité influente du monde de l'ovalie. Il a même réussi à imposer le nom de son groupe sur le maillot du XV de France.



**Nicolas Puech** ▲ 21  
 NÉ EN 1943 • HERMÈS  
 2,8 Md€ / 3,1 Md\$

Petit-fils du fondateur d'Hermès, Émile Hermès, Nicolas Puech a refusé, dès 2010, face à l'incursion surprise de Bernard Arnault (LVMH) dans le capital du sellier, d'intégrer le holding « H51 » détenu par les familles fondatrices et destiné à verrouiller le capital du groupe. Puis, en 2014, il a démissionné du conseil de surveillance de l'entreprise, pour ne plus garder aucune fonction exécutive. Depuis, la fortune de Nicolas Puech est estimée séparément de celle du reste de sa famille. Vivant entre ses propriétés suisses et espagnoles, l'héritier possède à lui seul un peu moins de 6 % du groupe de luxe. Avec un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros en 2018, Hermès affiche une belle croissance, notamment grâce à la Chine où la dynamique du groupe de luxe ne s'est pas démentie malgré les récentes manifestations. Le groupe emploie près de 13 500 personnes et est la deuxième marque la plus valorisée au monde dans le secteur du luxe.



**Carrie Perrodo (et sa famille)** ▼ 22  
 NÉE EN 1951 • PERENCO  
 2,7 Md€ / 3 Md\$

Inconnue du grand public, elle est pourtant la deuxième femme la plus riche de France. La veuve d'Hubert Perrodo, née Ka Yee Wong à Singapour, recule légèrement dans notre classement par rapport à l'année dernière. Après un début de carrière dans le mannequinat, elle fonde en 1975, avec son époux, la compagnie maritime pétrolière franco-britannique Perenco. En 2019, la discrète entreprise non cotée en bourse compte 6 000 salariés opérant dans 3 000 puits, dont 80 forés l'an passé, et 14 filiales offshore dans 12 pays. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de près de 7 milliards de dollars. Depuis le décès d'Hubert Perrodo dans un accident de ski en 2006, c'est son fils François qui a repris la direction de l'entreprise. La famille possède également une importante collection d'art et de grands crus.



**Martin & Olivier Bouygues** ▲ 23  
 NÉS EN 1952 ET 1950 •  
 BOUYGUES  
 2,7 Md€ / 3 Md\$

Plus connu que son aîné, Martin Bouygues, 66 ans, occupe les fonctions de PDG depuis 1989. Son frère Olivier est directeur général délégué du groupe familial fondé en 1952 par leur père, Francis Bouygues. Avec 27,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur les neuf premiers mois de 2019, le groupe Bouygues affiche une croissance de 9 % sur un an, qui s'organise autour de trois activités : la construction, dont il se revendique numéro 1 mondial, les télécoms et les médias (avec TF1 et LCI notamment). Le groupe Bouygues emploie 116 000 personnes dans 90 pays. La holding familiale SCDM détient environ 20 % des actions de la société cotée en Bourse. Alors que la sécurité du système informatique constitue un pilier de la valorisation d'une entreprise cotée, la filiale Bouygues Construction a été victime de piratage par des « cryptolockers ». Le groupe a fait savoir que l'attaque n'avait pas altéré sa production.



▼ 24

### Pierre Bellon (et sa famille)

NÉ EN 1930 • SODEXO  
2,5 Md€ / 2,8 Md\$

Pierre Bellon a passé trois fois le concours de HEC avant d'intégrer, à la direction commerciale, l'entreprise familiale de ravitaillement de paquebots. En 1966, il ouvre la Sodexo (Société d'exploitations hôtelières, aériennes, maritimes et terrestres), qui perd son « h » en 2008. Sodexo, spécialisée dans la restauration collective et les services à la personne et aux entreprises, est aujourd'hui présente dans 67 pays et emploie 467 000 personnes. En 2016, Sophie Bellon, fille de Pierre, prend la tête de Sodexo dont la famille détient 42 % du capital et devient la première femme à être présidente du conseil d'administration d'une entreprise du CAC40. Avec 100 millions de clients par jour, la société affiche un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros en 2019. Malgré cela, la fortune de Pierre Bellon passe de 6,1 à 5,4 milliards de dollars en 2019.



▼ 25

### Michel Leclercq (et sa famille)

NÉ EN 1939 •  
GROUPE DECATHLON  
2,3 Md€ / 2,6 Md\$

Grâce aux intuitions de son fondateur Michel Leclercq, cousin germain de Gérard Mulliez (Auchan), le groupe Decathlon est fort de 1 200 points de vente disséminés dans 39 pays. Après une année 2018 décevante, Decathlon a réalisé un chiffre d'affaires de 12,4 milliards d'euros dont 7 % en e-commerce, avec une croissance de ses ventes de 9 %. En deuxième position mondiale du secteur avec 2 193 magasins dans 57 pays, le groupe familial emploie 82 000 salariés. Michel Leclercq a quitté la présidence en 2009 au profit de l'un de ses fils, Olivier. Petit événement dans le monde feutré de la grande distribution du Nord, Matthieu Leclercq, son troisième fils, a démissionné de la présidence du conseil de surveillance l'été dernier, en désaccord avec la famille Mulliez. La famille Leclercq possède près de 40 % du groupe, le reste appartenant à la famille Mulliez.



▲ 26

### Philippe Foriel-Destezet

NÉ EN 1936 • ADECCO  
2,2 Md€ / 2,5 Md\$

Philippe Foriel-Destezet est le fondateur en 1964 de la société Ecco, qu'il fusionnera trente-deux ans plus tard avec le groupe suisse Adia pour donner naissance au numéro 1 mondial du travail temporaire, qu'il rebaptise Adecco. Il est resté président honoraire de l'entreprise, qui fait partie des 500 plus grandes de la planète. Adecco, c'est en 2018 un chiffre d'affaires de 23,8 milliards d'euros. L'entreprise emploie 34 000 collaborateurs regroupés dans plus de 5 100 agences à travers 60 pays. Le géant de l'intérim se targue de « mettre à l'emploi » environ 700 000 personnes chaque jour. Installé à Londres, Philippe Foriel-Destezet, lyonnais d'origine, 82 ans, n'a plus de fonctions exécutives, mais il détient un peu plus de 5,5 % du capital d'Adecco via sa holding personnelle.



▲ 27

### Philippe Ginetet

NÉ EN 1954 • GIFI  
1,9 Md€ / 2,2 Md\$

Ce natif du Lot-et-Garonne a su, avec un certain brio et une certaine constance, tisser sa toile dans toute la France du discount. Si Philippe Ginetet, 65 ans, a notamment repris les enseignes Tati et La Foir'Fouille en 2017, il s'est surtout fait connaître, dès le milieu des années 1980, en ouvrant ses premiers magasins Gifi. Trois décennies plus tard, Gifi compte 852 magasins et 9 000 collaborateurs. Depuis le début des années 2000, il s'implante aussi à l'étranger, notamment en Belgique et en Espagne. Installé jusqu'alors en périphérie de villes, le groupe poursuit son développement en ouvrant des magasins dans les centres-villes importants. Après un tour en Bourse, Philippe Ginetet et sa famille ont repris à 100 % les rênes du groupe qui a vu son chiffre d'affaires croître à 1,4 milliard d'euros en 2018. Le groupe vient d'acquérir les chaussures Besson, avec à la clé plus de 120 nouveaux magasins dans son escarcelle.



**Gilles Martin** ▲ 28  
 NÉ EN 1956 • EUROFINIS  
 1,9 Md€ / 2,2 Md\$

Créée en 1987 à Nantes pour commercialiser une méthode d'analyse alimentaire, la désormais **Luxembourgeoise Eurofins Scientific** ne cesse de croître. Depuis l'introduction en Bourse en octobre 1997, l'action du spécialiste de la bioanalyse alimentaire a augmenté de plus de 20 000 % ! En trente ans, le groupe est passé d'une start-up de 12 employés à un réseau international de plus de 650 laboratoires, employant plus de 45 000 personnes en Europe, aux États-Unis, en Asie-Pacifique et en Amérique du Sud. Avec un chiffre d'affaires de plus de 3,78 milliards d'euros en 2018 en progression de 27,3 % et une croissance par acquisition constante (près de 70 à ce jour), Eurofins poursuit ses conquêtes, sous le contrôle implacable de son fondateur. Gilles Martin et sa famille restent les premiers actionnaires d'Eurofins avec 36 % du capital.



**Charles Edelstenne** ◆ 29  
 NÉ EN 1938 •  
 PRÉSIDENT DU CONSEIL  
 D'ADMINISTRATION  
 DE DASSAULT  
 1,9 Md€ / 2,1 Md\$

Expert-comptable de formation, Charles Edelstenne a mené toute sa carrière au sein du **Groupe Dassault**. Il y a notamment cofondé Dassault Systèmes, la pépite du groupe qui développe les logiciels de 3D. Charles Edelstenne a lui-même investi dans le projet à hauteur de 6 %. Résultat : sa fortune frôle aujourd'hui les 2 milliards d'euros. Homme de confiance de l'ancien patron du groupe, il a remplacé en 2000 Serge Dassault, atteint par la limite d'âge, à la tête de Dassault Aviation. Président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS) entre 2005 et 2009, il continue d'étendre son influence dans les arcanes du capitalisme à la française. Il est aujourd'hui membre du conseil d'administration de Carrefour. À 81 ans, le dirigeant a trois ans pour organiser sa succession, prévue en 2023.



**Christian Latouche** ▲ 30  
 NÉ EN 1940 • FIDUCIAL  
 1,9 Md€ / 2,1 Md\$

À la tête d'un géant des services aux PME, Fiducial, Christian Latouche emploie plus de 17 500 personnes dans 78 pays. L'aventure a commencé avec Sofinarex, une société d'expertise comptable qu'il a créée en 1970. Il mariera ensuite son entreprise à une autre société, spécialisée en services informatiques. Son secret : offrir aux petits les mêmes services que ceux disponibles pour les grands... L'entreprise Fiducial compte aujourd'hui 270 000 clients et pèse, près d'un demi-siècle après sa création, 1,5 milliard d'euros (chiffres de 2018). Christian Latouche, lyonnais d'origine, 78 ans, est aussi propriétaire de Lyon Capitale TV, une chaîne de télévision locale, depuis 2010, et de Sud Radio, radio d'information généraliste, dont il tente de relancer l'audience et l'influence.



**Clément Fayat (et sa famille)** ▲ 31  
 NÉ EN 1932 •  
 GROUPE FAYAT  
 1,4 Md€ / 1,6 Md\$

Fils de maçon et petit-fils de paysan, Clément Fayat a quitté très tôt l'école pour devenir à 15 ans apprenti maçon. Le groupe Fayat s'est construit par le rachat de très nombreuses entreprises du BTP et de l'industrie : des filiales qui jouissent d'une réelle autonomie, en particulier en conservant leur nom, leurs marques mais aussi leurs dirigeants. Elle est aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises privées de construction et de génie civil en France. Après 56 ans à la barre, Clément Fayat a cédé la direction à ses fils, Jean-Claude et Laurent en 2013. Présent dans 170 pays, le groupe compte 19 000 employés et a réalisé un CA de 4,6 milliards d'euros, en progression de 5,2 % (chiffres 2019). En métropole, il poursuit sa croissance avec l'acquisition en février dernier de 95 % des activités françaises de l'entreprise Moulin BTP.



**Bernard Fraisse** ▲ 32  
 NÉ EN 1956 • FAREVA  
 1,4 Md€ / 1,6 Md\$

Fabricant de médicaments, produits ménagers et cosmétiques, Fareva est un groupe créé en 1985 par l'Ardéchois Bernard Fraisse et son frère Jean-Pierre, des fils d'agriculteur. L'entreprise, basée à Tournon-sur-Rhône mais immatriculée au Luxembourg, emploie aujourd'hui plus de 12 000 salariés et affiche un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros, avec un joli portefeuille de clients internationaux. Depuis 2012, le groupe Fareva a largement accéléré son internationalisation, notamment en multipliant les acquisitions sur le continent américain. Il a ainsi racheté successivement la filiale brésilienne d'Avon, spécialiste des cosmétiques et parfums, et, l'an dernier, une usine de cosmétiques aux États-Unis. Une usine a également été ouverte au Mexique en 2017.



**Louis Le Duff** ▼ 33  
 NÉ EN 1946 • GROUPE LE DUFF - BRIOCHE DORÉE, DEL ARTE, BRIDOR, LE FOURNIL DE PIERRE, LA MADELEINE  
 1,2 Md€ / 1,4 Md\$

Louis Le Duff, enseignant en école de commerce, ouvre sa première boulangerie en 1976, à Brest. Quarante ans plus tard, il dirige le leader mondial des cafés-boulangeries. Son groupe pèse plus de 2,05 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2018 et revendique 1 million de clients servis chaque jour, avec des marques emblématiques comme La Brioche dorée. Avec 35 000 salariés et plus de 1 650 boutiques dans le monde, Louis Le Duff poursuit sa conquête : le groupe double son chiffre d'affaires tous les cinq ans. L'inventeur de la « fast-food boulangerie » a aussi conquis la planète en rachetant des concurrents. Particularité du groupe, il est non coté en Bourse, avec deux actionnaires à la barre : la famille Le Duff et une participation des cadres de l'entreprise. En octobre dernier, le groupe a annoncé qu'il allait investir 200 millions dans les sites de production de sa filiale Bridor au Canada et aux États-Unis d'ici 2023 pour asseoir son leadership.



**Norbert Dentressangle** ▲ 34  
 NÉ EN 1954 • GROUPE NORBERT DENTRESSANGLE  
 1,2 Md€ / 1,4 Md\$

Au départ, il s'agissait d'une entreprise de transport de pommes entre la France et le Royaume-Uni, créée par le père de Norbert Dentressangle, ancien mécanicien. L'héritier, aujourd'hui âgé de 65 ans, va faire prospérer et diversifier l'entreprise familiale pour en faire un groupe de stature mondiale, qui pèse plus de 4 milliards d'euros avec 50 000 salariés. Le Groupe Norbert Dentressangle a été racheté en 2015 par l'Américain XPO Logistics, alors que la famille Dentressangle en possédait 67 %. Norbert Dentressangle, via sa holding, poursuit ses investissements, notamment auprès de Kiloutou, la foncière Ogic ou encore récemment Tessi, société de services qui accompagne dans leur transformation numérique.



**Alain Taravella** ▲ 35  
 NÉ EN 1948 • ALTAREA COGEDIM  
 1,1 Md€ / 1,3 Md\$

Cofondateur d'Altarea en 1994, le Normand Alain Taravella préside la foncière Altarea Cogedim, dont il reste l'actionnaire de référence. Présente dans chacun des principaux marchés de l'immobilier (commerce, logement et bureaux), Altarea Cogedim a notamment créé Bercy Village, le centre commercial et de loisirs situé dans le 12<sup>e</sup> arrondissement de la capitale. Le groupe se présente comme le « premier développeur immobilier des territoires en France ». Altarea Cogedim emploie aujourd'hui plus de 1700 salariés, en France, en Espagne et en Italie. Il gère un patrimoine de centres commerciaux estimé à près de 5 milliards d'euros. Alain Taravella en détient plus de 40 %. En 2017, son groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros pour une capitalisation boursière de 3,3 milliards d'euros. En 2019, il a publié une hausse de 24 % de son chiffre d'affaires.



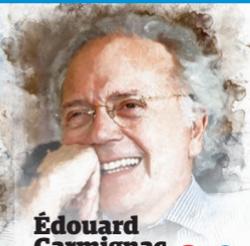
**Anne et Henri Beaufour** ▼ 36 37  
NÉS EN 1963 ET 1965 •  
IPSEN  
900 M€ / 1 Md\$

En 2000, à la mort d'Albert Beaufour, alors actionnaire majoritaire à 76,5 % du capital, la direction du groupe pharmaceutique Ipsen est confiée à Stéphane François. Anne Beaufour, fille d'Albert, ne supporte pas de voir le groupe familial dirigé par son beau-frère. Elle s'allie à son frère Henri et, ensemble, ils mènent une longue bataille feutrée, qu'ils remportent. Depuis, Anne, domiciliée en Suisse, et Henri, qui vit à Londres, contrôlent 57 % du groupe. La direction générale de l'entreprise a été confiée à l'Américain David Meek. Ipsen, qui se consacre à l'innovation et la médecine de spécialité, bénéficie également d'une présence significative en santé familiale (parmi ses médicaments vedettes, on trouve le Smecta). Le groupe compte environ 5 400 salariés dans 115 pays. Après une année 2019 troublée par la suspension d'études cliniques, l'arrivée d'un nouveau directeur général pour l'été 2020 ouvre de nouvelles perspectives.



**Francis Holder** 38  
NÉS EN 1963 • GROUPE  
HOLDER SAS  
900 M€ / 1 Md\$

PDG du Groupe Holder, propriétaire des enseignes Paul et Ladurée, Francis Holder a démarré dans la boulangerie pâtisserie Paul de ses parents à Lille. Très rapidement, il a révolutionné les codes de la boulangerie grâce au marketing des recettes d'antan utilisant un design « à l'ancienne » qui n'a néanmoins pas pris une ride pour ses 130 ans d'existence. Il a également développé son réseau en s'appuyant sur l'essor des centres commerciaux. Son fils, Maxime Holder, est à l'origine du virage international pris par l'enseigne dans les années 2000, avec près de la moitié de son chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Le groupe familial totalise 800 points de vente.



**Édouard Carmignac** ▼ 39  
NÉ EN 1947 •  
CARMIGNAC GESTION  
900 M€ / 1 Md\$

Ancien agent de change, Édouard Carmignac a su profiter mieux que quiconque de la disparition de son métier en 1989. Il a vendu sa charge à une banque pour créer avec Éric Helderlé la société de gestion qui porte son nom et l'a propulsé dans le classement *Forbes* dès 2009. L'homme a eu du flair, car trente ans après sa création, Carmignac Gestion gère environ 40 milliards d'euros d'encours. Édouard Carmignac détient plus de 75 % de sa société, estimée à près de 2 milliards d'euros. En 2000, il a créé sa fondation d'art contemporain. Fin 2018, il a annoncé vouloir prendre pour la première fois du champ dans la gestion de son fonds. À la suite de l'ouverture par le Parquet national financier d'une enquête préliminaire contre sa société pour fraude fiscale, Carmignac Gestion a accepté en juin dernier de payer une amende de 30 millions d'euros en échange de l'abandon des poursuites judiciaires. \*



# Forbes

## Arrive en France

### BULLETIN D'ABONNEMENT

A compléter et à renvoyer accompagné de votre règlement à :  
**ABOMARQUE FORBES - CS 63656 - 31036 TOULOUSE CEDEX 1**  
 Email : [forbes@abomarque.fr](mailto:forbes@abomarque.fr)

## Forbes Magazine

Je m'abonne à Forbes magazine, édition française.  
 Parution trimestrielle

**1 an / 4 numéros : 30 €** au lieu de 36 €

**2 ans / 8 numéros : 50 €** au lieu de 72 €

Je règle par chèque à l'ordre de :  
 360 BusinessMedia (société éditrice de Forbes France)

## Mes coordonnées

Mme  Mlle  Mr

Nom : .....

Prénom : .....

Société (facultatif) : .....

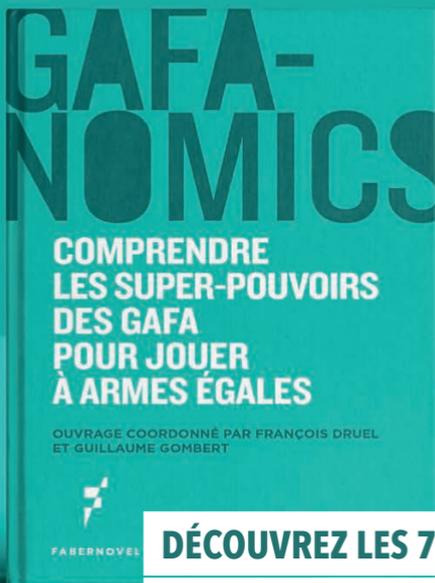
Adresse : .....

Ville : ..... Code postal : .....

E-mail : .....

Téléphone : .....





20€ - 240 pages

En librairie et en Ebook

Nouveauté

**DÉCOUVREZ LES 7 SUPER-POUVOIRS  
DES GAFÀ ET DEVENEZ MAÎTRE  
DANS L'ART DE LA GUERRE  
DIGITALE**

***GAFAnomics*, le guide pour naviguer dans la nouvelle économie et repenser votre stratégie à l'ère numérique.**

Des tactiques concrètes pour apprendre à voir son activité et son secteur au prisme des GAFÀ.



## INTERVIEW

# Martin Bouygues : « Je ne suis pas un héritier, mais un entrepreneur repreneur »

À la tête du célèbre géant éponyme du CAC 40, Martin Bouygues est la 19<sup>e</sup> fortune tricolore en 2019. Si le groupe familial se porte désormais très bien, il a dû parcourir une route semée d'embûches pour obtenir un succès multisectoriel. Retour sur l'épopée entrepreneuriale du benjamin de la famille Bouygues.

PROPOS RECUEILLIS PAR DOMINIQUE BUSSO

## Comment êtes-vous arrivé à la tête de cet empire ?

**MARTIN BOUYGUES** : Je suis le quatrième enfant de Francis et Monique Bouygues. J'ai arrêté mes études après une année à Dauphine et mon service militaire, et j'ai eu très vite le goût de l'indépendance. Je me suis alors lancé dans le BTP. J'ai notamment travaillé sur le chantier du Forum des Halles et la construction du RER en 1974. Je me suis ensuite découvert une passion pour la construction de maisons individuelles. Mon père, Francis Bouygues, était un entrepreneur hors du commun. Quand j'ai eu 26 ans, il m'a suggéré de devenir moi-même entrepreneur. J'ai donc créé la société des maisons individuelles Maison Bouygues, que l'on a vite développée dans toute la France en produisant environ 4 000 maisons par an. Puis j'ai pris la décision de me diversifier. En 1987, mon père me demande de prendre la vice-présidence de Bouygues. Je n'y étais pas du tout préparé, mais j'ai accepté. Je ne suis pas un héritier comme bon nombre de gens l'imaginent, mais un entrepreneur repreneur. Mon père a été le meilleur des professeurs quand je me suis lancé dans cette aventure, et il m'a beaucoup encouragé et guidé. Mon frère Olivier et moi-même n'avons pas hérité, mais nous sommes montés au capital de Bouygues à partir de la société que nous avons créée en



## **Notre mission : apporter le progrès humain au plus grand nombre.**

nous endettant. J'ai été nommé président du groupe Bouygues le 5 septembre 1989, devenant le plus jeune et le plus novice des présidents du CAC 40, à 37 ans. J'étais tremblant, mais les choses se sont bien passées parce que j'étais entouré d'une équipe de collaborateurs exceptionnels avec qui j'ai travaillé avec passion. La presse m'est tombée dessus, assurant que les grands barons de Bouygues allaient me dévorer. Mais ce n'est pas du tout ce qu'il s'est passé. Le groupe s'est développé dans de très bonnes conditions. En 1989, le chiffre d'affaires s'élevait à 7 milliards d'euros et le bénéfice net était de 87 millions d'euros. En 2019, le chiffre d'affaires s'est établi à 38 milliards d'euros et le résultat net à 1,1 milliard d'euros.

### **Quel échec a permis au Groupe Bouygues de ressortir grandi ?**

**M.B.** : En 2012, Bouygues Telecom a été précipité dans une crise violente à l'arrivée du quatrième opérateur, qui s'est faite dans des conditions de régulation de concurrence désastreuses pour le groupe Bouygues. Mon plus grand échec, c'est de ne pas avoir compris que dans le domaine des télécoms, un tel événement pouvait survenir. Bouygues Telecom aurait pu disparaître, mais nous l'avons sauvé car nous avons su nous réinventer. Les résultats sont là : en 2019, Bouygues Telecom a réalisé un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros et assuré la première croissance des télécoms en France dans un marché très concurrentiel. Le groupe Bouygues, fondé en 1952, se distingue des autres grands groupes français par le fait qu'il n'a connu que deux présidents en 68 ans d'existence. C'est un des grands atouts de l'entreprise, et cela nous a aidés à nous sortir de moments difficiles. L'imprévisible est difficile à prévoir, par définition. Francis Bouygues avait une formule de prédilection que j'aime beaucoup : « *Dans la vie, il faut être pessimiste dans la réflexion et optimiste dans l'action.* » Cela reste plus que jamais d'actualité. Il faut essayer de prévoir le pire, mais lorsqu'on décide d'y aller, il faut se donner corps et âme.



professionnels et motivés, qui se battent tous les jours. En ce qui concerne l'information, il y a en France une réalité qui semble être une fatalité : les médias n'annoncent que des mauvaises nouvelles. J'ai constaté que le 13 h de TF1 est infiniment moins anxiogène que les autres JT et il fait une superbe audience. L'ambition de TF1 est d'inspirer positivement la société. La part de l'information anxiogène a plutôt baissé par rapport à ce qu'elle était il y a dix ou quinze ans. La partie magazine qui a été rajoutée après 20 h 30 apporte également une image très positive et constitue une manière agréable de sortir du journal de 20 h.

#### Qu'en est-il des activités de construction ?

**M.B.** : Bouygues est le septième constructeur mondial. Les Chinois dominent le marché, avec une part gigantesque réalisée dans leur pays. Les métiers de la construction ont énormément progressé à travers la transformation numérique qui est une immense opportunité, notamment avec la maquette numérique (BIM). Tout a beaucoup évolué, du travail sur les chantiers aux aspects santé, sécurité, hygiène et pénibilité. Tout cela a pu se faire grâce au développement de nouveaux outils, du micro-engin pour exercer des tâches compliquées et précises à l'exosquelette qui s'attache au travailleur et qui lui permet de soulever de lourdes charges sans effort. C'est un de nos axes de recherche et développement. Nous sommes d'ailleurs des pionniers de la R & D sur les chantiers. Ce que Bouygues Construction apporte dans le BTP, notre filiale Colas l'apporte également pour les infrastructures de transport. Je suis un enfant du BTP et j'y reste profondément attaché.

#### Quelle place Bouygues Construction occupe-t-il dans le monde et comment se distingue-t-elle dans un marché extrêmement concurrentiel ?

**M.B.** : Le Groupe opère dans 92 pays et la part de l'international dans son carnet de commandes représente 62 %, la France 38 %. C'était l'inverse il y a dix ans. Ce n'est ni un choix ni une obligation, mais c'est comme ça que le marché se développe aujourd'hui. Nous avons des positions très fortes dans de nombreux pays, en Asie, en Amérique du Nord, en Australie et bien sûr en Europe. Depuis presque vingt ans, nous avons fait de gros efforts en matière de construction durable. Nous avons été parmi les premiers à développer des bâtiments à énergie positive, puis des écoquartiers. Nous développons aujourd'hui également des *smart cities*, dans lesquelles nous

#### Que pensez-vous de l'évolution du paysage audiovisuel français depuis votre reprise de TF1 jusqu'à l'arrivée des plateformes de streaming ?

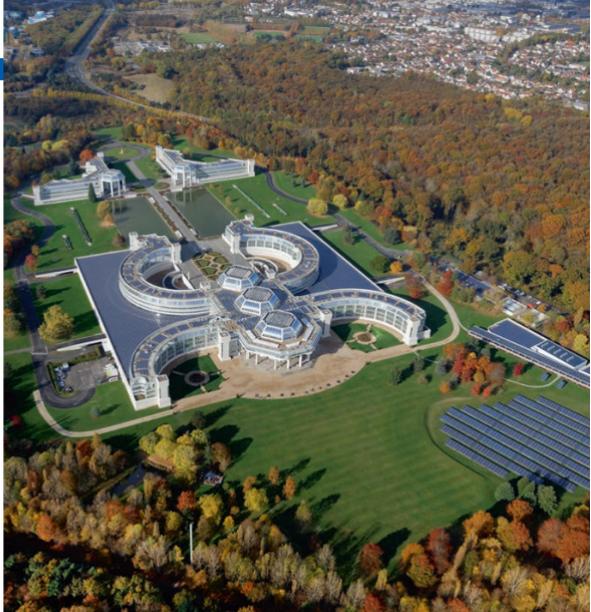
**M.B.** : La filiale média du groupe Bouygues est aujourd'hui organisée autour des chaînes de télévision TF1, LCI, TMC, TFX et TF1 Séries Films. Nous avons par ailleurs fait le choix de nous développer vers la production avec Newen, puis le digital avec Unify (auféminin, My Little Paris...). Nous avons développé beaucoup d'activités autour de la transformation digitale, qui, comme pour toutes les entreprises, est notre grand défi. En 1987, la privatisation de TF1 a été un véritable choc culturel en France. Elle a été tournée en dérision par la presse. « *Le bâtiment dans la télé* », cela faisait beaucoup rire. Mais la reprise de TF1 a très bien fonctionné et le bilan est très flatteur. Il faut garder en mémoire l'état de TF1 le jour de sa privatisation. En France, nous subissons une régulation extraordinairement lourde et notre compte de résultat est plombé par des obligations réglementaires importantes. Nos concurrents, Netflix et les autres plateformes de streaming, n'ont pas ces règles. Si rien n'est fait rapidement, cela peut être très préjudiciable à la télévision française. S'il existe une chaîne au monde qui a réussi à conserver une part de marché significative, c'est bien TF1, loin devant les autres. Et ce n'est certainement pas grâce à la régulation, mais grâce à une équipe de collaborateurs



optimisons les consommations d'énergie et les déplacements. Nous avons commencé depuis trois ans à intégrer de manière significative l'économie circulaire, ce qui signifie moins de gaspillage et plus de récupération de matériaux. C'est un concept nouveau qui se développe de plus en plus. À Challenger, le siège social de Bouygues Construction, construit par Francis Bouygues dans les années 80, nous avons réalisé une rénovation profonde pour en faire un bâtiment à énergie positive en installant des fermes solaires et des panneaux photovoltaïques sur les toits. Ce fut un immense travail d'une importance capitale parce que nous estimons que c'est une vitrine de nos savoir-faire qui nous a permis de former des collaborateurs et de montrer à nos clients de quoi nous sommes capables.

### Comment manage-t-on un groupe familial comme le vôtre ?

**M.B.** : Le caractère familial d'un groupe comme le nôtre est un atout fantastique pour plusieurs raisons. La première, c'est que nous nous appuyons sur une très forte culture d'entreprise. Je suis tombé dans la marmite entrepreneuriale très jeune, donc m'approprier et développer cette culture m'a été très facile. Mon objectif est de veiller à ce qu'elle perdure, de la moderniser et de l'adapter aux enjeux actuels tout en la transmettant. Penser qu'une entreprise est une affaire d'argent, c'est courir au désastre. C'est d'abord une aventure humaine dont la raison d'être est la satisfaction du client. Elle se construit sur le long terme par un partage de



La rénovation du siège social de Bouygues Construction, « Challenger », a été pensée comme un modèle environnemental basé sur l'économie des énergies et le recyclage des matières.

valeurs. La mission de Bouygues est d'apporter le progrès humain au plus grand nombre dans la vie quotidienne. La deuxième raison qui fait du groupe familial un atout, c'est le nom Bouygues. Quand je rencontre des clients dans le monde entier, le fait de m'appeler Bouygues est une véritable passerelle vers la réussite. C'est également le cas en interne vis-à-vis de nos collaborateurs.

### Vous êtes un modèle de réussite entrepreneuriale en France. Quels conseils donneriez-vous à un jeune entrepreneur qui se lance ?

**M.B.** : Il faut avant toute chose se créer des valeurs fortes. Si l'on rentre dans un marché existant, il faut trouver un avantage compétitif, une voie de différenciation pour se distinguer. Il n'y a pas que les tarifs et la technologie, mais aussi l'attitude que l'on a vis-à-vis de ses clients. Il faut partir de l'idée que la vie est chaotique. Il y a plein d'événements exogènes que l'on ne maîtrise pas, mais il faut les accepter, essayer de les anticiper et arriver à traverser ces embûches courageusement. Pour cela, il faut savoir s'entourer. La qualité des collaborateurs que l'on a autour de soi est absolument déterminante. Elle est le reflet de deux choses : de ce qu'ils sont intrinsèquement, et de ce que vous êtes vous-même en tant que dirigeant. Pour avoir de bons collaborateurs, il faut avoir des valeurs morales à partager. ✨



Pont Hong Kong-Zhuhai-Macao : Bouygues Travaux Publics, Dragages Hong Kong et VSL, filiales de Bouygues Construction, ont réalisé un tronçon de 9,4 kilomètres du plus long pont maritime mondial entre Hong Kong, Macao et Zhuhai.

## INTERVIEW

# Philippe Ginestet, l'incroyable success story

Rien ne le prédestinait à faire fortune. Vendeur de bestiaux, il est devenu l'un des patrons les plus puissants de la grande distribution. Retour sur l'odyssée de Philippe Ginestet, entrepreneur autodidacte à qui tout semble réussir.

PROPOS RECUEILLIS PAR DOMINIQUE BUSSO

**Pouvez-vous nous raconter votre épopée, de vos premiers marchés jusqu'à la création d'un véritable empire de la distribution ?**

**PHILIPPE GINESTET** : Je n'ai pas fait d'études. Issu d'une famille de maquignons, j'ai commencé à travailler très tôt. Dès l'âge de 12 ans, j'accompagnais mes parents sur les marchés, c'était ma première véritable école. Mon père m'a appris une chose très importante : avoir une parole. À l'époque, on ne signait pas de contrat et on ne fonctionnait qu'à la négociation. Il suffisait de se taper dans la main pour conclure une affaire. Quand j'ai arrêté l'école en classe de troisième, mes parents étaient très déçus et ne croyaient plus en moi. Ça a déclenché quelque chose en moi. Je me suis alors donné un objectif qui est toujours resté la finalité de mon entreprise : étonner. Je voulais étonner mes parents en réussissant. Je suis donc parti en Normandie rejoindre une grande coopérative de bétail, pour laquelle je nettoiyais les camions et les étables. Le travail me plaisait mais je devais prouver que j'étais capable de faire autre chose. Peu de temps après, j'étais sur les marchés et mes patrons me faisaient confiance. Un jour, alors que mon patron me donnait un avertissement pour mauvaise conduite, j'ai démissionné sur un coup de tête. Je me suis retrouvé sans emploi, sans un sou et sans voiture. Quinze jours après, je partais à Paris en stop parce que je savais que je pouvais y trouver du travail via les agences



d'intérim. J'ai passé ma première nuit dans un métro et le lendemain j'étais balayeur chez Moteur Bernard. Peu de temps après, j'étais embauché chez Electrolux en tant que représentant payé à la commission. Après une formation de deux semaines, on m'a envoyé sur le terrain, mais au bout de trois semaines, je n'avais fait aucune vente. Alors que j'étais sur le point d'être renvoyé, un représentant expérimenté décide de me prendre sous son aile dans sa petite boutique à Nanterre. Je l'ai simplement regardé travailler et je ne pouvais que constater que c'était un excellent vendeur. Il ne faisait rien de ce que j'avais appris pendant la formation. Il parlait naturellement et simplement, mais surtout, il croyait en son produit. Je me suis alors lancé avec cette nouvelle approche et j'ai commencé à faire des ventes. Au bout de trois mois, celui qu'Electrolux voulait virer arrivait

**C'est en sillonnant les routes à bord de son camion que Philippe Ginestet s'est forgé une solide expérience de vendeur.**



deuxième vendeur sur quarante. Deux ans plus tard, j'étais reçu par le PDG d'Electrolux en Suède en tant que meilleur vendeur de France. Alors que l'on nous demandait entre 12 et 15 ventes par mois, j'en faisais jusqu'à 100. Il se passait quelque chose d'exceptionnel : au Carrefour de Montesson, une dame passe et remarque les aspirateurs au moment où je rangeais mes courses dans le coffre. Très intéressée, elle me demande où se procurer des sacs. Je lui ai livré et sur place je lui ai vendu aussi un aspirateur. La semaine suivante. La semaine suivante sur ce parking, j'espérais que la même chose se produise. J'ai fermé puis rouvert le coffre de ma voiture une dizaine de fois jusqu'à ce qu'une personne s'arrête. Le lendemain, j'y suis retourné. Tant que je n'avais pas une adresse, je rouvrais et refermais le coffre. Au bout de huit jours, le directeur de l'Hypermarché vient me voir et me propose de louer un emplacement devant ses caisses. J'ai alors installé mon tapis et étalé mes aspirateurs.

À 22 ans, j'étais devenu un bon vendeur. Ce que j'avais retenu, c'était qu'il fallait toujours être à l'écoute, pour savoir quoi dire pour capter l'attention de la personne qui s'intéresse à vous. Chez Electrolux, j'ai rencontré ma fiancée, puis je suis parti de l'entreprise de la même manière que j'ai quitté le commerce en Normandie quelques années plus tôt. Est alors venue une autre étape de ma vie de vendeur. J'allais tous les mardis à la vente aux enchères de voiture, où j'achetais une voiture ou deux, pour les nettoyer et les revendre à profit. Le processus fonctionnait, jusqu'à cette petite 4L fourgonnette que je n'ai jamais réussi à vendre. C'est alors que je me suis souvent que mon beau-frère entreposait une pile de pulls qu'il pensait vendre à un marchand manouche pour trois sous. J'ai pris ma fourgonnette et je l'ai chargée de pulls. J'ai acheté deux lits de camp et un parapluie et sans me déclarer immédiatement, je me suis établi

au pied de l'immeuble où j'habitais à Franconville. J'ai vendu pour 800 francs. Le lendemain, je me suis installé au marché de Nanterre et j'ai vendu pour 3300 francs. J'ai vite compris qu'il y avait encore mieux que les marchés : les braderies, très populaires en France. Il fallait être dans le stand la journée, et la nuit rouler parfois 500 kilomètres pour se rendre sur d'autres braderies. J'ai acheté un beau camion Mercedes avec lequel on traînait la caravane. J'étais réellement devenu manouche. Nous vivions avec notre nouveau-né dans la caravane, sur les routes des braderies de France. Cela a duré trois ans, on était heureux, jusqu'à ce que l'âge de la scolarité de mon fils arrive.

## Il a fallu prendre une décision, un nouveau virage...

**PG.** : Oui, on a fait le choix de se stabiliser. On a alors décidé d'ouvrir une boutique à Villeneuve-sur-Lot. Je voulais le meilleur emplacement possible. Comme je ne pouvais pas me payer le centre-ville, sur la route d'Agen, j'ai trouvé un local à louer de 300 m<sup>2</sup> pour 4400 francs de loyer. Je ne savais même pas ce que j'allais y vendre mais je l'ai pris tout de suite. À force d'arpenter les marchés et les braderies, j'ai remarqué que ce qui se vendait le mieux, c'étaient les objets utiles : du textile ou encore du linge de maison. J'ai décidé d'y mettre de tout. Je me suis renseigné sur un centre de gros à Aubervilliers où je pouvais acheter ce type de marchandise. C'est avec ça que j'ai ouvert le premier magasin à Villeneuve-sur-Lot. On est en 1981, et il fallait trouver un nom à ce nouveau magasin. Je savais que le mot « soldeur » avait tendance à attirer les gens, il fallait que j'intègre : le « Fi » de Philippe, le « Gi » de Ginestet, et ça donnait GiFi le soldeur. Comme il fallait que la publicité marque les esprits, je me suis résolu pour « GiFi le vrai soldeur ». Après avoir trouvé le nom et le logo, ce fut le moment de faire de la publicité et c'est vers les journaux gratuits que je me suis tourné. L'étape suivante, c'était l'ouverture d'un deuxième magasin, plus grand, qui a mieux marché que le premier. Le troisième magasin s'est ouvert à Sarlat dans un local de 1200 m<sup>2</sup>, qui a également très bien marché. Une opportunité s'est ensuite présentée à Bordeaux pour 800 m<sup>2</sup>. Ma femme tenait le premier, ma mère le deuxième et ma marraine le troisième, et j'ignorais comment j'allais faire marcher le quatrième.



**J'ai décidé d'aller en Asie pour acheter des produits alors que je ne parlais ni le mandarin, ni même l'anglais !**

## Parce que pour vous, il fallait travailler en famille ?

**P.G.** : Jusque-là, oui. Mais j'ai dû commencer à recruter. J'ai découvert un nouveau monde. Je prenais beaucoup de plaisir à travailler avec les gens. Après l'ouverture du cinquième magasin, on a pris une décision avec ma femme : on a cinq magasins, on est riches et heureux avec notre fils, donc on s'arrête là. Cette décision n'a été que de courte durée puisqu'un mois plus tard, une opportunité trop alléchante s'est présentée. Je pouvais avoir deux grands magasins à Pau et à Tarbes pour seulement 600 000 francs. A ce moment-là, j'ai accepté sans savoir comment j'allais payer. Le banquier qui m'a accordé le crédit pour financer les locaux a cru en moi, et il a eu raison. On est alors en 1986 et je continue à ouvrir des magasins avec de nouveaux collaborateurs. J'avais un leitmotiv. En tant que fils de maquignon, je voulais toujours acheter au bon prix, en évitant les intermédiaires et en passant par des importateurs. Jusqu'au jour où j'ai décidé d'aller directement dans les usines en Italie et en Espagne. L'étape d'après fut l'Asie. Je me suis alors fait la réflexion : « Pourquoi je n'irais pas en Asie ? » J'ai décidé de m'y rendre, tout en sachant que je ne parlais pas un mot de mandarin, ni d'anglais. J'ai engagé un traducteur avec qui j'ai effectué toutes les affaires du groupe en Asie. L'année 1988 fut une année importante pour la société. C'est là qu'est né le groupe Ginetest, GPG. En 1996, j'ai pris pleinement conscience de la valeur de la société lorsque je fus approché par des financiers avec lesquels je me suis associé sous la forme d'un LBO. Nous avions ensemble pour objectif d'introduire l'entreprise en bourse, ce qui fut fait en février 2005. Seulement voilà, un mois après, c'était le krach boursier qui a fait baisser la cote du groupe de 70 %. Là, j'ai pensé à toutes les personnes qui avaient investi, qui y avaient cru, et qui étaient en train de perdre. Je me suis dit alors : « Le malheur d'un échec, il faut en faire une réussite. » Partant de ce postulat, j'ai commencé à racheter. En 2011, n'arrivant pas à respecter la rigueur de la bourse, la société s'en est détachée et est redevenue une entreprise 100 % familiale. En 2016, GiFi n'avait plus de dettes et une proposition s'offrait à moi : reprendre Tati. Je sais que c'est un terrain dangereux parce que les 15 dernières années ont été très compliquées pour eux, mais je me suis rappelé les années 80, quand tout le monde parlait de Tati, et j'avais la possibilité de racheter cette enseigne mythique. Ce que je voyais, c'était que 1500 personnes allaient se retrouver sans emploi. Mes concurrents sur le dossier Tati



Avec plus de 500 magasins, GiFi est présent en France mais aussi en Espagne, à Malte et en Côte d'Ivoire.

se sont associés pour créer un consortium contre moi, décrédibilisant mes actions dans la presse. Ça m'a encore plus motivé, je voulais prouver que je pouvais aller au bout et que je voulais réellement sauver ces emplois. On a remporté le dossier.

## Quelles leçons avez-vous tirées de vos échecs ?

**P.G.** : L'échec, c'est ce qui bâtit un homme. Il faut connaître l'échec dans sa vie. J'en ai eu, mais le rachat de Tati n'en était pas un. Finalement, j'ai connu mes échecs au meilleur moment de ma vie. En 2005, nous avons eu besoin d'ouvrir un deuxième dépôt dans le nord de la France. Nous avions alors environ 300 magasins, j'ai pris un prestataire pour s'en occuper. Il nous a fait faux bond et les marchandises se sont retrouvées bloquées et les magasins du Nord n'ont pas été livrés. Tout cela a déséquilibré la société et nous a fait perdre beaucoup de chiffre. J'essuie un deuxième échec. Dans le même laps de temps, j'avais repris une petite société de textile et créé une autre enseigne. L'idée était très bonne, mais je me suis rendu compte que je ne pouvais pas être sur tous les fronts. Je devais résoudre les problèmes du groupe avant de m'éparpiller sur le marché. Les ouvertures de cette nouvelle enseigne ont ainsi dû être annulées. C'est l'un de mes plus grands échecs. L'idée qui s'imposait ? Faire de cet échec une chance. C'est ce genre d'événement qui provoque une remise en question et qui permet de voir les choses sous un autre angle. C'était une belle leçon de vie. J'ai compris après ça que, lorsqu'on investit, il faut toujours prévoir l'imprévu et avoir un plan B.

Pour Tati, j'avais un double objectif. Sauver les 1 500 collaborateurs, mais aussi l'enseigne. Je n'y suis pas parvenu. Évidemment, il y a eu des magasins fermés et une centaine de licenciements mais nous avons créé beaucoup d'emploi en ouvrant tous ces magasins sous l'enseigne GiFi. J'ai toujours en tête de protéger les intérêts de



## EN DATES

### 1981

Philippe Ginetest ouvre son premier magasin à Villeneuve-sur-Lot, à l'enseigne GiFi, le vrai soldeur.

### 1986

Le réseau compte 9 magasins dans le Sud-Ouest. GiFi, le vrai soldeur devient GiFi Center.

### 1988

Philippe Ginetest ouvre la première centrale d'achats propre à GiFi à Villeneuve-sur-Lot, et découvre l'Asie pour ses approvisionnements.

### 1993

Ouverture du 50<sup>e</sup> GiFi.

### 2002

Début de l'essor hors de France, dans les DOM-TOM et en Sardaigne. Deux ans plus tard, GiFi compte 246 magasins.

### 2016

GiFi fait son entrée dans Paris, rue d'Alséa.

### 2019

Le réseau de distribution du groupe Ginetest compte 852 magasins. Philippe Ginetest est récompensé du prix du Leadership.

“

## **Je ne vis pas pour les tableaux financiers. Je m'occupe de mes collaborateurs, et c'est toujours un plaisir.**

l'entreprise, mais je sais aussi me mettre à la place des collaborateurs. Il est facile d'embaucher, mais plus compliqué de détecter des talents. Une fois trouvés, il faut savoir les accompagner dans l'entreprise. La force d'un dirigeant, c'est d'écouter et de comprendre ses collaborateurs. Cet esprit et cette culture d'entreprise ont toujours été présents depuis la création du premier magasin en 1981. Ce qui a fait la force de mon entreprise, c'est que je suis tombé amoureux de mes collaborateurs. Aujourd'hui, le groupe GPG en compte presque 10 000. C'est un grand objectif atteint, avec comme base un leadership essentiellement humain.

### **Cette proximité avec vos collaborateurs, comment est-ce que vous la cultivez ?**

**P.G.** : C'est assez simple, en montrant que je les aime. À mes débuts, j'avais privatisé une discothèque pour fêter le jour de l'an avec mes équipes à la Mongie. On réservait quelques chambres et on s'installait sur des matelas par terre. Je restais toujours avec mes collaborateurs, j'organise aussi de nombreux séminaires pouvant aller jusqu'à 500 personnes au Maroc, à l'île Maurice, où encore à Las Vegas. 12 semaines par an, avec mon épouse, nous recevons environ 600 collaborateurs à Megève pour des séminaires de motivation réunissant chaque fois une cinquantaine de personnes. Quand ils en oublient que je suis leur président, c'est une satisfaction pour moi. Je prends beaucoup de temps pour rencontrer les responsables de chaque magasin et pour discuter des objectifs et des problèmes de chacun. La proximité avec les collaborateurs est importante, quel que soit l'effectif. C'est quand je me suis rendu dans tous les magasins GiFi que j'ai compris l'étendue de ce que j'avais créé. Je ne vis pas pour les tableaux financiers. Je m'occupe de mes collaborateurs, et c'est toujours un plaisir. Je suis très fier d'avoir fait de cette passion des équipes, le ciment de toute l'équipe de direction de Gifi.



### **Quelle a été votre stratégie d'investissement au long de votre carrière ?**

**P.G.** : Tous mes investissements sont stratégiques. Je ne veux pas me cantonner à un seul secteur d'activité, et ça me permet de faire de belles rencontres. Nos investissements visent tous la pérennité et l'indépendance de notre groupe GPG. Aujourd'hui nous avons une quinzaine de participations dans le digital, la data, le divertissement et la santé. Nos investissements cultivent un lien étroit avec nos clients. Par exemple, j'ai repris les laboratoires Mességué parce que je suis un amoureux de la nature et que je croyais fermement en leurs produits. J'ai également investi dans la publicité sur le téléphone, marché que l'on domine aujourd'hui. J'ai toujours voulu étonner, et cela vaut également pour mes investissements, à l'image de VieConnect, une startup toulousaine qui travaille avec les Ehpad sur les sujets d'incontinence. À la demande de la région du Lot & Garonne, j'ai aussi repris un vieux château pour en faire le Stelsia, un hôtel 4\* et son restaurant étoilé Michelin devenu une adresse incontournable du Sud-Ouest. En quelques années, j'ai créé un écosystème vraiment unique dans la distribution ; j'investis toujours par rapport aux personnes car pour moi, toute entreprise est avant tout une aventure humaine. \*

# Plaidoyer pour une philanthropie « à la française »

Plus jeune membre du gouvernement d'Édouard Philippe, Gabriel Attal en est aussi l'un des plus visibles. Très présent sur le front médiatique depuis le début de la crise du coronavirus, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Éducation nationale n'en continue pas moins de faire avancer ses dossiers prioritaires, comme celui qui vise à créer un cadre législatif pour une philanthropie « à la française » ambitieuse. Un rapport parlementaire sera prochainement remis au Premier ministre, à partir duquel Gabriel Attal construira la grande réforme qui pourrait devenir l'une des plus emblématiques du quinquennat d'Emmanuel Macron. Entretien exclusif.

PROPOS RECUEILLIS PAR YVES DERAI

## Pourquoi une grande réforme de la philanthropie en France ?

**GABRIEL ATTAL** : Nous avons besoin d'un discours politique global et ambitieux sur la philanthropie à la française. La France est un pays de générosité avec 2,6 milliards d'euros de dons déclarés par an, c'est très important mais nous ne sommes que le 6<sup>e</sup> pays en Europe. Des spécificités culturelles, propres à chaque pays, expliquent en partie cela. La Pologne, par exemple, est fortement imprégnée de son héritage chrétien où la charité est très présente ; 80 % de sa population fait des dons. Notre histoire est différente. La place et le rôle de l'État sont très forts en France. Cette caractéristique a un impact sur notre approche de la philanthropie, mais je suis persuadé que nous pouvons faire émerger cette philanthropie à la française.

## Vous voulez vous inspirer du modèle américain où les grandes fortunes s'engagent énormément au profit d'associations ou de fondations très puissantes ?

**G.A.** : Il ne faut pas chercher à copier, mais plutôt à inventer notre propre modèle. Je suis allé à New York afin de comprendre comment fonctionnaient des grandes organisations comme la fondation Rockefeller ou la fondation Soros. Elles y remplissent des missions qui sont des



prérogatives de l'État chez nous, dans le domaine social notamment. En revanche, les Américains éduquent très tôt les enfants à la philanthropie. À l'école, ils effectuent un *community service*, qui apprend aux jeunes à rendre à la communauté ce que la communauté leur a apporté. Nous sommes très en retard en France sur ce point. Il existe de belles initiatives, je pense notamment à celle de l'École de la philanthropie soutenue par les fondations Edmond de Rothschild. Avec Jean-Michel Blanquer, nous travaillons à une refonte du programme d'enseignement moral et civique pour y intégrer pleinement cette question de la philanthropie, dans une perspective très concrète.

## Quel cadre général envisagez-vous pour cet ensemble de dispositions ?

**G.A.** : Nous devons aller au-delà des mesures dans un cadre scolaire et construire ce qui manque aujourd'hui à la philanthropie en France : un élément fondateur et fédérateur. Il n'y a jamais eu, pour la philanthropie, l'équivalent de la loi de 1901 pour les associations. On a créé une succession d'outils, les uns après les autres. Il faut maintenant leur donner une cohérence plus forte pour en renforcer la lisibilité et donc l'efficacité.



Gabriel Attal, secrétaire d'État auprès de Jean-Michel Blanquer, a pris à bras-le-corps le dossier de la générosité dans notre pays, qui manque aujourd'hui, selon lui, d'un cadre et d'un discours politiques d'envergure.

### **Cette loi est-elle au cœur de la conception macroniste de la société ?**

**G.A.** : Je ne sais pas si la question se pose en ces termes. Je dirais que le Président souhaite que l'État-providence puisse s'appuyer sur une société-providence. Chacun peut s'engager pour l'intérêt général, auprès d'associations, de fondations, d'entreprises...

### **Dans une situation de crise comme celle que nous traversons actuellement, les Français ont souvent envie de faire des dons. Vous aimeriez faciliter ce type d'opérations commandos ?**

**G.A.** : Oui, bien sûr ! Mais la question de la générosité ne doit pas être au premier plan qu'en temps de crise. Le cadre que nous allons poser doit faciliter l'expression de la générosité en temps de crise comme en temps normal. L'action gouvernementale a déjà permis, en trois ans, de redonner des marges de manœuvre aux Français, notamment par la plus forte réduction d'impôts de la V<sup>e</sup> République, pour que ces personnes puissent à leur tour contribuer à l'intérêt général de façon plus forte encore.



## **L'État-providence doit pouvoir s'appuyer sur une société-providence**

**Parmi les principales pistes de réflexion sur lesquelles vous travaillez, il y en a une qui est directement inspirée des États-Unis : vous aimeriez que les Français puissent donner une part plus importante de leur héritage à une fondation...**

**G.A.** : Oui, absolument. C'est un point très important. La réserve héréditaire constitue parfois un frein à la générosité, nous l'avons identifié très vite. Actuellement, quelqu'un qui aurait construit sa fortune tout seul, sur une seule génération et qui aurait trois enfants, ne peut pas donner plus de 25 % de son héritage à l'intérêt général, 75 % étant réservés à ses enfants. Nous souhaitons que les gens aient davantage le choix, s'ils le souhaitent bien évidemment. Pour cela, il faut modifier le plancher de cette réserve héréditaire. À quel niveau précis ? Je ne peux pas encore vous le dire, le rapport parlementaire, qui a été achevé récemment, n'a pas encore été remis au Premier ministre et les arbitrages n'ont donc pas encore été rendus. Nous allons travailler d'arrache-pied, malgré le contexte sanitaire, pour qu'une loi ambitieuse puisse être votée et entrer en vigueur en 2021.

### **Vous ne craignez pas de vous attaquer à un tabou français extrêmement coriace, celui de l'héritage aux enfants ?**

**G.A.** : Je ne peux pas l'exclure, mais j'estime que c'est notre rôle de simplifier les processus, au profit de l'intérêt général, quand ils méritent de l'être. On ne permettra pas de déshériter ses enfants. Nous parlons de grandes fortunes, acquises sur une seule génération, qui doivent pouvoir – si le légataire le souhaite – soutenir davantage des causes reconnues d'intérêt général. Je vais vous donner un exemple. La fondation de France avait reçu des donations de certains de ses membres très fortunés, qui voulaient lui octroyer une grande partie de leur fortune après leur disparition. Elle a dû rendre une partie de ces fonds à cause de la réserve héréditaire !

**Même si les arbitrages n'ont pas été rendus, pouvez-vous nous dire ce qui serait, selon vous, la répartition idéale ?**

**G.A.** : Nous voulons donner de véritables capacités d'action. À titre d'exemple, si le montant de votre testament dépasse 10 millions d'euros, 75 % de votre héritage est actuellement consacré aux enfants, et vous ne disposez que de 25 % de quotité disponible pour servir l'intérêt général. Pourquoi ne pas imaginer, qu'à partir de 10 millions, ces proportions soient inversées ?

**Avez-vous pris contact avec quelques personnalités fortunées en France qui pourraient être concernées par votre réforme ? Et si oui, quel a été leur accueil ?**

**G.A.** : J'ai déjà rencontré plusieurs personnalités, mais je ne m'exprimerais pas à leur place, car il s'agit d'un sujet éminemment intime, celui des décisions familiales. Néanmoins, certaines personnalités se sont exprimées publiquement en faveur de ce projet, comme Xavier Niel, Claude Bébéar ou encore Henri Lachman récemment. Quelqu'un comme Claude Bébéar ne nous avait d'ailleurs pas attendu pour s'exprimer sur le sujet, il y a déjà plusieurs années. Et, cela fait écho aux décisions prises aux États-Unis par des personnalités comme Bill Gates ou Warren Buffett.

**Par un effet de vase communicant, pourrait-on imaginer que, s'il y avait plus de dons grâce à une sorte de « choc philanthropique », cela entraînerait des baisses d'impôts, l'État-providence étant secondé par ce que vous appelez la société-providence ?**

**G.A.** : Cela ne fait pas partie des pistes explorées par les parlementaires qui ont travaillé sur le rapport. J'insiste sur le fait qu'il n'est absolument pas question de remettre en cause l'État-providence, mais de faciliter les engagements individuels pour le collectif à travers la générosité des citoyens. Il ne s'agit pas de faire à la place de l'État, mais bien en complément de celui-ci.

**Y aura-t-il des fondations qui seront plus favorisées que d'autres en fonction de leur qualité et de l'intérêt des causes qu'elles défendent ?**

**G.A.** : Non, je ne le pense pas. L'État n'a pas à établir de hiérarchie entre les causes. Comment choisir entre la culture, la recherche ou la santé, par exemple ? La seule condition qui prévaut est la poursuite de l'intérêt général.



**Aux États-Unis, il existe une concurrence entre les milliardaires dans le domaine de la philanthropie, les chiffres étant rendus publics. Du coup, on sait qui sont les plus ou les moins généreux, ce qui a des conséquences sur leur image publique. Vous voudriez que ce type de concurrence s'installe en France entre les grandes fortunes ?**

**G.A.** : En discutant avec l'un de vos confrères, j'émettais l'idée de créer un classement dans le style *Forbes* des grandes fortunes philanthropiques. On m'a répondu que la plupart des personnes qui contribuent puissamment à l'intérêt général ne souhaitent pas en parler. Ont-elles peur d'être montrées du doigt ? En tous cas, je crois que ça n'est pas la tradition française de révéler ce genre de chiffres, donc je ne vois pas cette concurrence s'installer.

**Pensez-vous que les Français devraient entretenir un rapport plus décomplexé à l'argent ?**

**G.A.** : Bien sûr ! Il faut sortir d'un rapport social où il faudrait s'excuser d'être fortuné : ce n'est pas sain et on ne peut pas entretenir une vision manichéenne de notre société, sans peine d'accroître toujours davantage les fractures qui la traversent.

**Emmanuel Macron, qui a souvent été qualifié de « président des riches », va-t-il devenir « le président des riches généreux » ?**

**G.A.** : Les marges de manœuvre fiscales sans précédent qui ont été redonnées aux Français doivent servir l'intérêt général. Des sommes importantes ont déjà été réinvesties dans l'économie, et j'aspire à ce qu'elles alimentent plus encore la générosité et fassent émerger la « société-providence ». Attention, l'engagement n'est pas réservé aux plus fortunés, tout le monde peut prendre sa part. Quand on donne de son temps ou son sang, on fait tout autant preuve de générosité.\*



**Il faut modifier le plancher de la réserve héréditaire pour les héritages des personnes fortunées**



# La guerre des mécènes porte l'art au pinacle

Toutes les guerres n'ont pas que des inconvénients. Celle à laquelle se livrent depuis vingt ans les deux premiers mécènes français, François Pinault et Bernard Arnault, fait même le bonheur des amateurs d'art.

PAR JEAN-JACQUES MANCEAU

Dans son dernier ouvrage, le journaliste Jean-Gabriel Fredet (*La Guerre secrète des milliardaires de l'art*, L'Observatoire) raconte les ascensions parallèles et concurrentes des deux tycoons du luxe français, François Pinault (Kering) et Bernard Arnault (LVMH), deux collectionneurs aux poches profondes, dont le public ne connaît que les expositions muséales et les galeries, où s'entrechoquent la création la plus novatrice et l'ambition la plus acharnée. L'auteur nous fait entrer dans les coulisses du marché de l'art et du mécénat privé. Il nous fait vivre de l'intérieur les tractations complexes qui ont préparé l'érection par Bernard Arnault de la fondation Louis-Vuitton conçue par Frank Gehry dans le bois de Boulogne. Mais aussi celles qui ont conduit François Pinault à abandonner son projet de musée sur l'île Seguin pour se replier à Venise, au palais Grassi et à la Douane de mer, pour revenir en force à l'ancienne Bourse du commerce, au cœur de Paris, vestige d'une halle au blé circulaire disposée au centre de l'un des plus importants projets de lotissement parisien du XVIII<sup>e</sup> siècle, couverte de la première coupole en fer et fonte de grande portée du début du XIX<sup>e</sup> siècle. Ce nouveau musée parisien devrait enfin ouvrir ses portes en septembre.

Cette Bourse du commerce – Pinault Collection promet d'être un beau succès ! Car François Pinault peut se targuer d'avoir l'une des plus belles collections d'art du monde. Mais, jusqu'à présent, la France ne pouvait pas en bénéficier. Promis par l'homme d'affaires français, ce sera « un lieu ouvert aux interventions des artistes, comme à Venise, et qui aura une vocation éducative et pédagogique en faveur des publics les plus divers et surtout de ceux qui sont

*habituellement éloignés de l'art contemporain* ». Plus de 7 500 m<sup>2</sup> d'espaces d'exposition sont prévus pour accueillir près de 5 000 œuvres, dont celles de Jeff Koons, Charles Ray, Cy Twombly ou encore Philippe Parreno qui figurent parmi les artistes fétiches de Pinault. Un beau restaurant prendra place au dernier étage du bâtiment et sera animé par les chefs Sébastien et Michel Bras.

L'aménagement et le financement de l'activité du nouveau musée seront, bien sûr, supportés par François Pinault, qui a confié la maîtrise d'œuvre des travaux à une équipe menée par l'architecte Tadao Ando. L'estimation du budget de départ de l'opération était de 108 millions d'euros. Sa fondation versera 7 millions d'euros au cours des deux premières années d'exploitation, puis un loyer de 60 000 € par mois les suivantes, à la ville de Paris, ainsi qu'un pourcentage sur les entrées.

Mais pour de nombreux experts, la facture de cette somptueuse restauration risque d'être beaucoup plus salée. À l'image de ce qui s'est passé pour son grand concurrent, la fondation Louis Vuitton. Un rapport de la Cour des comptes a dévoilé son véritable coût. Selon les magistrats de la rue Cambon, qui ne remet pas en cause « la régularité » du fonctionnement de la fondation, le chantier aurait coûté 790 millions d'euros, alors que lors de la convention signée en 2006 avec la mairie, le coût indiqué était d'environ... 100 millions d'euros.

Et comme les fondations bénéficient, par le biais de la loi Aillagon, en vigueur depuis 2003, de fortes réductions de l'impôt sur les sociétés, celle de Bernard Arnault a pu profiter, depuis 2006, de « 518,1 millions d'euros pour les onze premiers exercices, soit 47,1 millions d'euros par an en moyenne ». \*



La Guerre secrète des milliardaires, Jean-Gabriel Fredet, éditions de L'Observatoire, 2019.

# RALPH BADAoui : RÉHABILITATION ESTHÉTIQUE COMPLÈTE POUR UN SOURIRE SUBLIME ET NATUREL

**DANS LE CŒUR DE PARIS, LE DOCTEUR RALPH BADAoui, CHIRURGIEN-DENTISTE, A FORMÉ UNE ÉQUIPE REGROUPANT LES MEILLEURS CHIRURGIENS-DENTISTES POUR REDONNER LE SOURIRE À SA PATIENTÈLE.**

## DES CHIRURGIENS-DENTISTES HYPERSPÉCIALISÉS

Chirurgien-dentiste diplômé de la Faculté de Chirurgie Dentaire de Paris V Descartes, le Docteur Ralph Badaoui a ouvert il y a deux ans son propre cabinet après avoir travaillé plusieurs années chez des confrères parisiens. Passionné par la chirurgie dentaire, il a su réunir une équipe pluridisciplinaire hautement qualifiée. « Je me suis entouré des meilleurs praticiens pour proposer des soins d'excellence à mes patients » expose le Docteur Ralph Badaoui. Son élégant cabinet, situé dans le quartier chic des Champs-Élysées, rassemble une équipe de chirurgiens-dentistes de différentes spécialités : odontologie conservatrice (soins des dents en conservant le plus possible de matière dentaire saine), endodontie (traitements canaux des dents), implantologie et greffe osseuse (remplacement des dents manquantes), parodontie (traitements des maladies parodontales sur les gencives), pose de prothèses dentaires, pédiodontie (dentisterie pour les enfants), etc. Pour chaque nouveau patient reçu, le Docteur Ralph Badaoui et son équipe effectuent une prise en charge dans sa globalité.

## UNE PRISE EN CHARGE GLOBALE DU PATIENT

Si le cabinet du Docteur Ralph Badaoui pratique bien évidemment les soins de base (bilan bucco-dentaire, détartrage, soin des caries, extraction dentaire...), il est à noter que la clinique s'est spécialisée en réhabilitation esthétique complète. L'objectif de cette équipe de passionnés ? « Parfaire le sourire et sublimer le visage pour reprendre confiance en soi et croquer la vie à pleines dents ! » aime à rappeler le Docteur Ralph Badaoui. Lors de la première consultation, la phase d'écoute et la bonne compréhension de



la demande par le praticien sont donc essentielles. Il ne s'agit pas de proposer une souris type mais d'améliorer ou de rendre à chacun un sourire naturel en proposant des solutions personnalisées et sur-mesure. Cette prise en charge globale du patient s'accompagne aussi d'une partie préventive avec des conseils pour une bonne hygiène buccale. « Il y a quelques règles de base à connaître qu'il est bon de rappeler régulièrement à nos patients : se brosser les dents deux fois par jour, éviter le sucre et les grignotages et avoir dans l'ensemble une alimentation équilibrée et variée pour éviter les carences » rappelle le chirurgien-dentiste.

## UNE RÉHABILITATION ESTHÉTIQUE COMPLÈTE

Lors de la première consultation, après un examen clinique, les techniques de réhabilitation esthétique sont détaillées au patient afin de lui proposer le traitement le plus adapté à son besoin. « Parmi les soins les plus demandés, il y a bien sûr les techniques de blanchiment pour éclaircir la teinte naturelle

des dents et obtenir un sourire plus lumineux » explique le Docteur Ralph Badaoui. Selon les cas, différentes techniques d'éclaircissement sont envisageables. La pose de facettes, qui consiste à coller sur la face externe des dents un revêtement très fin en céramique, est également largement pratiquée. Cette technique permet de corriger durablement la teinte des dents lorsqu'il existe des colorations profondes qui ne peuvent pas être traitées par un simple blanchiment. La pose de facettes permet aussi de remédier aux anomalies de forme de la dent. Lorsqu'il existe une atteinte de l'intégrité de la dent (caries ou fracture par exemple), le chirurgien-dentiste peut prévoir une restauration esthétique à l'aide de matériau composite ou céramique. Enfin, une greffe de la gencive peut être envisagée par le chirurgien-dentiste lorsqu'il existe un déchaussement apparent.

## Contact

**Docteur Ralph Badaoui**

**Site :** [www.ralph-badaoui.fr](http://www.ralph-badaoui.fr)

**Instagram :** [doc.ralphbadaoui](https://www.instagram.com/doc.ralphbadaoui)

50  
RENÉE MAUBORGNE

52  
PATRIZIA PATERLINI-BRÉCHOT

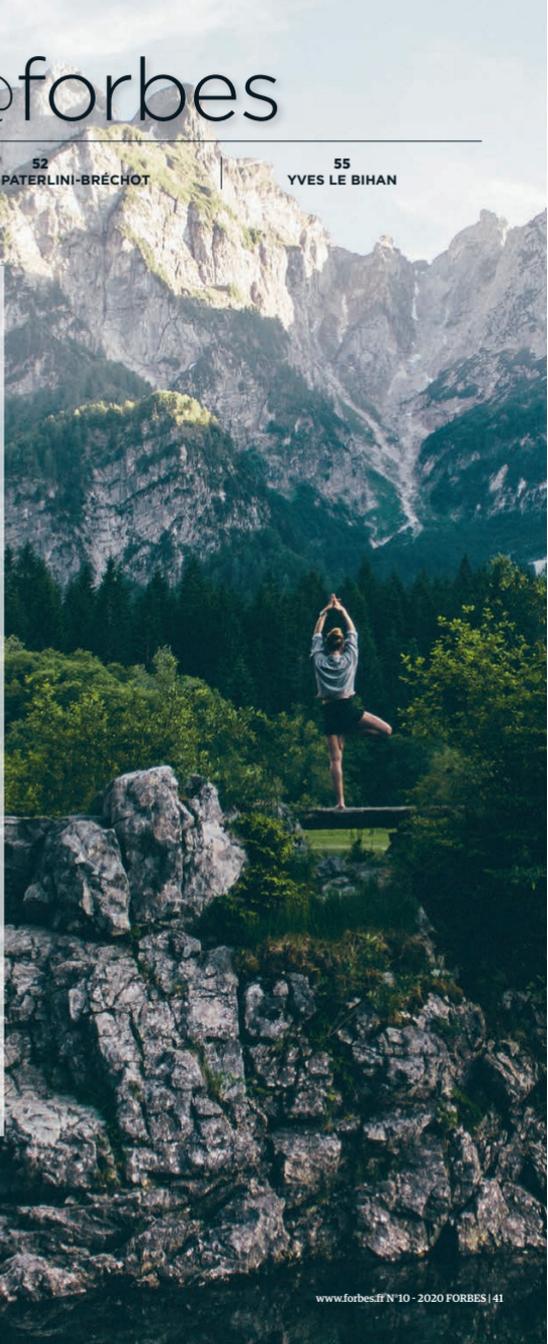
55  
YVES LE BIHAN

## DOSSIER

# La santé florissante du business du wellness

Dépendance numérique aux écrans et aux réseaux sociaux, phénomène FOMO (*fear of missing out*), autrement dit la peur de manquer quelque chose qui nous incite à rester connectés, effacement des frontières entre vie privée et vie publique... Face aux nouvelles exigences de notre société connectée et digitale, un nombre croissant de personnes souffre. Les maux sont connus : perte de sens, burn out, stress... En réponse, un incroyable business du *wellness* (bien-être) se développe, comprenant de nouveaux aliments miracles, des adaptogènes, le yoga, la médecine chinoise ou la méditation en pleine conscience. Point commun entre ces différentes disciplines, permettre à chacun d'appuyer sur le bouton « stop » ou « pause ».

DOSSIER RÉALISÉ PAR JEAN-JACQUES MANCEAU



Selon le *Wall Street Journal*, l'industrie de la méditation – en pleine conscience, cela va de soi –, représenterait 1,2 milliard de dollars par an, dépensés en cours de studio, ateliers, livres, cours en ligne et surtout en applications qui se multiplient, comme Headspace, la plateforme de méditation favorite de stars telles que Emma Watson ou Gwyneth Paltrow.

Née en 2010 à Los Angeles, elle a débarqué en France avec une offre spécifique : « Marcher en ville » pour les urbains stressés, avec trois exercices simples de pleine conscience de 3, 5 et 10 minutes. Idéal en période de grève. Headspace compte bien tailler des croupières à Calm, le leader du marché avec ses 50 millions de téléchargements. Ses dirigeants viennent d'ailleurs de lever près de 100 millions de dollars pour valider des études prouvant l'efficacité de l'appli.

En France, elle va devoir croiser le fer avec Petit Bambou, créée en 2014 à Roubaix par Ludovic Dujardin et Benjamin Blasco, qui ont investi de leur poche 30 000 euros chacun pour lancer cette plate-forme. Aujourd'hui, ils annoncent 3,7 millions d'inscrits et plus de 550 méditations guidées. Pour accélérer, ils se sont associés au transporteur aérien La Compagnie, afin de proposer un programme bien-être aux passagers sur la ligne Paris-New York.

Une bonne idée déjà explorée par Mind, une autre appli française qui a lancé un programme de méditation en vol avec Air France, en lien avec l'incorruptible... Christophe André. À bord des avions, des séances de méditation guidées inédites, dédiées aux enfants et aux adultes, sont accessibles dans la rubrique « méditation » des écrans individuels. Celles pour les enfants sont tirées du livre *Calm et attentif comme une grenouille*, d'Eline Snel (Les Arènes), dont la séance « La grenouille volante » ou encore « Les super-pouvoirs de la respiration ». Celles pour adultes proviennent du best-seller *Méditer, jour après jour* de Christophe André, dont la séance « Voyager dans sa tête » ou encore « Voler dans la sérénité ».

## Que valent ces applications ?

La méditation en pleine conscience consiste à réaliser des exercices qui permettent de se mettre dans un état de conscience pendant lequel l'attention est ancrée sur l'instant présent de façon calme, lucide et objective. Selon une étude de 2019, « l'entraînement à la pleine conscience à l'aide d'une application pour smartphone peut avoir des effets immédiats sur l'humeur et le stress, tout en apportant des bénéfices à long terme pour



Des séances de méditation pour toute la famille sont désormais proposées, via l'application Mind, à bord des vols Air France.

Ci-dessous, les trois applications « stars » de la méditation : Headspace, Petit Bambou et Calm.



le contrôle de l'attention ». Une chose est sûre, la pleine conscience ou *mindfulness* semble faire l'unanimité chez les partisans de la méditation. Ces deux dernières décennies, le nombre d'études scientifiques démontrant les bienfaits de la pleine conscience – tant sur le plan individuel que collectif – a explosé. Présentée comme un remède à de nombreux maux, la méditation de pleine conscience constitue un « bouton pause » nécessaire pour de plus en plus de pratiquants.

De nombreuses entreprises et organisations publiques mettent en place des programmes de formation à la pleine conscience. Aux États-Unis, c'est le cas de Google, qui a développé le programme « *Search inside yourself* ». Goldman Sachs ou Ford Motor forment des milliers de managers et de salariés à des programmes de réduction de stress, dont le plus connu est le célèbre MBSR (*mindfulness-based stress reduction*) développé par Jon Kabat-Zinn, professeur de médecine, fondateur et directeur de la Clinique de réduction du stress et du centre pour la pleine conscience en médecine de l'Université médicale du Massachusetts.

Les programmes de pleine conscience ont également gagné les milieux sportifs (par exemple l'équipe de basket-ball des Los Angeles Lakers), et éducatif, à l'image de la prestigieuse Harvard Business School, ou encore du récent programme expérimental « *Mindfulness in schools* » lancé par le gouvernement britannique début 2019, qui prévoit l'intégration de cours de méditation dans 370 écoles anglaises. Les programmes de pleine conscience se sont même propagés jusque dans les formations des traders de Wall Street !

La France n'est pas en reste. À Strasbourg, Jean-Gérard Bloch, rhumatologue et instructeur MBSR, a développé un programme de formation « pleine conscience » ambitieux. Celui qui s'est initié à la méditation dans la tradition tibétaine il y a dix-huit ans avec un maître tibétain puis a découvert la pleine conscience il y a huit ans, est à l'initiative d'un diplôme Médecine, méditation et neurosciences à l'université de Strasbourg. Mieux, cette année, il ouvre, en partenariat avec l'EM Strasbourg Business School, une formation « *Mindfulness and leadership* » à l'attention des cadres dirigeants ou des décideurs. Objectif : améliorer les capacités de discernement, revisiter les postures traditionnelles de leadership, intégrer l'authenticité à la prise de décision. La première session est prévue en février 2021. En attendant, le médecin organise des séances de pleine conscience à l'Assemblée nationale, pour détendre les députés.

Le succès de la méditation en pleine conscience sert de moteur à d'autres disciplines comme la sophrologie, qui vise à développer la connaissance de soi à travers l'écoute de ses ressentis. Elle permet de mobiliser ses ressources et d'améliorer son potentiel et son bien-être au quotidien. La kinésiologie, encore peu connue du grand public, travaille, elle, sur les mémoires du corps grâce au test musculaire, et détend les blocages physiques et émotionnels. De même, la réflexologie, le coaching énergétique ou les techniques de médecine chinoise comme le tui na [voir notre encadré] ont la cote.

Dans les entreprises, d'autres programmes originaux se développent, comme ceux proposés par Sophie Trem, la fondatrice de The Good Mood Class, une méthode dédiée aux milieux professionnels, qui permet d'optimiser la bonne humeur au travail et de poser un nouveau regard sur la façon de travailler. Elle prend la forme d'événements orchestrés par des intervenants passionnés issus de différents secteurs : la musique, la danse, le bien-être, la beauté... Mais aussi des personnes ayant eu des parcours hors du commun et inspirants. Chacun partage son expérience et ses conseils pour insuffler de l'énergie positive en soi et autour de soi, pour ainsi vivre mieux. Ses premiers clients sont la SNCF, Eugène Perma et Nelly Rodi.

### Le yoga à pleine puissance !

La discipline qui profite sans doute le plus de cet engouement pour le bien-être est le yoga. « Aujourd'hui, on estime à 2,8 millions le nombre de pratiquants du yoga en France, avec une croissance annuelle de +20 % [Source Kantar Media] », assure Hélène Duval, la créatrice des studios Yuj [voir notre interview]. On devrait d'ailleurs parler des yogas, tant il existe de pratiques différentes. Du plus traditionnel yoga ashtanga prescrit par le maître de yoga Sri K. Pattabhi Jois au très répandu hatha yoga, en passant par le yoga vinyasa, le jivamukti, le kundalini, le bikram, le iyengar yoga ou le nidra et yin et yang, la liste semble infinie.

Certains s'essaient même à des associations audacieuses. Guénaëlle de Beauregard, par exemple, a voulu allier ses deux passions : le yoga et l'œnologie pour proposer une expérience unique, le « yoga œnologique ». Il s'agit d'une dégustation de vin sublimée par la pratique d'un yoga doux qui relâche les tensions et clarifie l'esprit. « Je travaille sur les différents sens afin d'aider au mieux les participants à déguster le vin juste après. Il faut savoir que tous les vins choisis sont 100 % bio ou naturels »,



explique la fondatrice de la société Oenoyogi.

Au Club Med, le yoga est associé à la pratique de la musique ou du paddle pour enrichir l'expérience [voir notre article]. Et pour creuser le filon, les retraites se sont multipliées, comme autant d'occasions d'allier tourisme et bien-être en coupant avec son quotidien et en partant à la conquête de soi. Elles sont organisées par des agences de voyages d'un genre nouveau comme Namastrip, la première agence de voyages dédiée aux retraites bien-être. À l'origine de ce projet, Marion Sibille et Séverine Bugeon, deux entrepreneuses passionnées, qui ensemble imaginent des expériences inspirantes avec respect et bienveillance. Retraite gipsy en Andalousie, pilates et raquettes en Savoie ou encore surf et yoga au Maroc... Chaque séjour Namastrip est imaginé et développé avec le plus grand soin. ✨

**Ci-dessus :**  
l'agence Namastrip est  
spécialisée dans les  
voyages « bien-être ».

## INTERVIEW

# Hélène Duval, la nouvelle prêtresse du yoga urbain

Il y a cinq ans, Hélène Duval fait le pari de vivre de sa passion pour le yoga et de quitter son travail dans les médias. Elle fonde Yuj, une gamme de vêtements et accessoires éthiques pensés pour les yogis et des studios imaginés comme des refuges urbains où l'on pratique le « flow » sous la chaleur de l'infrarouge, des escapades ressourçantes et un centre de formation. 3500 élèves se pressent désormais dans ces nouveaux temples du zen. Elle nous confie en exclusivité les secrets de sa réussite.

PAR JEAN-JACQUES MANCEAU

**En cinq ans, vous avez créé un petit empire du yoga : ligne de vêtements, école de formation des professeurs, retraites collectives, manuel, méthode de yoga sous infrarouges, studios à Paris et maintenant à Chamonix...**

**HÉLÈNE DUVAL** : J'ai travaillé dix ans dans la pub avant de tout plaquer pour devenir prof de yoga en 2008. En 2014, j'ai créé la première marque française écoresponsable de vêtements et de yoga avec l'intuition et l'ambition que le yoga devienne un phénomène de société. En 2017, j'ai ouvert le premier Yuj Yoga Studio à Paris, un concept nouveau de « refuge urbain » où l'on pratique le yoga dans l'obscurité, dans la chaleur et en musique.

**Vous surfez sur un phénomène de mode ou une tendance durable ?**

**H.D.** : Aujourd'hui, on estime à 2,8 millions le nombre de pratiquants du yoga en France, avec une croissance annuelle de +20 % [Source Kantar Media]. Il y a cinq ans, quand j'ai fait le pari de vivre de ma passion pour le yoga, la pratique était bien loin de connaître le succès d'aujourd'hui. C'est maintenant un phénomène de société en France et dans le monde car cela correspond à ce dont l'époque a besoin. La marque que j'ai créée, Yuj, s'impose désormais comme une marque au concept fort qui propose une approche globale, innovante et révolutionne entièrement les codes du yoga.



**Comment avez-vous réussi à lancer avec succès la marque de vêtement ?**

**H.D.** : Depuis le début, j'ai voulu créer un vestiaire dédié à la pratique du yoga, avec des pièces techniques, pensées par et pour des yogis. J'ai tout conçu moi-même avec l'aide d'un agent d'usine pour l'aspect technique. Dès le départ, le principe était de concevoir une marque éthique. Les pièces sont fabriquées dans une seule usine au Portugal avec une faible empreinte carbone. Yuj véhicule l'art de vivre du yoga urbain pour les femmes actives, féminines, qui prennent soin d'elles tout en étant épicuriennes. Mais porter du Yuj, c'est véritablement faire partie d'une communauté et c'est ce qui rend la marque unique et complètement addictive. Aujourd'hui, la marque est distribuée dans nos studios de yoga





Le studio Yuj du 17<sup>e</sup> arrondissement.

mais également dans les grands magasins, au Bon Marché, dans des concept stores en Europe et dans le monde entier. Le legging et le tapis en gomme écologues sont des best-sellers vendus à plusieurs milliers d'exemplaires chaque année.

### Puis sont venus les studios et la méthode Yuj ?

**H.D.** : Au contact de mes élèves, j'ai analysé les besoins des yogis d'aujourd'hui et compris qu'il fallait proposer en France un yoga urbain, adapté à nos modes de vie occidentaux. Yuj est un concept disruptif qui rompt avec les codes du yoga traditionnel. Les studios sont des refuges urbains au cœur de la ville pensés pour lâcher prise, se désengager de l'ego et s'adonner complètement à la pratique : les studios ne contiennent aucun miroir et les cours se déroulent dans l'obscurité, éclairés simplement à la lumière de la bougie. Un élément innovant complète le concept pour le rendre complètement singulier : les lampes infrarouges qui remplacent les bons rayons du soleil. Ils pénètrent le derme jusqu'à 4 centimètres et éliminent 97 % des métaux lourds. Un puissant effet détox qui permet de se nettoyer de la pollution et du stress quotidien.

### Vous avez breveté ce concept ?

**H.D.** : Oui. J'ai même créé un institut de formation pour l'enseigner aux profs qui s'occupent de nos 3500 clientes dans nos six centres parisiens. Le dernier a ouvert en décembre dans le 9<sup>e</sup> arrondissement.

### Comment voulez-vous étendre la marque ?

**H.D.** : L'univers de Yuj ne cesse de séduire de nouveaux territoires. Récemment, ce sont les acteurs de l'hôtellerie qui nous ont fait confiance pour créer des expériences holistiques différentes au sein de leurs établissements. Le Lutetia à Paris a ouvert son premier studio permanent hors de la capitale au sein de la Folie douce Hôtels à Chamonix en décembre 2018. \*



## Le massage tui na

ÉNERGISE LE TOUT-PARIS

**Inspiré de la médecine traditionnelle chinoise, le massage tui na serait le plus vieux massage du monde.** Son principe : équilibrer le yin et le yang pour apporter

une sensation de lâcher-prise total. Loin du massage relaxant, le tui na est une technique énergisante qui a pour objectif de relancer l'énergie vitale en supprimant toutes les tensions musculaires, sources de blocages.

« Je travaille sur les points d'acupuncture, les méridiens, pour réajuster petit à petit les relations entre tous les organes », explique Xavier Mehat, qui accueille le tout-Paris dans son studio Paris Palm, situé dans une belle cour pavée typique du 6<sup>e</sup> arrondissement. Il propose une parenthèse de bien-être par le massage, qui se vit comme un voyage du corps et de l'esprit. Au fil des années, il a développé un massage qui respecte les fondamentaux de l'énergétique chinoise, tout en veillant à lui donner un caractère très englobant et décontractant. Il en résulte un équilibre entre

relaxation et revitalisation profondes, issues des techniques ancestrales chinoises d'acupressions et de travail des méridiens, mais aussi d'une sensibilité toute personnelle qui fait la différence.



# Comment le Club Med met le wellness au cœur des nouvelles expériences clients

Du haut de la *palapa*, la vue est saisissante. La jungle à perte de vue. Et au loin, la baie de Michès, vierge de toute construction. La région est un des dernier paradis perdus de la très touristique République dominicaine. Un endroit idéal pour expérimenter de nouvelles pratiques du yoga.

PAR JEAN-JACQUES MANCEAU

Cette tour perchée en haut des arbres, en plein milieu du tout nouveau resort du Club Med, est devenue le cœur névralgique du village.

Tous les matins et soirs, au lever et coucher du soleil, les amateurs de yoga s'y précipitent pour enchaîner les postures et les techniques de respiration. On devrait plutôt parler d'amateurs des yogas. Car le Club Med offre une multitude de versions et de déclinaisons de la discipline. Les plus sportifs peuvent tenter le yoga aérien. Ce type de yoga hybride nécessite l'usage d'un hamac et associe yoga, pilates et danse. Les mélomanes opteront pour une séance de yoga acoustique, accompagnée par des musiciens en live. La respiration se cale sur le tempo de la musique. Apaisant ! La pratique peut aussi se faire en famille, avec les enfants, dans le cadre du tout nouveau Club Med Amazing Family, accessible à partir de 4 ans. Ce programme comporte cinq catégories d'activités hebdomadaires. Il y en a pour tous les goûts : des jeux pour toute la famille, des sports aquatiques palpitants, des aventures inoubliables, des moments de détente bien mérités et des moments amusants à passer en famille.

Plus technique, le paddle yoga se pratique sur des planches attachées entre elle, au large de la plage. Un exercice d'équilibre sur l'eau qui nécessite concentration et force. L'aquazen, de son côté, permet de goûter à la relaxation et au calme avec ce mélange de yoga et de tai chi pratiqué dans l'eau ! L'enchaînement de mouvements lents et de postures dans l'eau de la piscine zen (interdite aux enfants) vous procure bien-être et sérénité. Un moment zen à soi. Enfin, pour tous, une initiation à la méditation est possible à tout





moment grâce à une application, Muse, qui aide à la concentration et facilite la relaxation.

Si le village de Michès Playa Esmeralda propose autant d'expériences autour du yoga, c'est qu'il fait partie de l'« *Exclusive Collection* », qui regroupe les établissements les plus haut de gamme du Club Med, tels que Cefalu en Sicile, les Villas D'Albion à l'île Maurice ou encore le Club Med 2. C'est le premier de cette gamme dans la zone Amérique. Conçu comme aucun des autres resorts Club Med dans le monde, le site comprend quatre villages-boutiques, chacun ayant son propre thème, son atmosphère unique, avec la culture dominicaine comme principale source d'inspiration. Surtout, il est conçu autour d'expériences uniques pour le client. Et pour le Club Med qui a longtemps été la plus grande école de sport de France, le yoga fait partie des « *must try* », les choses à faire absolument. « *Nous avons identifié trois grandes attentes des clients, précise Anne Broaways, la patronne du digital au Club Med. La première est un besoin de vivre intensément le présent, de lâcher prise : nous devons donc proposer un parcours client qui soit le plus fluide possible, bien sûr, mais surtout des activités comme la méditation ou le yoga, parfaitement en phase avec les besoins de nos GM [les clients]. La deuxième attente est un besoin de personnalisation, d'émotion : nos clients veulent se sentir uniques. Troisième attente, ils souhaitent être écoutés et prendre part aux projets de l'entreprise.* » Pour répondre à ces attentes, le Club Med a transformé l'expérience grâce à des services numériques regroupés sous la bannière « *Happy Digital* », qui consiste à « *positionner le digital comme un facilitateur, un amplificateur de l'expérience vécue par nos GM et nos GO* ». \*



# Les antistress miracles débarquent en France

Les plantes adaptogènes sont ultra tendance et inspirent de jeunes start-up comme Hygée qui compte bien faire ses choux gras sur ce marché !

PAR JEAN-JACQUES MANCEAU

**D**ans la lutte contre le stress, les plantes adaptogènes font leur entrée sur le marché des compléments alimentaires. Et Hygée compte bien faire florès sur ce marché. Ashwagandha, rhodiola, reishi, brahmi... Derrière ces noms de plantes très exotiques se cache un marché très juteux : celui des remèdes antistress naturels.

Connues depuis de nombreuses années, ces plantes dites adaptogènes auraient des vertus incroyables. Elles augmenteraient la capacité de l'organisme à résister et à s'adapter à tous types d'aléas physiques, environnementaux ou émotionnels. Elles participent à la lutte contre le stress oxydatif dû aux agressions diverses : UV, pollution, tabagisme. Parmi ces super-extraits végétaux, on trouve des racines (rhodiola, ginseng) ou des champignons comme le reishi. En tout, il existerait dix, vingt, voire trente plantes adaptogènes, selon les différentes classifications des spécialistes. Un concept décrit pour la première fois dans les années 1940 par un médecin russe qualifiant les vertus du ginseng.

Le terme adaptogène désigne la capacité d'adaptation au stress que subit l'organisme. Concrètement, la même plante peut donner de l'énergie à un corps à bout de souffle le matin et l'aider à se reposer le soir. « La plante soutient le corps afin qu'il s'adapte à chaque situation. Elle le rééquilibre en quelque sorte, en agissant notamment sur le système nerveux », écrit Anne-Claire Meret, naturopathe, dans son ouvrage *La Naturopathie c'est la vie !* (First Éditions).

Chaque plante a un mode de fonctionnement

unique, mais toutes aident le système nerveux à s'autoréguler. Le reishi, par exemple, comprend 200 principes actifs, faisant de ce « champignon de l'immortalité » un remède utilisé depuis 2 000 ans par la médecine chinoise. « Aucune plante n'est magique. C'est le corps qui l'est. Les plantes lèvent les blocages énergétiques qui empêchaient le corps d'aller mieux, afin qu'il puisse sautoaguérir », prend soin de préciser Anne-Claire Meret.

Les plantes adaptogènes sont devenues ultra tendance outre-Atlantique avec la mouvance *healthy*. Notamment sous forme de poudre à glisser dans les smoothies quotidiens. Gwyneth Paltrow, fan de la première heure, a converti Hollywood. Aujourd'hui, les recettes fleurissent sur les réseaux sociaux.

## Des marques se lancent sur ce marché juteux

Dans le secret de son labo certifié de la Drôme, une start-up française, Hygée, du nom de la déesse de la médecine préventive, développe depuis des mois avec son équipe scientifique des poudres adaptogènes. Ces produits entièrement naturels et issus de l'agriculture biologique se présentent sous forme de poudres à incorporer à vos rituels quotidiens, café, thé, jus, smoothie, bol petit déjeuner, etc. Hygée veut proposer un « shot » d'antioxydants et de vitamines pour un teint et des cheveux lumineux, à base de baies de goji et d'amlà. Autre produit phare, un remède énergétique pour recharger ses batteries et stimuler les performances intellectuelles. Ses principes actifs sont à base de ginseng et maca. \*

# Daniel FÉAU

BELLES ADRESSES - À PARIS ET AILLEURS



[www.danielfeau.com](http://www.danielfeau.com)

NOTRE RÉSEAU INTERNATIONAL

CHRISTIE'S  
INTERNATIONAL REAL ESTATE

MEMBER SINCE 1998

# Renée Mauborgne :

## « La stratégie de l'océan bleu nous permet de voir les opportunités, loin des menaces »

Enseignante à l'INSEAD, elle est la mère de la stratégie de l'océan bleu dont elle a tiré un livre majeur, coécrit il y a quinze ans avec le Sud-Coréen W. Chan Kim, écoulé à 4 millions d'exemplaires dans le monde. En 2019, Renée Mauborgne est devenue la première femme à atteindre la première place du Thinkers50, classement de référence des penseurs du management. Nous l'avons rencontrée pour comprendre comment elle a évolué dans sa réflexion sur le monde des entreprises confrontées à une concurrence souvent violente.

PROPOS RECUEILLIS PAR MAURICE MIDENA

**Vous avez été classée à la première place du Thinkers50 en 2019 après plusieurs apparitions dans le top 5. Vivez-vous cela comme une consécration ? Que vous inspire le fait d'être la première femme à atteindre ce rang ?**

**RENÉE MAUBORGNE :** C'est un honneur d'occuper la première place et, naturellement, c'est un grand plaisir. Mon partenaire de recherche de longue date, le professeur Chan Kim de l'INSEAD, partage cette première place. Mais je reste humble en pensant aux chercheurs qui ont occupé cette position avant moi : Peter Drucker, Michael Porter, Clayton Christensen. Nous avons un grand respect pour leurs recherches et leurs idées, et pour les longues et difficiles années de travail qu'ils ont accomplies. J'espère que, d'une manière ou d'une autre, j'inspirerai d'autres femmes académiques dans leur cheminement universitaire.

**Comment expliqueriez-vous simplement le concept de stratégie de l'océan bleu à nos lecteurs ?**

**R.M. :** Je demande d'abord aux gens de me parler de leurs entreprises. Sont-elles confrontées à une

rude concurrence ? Leurs marges sont-elles sous pression ? Ont-ils l'impression, en somme, d'être en compétition dans un océan plein de requins et rouge d'une concurrence sanglante ? C'est ce à quoi la plupart des organisations se trouvent confrontées aujourd'hui. Je partage alors avec eux une autre voie. Je leur demande d'imaginer un vaste océan bleu où il n'y a pas de requins à l'horizon et où les possibilités de croissance et de profit sont importantes. J'explique ensuite comment la stratégie de l'océan bleu nous permet à tous de regarder le monde à travers un nouveau prisme et de voir les possibilités là où, auparavant, nous ne voyions que des menaces ou des contraintes. La stratégie de l'océan bleu présente les modèles qui nous enferment dans l'océan rouge et propose de nous libérer en créant des océans bleus. Et notre monde, comme la France, n'a-t-il pas besoin de davantage d'océans bleus ?

**Vous avez coécrit *Stratégie océan bleu* en 2005 : quel a été le moteur de l'écriture du nouveau livre *Cap sur l'océan bleu* ?**

**R.M. :** La publication de *Stratégie océan bleu* a généré une vague d'intérêt à travers le monde. Soudain, les professionnels des quatre coins du globe ont commencé à se regarder et à regarder leurs organisations à travers le prisme et le vocabulaire des océans rouge et bleu. Les gens m'ont dit qu'ils avaient désormais une façon d'exprimer leur volonté d'atteindre ces océans bleus, mais qu'ils étaient coincés dans le rouge. Comment pouvons-nous changer de cap ? Par où commencer ? Comment réunir la bonne équipe ? Y a-t-il une feuille de route ? Comment surmonter les craintes, la résistance et les doutes des gens pour qu'ils soient non seulement prêts à faire ce voyage, mais qu'ils arrivent à bon port ? Pour répondre à ces questions, Chan Kim et moi avons passé la décennie à étudier des organisations du monde entier qui s'efforçaient de mettre ces idées en pratique pour comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et comment éviter les pièges potentiels en cours de route. *Cap sur l'océan bleu*



**La disruption est-elle le seul moyen d'innover ? Et est-ce nécessairement la meilleure façon ? Nos recherches suggèrent que non.**



#

**EN DATES****1963**

Naissance

**2005**Parution de *Stratégie océan bleu*, coécrit avec W. Chan Kim.**2019**

Première place du Thinkers50

en est le résultat. Il expose les mesures concrètes que toute organisation peut prendre pour passer de l'océan rouge à l'océan bleu et vous montre comment, à chaque étape, renforcer la confiance et la compétence créative des gens pour réussir le voyage. Si la *Stratégie océan bleu* est le « quoi », *Cap sur l'océan bleu* est le « comment ».

**Quelles sont les principales mises à jour de votre concept que vous avez dû effectuer pour qu'il reste pertinent ?**

**R.M. :** *Cap sur l'océan bleu* introduit deux nouveaux concepts essentiels. Considérons l'un d'entre eux que nous appelons le « rapport humain ». Si vous regardez les études dominantes dans le domaine de la stratégie, l'être humain est à peine mentionné, et s'il l'est, c'est souvent pour se référer aux personnes par leur position. « Elle » est PDG, « il » est responsable marketing, « ils » travaillent dans la vente, etc. Mais quand on se présente au travail, comme dans la vie, on ne se présente pas selon un poste ou un titre mais en tant que personnes. Nous apportons tous nos espoirs et nos craintes, nos doutes et nos vulnérabilités au travail, que nous soyons directeur financier ou derrière la caisse. Et ce n'est que lorsque nous le reconnaissons, que nous normalisons notre humanité et que nous cessons de traiter les gens comme des êtres purement rationnels et économiques que nous gagnons la confiance de nos entourages et que nous bâtissons une culture où les personnes se sentent valorisées pour ce qu'elles sont, se détendent et sont incitées à être plus créatives. Dans *Cap sur l'océan bleu*, nous donnons vie à ce concept et nous mettons en évidence la façon de renforcer la confiance, non pas de l'extérieur par l'exhortation, mais de

l'intérieur. Cela résonne profondément avec les étudiants et les cadres à travers le monde. Ce livre humanise la stratégie et explique pourquoi, en l'absence d'humanité, les organisations font face à des obstacles dans leurs efforts de transformation.

**Sur quoi travaillez-vous actuellement ?**

**R.M. :** Notre recherche se concentre sur le développement du concept de « création non disruptive ». Les gens assimilent de plus en plus l'innovation à la disruption. Disrupter ou mourir est devenu le mot d'ordre. La disruption peut susciter l'innovation, mais elle le fait en déplaçant les entreprises et les industries existantes. Il s'ensuit souvent des entreprises fermées, des pertes d'emploi et des collectivités touchées. Mais la disruption est-elle le seul moyen ? Et est-ce nécessairement la meilleure façon ? Nos recherches suggèrent que non. La création non disruptive consiste à créer de nouveaux marchés là où il n'y en avait pas auparavant, de sorte qu'il n'y a pas de déplacement des marchés existants ni de compromis social douloureux. Elle offre une approche à somme positive de l'innovation et de la croissance par rapport à l'approche à somme nulle de la disruption, ou ce que l'économiste autrichien Joseph Schumpeter a appelé la « destruction créatrice ».

**Vous citez Apple, e-Bay, le cirque du Soleil comme exemples : quelles entreprises ou start-up de ces dernières années incarnent le mieux la stratégie océan bleu à votre avis ?**

**R.M. :** Contrairement à la recherche conventionnelle dans le domaine de la stratégie, l'unité d'analyse de notre recherche n'est ni l'entreprise ni l'industrie. Mais plutôt les mouvements stratégiques que les entreprises font ou ne font pas. Lorsque les entreprises effectuent un mouvement stratégique océan bleu, même une industrie en déclin ou à faible marge peut se transformer en industrie hautement rentable et à forte croissance. Prenons l'exemple de JCDecaux en France, dont la décision stratégique océan bleu a permis de transformer la publicité extérieure d'une industrie stagnante et endormie à une industrie à forte croissance et très rentable. Ou encore, le groupe SEB qui, avec sa friteuse électrique Actifry portée par une stratégie océan bleu, a réalisé plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires et fait croître la valeur du secteur de 40 %. C'est une opportunité qui s'offre à toutes les entreprises, qu'elles soient jeunes ou déjà établies. La question est de savoir si elles vont la saisir. \*

(1) *Cap sur l'océan bleu, au-delà de la concurrence*, de Renée Mauborgne et W. Chan Kim (Pearson, 2017)



*Stratégie océan bleu*, de Renée Mauborgne et W. Chan Kim (Harvard business review press, 2005)



*Cap sur l'océan bleu*, de Renée Mauborgne et W. Chan Kim (Pearson, 2017)

# Patrizia Paterlini-Bréchet, sa course de vitesse contre le cancer

Cette chercheuse et son équipe ont mis au point un test sanguin de dépistage du cancer. Aujourd'hui, ils souhaitent étendre son accès au plus grand nombre.

DÉSIRÉE DE LAMARZELLE

**O**n a coutume de dire que le malheur ne frappe pas deux fois au même endroit. Une devise qu'a fait sienne Patrizia Paterlini-Bréchet, qui a développé très jeune l'obsession de guérir ses camarades à tout prix. Une forme de rébellion anime cette professeur de biologie cellulaire et d'oncologie, qui recherche depuis plus de vingt ans une solution pour éradiquer le cancer. Victoire ! Son test sanguin Iset pourrait tout simplement changer nos vies grâce à une technique rapide, non invasive et très sensible, capable de détecter une seule cellule cancéreuse bien avant que la tumeur n'atteigne une taille visible. Pionnière de la détection précoce du cancer, Patrizia se lance désormais dans la plus difficile des conquêtes : aller vite. Pour obtenir des financements et rendre accessible ce test qui va changer le « paradigme de la maladie », notre chercheuse a créé sa société, Rarecells Diagnostics, sous forme d'un partenariat public-privé. Finaliste du prix de l'Inventeur européen 2019, Patrizia Paterlini-Bréchet effectue actuellement une levée de fonds. Rencontre avec cette combattante à l'énergie contagieuse.

**Iset by Rarecells est une méthode qui détecte par la prise de sang les premiers signaux du cancer. Vous confirmez ?**

**PATRIZIA PATERLINI-BRÉCHOT :** Oui, le test Iset permet de repérer les cellules tumorales qui sont dans le sang quand il y a un cancer dans l'organisme. Elles sont extrêmement rares et par conséquent difficiles à détecter. Notre procédé arrive à les trouver dans 10 millilitres de sang et ce, même s'il y en a une seule, c'est-à-dire dans 100 millions de globules blancs et 50 milliards de globules rouges. Cela relève de l'exploit et nous sommes les seuls à y parvenir.

**Qu'est-ce qu'une cellule tumorale ?**

**Un cancer ?**

**P.P.B. :** La cellule tumorale est la plus petite partie vivante du cancer. Elle peut produire des métastases, qui sont les colonies à distance du cancer.

**Comment avez-vous trouvé ce procédé ?**

**P.P.B. :** C'est d'abord une histoire de plusieurs années de recherches basées sur une conviction et une inflexible détermination. Nous savions que les cellules tumorales existaient dans le sang car elles avaient été vues pour la première fois en 1869 par un médecin australien qui avait soigné un patient avec de nombreuses métastases. Un cas exceptionnel car elles sont très rares. Les chercheurs n'ont plus été capables de les isoler systématiquement et de les voir par l'examen du sang, jusqu'à la mise au point de notre technique. Iset peut détecter les rarissimes cellules tumorales et ce, parfois même avant que l'imagerie n'arrive à montrer le cancer. C'est une barrière de la médecine qui a été franchie : elle n'avait jamais été capable de détecter un cancer avant l'imagerie. C'est la possibilité d'une détection précoce du cancer.

**Combien de temps y a-t-il entre l'apparition des cellules tumorales et celle des métastases ?**

**P.P.B. :** Si nous avons ouvert une fenêtre sur un monde nouveau dans la médecine moderne, il reste à savoir, études à l'appui, quelle est l'avance que nous avons sur la détection du cancer et des métastases, une fois les cellules tumorales découvertes. Les premières études sont très concluantes. Notamment celles du professeur Hoffman (2014) qui tendent à prouver que les cellules sont là, des années avant que la masse



tumorale ne devienne détectable par imagerie. C'est une application en cours d'étude.

#### **Cette avancée va changer notre regard sur le cancer ?**

**P.P.B.** : Imaginez demain, quand les gens auront la possibilité de faire très facilement le test, à quel point la détection précoce va changer le paradigme de la maladie. On arrive même à détecter des cellules pré-tumorales, c'est-à-dire avant qu'elles ne soient cancéreuses. Ce gain de temps est essentiel car on sait déjà que les thérapies pour le cancer ne sont pas efficaces quand il y a déjà trop de cellules tumorales dans l'organisme. Et le fait d'augmenter la dose du traitement éradique également les cellules saines. La thérapie est gagnante quand elle est déclenchée très en amont. Elle permet une surveillance accrue pour opérer et un traitement curatif avec des doses faibles.

#### **Quels sont vos prochains objectifs ?**

**P.P.B.** : Aujourd'hui, la seule question qui subsiste est de savoir avec quel financement continuer nos recherches pour rendre accessible ce test. Il est cher et pourtant vendu à perte au patient. Nous avons besoin d'activer la chaîne de validation, de réglementation, de remboursement et d'augmentation des tests réalisés pour obtenir une baisse drastique du prix. C'est un domaine où l'on souhaite aller vite car il s'agit de sauver des vies.

#### **Comment trouver le financement de vos recherches ?**

**P.P.B.** : Les brevets de la technologie Iset que j'ai inventée appartiennent aux institutions publiques françaises, car je suis professeure à l'université Paris-Descartes et donc employée par le public. Néanmoins, la gestion d'un brevet coûte très cher (entre 200 000 et 300 000 euros par an). La loi française autorise les chercheur(e)s à créer une société qui aura la licence exclusive



**Iset peut détecter les rarissimes cellules tumorales et ce, parfois même avant que l'imagerie n'arrive à montrer le cancer.**



et paiera tous les frais de gestion, les recherches et les redevances aux institutions publiques. Pour aller plus vite et plus loin dans nos recherches, notre société est en levée de fonds : on ne veut pas perdre de temps pour rendre accessible cette innovation.

#### Ou allez-vous chercher les investisseurs ?

**P.P.B.** : On a monté une action en Europe et aux États-Unis. Dans notre équipe, en plus d'être des médecins et des scientifiques, nous sommes des biologistes moléculaires avec la volonté de mettre au point des tests spécifiques par type de cancer, comme celui de la prostate.

#### Comment les médecins reconnaissent-ils la valeur de votre test pour leur protocole ?

**P.P.B.** : Il y a un gros travail à faire pour informer les médecins et développer des tests spécifiques par type de cancer. Nous devons faire rentrer le test Iset dans les protocoles de suivi des sujets à risque. Notre équipe est très déterminée ! Nous voulons avancer à tout prix car nous connaissons la valeur de nos recherches pour les gens et les patients, même si nous n'avons pas encore la puissance des grandes entreprises.

#### La détection précoce n'ouvre-t-elle pas la porte aux assurances qui pourraient imposer votre test aux emprunteurs ?

**P.P.B.** : En fait, le concept même de cancer va changer. À titre de comparaison, nous n'avons plus peur du cancer du col de l'utérus que l'on peut déjà prédétecter par le frottis, avec 9 patientes sur 10 guéries. Si on imagine ce test pour la majorité des cancers, le rapport avec les assurances s'inversera, puisque ces cancers détectés précocement seront éliminés.



**Nous voulons avancer à tout prix car nous connaissons la valeur de nos recherches pour les gens et les patients, même si nous n'avons pas encore la puissance des grandes entreprises.**

#### La détection précoce permettra également de mettre en place de nouveaux protocoles ?

**P.P.B.** : Non. Des protocoles existants renforçant notre système immunitaire ont déjà prouvé leur efficacité à faire totalement disparaître des cellules précancéreuses. Avec une surveillance accrue des gens qui ont des cellules précancéreuses et le renforcement de leur système immunitaire transitoirement affaibli par des causes diverses (style de vie, stress, inflammation...), on prendra la maladie de vitesse. \*

# POURQUOI LES FEMMES JOUENT UN RÔLE SOCIAL PRÉCIEUX DANS L'ENTREPRISE

PAR YVES LE BIHAN, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT FRANÇAIS DU LEADERSHIP POSITIF ET COACH DE DIRIGEANTS

**B**eaucoup de fausses croyances circulent sur les singularités féminines dans les entreprises. Regardons de plus près ce que nous livrent la psychologie et l'économie expérimentale sur le rôle social indispensable joué par les femmes dans les organisations.

Contrairement à une idée largement répandue, les femmes ne sont pas moins compétitrices que les hommes au travail. Une étude (Niederle et Vesterlund, 2007) montre que c'est lorsqu'elles sont face à leurs homologues masculins, qu'elles se montrent relativement moins compétitrices et préfèrent s'éloigner de cet environnement « *je gagne-tu perds* », ce qui ne veut absolument pas dire qu'elles sont moins performantes. Cette différence s'explique en partie par un biais de sur-confiance en soi dans la performance, plus faible chez elles que chez les hommes. Une autre explication est à chercher dans leur niveau de préférences sociales. En effet, les femmes sembleraient plus flexibles dans leur sensibilité sociale, et aussi plus altruistes que les hommes, expliquant ainsi leur inclination pour une redistribution des richesses de l'entreprise plus équitable, donc une aversion plus marquée pour les inégalités, ou encore une plus grande propension à la réciprocité (Croson and Gneezy, 2009).

Les psychologues avancent que des différences de traits de personnalité sont marquées entre les deux sexes. Ainsi, Mueller and Plug (2006) constatent que les femmes obtiennent un résultat significativement plus élevé que les hommes dans les dimensions d'agréabilité, de névrosisme, d'extraversion et d'ouverture, l'écart entre les hommes et les femmes en matière d'agréabilité et de névrosisme étant



le plus grand. Rappelons que le névrosisme (ou neuroticisme) est une disposition à l'expérience d'émotions négatives comme la colère ou la culpabilité. C'est un fait, les femmes ressentent plus fortement les émotions, qu'elles soient agréables ou désagréables, que les hommes, capables de ressentir les mêmes émotions mais dans une amplitude moindre.

Alors que l'entreprise devient l'un des derniers lieux de socialisation (où l'on passe une grande partie de sa vie), les femmes, à commencer par celles qui occupent les plus hautes fonctions, ont un rôle de connecteur social indispensable à jouer. Leurs aptitudes intrinsèques à « *savoir relier* » doivent être davantage reconnues et encouragées dans les organisations. Cette sensibilité sociale est particulièrement utile lors des arbitrages stratégiques impliquant des impacts sur l'emploi, lors des négociations avec les partenaires sociaux, ou bien encore dans la prise en compte de l'impact social et environnemental de l'entreprise ou enfin dans la mise en place d'une culture d'entreprise prônant l'empathie, l'attention, l'intégrité ou l'équité.

Ce que nous apprend la recherche scientifique ne peut qu'inciter les entreprises à accélérer la réduction de ce *gender gap* pour en faire un avantage compétitif décisif. L'environnement économique inéduit aussi : on n'a jamais eu autant besoin de renforcer confiance et coopération, sensibilité sociale et équité dans un monde incertain, tenté par le repli égotiste. Cette singularité sociale féminine essentielle ne doit pas masquer deux écuels. D'une part, la généralisation excessive : si Isabelle Kocher devait quitter la direction générale d'Engie, ce n'est pas par divergence stratégique mais par « *faiblesse desprit d'équipe et d'intelligence émotionnelle* » selon l'audit du cabinet Korn Ferry, révélé par *Challenges*. Toutes les femmes en entreprises n'ont pas nécessairement ces aptitudes sociales. D'autre part, le risque de diktat stigmatisant les qualités singulières des mâles, à trop vouloir glorifier celles des femmes. \*

**« Ce que nous apprend la recherche scientifique ne peut qu'inciter les entreprises à accélérer la réduction de ce *gender gap* pour en faire un avantage compétitif décisif. »**

(1) Suivez Yves Le Bihan sur LinkedIn (Institut Français du Leadership Positif)

# LES NOUVEAUX FERMIERES RÉINVENTENT LA VIANDE



**DES PRODUITS 100% À BASE DE PLANTES AVEC UNE RESEMBLANCE PARFAITE À LA VIANDE ET QUI PROMETTENT D'ÊTRE SAVOUREUX, BON POUR LA SANTÉ ET MEILLEUR POUR LA PLANÈTE, C'EST LA PROPOSITION QUE FONT LES NOUVEAUX FERMIERES À LA SCÈNE ALIMENTAIRE FRANÇAISE. MIEUX NOURRIR LA PLANÈTE, VOILÀ L'OBJECTIF DE GUILLAUME DUBOIS ET CÉDRIC MESTON EN CRÉANT CETTE MARQUE FRANÇAISE. MAIS Y-A-T-IL UN APPÉTIT POUR LE VÉGÉTAL EN FRANCE ?**

La startup compte bien sur les flexitariens, qui représentent déjà 39% de la population française. Des consommateurs qui se posent des questions sur leur alimentation, pour leur santé et pour l'impact sur l'animal et la planète. Offrir des alternatives "plant-based" à la consommation de viande, qui touchent le plus de personnes possible, grâce à son apparence et sa valeur nutritive, c'est le nouvel eldorado de nombreux acteurs, américains et voisins européens, déjà présents dans le panier des consommateurs. Un pari culinaire osé pour cette nouvelle marque bleu blanc rouge qui veut conquérir le palais des français, et leur permettre de réduire leur consommation de viande, sans renoncer au goût en bouche et encore moins à leur santé.

## UN SUBSTITUT QUI S'ADRESSE À TOUS

Le manque d'options viables ne facilite pas à réduire sa consommation de viande; l'idée chez Les Nouveaux Fermiers était de travailler sur un produit végétarien qui s'adresse aux amoureux de viande, à ceux qui ne se sentent pas touchés par les produits végétariens ou vegan que l'on trouve déjà dans nos supermarchés. Pour cela, il fallait des produits avec des saveurs, qui procurent le même plaisir que la viande. "Manger végétal doit rester source de plaisir", nous explique Cédric Meston. De bons produits mais sans compromis pour la santé, c'est la promesse affichée sur

l'étiquette ultra-saine. Avec les apports nutritionnels nécessaires pour le quotidien, notamment grâce à une richesse en protéines équivalente à celle de la viande. Et une attention particulière à avoir une teneur très faible en gras saturés, beaucoup plus faible que dans la viande, des gras connus pour leurs conséquences sanitaires (obésité, maladie cardiovasculaire...)

Enfin, c'est l'aspect écologique qui motive Guillaume Dubois et Cédric Meston à se lancer. « Nos produits ont une étiquette vegan, mais ce n'est pas pour les vegans que nous les avons développés. C'est avant tout pour les mangeurs de viande. Pour que ces personnes puissent réduire leur consommation de viande en profitant d'alternatives qui leur procure tout de même du plaisir culinaire », ajoutent-ils.

## UNE ALTERNATIVE INDIFFÉREN-CIABLE EN GOÛT MAIS RESPONSABLE

La production de viande est l'une des activités les plus énergivores pour la planète, représentant la moitié des émissions de gaz à effet de serre liées à notre alimentation et 20% des émissions françaises. C'est en partant de ce constat que naît leur marque française. "Nos produits représentent 11 fois moins de CO2 et 10 fois moins d'eau que la production de viande" nous précise Guillaume Dubois. Leur réponse alimentaire est affichée : permettre à chacun de réduire les émissions de CO2, dues

à l'élevage, principalement bovin. Une marque imaginée par cette génération qui s'engage pour l'environnement. Les habitudes de consommation évoluent, une diversification de l'alimentation à laquelle Guillaume Dubois et Cédric Meston croient avec Les Nouveaux Fermiers.

## LE VÉGÉTAL EN FRANCE A DU BON ET DU GOÛT

« Notre but est de faciliter cet effort commun, dans l'assiette quotidienne des Français », nous raconte Cédric Meston. C'est une nouvelle aventure culinaire toute végétale qui attend les français en 2020, et qui a mis 1 an à Guillaume Dubois et Cédric Meston pour élaborer les bons produits. Assembler les ingrédients végétaux pour réussir à imiter visuellement et gustativement les viandes et un goût quasiment identique. « Dans la texture, le goût ou encore l'odeur, nos produits sont indifférenciables des produits animaux. On a réellement l'impression de manger de la viande. La différence ? C'est que c'est bien meilleur pour la santé et pour l'environnement », conclut Guillaume Dubois. Un produit qui ouvre l'appétit mais aussi les débats... Le mieux reste peut-être de goûter ?

Vous pouvez déjà les retrouver sur leur e-shop (<http://lesnouveauxfermiers.com>) et très bientôt en magasin et restaurants. ●

# 30 UNDER 30

## Les « 30 under 30 » de *Forbes France* : une excellente cuvée 2020

Ils ont moins de 30 ans et se distinguent déjà au sein de la société française. La sélection *Forbes France* des « 30 under 30 » récompense 30 jeunes de moins de 30 ans, sportifs, entrepreneurs, créateurs, ingénieurs, artistes, qui ont émergé ou sont en train d'éclorre dans leur secteur. L'an dernier, nous avons mis à l'honneur des personnalités comme le footballeur du PSG surnommé « le génie français », Kylian Mbappé, ou Sandra Rey, fondatrice de Glowee. Cette année, la rédaction a reçu près de 200 candidatures. Un jury d'experts composé de Dominique Busso, CEO de *Forbes France*, Taïg Khris, fondateur de OnOff, Francesco Maio, CEO de Fashion Capital Partners, Chantal Baudron, à la tête d'un cabinet de conseil en management, et Stéphanie Hospital, fondatrice du fonds d'investissement OneRagtime, a méticuleusement étudié les différentes candidatures selon des critères d'évaluation applicables à tous nos profils. Chaque membre du jury a attribué une note allant de 1 à 5 par candidat, et le total a ensuite permis de sélectionner nos 30 lauréats pour l'édition 2020 des « 30 under 30 ». De la Fin Tech à la Food Tech en passant par la Health Tech, ce palmarès 100 % made in France atteste de l'ossature solide de la nouvelle génération de leaders français. À l'image de Frédéric et Alexandre Arnault qui incarnent cette brillante jeunesse entrepreneuriale, les jeunes femmes et hommes évoluant dans des domaines variés nous apportent une bouffée d'air frais revigorante car ils se situent au cœur de l'innovation, du talent et de la créativité à la française. Déjà connus du grand public ou pépites en devenir, voici 30 parcours très inspirants.

PAR GAËLLE MÉNAGE

## INTERVIEW

# Frédéric et Alexandre Arnault, sur les traces de leur père

Chez les Arnault, la fibre entrepreneuriale est une histoire de famille. À seulement 25 et 27 ans, Frédéric et Alexandre Arnault, respectivement à la tête du pôle stratégie et digital de TAG Heuer et CEO de Rimowa, incarnent la brillante relève qui représente la France à l'international. Rencontre avec deux des cinq enfants de Bernard Arnault, ambassadeurs cette année de la sélection *Forbes* « 30 under 30 ».

PAR DOMINIQUE BUSSO ET GAËLLE MÉNAGE

**Quel a été votre parcours pour rejoindre le groupe familial ?**

**ALEXANDRE ARNAULT** : J'ai commencé mes études par une prépa scientifique puis j'ai intégré Télécom Paris. J'ai ensuite rejoint Polytechnique. C'est durant cette période que j'ai commencé à travailler pour le compte du groupe familial dans les investissements technologiques. Comme je faisais des études d'ingénieur informatique, c'était quelque chose que je comprenais bien et qui m'intéressait beaucoup. C'était au moment de l'essor d'une nouvelle économie avec l'arrivée d'Uber et d'Airbnb, et des nouveaux réseaux sociaux, à l'image de Pinterest et Snapchat. Ma mission était de construire un pont entre notre marque et ces nouveaux acteurs pour qu'ils aient accès au capital européen et que l'on puisse les aider dans leur développement. J'ai aussi fait deux stages à l'étranger dans un cabinet de conseil et un fonds de private equity entre mes années d'école.



C'est après ces expériences que je me suis attelé au rachat de Rimowa.

**FRÉDÉRIC ARNAULT** : J'ai fait mes études supérieures à l'école polytechnique en maths appliquées, puis je suis parti faire mon stage militaire chez les pompiers. C'est ce qui m'a appris à savoir gérer les situations de crise. J'ai fait un stage en entreprise au sein de la société de conseil McKinsey et comme je voulais également goûter à la recherche, je suis allé chez Facebook. Là-bas, j'ai fait de la recherche en intelligence artificielle, qui est un domaine extrêmement porteur. Peu après, j'ai souhaité me lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

**Alexandre Arnault,**  
directeur général de  
Rimowa



## Vendre les produits Rimowa dans notre propre réseau nous a permis d'être libres.

Alexandre Arnault

**Vous avez tous deux eu de grandes responsabilités au sortir des études. Comment s'est déroulé le processus de lancement de vos activités ?**

**A.A. :** C'était un travail de longue haleine que j'ai effectué pendant mes deux dernières années d'études. De ma propre initiative, j'ai envoyé un mail au petit-fils du fondateur, Dieter Morszeck, sans avoir aucune information en amont sur la société. Je n'avais aucune idée de l'actionnariat ou même des chiffres de l'entreprise. C'est une histoire qui a commencé tout à fait par hasard. À l'occasion d'un long voyage, j'avais besoin d'une valise et je me suis tourné vers du produit bon marché. Là, le vendeur m'explique que les Rimowa sont les meilleures. Je me laisse convaincre et je me rends compte que c'était bel et bien le cas puisque j'ai toujours cette valise aujourd'hui. Ce sont les plus résistantes et les plus légères du marché. De ce constat personnel, je décide d'aller rencontrer le président de Rimowa à Cologne. S'installe entre nous une relation très amicale. Il m'explique comment il a développé sa société, du développement produit à la distribution en passant par la recherche de la qualité. De notre côté je lui fais visiter les usines de Louis Vuitton, les ateliers Dior et quelques-uns de nos vignobles en Champagne. En deux ans, je noue ce lien avec le CEO de Rimowa qui, pour moi, ne peut pas mener loin parce que c'est une entreprise familiale. J'ai alors deux idées en tête. La première est de faire un investissement minoritaire pour aider la marque à se développer, et la deuxième est de monter un partenariat entre Rimowa et LVMH pour que nos propres valises puissent intégrer ces matériaux de haute qualité. Mais, un jour, Dieter Morszeck me demande de venir le voir à Cologne. Il me confie qu'il veut vendre la société et que son fils n'est pas du tout intéressé. Il propose donc à LVMH de la racheter sous trois conditions. On ne signe pas d'accord d'exclusivité, il faut que ça se passe très vite et je dois être le nouveau CEO. J'ai accepté et je suis devenu CEO de Rimowa en

janvier 2017. Nous avons bien développé la société depuis, avec une transformation conséquente à tous les niveaux : distribution, création de produits, nouveautés, communication mais aussi les équipes.

**F.A. :** Plusieurs options s'offraient à moi. J'aurais très bien pu rester chez McKinsey ou chez Facebook, mais ce qui m'a motivé, c'est cette volonté d'entreprendre. Baignant dans les affaires familiales depuis ma naissance, je savais comment ça fonctionnait. Je savais que le groupe LVMH avait une vraie culture entrepreneuriale et qu'on laissait le champ libre à la prise d'initiative. C'est ce qui m'a convaincu. La marque Tag Heuer et le projet de défricher un business en création m'a beaucoup attiré. C'est cet esprit, cette marque, ce projet, ainsi que les collaborateurs de la marque, qui m'ont fait rejoindre le navire. J'ai donc pris en charge le projet « montre connectée » qui avait déjà été initié et j'ai insufflé une vision de long terme à l'activité. Ça fait maintenant plus de deux ans et demi et nous avons lancé notre premier produit à New York le 12 mars.

**Vous êtes aujourd'hui responsables de marques centenaires. Quel impact votre vision de jeune entrepreneur a-t-elle eu sur la stratégie de Rimowa et Tag Heuer ?**

**A.A. :** J'ai essayé d'apporter une vision dynamique à cette marque ancienne et un peu de créativité dans ce secteur assez atone. Lorsque je rachète la société, les valises sont vendues principalement dans les magasins de bagagerie. Je voulais reproduire ce qui se faisait sur les produits LVMH : créer de la désirabilité tout en exploitant la fonctionnalité absolue des produits Rimowa. Jusqu'à présent, la valise était considérée comme un article purement fonctionnel. Mon objectif était de lui créer un charme. Pour ce faire, nous avons collaboré avec des artistes et avec d'autres marques en lançant nos produits de façon beaucoup plus rythmée. Au niveau de la distribution, j'ai essayé de donner une impulsion significative. La société vendait 90 % de ses produits via des magasins tiers

multimarques. Les magasins nous passaient des commandes, on leur envoyait la marchandise, mais le contact avec le client se perdait complètement dans ce processus. Nous avons terminé l'année 2019 en vendant 80 % des produits Rimowa dans notre propre réseau ou sur internet avec 100 % de contrôle du contact avec nos clients. C'était un changement drastique dans notre manière d'opérer parce que ça nous permettait d'être libres tout au long de notre processus de vente. On pouvait alors créer une vraie relation avec le client plutôt que de laisser cela entre les mains d'un tiers, trop souvent au détriment de l'expérience de marque. Nous avons réduit le réseau tiers pour augmenter le nôtre. Il y a maintenant des boutiques Rimowa à Paris et sur toutes les artères de luxe au monde. Nous avons métamorphosé la communication de la société en apportant quelque chose de frais et d'authentique, tout en s'adaptant aux différents types de clientèle. D'un point de vue interne, lorsqu'on a le même patron pendant quarante-cinq ans, ça fait un grand changement. Parmi tous les feedbacks que j'ai eus, les collaborateurs étaient relativement satisfaits d'avoir une nouvelle dynamique impulsée dans la société dans laquelle ils travaillaient depuis si longtemps. C'était un renouveau pour tout le monde, un saut dans l'inconnu qui a fonctionné.

**F.A.** : Le premier enjeu de la stratégie de Tag Heuer, c'était d'insuffler une vision à moyen et long terme sur la montre connectée. C'est un business totalement nouveau avec des contraintes très différentes de la montre mécanique, en termes de *roadmap* produit, de développement, de constitution d'équipe ou même de suivi de la relation client. On ne va plus simplement traquer une montre que l'on vend à un client, mais également l'usage de cette montre. C'est quelque chose de nouveau que j'ai apporté et qui avait son importance. Il fallait ensuite développer tout un écosystème autour de ce produit. C'est un des actes fondamentaux. Nous avons donc travaillé sur la digitalisation de l'entreprise et sur notre présence en e-commerce sur les plateformes numériques. La prochaine étape est d'instaurer de nouvelles façons de communiquer, plus modernes et adaptées au monde d'aujourd'hui. J'ai beaucoup travaillé pour recentrer la marque sur ses valeurs fortes. Ces valeurs d'innovation, de sport et de force mentale qui ont été si importantes dans l'histoire de TAG Heuer. Je travaille également sur nos partenariats pour en diminuer le nombre et

Frédéric Arnault, directeur stratégie et digital de TAG Heuer.





## **Un entrepreneur doit oser prendre des risques et faire preuve de persévérance. Il faut être prêt à s'investir corps et âme pour connaître le succès.** Frédéric Arnault

nous appuyer sur les partenariats les plus porteurs. Nous allons aussi travailler sur des collaborations qui correspondent à l'ADN de la marque. Intrinsicquement, il est important de renforcer cette identité. Pour cela, il est important d'avoir au sein de l'entreprise une diversité d'âge, de culture et de nationalité. Pour une marque mondiale et pérenne comme la nôtre, c'est essentiel.

**Le but de notre classement « 30 under 30 » est de mettre en lumière les jeunes entrepreneurs qui aident à faire rayonner la France à l'international. Qu'est-ce que cela vous évoque ?**

**A.A.** : La liste « 30 under 30 » est un bon moyen de rencontrer d'autres jeunes entrepreneurs qui ont des problématiques et des projets complètement différents. Une belle opportunité de découvrir des talents de divers secteurs qui essaient de faire bouger les choses.

**F.A.** : *Forbes*, c'est l'institution du monde économique et du monde des affaires. Le magazine reflète et donne de bonnes perceptions sur l'entrepreneuriat français en relatant les success-stories de demain. En 2017, j'ai cofondé une start-up avec un des lauréats de l'édition « 30 under 30 » 2019, Grégoire Genest. C'était une application de Scan and Go, avec laquelle on pouvait scanner ses produits soi-même et sortir du supermarché sans passer par la caisse. Cela a très bien marché mais aujourd'hui, mon activité principale, c'est la direction stratégie et digitale de TAG Heuer. C'est dans cette activité que j'investis 100 % de mon temps et de mon énergie. Avoir monté une start-up m'a aidé en termes de réflexion et de stratégie lorsque j'ai repris la marque.

**Être entrepreneur en 2020, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?**

**F.A.** : De ce que j'entends des success-stories passées et actuelles, le statut d'entrepreneur n'a pas réellement changé au fil du temps. Il s'agit toujours d'avoir une vision audacieuse sur le

marché. Il faut oser prendre des risques, même si cela va à l'encontre de ce que pense notre entourage. Il faut faire preuve de persévérance parce que ça peut prendre plusieurs années. Les succès instantanés sont plutôt rares. Cela nécessite beaucoup d'énergie et beaucoup de temps. Il faut être prêt à s'investir corps et âme pour connaître le succès. J'ai connu des échecs, mais je ne les vois pas forcément comme tels. Plus comme des expériences qui m'aident à construire le futur et à mieux me préparer.

**L'empire construit par votre père est un lourd héritage à honorer. Comment est-ce que vous l'appréhendez ?**

**F.A.** : Depuis mon plus jeune âge, je vois mon père créer. Il m'arrivait de l'accompagner en voyage d'affaires, lors de visites de boutiques, ou de business review. Le plus impressionnant, c'est la pérennité du business. Ce sont des marques historiques, pour beaucoup centenaires, qui vivent d'un héritage fort mais qui avancent vers la modernité, à l'inverse d'autres grandes entreprises, notamment dans le secteur technologique qui remettent tout leur fonctionnement en question d'une année sur l'autre. C'est pour moi une des grandes forces sur lesquelles on va pouvoir continuer à travailler dans les décennies à venir. C'est très inspirant. La vision de mon père et ce qu'il a construit au sein du groupe sont très inspirants. Il y a dans le groupe LVMH beaucoup de personnes qui ont contribué à cette vision et à la création de l'ADN du groupe.

**A.A.** : Notre père nous a, avant tout, transmis des valeurs de travail et de mérite. Durant toute notre jeunesse, il nous a poussés à toujours délivrer l'excellence, et ce dans tous les domaines, sportifs, musicaux ou académiques. Cette poursuite de l'excellence se retrouve aujourd'hui dans le business. Il nous a également transmis de grandes valeurs de famille et l'importance d'être proche de ses parents et de sa fratrie. Ce sont des valeurs que l'on continue d'honorer chaque jour. ✨



### Clarisse Agbegnenou

FONCTION : ATHLÈTE • ÂGE : 27 ANS • SECTEUR : SPORT

Clarisse Agbegnenou est une judokate française évoluant dans la catégorie des moins de 63 kg. Elle détient le plus beau palmarès du judo féminin français, avec quatre titres mondiaux, deux médailles d'argent, quatre titres européens ainsi qu'une médaille d'argent olympique. Invaincue en 2018, elle est désignée à la fin de l'année championne des championnes de L'Équipe côté français. Elle est la judokate la plus titrée de l'histoire.

### Alexandre Arnault • Rimowa

FONCTION : DG • ÂGE : 27 ANS • SECTEUR : INDUSTRIE • FORMATION : MASTER

Alexandre Arnault est directeur général de Rimowa et administrateur de Carrefour.

Rimowa est l'un des leaders européens du bagage et bagage à main haut de gamme. Créée en 1898 et basée à Cologne, l'entreprise y conçoit des bagages au design iconique et déposé à partir d'un matériau phare, l'aluminium. Alliant légèreté et solidité, Rimowa a vu sa croissance s'accélérer fortement depuis son rachat par LVMH en misant notamment sur des partenariats premium et la reprise en main intégrale de son réseau de distribution.



### Frédéric Arnault • TAG Heuer

FONCTION : DG • ÂGE : 25 ANS • SECTEUR : ART & DÉCO • FORMATION : MASTER

Frédéric Arnault est strategy and digital director chez TAG Heuer, est un fabricant suisse de montres de sport, de luxe et de chronographes de précision. Créée en 1860, la marque conjugue innovations technologiques et chronométrage de précision. Elle a lancé en 2019 une première montre connectée spécifique pour le golf. Elle s'apprête à dévoiler d'ici quelques semaines le premier modèle de montre connectée de « luxe » au monde.

### Lucie Basch • Too Good To Go

FONCTION : PRÉSIDENTE • ÂGE : 28 ANS • SECTEUR : ALIMENTATION • FORMATION : MASTER

Too Good To Go lutte contre le gaspillage alimentaire en permettant aux utilisateurs d'acheter les invendus d'un commerce à des prix très bas. Tout le principe de Too Good To Go repose sur le panier surprise, composé des invendus du jour des commerçants. Déjà plus de 10 000 commerçants font appel à la start-up, aujourd'hui présente dans 9 pays d'Europe, et 5 millions d'utilisateurs ont téléchargé l'application. Sa fondatrice, Lucie Basch, a été élue « Femme entrepreneure de l'année » du prix Margaret 2018.

LE CREDO DE LA START-UP : Ensemble, nous pouvons vraiment décider du futur de notre planète.



### Louis Bonduelle • Chez Nestor

FONCTION : DIRECTEUR • ÂGE : 28 ANS • SECTEUR : TECH GRAND PUBLIC • FORMATION : MASTER

Chez Nestor est le pionnier et leader du coliving en France. L'entreprise révolutionne le logement des nomades urbains en leur offrant des chambres dans des espaces entièrement rénovés, meublés, équipés, tout inclus et prêts à vivre, réservables en quelques secondes depuis un smartphone. Avec 1200 chambres dans 6 villes, Chez Nestor fait partie des entreprises à la plus forte croissance en France et en Europe.



### **Benoît Bourdel • Luko**

**FONCTION :** PRÉSIDENT • **ÂGE :** 28 ANS •  
**SECTEUR :** TECH GRAND PUBLIC • **FORMATION :** MASTER

**Grâce à la technologie et à l'intelligence artificielle, Luko réinvente l'assurance habitation pour la rendre simple, utile et transparente.** La start-up a pour objectif de remettre l'assurance au service de la société et protéger les foyers, et de faire passer l'assurance d'un modèle qui s'active en réaction à un modèle basé sur la prévention grâce aux technologies développées en interne. L'entreprise est aujourd'hui la première néo-assurance en France, avec plus de 30 000 assurés, et l'insurtech qui connaît la plus forte croissance en Europe.

**LE CREDO DE LA START-UP :** *Protect your nest*

### **Jean-Baptiste Bouvier • Monisnap**

**FONCTION :** PRÉSIDENT • **ÂGE :** 29 ANS • **SECTEUR :** FINANCE • **FORMATION :** MASTER

**Monisnap est une plateforme de transfert d'argent,** qui permet des envois dans plus de 90 pays, en moins de 5 minutes, depuis son téléphone ou son ordinateur. Avec déjà 100 000 utilisateurs deux ans après son lancement, Monisnap ambitionne d'être l'alternative digitale à Western Union. La fintech tricolore propose une solution de transfert avec la possibilité pour le bénéficiaire de retirer le montant en espèces. Il reçoit un code dans l'application Monisnap ou via Viber ou Whatsapp. Il peut ensuite le présenter dans un réseau de 100 000 agences partenaires réparties sur 100 pays à travers le monde.

**LE CREDO DE LA START-UP :** *Le transfert d'argent qui vous donne le sourire*



### **Valentin Brunel • Kungs**

**FONCTION :** DJ • **ÂGE :** 23 ANS • **SECTEUR :** MUSIQUE • **FORMATION :** AUTODIDACTE

**Valentin Brunel, connu sous le nom de Kungs, est un DJ, auteur-compositeur et musicien français.** Spécialisé dans la deep house, il se fait connaître grâce à son remix du titre *This Girl*, du groupe australien Cookin' on 3 Burners. Son remix atteint le sommet des ventes en France pendant plusieurs semaines. Il poursuit sa carrière dans la musique et est présent à de grands événements tels que Coachella ou encore Tomorrowland. Kungs a remporté le prix du « DJ de l'année » aux NRJ Music Awards 2017.

### **Henri Capoul • Bolt**

**FONCTION :** DG • **ÂGE :** 27 ANS •

**SECTEUR :** TECH GRAND PUBLIC • **FORMATION :** MASTER

**Bolt est la première plateforme de mobilité européenne.** Présente dans 35 pays et plus de 150 villes dans le monde, Bolt est une application qui permet à quiconque de commander un chauffeur depuis son smartphone, mais aussi de trouver des trottinettes électriques en libre-service. Créée en 2013, la start-up, anciennement Taxiify, est désormais évaluée à un milliard de dollars. La société revendique 25 millions de clients dans plus de 30 pays dans le monde.

En août 2019, Bolt confirme son lancement dans la livraison de repas à domicile sous la marque Bolt Food.



### **Charles Cohen • Bodyguard**

**FONCTION :** DIRECTEUR • **ÂGE :** 24 ANS  
• **SECTEUR :** TECH GRAND PUBLIC • **FORMATION :** BAC

**Bodyguard est une entreprise sociale qui protège les individus du cyber-harcèlement grâce à des outils technologiques et communautaires.** À l'aide d'une intelligence artificielle, elle analyse les derniers commentaires sur des vidéos de particuliers : si le commentaire est haineux, il est supprimé immédiatement. **Bodyguard propose plusieurs outils qui permettent de garder l'espace commentaire YouTube propre, grâce à la suppression de pub ou des commentaires inutiles.**



### Rudy Cohen • InBolt

**FONCTION :** PRÉSIDENT • **ÂGE :** 26 ANS • **SECTEUR :** INDUSTRIE • **FORMATION :** MASTER  
**InBolt développe un module hardware, à destination des industriels, pouvant se plugger sur n'importe quel outil manuel.** En moyenne, un avion est composé d'environ 300 000 boulons. Mal serrés, ils peuvent provoquer des dégâts humains et matériels coûteux : un boulon trop serré peut endommager l'assemblage, un boulon pas assez serré peut se dévisser à cause des vibrations. La solution digitalisée d'InBolt permet d'assister l'opérateur lors des processus manuels et d'effectuer un contrôle qualité en temps réel. InBolt apporte fiabilité et traçabilité, et permet à ses clients de gagner en compétitivité. Aujourd'hui, la start-up travaille avec les plus grands industriels français (Thales Alenia Space, ArianeGroup, Faurecia, etc.).

### Julien Cote • Wakeo

**FONCTION :** DG • **ÂGE :** 30 ANS •  
**SECTEUR :** TECH PRO • **FORMATION :** MASTER

**Wakeo est une plateforme SaaS de pilotage des flux de transport B2B international.**

À partir de *machine learning*, la start-up propose une solution qui aide les industriels et opérateurs de transport à améliorer l'expérience client, anticiper les retards et objectiver la performance transport. Wakeo travaille pour des leaders mondiaux comme OCP, Hilti, IDA Foundation, Air Liquide ou encore Faurecia. Wakeo est présente dans 25 pays et fait partie des 10 start-up européennes à suivre dans le domaine du transport.

**LE CREDO DU GROUPE :** *Predictive supply chain*



### Ylan Dahan • Le Feuillet

**FONCTION :** PRÉSIDENT • **ÂGE :** 28 ANS •  
**SECTEUR :** E-COMMERCE • **FORMATION :** MASTER

**Le Feuillet est une marque de maroquinerie intuitive fabriquée en France, au design minimaliste dicté par la fonction.** Alors que de nombreux acteurs du secteur délocalisent leur production, le Feuillet assume son positionnement en faisant de la fabrication française le pilier de son entreprise. Ses créations sont fabriquées à la main par des artisans du luxe travaillant pour les plus grands noms tel que Hermès, Goyard ou encore Delvaux. Avec un atelier dans le Doubs et un autre en périphérie de Lyon, l'ensemble des produits Le Feuillet sont fabriqués en France.

### Cloé Dana • Dreamin

**FONCTION :** PRÉSIDENTE • **ÂGE :** 28 ANS •  
**SECTEUR :** MARKETING/PUBLICITÉ • **FORMATION :** MASTER

**Dreamin accompagne de très grandes marques comme Amazon, Kapten, Meetic, etc., dans leur croissance sur mobile à l'international.** Grâce au développement d'une plateforme d'achat publicitaire et d'algorithmes d'optimisation, Dreamin est en mesure de générer les utilisateurs d'application les plus engagés à ses clients. Au-delà de l'investissement technologique qui positionne Dreamin parmi les leaders en matière d'innovation sur son marché, la start-up s'est développée à l'international dès sa création en 2018.



### Hadrien de La Tour • Adriver

**FONCTION :** PRÉSIDENT • **ÂGE :** 28 ANS •  
**SECTEUR :** E-COMMERCE • **FORMATION :** MASTER

**Adriver est la régie publicitaire spécialiste de l'affichage itinérant.** La start-up permet aux annonceurs d'associer le meilleur du « *out-of-home* » et du digital pour véhiculer, renforcer et mesurer l'impact des campagnes grâce à un réseau de 80 000 véhicules publicitaires géolocalisés. Adriver crée des campagnes sur mesure et adaptées aux objectifs de ses clients : durée, zone(s) géographique(s), budget, permettant un ciblage local et multi-local afin d'accroître leur notoriété.



### Maxime Doki-Thonon • Reech

FONCTION : DG • ÂGE : 26 ANS • SECTEUR : MARKETING/PUBLICITÉ • FORMATION : BAC

Reech est la première brand tech du marketing d'influence. Née de l'association d'un outil technologique propriétaire à une équipe de plus de 60 experts qui accompagnent les marques et les meilleurs influenceurs dans leur stratégie d'activation, la start-up est présente à Paris depuis 2015 et à Madrid depuis 2018. Reech a déjà réalisé plus de 600 campagnes en France et en Europe, pour 150 marques et grands groupes tels que Kellogg's, Cultura, Unilever, Givency ou encore Schneider Electric.

### Alexandre Ducoeur • Studapart

FONCTION : PRÉSIDENT • ÂGE : 28 ANS • SECTEUR : TECHNOLOGIE • FORMATION : LICENCE

Studapart est une plateforme de logement en ligne. Vérifiant les profils des utilisateurs et la qualité de leurs annonces, la start-up accompagne ses clients jusqu'à la fin de leur location et simplifie la vie en réduisant au minimum les documents requis. Du dossier au paiement du premier mois de loyer, les démarches sont réalisées en quelques clics sur la plateforme. L'entreprise rentable suit une croissance entre 80 et 120 % par an, et accompagne 15 % des étudiants internationaux qui arrivent sur notre territoire et 10 % des étudiants français.

**LE CREDO DE LA START-UP : Dépoussiérer un marché complexe pour rendre les locations plus simples et humaines**



### Adèle Exarchopoulos

FONCTION : ARTISTE • ÂGE : 26 ANS • SECTEUR : CINÉMA & ENTERTAINMENT • FORMATION : AUTODIDACTE

Adèle Exarchopoulos est l'une des jeunes actrices françaises les plus en vue de sa génération. Découverte dans le film *La Vie d'Adèle*, d'Abdellatif Kéchiche, en 2013, elle gagne le César du meilleur espoir féminin et le film remporte la Palme d'or ainsi que d'autres multiples récompenses. À seulement 19 ans, elle avait déjà 10 films à son actif. Depuis, elle enchaîne les longs métrages aux côtés de grands noms du cinéma français.

### Lucas Hauchard • Squeezie

FONCTION : INDÉPENDANT • ÂGE : 24 ANS • SECTEUR : ENTERTAINMENT • FORMATION : BAC

De son vrai nom Lucas Hauchard, Squeezie est un youtubeur français. Avec à son actif 14,1 millions d'abonnés, il est le youtubeur francophone le plus suivi devant Cyprien. Il crée sa chaîne Youtube à l'âge de 15 ans. Sa chaîne comptabilise maintenant plus de 6 milliards de vues et plus de 1300 vidéos. Avec un contenu orienté humour, tests, gaming, ou encore vidéos réactions, il invite régulièrement d'autres youtubeurs pour tourner à ses côtés.



### Maxime Huzar • SpaceFill

FONCTION : PRÉSIDENT • ÂGE : 25 ANS • SECTEUR : TECH PRO • FORMATION : MASTER

SpaceFill est la première plateforme en Europe qui révolutionne le booking des entrepôts logistiques. Présente dans plus de 2500 entrepôts en France, elle permet de trouver, réserver, assurer et gérer une prestation de stockage de marchandises industrielles. En moins de 18 mois, la société a bâti le plus grand réseau d'entrepôts en Europe et donne accès aujourd'hui à un entrepôt tous les 20 kilomètres en France. En utilisant les espaces inutilisés dans les entrepôts professionnels, SpaceFill permet à toutes les entreprises d'avoir accès à un réseau de centres de stockage inaccessibles auparavant et d'optimiser leur flux logistique de manière plus intelligente.



### Charlotte Journo-Baur • Wishibam

**FONCTION :** DIRECTRICE • **ÂGE :** 30 ANS •  
**SECTEUR :** TECH PRO • **FORMATION :** MASTER

**Wishibam réinvente le commerce et s'adresse à ses acteurs majeurs : les détaillants, les foncières et les cœurs de ville.** Wishibam propose un ensemble de solutions permettant aux détaillants de trouver leur place en ligne. Ainsi, ils sont dotés d'un e-shop leur permettant d'augmenter leur chiffre d'affaires et trafic. Toutes les ventes en ligne leur reviennent directement. Cet écosystème a déjà fait ses preuves sur le centre The Village Outlet et les chiffres le prouvent : + 15 % de CA pour les boutiques et + 10 % de trafic chaque mois sur place.

**LE CREDO DE LA START-UP :** La solution SaaS réconcilie commerce physique et e-commerce.

### Simon Laurent • HAVR

**FONCTION :** DG • **ÂGE :** 24 ANS • **SECTEUR :** TECH PRO • **FORMATION :** MASTER

**Havr propose une solution flexible, sécurisée et puissante conçue pour révolutionner le gestion des accès en environnement professionnel.** Du nom de BrightLock, la technologie brevetée utilise le flash du smartphone pour ouvrir et fermer les portes en toute sécurité. Ce produit est la première étape pour construire un écosystème ambitieux qui ouvrira les portes à une smart life pour les entreprises et les particuliers. Aujourd'hui, Havr participe activement à des projets de recherche dans les domaines de la smart city et smart mobility. La technologie innovante de la start-up a déjà été testée par plus de 20 grands groupes et entreprises françaises.



### Jean Le brument • Brigad

**FONCTION :** DG • **ÂGE :** 27 ANS •  
**SECTEUR :** TECH PRO • **FORMATION :** MASTER

**Brigad met en relation des entrepreneurs du secteur de l'hôtellerie-restauration avec des indépendants qualifiés pour des missions de courte durée.** Le service Brigad permet aujourd'hui à plus de 10 000 indépendants de l'hôtellerie-restauration de travailler de façon plus libre, flexible et valorisante pour leur métier mais aussi à des milliers d'établissements, en France et en Europe, de trouver les meilleurs profils pour répondre à leurs besoins.

### Judith Levy • Même Cosmetics

**FONCTION :** PRÉSIDENTE • **ÂGE :** 29 ANS • **SECTEUR :** SANTÉ • **FORMATION :** MASTER

**Même Cosmetics est la première marque de dermo-cosmétiques entièrement consacrée aux personnes concernées par le cancer et subissant les effets secondaires des traitements sur leur peau.** Reconnue comme une des marques de référence par les professionnels de santé, elle est élaborée en collaboration avec des oncologues et des dermatologues. Ses produits sont testés et approuvés par des femmes de tous âges concernées par le cancer. Même Cosmetics est aussi le fruit d'une rencontre entre Judith Levy et Juliette Couturier, décidées à créer une marque aux valeurs fortes qui prône le bien-être et la féminité des personnes sous traitements anti-cancer. **LE CREDO DE LA START-UP :** Même malade, je m'aime et on m'aime



### Nicolas Pages • Satelia

**FONCTION :** PRÉSIDENT • **ÂGE :** 29 ANS •  
**SECTEUR :** SCIENCES • **FORMATION :** DOCTORAT

**Satelia est une Healthtech qui développe des algorithmes prédictifs afin d'anticiper les aggravations des maladies chroniques pour agir avant que les patients ne soient hospitalisés.** Plateforme de télésurveillance codéveloppée avec le CHU de Bordeaux, Satelia est destinée aux patients insuffisants cardiaques et à ceux qui ont subi une chirurgie. Reposant sur l'utilisation d'un algorithme prédictif, ce dispositif médical est géré à distance par les cardiologues qui sont alertés quand les réponses remplies par le patient sont préoccupantes. Le grand défi de la start-up est de créer l'hôpital de demain en réinventant le parcours de soin.

**LE CREDO DE LA START-UP :** Enhance World Health



### Maud Payan • Tarmac Technologies

FONCTION : DG • ÂGE : 26 ANS •

SECTEUR : INDUSTRIE • FORMATION : MASTER

Tarmac Technologies réduit les retards dans le transport aérien à travers l'implémentation d'un outil de collaboration et de tracking des opérations aériennes au sol. Grâce à sa solution, les compagnies aériennes, les compagnies d'assistance et les aéroports ont une visibilité opérationnelle en temps réel et peuvent collaborer pour optimiser les opérations et améliorer leur performance. La start-up élabore également une plateforme web sur laquelle seront accessibles des rapports de performance pour analyser les dysfonctionnements et, ainsi, améliorer l'efficacité de tous.

### Arthur Perticoz • Majelan

FONCTION : DG • ÂGE : 30 ANS •

SECTEUR : MÉDIAS • FORMATION : MASTER

Majelan est la plateforme française leader des podcasts. Elle propose l'intégralité du catalogue gratuit disponible et des contenus originaux exclusifs multi-primés. Majelan utilise un algorithme pour fournir des suggestions personnalisées à chaque utilisateur en fonction de ce qu'ils ont écouté dans le passé. Le service a fait ses débuts cette année avec une bibliothèque de 280 000 séries audio, totalisant 13 millions d'épisodes, disponibles en 15 langues et dans 50 pays.

**LE CREDO DE LA START-UP :** La collection Marcel Livet, entre élégance et performance



### Damien Quintard • The Mono Company et Sound Exploration Technologies

FONCTION : DIRECTION • ÂGE : 28 ANS • SECTEUR : SCIENCES • FORMATION : BAC+2

Damien Quintard est ingénieur du son, producteur, compositeur et musicien basé à Paris.

Après avoir gagné un Emmy Award et d'autres prix dans le monde musical, il crée en 2019 The Mono Company, une société d'enregistrement, mixage, mastering, production et conseil qui s'intéresse à la R&D des nouvelles technologies. Il permet aux personnes de ressentir en temps réel la musique à travers l'intelligence artificielle. En collaboration avec l'Institut national des jeunes sourds de Paris, il effectue des tests afin de mettre au point du matériel pédagogique.

**LE CREDO DE LA START-UP :** *Pioneering the state of the art*



### Anaïs Raoux • Wake up

FONCTION : PRÉSIDENTE • ÂGE : 28 ANS •

SECTEUR : ENSEIGNEMENT • FORMATION : MASTER

Wake up est la première école de développement personnel en France. Elle aide les personnes à trouver plus de sens et d'épanouissement dans leur travail. Pour ça, la start-up conçoit des programmes et des outils en ligne. Son test de personnalité Boussole est utilisé par 110 000 personnes. En version entreprise, Boussole est utilisé pour révéler les talents des collaborateurs et créer des cultures d'entreprises engagées et humanistes.



### Thomas Solignac • Golem.ai

FONCTION : PRÉSIDENT • ÂGE : 27 ANS •

SECTEUR : TECH PRO • FORMATION : MASTER

Golem.ai a conçu une intelligence artificielle appliquée à la science du langage. Son objectif est d'offrir aux entreprises des solutions pragmatiques d'assistance aux métiers et d'automatisation des tâches. Plus largement, elle travaille à l'intégration des technologies de langage naturel dans tous les environnements numériques. Sa spécificité sur le marché : contrairement aux solutions des GAFAMI, Golem.ai se distingue par son approche à l'opposé du *machine learning*. Elle est la seule IA capable de modéliser le raisonnement humain sans avoir besoin de collecter des données.

**LE CREDO DE LA START-UP :** Une IA souveraine, frugale et explicable



# L'entreprise Kev Adams : l'agence tous risques

À 28 ans, l'humoriste, qui a longtemps été porté par les ados, est devenu un artiste complet et, par la force du succès, un chef d'entreprise très occupé. Pour *Forbes*, il a accepté de se confier sur cette activité qui le passionne mais dont il cultive une approche pour le moins iconoclaste.

PAR YVES DERAÏ

**L**a proposition n'avait rien pour l'enchanter. Un portrait, non pas de l'artiste, mais du jeune patron hyper actif. Le comédien et humoriste Kev Adams dirige, en effet, une et même plusieurs entreprises dans des secteurs divers. Déjà que les artistes n'aiment pas parler d'argent... Passant outre les conseils de certains membres de son entourage qui considéreraient que cet article ne lui rendrait pas service, le jeune homme a joué le jeu. Naturellement, spontanément, sans se prendre la tête. « *C'est ouf, lance-t-il à peine installé dans le café où nous avions rendez-vous. On vient juste de sauver un film qui a failli passer à la trappe parce que la personne qui devait nous financer s'est rétractée au dernier moment.* » « Et alors ? Vous avez trouvé un nouveau sponsor ? » « *Oui, ma société, qui va investir plus d'argent que prévu. Je ne pouvais plus reculer, le processus était enclenché, la date de tournage décidée.* »

Cette anecdote lancée au débotté montre à elle seule quel genre d'entrepreneur tient à être Kev Adams. Un dirigeant qui prend des risques, marche à l'instinct et au coup de cœur, ne regarde jamais derrière lui, même quand il a perdu de l'argent. « *Je vais produire mon neuvième film et j'ai déjà tout connu, des succès importants, des échecs cinglants que je ne regrette pas, souligne-t-il. Parce que ces films resteront, dans dix ans, dans cinquante ans. J'aime me dire que je travaille pour la postérité.* » Cette formule, étonnante dans la bouche d'un « *under thirty* », reviendra souvent lors de notre entretien.





## Quelle est votre activité principale d'entrepreneur ?

**KEV ADAMS** : La production de mes propres spectacles. J'ai une société, Adams Family, que je dirige avec ma mère, et qui supervise tout, les salles, les décors, les équipes, etc. Je ne laisse rien au hasard pendant toute la préparation du show. En revanche, une fois que la tournée a démarré, je délègue, car on ne peut pas se concentrer à la fois sur la technique et l'artistique. Je suis actuellement en tournée mondiale avec mon dernier spectacle, *Sois dix ans*, donc s'ajoutent à la logistique classique de longs déplacements parfois très fatigants. Je dois garder toute mon énergie pour la scène. Quand nous voulons de très grandes salles, je choisis un coproducteur comme Lagardère Entertainment qui a pris 15 % de certains spectacles, ou Gilbert Coullier. Ce sont d'excellents professionnels qui assurent la production exécutive.

## Cela vous permet de limiter les risques financiers ?

**K.A.** : Il est vrai que sur mes shows les plus ambitieux, il y a 70 personnes qui travaillent. J'ai un coût plateau de 100 000 euros par soirée. Le petit spectacle acoustique qui ne coûte quasiment rien, cela ne me passionne pas. Même quand je me produis dans un théâtre de 80 places, j'essaie d'offrir au public un vrai spectacle.

## Adams Family produit aussi d'autres artistes...

**K.A.** : Oui mais c'est plus pour tendre la main à des gens de talent que pour gagner des sous. Il faut investir entre 100 et 150 000 euros pour développer un artiste et, jusqu'à présent, je n'ai jamais réussi à équilibrer le budget. Mais au moins, ça existe ! Un jour, j'espère que j'arriverais à découvrir quelqu'un qui s'imposera dans la durée.

## Ça veut dire que vous n'êtes pas encore un bon producteur ?

**K.A.** : Pas sûr mais possible. Je suis peut-être en rodage. Aujourd'hui, j'ai envie de poursuivre cette activité que je trouve passionnante, même si elle n'est pas lucrative... mais je peux changer d'avis demain.

## Il y a aussi le cinéma qui tient une place importante dans votre vie professionnelle.

**K.A.** : Bien sûr. Trois cas de figure : je suis simple comédien ; je produis ; ou je fais les deux. Dans le premier, mon agent me soumet des scénarios. Je lis et dans 90 % des cas, je refuse. On continue à me proposer des rôles d'ados avec la casquette à l'envers ! Quand je produis, je suis à 50/50 avec mon associée de toujours, Elisa Soussan. Nous avons une boîte de prod ensemble, MyFamily, qui compte six salariés. On est à notre huitième film. La plupart n'ont pas très bien marché mais certains ont cartonné : ça compense. Dans ce métier, tout tourne autour du SPFG (Salaires, Production, Frais Généraux). Ce sont les 10 % que s'alloue le producteur sur le budget du film pour faire vivre sa société. Un producteur classique ne démarre pas un tournage si son SPFG n'est pas financé. Nous, on dit souvent : « On se payera en fonction du résultat. »

## Le Kev Adams gestionnaire n'est pas hyper prudent...

**K.A.** : C'est vrai. À un moment, j'ai accumulé des pertes. J'aurais pu faire entrer des actionnaires dans la société mais je n'ai pas voulu. Finalement, on s'en est sorti. J'ai dû injecter plus d'un million d'euros. Mais aujourd'hui, on possède un actif non négligeable qui est notre catalogue. Il prend de la valeur car la multiplication des plateformes et des chaînes payantes crée le besoin de programmes.

## Ça n'est pas compliqué d'être acteur et producteur sur un film ? Vous devez jouer avec des partenaires que vous gérez...

**K.A.** : Non. Quand je suis dans cette situation, je ne fais pas du tout sentir aux comédiens auxquels je donne la réplique que je coproduis le film. Certains ne s'en rendent même pas compte d'ailleurs. Je m'occupe en amont du montage financier, du choix du réalisateur, du casting, etc. Mais pendant le tournage, je deviens un comédien comme les autres. Et s'il y a des problèmes qui demandent mon implication, je les résous discrètement avec Elisa. Je veille à garder une ambiance sereine sur le plateau dont le vrai patron reste le réalisateur.

## Vous n'êtes encore jamais passé derrière la caméra ?

**K.A.** : Non. Je le ferai sans doute un jour. Pour le film que l'on va commencer à tourner en mars, *Maison de retraite*, j'aurais sans doute franchi le pas si Thomas Gilou n'avait pas été libre.

## Bio express

- Kevin Smadja naît en 1991 à Paris
- Il se fait connaître par la série télévisée *Soda*, diffusée sur M6 en 2011
- En 2015, il joue le rôle-titre dans *Les Nouvelles Aventures d'Aladin* qui fait 4,4 millions d'entrées
- En 2017, il a une relation amoureuse médiatique avec la Miss Univers Iris Mittenæra, qui inspire certains passages de son dernier spectacle, *Sois dix ans*



#

## EN CHIFFRES

Adams Family a produit 8 films : plus grand succès, *Alad'2* (2018), qui a fait

**2,5 millions d'entrées**

Le spectacle *Sois dix ans* avec lequel Kev Adams est actuellement en tournée a dépassé les

**300 000 entrées**

**3,2 millions**

c'est le nombre de téléspectateurs réunis lors de la diffusion de *Sois dix ans* sur TF1 en prime time

**Quel genre de manager êtes-vous ? Cool ? Autoritaire ?**

**K.A.** : Hypercool. On peut me parler de tout sans appréhension. Ma méthode, c'est discuter, écouter, puis trancher. Car quand on dirige, il faut savoir trancher. Il y a certaines choses que je laisse à ma mère ou Elisa, comme le recrutement. Je me vois mal faire des entretiens d'embauche. Je pense que cela mettrait les gens mal à l'aise.

**Vous avez un grand projet pour 2020 qui va vous amener sur un nouveau terrain de jeu : un comedy club. En quoi sera-t-il différent de celui de Jamel Debbouze ?**

**K.A.** : Rien à voir. Le Fridge sera un bar où l'on servira des cocktails originaux concoctés par les meilleurs barmans, un restaurant de bonne qualité, « *speak-easy* », et une salle de théâtre de 75 places où défilent tous les soirs plusieurs artistes repérés par une programmatrice spécialisée dans l'humour. Je suivrai évidemment cette partie de près car c'est mon cœur de métier. Je n'exclus pas les synergies avec mon activité de producteur d'artistes. Il y aura trois séances par jour, des vrais plateaux à l'américaine.

**Cela représente un investissement conséquent ?**

**K.A.** : Oui, mais je suis associé avec un membre de ma famille qui est venu me présenter le projet. On a racheté un kebab de 20 m<sup>2</sup> avec une cour

"

**J'aime les journées de dingue où j'enchaîne les rendez-vous sur des sujets très différents.**

derrière et une cave de 21 m<sup>2</sup>. Je vous laisse imaginer les travaux qu'il a fallu engager ! La cave étant sous les égouts, nous avons pu creuser afin de récupérer 160 m<sup>2</sup> pour le théâtre. Ces travaux nous ont coûté plusieurs centaines de milliers d'euros, plus que les locaux eux-mêmes.

**Comment marche votre burger parisien, Jak Healthy ?**

**K.A.** : On travaille pour l'améliorer, affiner la carte. Je suis très fier d'avoir proposé aux gens un burger qui concilie plaisir et équilibre alimentaire. C'était à moi de faire cela. C'est dur mais on se battra jusqu'au bout.

**Ça se passe comment, une journée type de Kev Adams ?**

**K.A.** : J'aime les journées de dingue où j'enchaîne les rendez-vous sur des sujets très différents. Pour être tout à fait franc, je ne kiffe pas beaucoup les vacances. Cet hiver, j'ai dû faire un jour de ski en tout et pour tout. L'été, je suis content de me reposer pendant une semaine au bord d'une piscine, de lâcher un peu le téléphone et les mails. Mais très vite, j'ai besoin de bouger, d'échafauder de nouveaux projets. Par exemple, je devrais faire mes débuts au théâtre à la rentrée et ça m'excite beaucoup, d'autant que si ça se confirme, je jouerai le rôle mythique de François Pignon dans une nouvelle pièce de Francis Veber, aux côtés de Francis Huster !

**Vous n'avez pas été retenu au palmarès des Globes de cristal dans la catégorie humour. Cela vous a affecté ?**

**K.A.** : Je trouve cela très injuste de ne pas faire au moins partie des nommés. Parmi les shows d'humoristes de 2019-2020, le mien a été le plus vu. En prime, sur TF1, il y a eu 3,2 millions de téléspectateurs, 600 000 de plus en replay, et 300 000 spectateurs en live. Plus de 4 millions au total ! Et vous savez la meilleure ? Les organisateurs m'ont demandé de remettre un Globe de cristal au cours de la soirée. Je vous laisse imaginer ma réponse...\*

# YANN-OLIVIER : LA HAUTE-COUTURE DE L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER

**L'IMMOBILIER LOCATIF EST EN PLEIN ESSOR DEPUIS QUELQUES ANNÉES ET LES SOLUTIONS POUR INVESTIR SUR LE MARCHÉ DEVIENNENT INNOMBRABLES. PASSIONNÉ PAR LES BELLES CHOSES, C'EST EN S'APPUYANT SUR DES VALEURS FORTES QUE YANN-OLIVIER BRICOMBENT SE FRAYER UN CHEMIN DANS UN SECTEUR TRÈS CONCURRENTIEL POUR PROPOSER DEPUIS DEUX ANS UNE OFFRE DE SERVICES EXCLUSIFS.**

## **VOUS AVEZ CRÉÉ LA MARQUE YANN OLIVIER. COMMENT L'AVENTURE DE L'INVESTISSEMENT IMMOBILIER A-T-ELLE COMMENCÉ ?**

La société, basée à Paris, est née d'une histoire personnelle. Ayant grandi aux Antilles, je rêvais d'horizons lointains et de rencontres exceptionnelles. Pendant douze années j'ai donc exercé le métier de journaliste jusqu'à obtenir le Prix Varenne 2009. Puis la perte d'un être cher m'a permis de me rendre compte à quel point, plus qu'une carrière ou l'intérêt financier, le temps est la chose la plus précieuse que nous puissions partager avec ceux qu'on aime. Comme j'avais le goût d'entreprendre, je me suis donc passionné pour l'immobilier, qui m'offre la chance de réunir mes deux passions, la découverte et l'innovation, et le sens du service. En partant de rien, je me suis constitué un patrimoine qui en quelques années m'a permis de me mettre à mon compte. Mon équipe et moi proposons aujourd'hui une offre globale de services, qui vont de l'immobilier de rendement au développement d'affaires pour des entreprises à fort impact, jusqu'aux services privés exclusifs d'une conciergerie de luxe.

## **QUELLE STRATÉGIE AVEZ-VOUS ADOPTÉ POUR VOUS FAIRE UNE PLACE DANS LE MARCHÉ AVEC CE CIBLAGE PRESTIGE ?**

Nous assumons un positionnement haut de gamme, car c'est celui qui correspond le mieux aux valeurs d'excellence, à notre

vision ambitieuse et à la raison d'être de l'entreprise. Entre les agences immobilières classiques et les family office, moins accessibles, il y avait un espace pour une nouvelle approche de l'investissement immobilier rentable et avantageux du point de vue fiscal. Nous nous occupons de la recherche des biens, leur financement, la rénovation intérieure et enfin l'exploitation et le reporting. C'est un service premium de A à Z qui s'adresse en particulier aux dirigeants et à leurs familles, aux cadres, médecins ou avocats, entrepreneurs d'exception, qui souhaitent se constituer un patrimoine et qui manquent de temps au quotidien pour le faire. Notre mission : que l'immobilier ne leur prenne pas plus d'une heure de temps dans leur vie.

## **QUELLE EST VOTRE VALEUR AJOUTÉE DANS LE MONDE CONCURRENTIEL DE L'IMMOBILIER ?**

Dans nos programmes d'accompagnement, nous sommes aux petits soins. Notre approche « zéro papier », entièrement dématérialisée, facilite le processus et limite l'impact sur l'environnement. Nous suivons nos clients un par un, avec une stratégie patrimoniale sur le moyen à long terme, plutôt que sur une opération limitée. Notre valeur ajoutée, c'est un service conçu sur-mesure qui produit des résultats, et la relation personnelle que nous tissons avec nos clients. C'est pour cela que nous n'accueillons qu'un nombre restreint d'investisseurs, pour qu'ils soient certains d'être suivis de



bout en bout. L'histoire a commencé en Normandie. Nous nous développons aujourd'hui dans tout l'Hexagone, avec des perspectives de développement en Europe et à l'international.

## **QUELS SONT LES ENJEUX DE YANN OLIVIER POUR LES ANNÉES À VENIR ?**

Nous souhaitons changer la façon dont les particuliers envisagent l'investissement immobilier locatif. Toute notre attention est tournée vers un seul objectif : rendre leur projet simple, facile et rentable. Ce qui nous motive avant tout, c'est de maximiser la satisfaction du client. Grâce à notre carnet d'adresses et nos partenaires, nous sommes capables d'apporter rapidement une palette de services de très haute valeur ajoutée autour de l'immobilier, la fiscalité, la conciergerie de luxe, dans le but de servir du mieux que possible nos clients. Voilà notre véritable enjeu : nous développer dans cette voie et conquérir de nouveaux marchés. L'ADN de l'entreprise porte une ouverture sur le monde, une façon de connecter aux personnes, de s'intéresser à eux. Les clients ressentent cet intérêt et notre volonté de comprendre comment nous pouvons les aider. En tant que dirigeant, c'est un plaisir de transmettre cet héritage, communiquer et d'entraîner les équipes. ●

**Contact :** <https://yannolivier.com/>

# 24 heures avec Michel-Édouard Leclerc, l'homme qui résiste aux GAFA

Visionnaire, agitateur, charismatique, ultra-connecté, engageant, Michel-Édouard Leclerc ne laisse pas insensible. Le président du groupement E.Leclerc n'est pas qu'un as de la communication, il supervise aussi la stratégie du leader de la distribution française. Sacré personnalité la plus influente du réseau social LinkedIn, devant le président Emmanuel Macron, 'MEL' murmure autant à l'oreille des millennials que de la ménagère de plus de 50 ans. Qu'est-ce qui fait courir Michel-Édouard Leclerc ? *Forbes* vous embarque dans le quotidien survitaminé d'un chef d'entreprise de son temps.

PAR SABAH KEMEL KADDOURI

• **7h00** : Aujourd'hui, Michel-Édouard Leclerc n'a pas de réunion particulièrement matinale, il prend le temps d'éplucher la presse devant un café, de surfer rapidement sur quelques réseaux sociaux et de jeter un premier coup d'œil à ses SMS et mails. Le taxi est là. L'éminent chef d'entreprise prend la direction d'Ivry-sur-Seine, siège du groupement E.Leclerc, pour une longue journée de travail. Je lui fais remarquer que ses pairs se déplacent volontiers avec un chauffeur privé... Il répond à cette question déguisée en affirmant privilégier ce mode de transport : *« Je profite du trajet pour passer mes premiers coups de fil tout en poursuivant la lecture des journaux. »*

• **8h20** : Arrivée à Ivry-sur-Seine, ville communiste du Val-de-Marne, où le groupe a élu domicile *« à une époque où le foncier était encore accessible »*, confie l'homme d'affaires breton. En bordure de périphérique, la machine Leclerc se déploie sur 63 000 m<sup>2</sup> dessinés par le célèbre architecte Jean-Michel Wilmotte, un nom qui rayonne aux quatre coins du monde. *« Nous sommes les seuls distributeurs français à avoir nos locaux aussi près de Paris »*, fait remarquer Michel-Édouard Leclerc. Dans ce labyrinthe d'acier, un tapis minéral de grandes dalles de

pierre conduit le visiteur jusqu'au hall d'accueil de l'immeuble, bordé de chaque côté d'une bande végétale. Les locaux, très fonctionnels, abritent des bureaux, de nombreuses salles de réunion permettant de tenir simultanément plusieurs dizaines de réunions avec les fournisseurs lors des négociations commerciales. Tandis que l'immense hall d'exposition sur deux niveaux sert à organiser une dizaine de salons professionnels internes chaque année pour autant de thématiques (textile, Noël, plein air, etc.). L'occasion de rencontres transactionnelles fécondes entre exposants (fournisseurs du groupe) et représentants de magasins Leclerc venus passer commande.

Le président du groupe E.Leclerc salue chaleureusement les équipes avant de prendre ses quartiers au dernier étage. Son bureau, très lumineux, fait face à la Seine. *« D'une de mes fenêtres, on voit le ministère de l'Économie... qui nous surveille ! »*, glisse-t-il non sans une pointe d'ironie. L'espace est divisé en deux, d'un côté le bureau et la table de travail, de l'autre, un coin salon avec deux banquettes pour faciliter les échanges avec les visiteurs. *« Pas de quoi projeter des slides, je ne supporte pas les Powerpoints ! »*, avertit ce dernier.



Bureau de Michel-Édouard Leclerc au siège social de E.Leclerc à Ivry-sur-Seine (Val-de-Marne)



• **9h00** : Après le tour du propriétaire, premier échange de fond : « Pour comprendre mes journées, il faut comprendre l'organisation du Mouvement E.Leclerc. Notre structure est particulière puisque nous sommes organisés sous forme de coopérative. L'enseigne E.Leclerc est composée de plus de 700 magasins indépendants. Ces points de vente sont gérés par 542 chefs d'entreprise (on les appelle les « adhérents ») qui sont maîtres chez eux. Ils se sont rassemblés sous l'enseigne E.Leclerc au niveau national pour mutualiser des moyens (logistique, marketing, communication, approvisionnement, sécurité alimentaire...) mais chez eux, ils font ce qu'ils veulent : ils peuvent ou pas s'approvisionner auprès de la centrale d'achat, ils décident seuls de leurs investissements en magasin, de leurs politiques de recrutement et de formation, etc. Donc ils sont liés entre eux par un destin collectif, mais où chaque individualité peut pleinement s'exprimer. Je ne peux donc jamais les contraindre à faire quelque chose, je ne peux les emmener vers un objectif qu'en parvenant à les convaincre », introduit Michel-Édouard Leclerc.

Qui sont ces adhérents E.Leclerc ayant collectivement engrangé quelque 48,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, tous produits confondus, en 2019 ? Une performance qui propulse le groupe en tête du secteur de la distribution hexagonale.

« Pour devenir adhérent E.Leclerc (donc chef d'entreprise), il faut avoir été salarié pendant plusieurs années dans l'enseigne – avoir de l'argent ne sert à rien chez nous pour devenir adhérent – et avoir occupé plusieurs postes : on peut commencer employé libre-service en mettant des boîtes en rayon, puis on passe manager de rayon et on finit directeur du magasin. Et si on est un peu malin et

travailleur, à un moment, quand on a été directeur quelques années, on se voit proposer de franchir le cap et de passer du statut de salarié à celui de chef d'entreprise. Il faut alors trouver un magasin à reprendre (tout le monde se mobilise pour ça) et, une fois le magasin trouvé, on l'inaugure. C'est un moment fort pour le nouveau chef d'entreprise. Je viens faire un discours, rencontrer le personnel, les élus locaux, c'est l'occasion d'une belle fête, et c'est le début d'une belle aventure pour le nouvel adhérent », développe Michel-Édouard Leclerc. Ce parcours, exempt d'élitisme et de favoritisme, se fonde donc sur le principal critère de méritocratie.

542 belles histoires s'inscrivant dans la lignée de la saga Leclerc écrite sept décennies plus tôt à Landerneau, commune bretonne du Finistère à jamais rattachée à l'éclatante réussite familiale. Édouard Leclerc a fait vivre sa première « ubérisation » au secteur du commerce en 1949, lorsqu'il ouvrit une épicerie d'un nouveau genre avec des produits achetés directement aux producteurs. Affranchi de tout intermédiaire, l'entrepreneur visionnaire affichait des prix 30 % moins chers que les autres commerçants. Un seul slogan : défendre le pouvoir d'achat de la ménagère. Pendant que sa femme Hélène sert au magasin, Édouard Leclerc multiplie les porte-à-porte au volant d'une vieille camionnette pour prêcher la bonne parole. Avec son audace et sa verve, le Finistérien se constitue un solide réseau de fournisseurs. Au fil des ans, le désormais médiatique « Épicier de Landerneau » élargit ses activités dans le prêt-à-porter, la vente de carburants, la beauté, les bijoux, la culture... créant des marques propres pour contrer les fabricants récalcitrants à vendre leurs produits.

Et puis, un visage et une voix commencent à s'imposer au côté du patriarche, Michel-Édouard Leclerc, fils, est de tous les déplacements et combats pour faire tomber les monopoles. Son éloquence médiatique crève l'écran.

• **10h00** : « Ils sont arrivés. » Interrompu par sa secrétaire, Michel-Édouard Leclerc prend la direction de l'accueil à la rencontre d'une trentaine d'élèves issus de collèges du réseau d'éducation prioritaire. Ces adolescents participent au programme d'immersion en entreprise initié par l'enseigne. Durant une semaine, ils découvriront les coulisses de l'état-major d'un grand groupe, encadrés par les équipes du marketing, du sourcing, des services généraux... Pleins d'entrain, les stagiaires veulent tous leurs selfies avec « MEL », d'autres tentent de contenir leur émotion. « Je vais montrer cette

#

## EN DATES

**1949**

Création du premier magasin éponyme par Édouard et Hélène Leclerc

**1971**

Première crise de croissance qui voit les adhérents E.Leclerc se séparer en deux groupes aboutissant à la création d'Intermarché (aujourd'hui n° 3 de la distribution française)

**1980-1990**

E.Leclerc remporte la bataille des monopoles sur la vente de carburant, d'or, de produits de parapharmacie, et ce, au prix d'une certaine de procès auprès des tribunaux français et européens

**17 septembre 2012**

Disparition d'Édouard Leclerc

photo à toutes mes connaissances ! », lance l'un d'eux, encouragé de sourire par ses camarades. Une véritable Leclerc-mania !

- **11h00** : Échanges avec la vice-présidente des centres E.Leclerc en charge du développement durable et le directeur de la communication.

- **12h30** : Michel-Édouard Leclerc a une nouvelle à partager. Comme à l'accoutumée, le plus connecté des grands patrons se tourne vers les réseaux sociaux, LinkedIn plus particulièrement, pour diffuser un post sur les bons chiffres de l'emploi dans le commerce. MEL adore ce canal de communication qui d'ailleurs le lui rend bien : en 2019, encore, il a été sacré Top Influenceur par le réseau professionnel devant un certain Emmanuel Macron. Suivi activement par des centaines de milliers d'internautes, le charismatique président des centres E.Leclerc se met à la portée des gens dans toute leur pluralité : consommateurs, salariés, étudiants, militants, institutionnel... « *Auparavant, dans "l'ancien monde", il me suffisait de faire deux ou trois grandes émissions de télévision pour toucher 10 à 15 millions de Français. Désormais, avec le net, il y a morcellement de l'auditoire, chacun compose son information comme il lentend. Les réseaux sociaux sont devenus le seul moyen qui me permet de renouer avec ces publics, et mieux qu'avant même, puisque je peux cibler très précisément à qui je veux m'adresser, et je peux même avoir des échanges avec eux. Ce que ne permet pas la TV* », estime ce passionné de la toile.

Autant Michel-Édouard Leclerc salue les bienfaits du dialogue en direct avec ses interlocuteurs, sans tenir compte des positions sociales des uns et des autres, autant il se montre précautionneux quand il s'agit d'aborder certains sujets. « *J'ai compris qu'on ne pouvait pas parler de tout sur les réseaux sociaux, car il y a des trolls, des gens qui ne sont que dans la critique, voire dans l'insulte. Il y a des sujets inflammables qu'il faut éviter. Avec la pratique, on apprend à les repérer. Pour autant, je ne me censure pas, il m'arrive parfois de tester des arguments, de poser des questions pour observer les réactions... cela nourrit ensuite ma stratégie de communication.* »

- **12h45** : Déjeuner sur le pouce avec des collaborateurs pour faire le point sur l'agenda, les courriers et les déplacements. La garde rapprochée du CEO se compose du secrétaire général du Mouvement E.Leclerc, du directeur de

#

## EN CHIFFRES

721

magasins

542

adhérents

38,8

milliards d'euros (hors carburant) en 2019, leader de la grande distribution en France

21,6 %

de part de marché



Passionné par le numérique, MEL ne rate pas une occasion de s'adresser à sa communauté.

la communication, de la directrice juridique et du directeur des affaires publiques. « *On a une belle complicité qui dépasse le boulot* », confie le Breton. Dans ce cercle, il y a aussi les adhérents E.Leclerc, soit une quarantaine de « figures » avec lesquelles il échange régulièrement. D'autres hauts cadres tiennent aussi un rôle essentiel, experts dans leur domaine, MEL les consulte souvent sans toutefois s'interdire de transgresser les organigrammes quand il s'agit de cerner une problématique ou d'avoir un avis précis.

Aux déjeuners sans fin aux grandes tables parisiennes, l'homme préfère la convivialité d'un repas avec ses collaborateurs. « *Des moments privilégiés où nous apprécions de parler de nos coups de cœur au cinéma, de lectures inspirantes. Nous discutons aussi de sujets de société qui font actualité : cela me permet de confronter les points de vue, de voir quelle est l'approche générationnelle sur certains sujets...* », expose cet éternel observateur. Finalement, le meilleur créneau pour un rendez-vous business reste le matin, autour d'un café, dans un bar sympa.

- **13h30** : Départ pour Romainville (en Seine-Saint-Denis) pour visiter un projet expérimental de ferme urbaine. Un comité d'accueil attend Michel-Édouard Leclerc. Il se compose de la maire, Corinne Valls, et de membres de son cabinet. Le dirigeant d'une start-up spécialisée dans l'agriculture urbaine est aussi du rendez-vous.

- **17h15** : Avant de retourner au siège, à Ivry, nous faisons une halte au sein de la société d'édition d'art du Breton. L'occasion d'un échange avec un collaborateur mobilisé sur un projet d'exposition de BD au musée des Arts déco de Paris. « *Nous commençons à établir une sélection d'œuvres à prêter.* » La culture et les arts, l'autre grand amour de l'entrepreneur.

- **18h00** : Point du jour avec le secrétaire général et le directeur des affaires publiques au sujet de la crise du coronavirus et l'impact sur l'organisation des magasins. Le mot d'ordre

## 3 questions à...

MICHEL-ÉDOUARD LECLERC

## Votre proverbe favori ?

« L'échec est le fondement de la réussite. » (Lao Tseu)

## Qu'est-ce qui vous révolte ?

L'indifférence.

## Un rêve à réaliser ?

Organiser une grande exposition sur la BD à Paris dans un lieu emblématique.



MEL échangeant avec la maire de Romainville, Corinne Valls, sur le site d'un projet expérimental de ferme urbaine.

est de rassurer : les distributeurs E.Leclerc ont suffisamment de stocks, il n'y a aucune raison de craindre une pénurie. L'information est relayée sur les réseaux sociaux, en ébullition depuis le début de la crise sanitaire.

• **18h30** : Bilan des négociations commerciales 2020 avec les acheteurs, et du salon de l'agriculture. À l'issue de cet entretien stratégique, le timing est parfait pour interroger le leader de la distribution française sur l'un des plus grands défis auquel il est confronté : la déferlante de l'e-commerce et l'appétit gargantuesque des GAFAs, incarné par le rouleau compresseur Amazon. « *C'est un grand défi pour le commerce physique. Bien entendu, nous investissons beaucoup en logistique, en marketing, pour tenir la dragée haute à nos concurrents d'aujourd'hui (Carrefour, Lidl...) et de demain (Amazon, Alibaba, JD...).* Nous avons ainsi investi 1 milliard d'euros en trois ans pour mettre à niveau notre logistique. Nous sommes en train de

Ci-dessus, au sein de la société d'édition d'art MEL Publisher.



conquérir le marché parisien (où nous n'avons pas de magasins) à la façon d'Amazon (livraison depuis des entrepôts localisés en bordure de Paris). Enfin, n'oublions pas que sur le drive, nous sommes leader avec plus de 45 % de parts de marché. Aujourd'hui, le e-commerce c'est 7 à 8 % de notre chiffre d'affaires et on en a encore sous le pied ! J'observe avec beaucoup d'attention ce que fait Walmart aux États-Unis, sa transition numérique est passionnante et source d'inspiration. Parallèlement, nous continuons de croire dans l'hypermarché, qui continue d'ailleurs à représenter une part importante de notre croissance. Mais nous disons qu'il faut l'adapter aux nouveaux besoins de l'époque. Nous investissons, aussi, beaucoup dans les nouvelles tendances de consommation (bio, végan, vrac...) », appuie-t-il.

• **19h45** : La journée touche à sa fin. Le chef d'entreprise doit retrouver les siens pour un dîner familial. Il rentre à pied en longeant la Seine. Ses soirées sont variées. Parfois, il rejoint des équipes, se rend à un gala de charité ou à un vernissage. Mais ce qu'il préfère par-dessus tout, ce sont les soirées en amoureux avec Natalia, son épouse, devant les séries TV qu'ils affectionnent. Celles-ci ont souvent des accents polittiques, à l'instar de *House of Cards*, *The Young Pope*, *When they see us*, *Baron noir*...

Les mercredis et jeudis sont généralement consacrés à des rendez-vous extérieurs, mais aussi à des déplacements, des inaugurations. « *J'ai besoin d'aller sur le terrain, à la rencontre de nos partenaires, visiter des fermes, des usines, c'est impératif de garder le contact avec notre tissu économique* », souligne-t-il. Son activité principale est dédiée au groupement E.Leclerc mais, depuis plusieurs années, il s'est investi dans l'éducation (en présidant l'école de commerce Neoma Business School), dans la culture (FHED), dans la santé (Ligue contre le cancer et Fondation Alzheimer) et la géopolitique (IRIS). Dès le jeudi soir (à partir du printemps), il répond à l'appel du large, vers sa Bretagne natale. « *J'ai transformé ma maison en lieu de séminaire, mon épouse et moi préparons donc l'accueil des congressistes.* » Ce boulimique de travail sait aussi souffler. Ainsi, il se régale de grandes balades le long des plages, sur les anciens sentiers douaniers. Le spectacle des couleurs saisi entre deux averses, il le partage cette fois avec sa communauté d'Instagrammeurs. Michel-Édouard Leclerc, homme de son temps, murmure autant à l'oreille des millennials que de la ménagère de plus de 50 ans.

Et justement, quid de la désirabilité des métiers de la grande distribution ? À ces millennials-consommateurs-acteurs qui le suivent par milliers sur les plateformes sociales, quelles opportunités dans le domaine ? « *Travailler dans la distribution, c'est travailler sur la désirabilité des produits, les enjeux sanitaires, l'urbanisme, la culture, la production agricole, la formation professionnelle, l'empreinte carbone de ses approvisionnements... Vous connaissez beaucoup de secteurs professionnels où l'on dispose d'une telle palette de sujets ? La grande distribution offre ça, en plus d'offrir une mobilité professionnelle réelle : vous pouvez changer de métier plusieurs fois dans votre vie, tout en restant chez le même employeur ! N'est-ce pas formidable ?* », conclut Michel-Édouard Leclerc avec un enthousiasme communicatif. Certains des collégiens qu'il a salués ce matin auront peut-être eu l'étincelle. ✨



## GHITA LAHMAMSSI, LA SHOW GIRL ARABE

**ENTREPRENEURE, MANNEQUIN, CHANTEUSE, COMÉDIENNE... NOMBREUSES SONT LES CASQUETTES DE GHITA LAHMAMSSI. C'EST AVEC UNE GRANDE PASSION ET AU GRÉ DES OPPORTUNITÉS QUE L'ARTISTE S'EST FAIT UNE PLACE DE CHOIX DANS DES SECTEURS AUSSI DIVERS QUE VARIÉS, POUR DEVENIR LA PREMIÈRE SHOWGIRL DU MONDE ARABE.**

Née à Essaouira, c'est au Luxembourg que Ghita Lahmamssi grandit avec une mère ingénieure et un père mathématicien. À l'âge de six ans, elle fait ses premiers pas sur les podiums et fait forte impression sur la scène marocaine du mannequinat, notamment à travers le défilé « Caftan ».

### L'ASCENSION DE LA SCÈNE ARABE

Dotée d'un véritable goût pour le show, la jeune femme étend sa palette artistique au paysage audiovisuel, ayant entretemps posé ses valises à Paris pour poursuivre un MBA en management de luxe. Partageant sa vie entre la France et le Maroc, Ghita Lahmamssi fait ses preuves en 2016 dans la web-série #code diffusée sur mytfl et se voit proposer des rôles à la télé et au cinéma. Forte d'une notoriété bien installée, elle se lance sur la scène musicale en sortant plusieurs singles. Celle qui chantait pour « s'amuser » a su se faire une place de choix dans le monde de la musique. « J'ai toujours été fasciné par les couleurs, les lumières du show à l'américaine et j'ai toujours eu cette envie de faire ma propre ma musique et de me laisser aller. C'est comme ça que je suis

devenue la première showgirl du monde arabe », explique l'artiste marocaine.

Avec la présentation de son dernier single *Bik Wla Bia*, le 5 mars 2020, Ghita Lahmamssi marque une nouvelle étape dans sa carrière de chanteuse. Son précédent single sorti en novembre 2019, *Daqqat Qelbi-My Heartbeat*, a connu un grand succès au Maroc et a dépassé la barre des 5 millions de vues sur Youtube. La showgirl réussit ce qu'elle entreprend et multiplie les projets. Le grand public a notamment la retrouver en 2018 dans la série *Hidain* diffusée sur 2M, où elle interprétait le rôle de Cléopâtre.

### ENTRE PASSION ET FIBRE ENTREPRENEURIALE

Si sa carrière de comédienne s'est lancée d'une opportunité saisie au bon moment, sa carrière musicale est née d'un rêve de petite fille et d'un amour de la performance. C'est donc pierre par pierre et avec passion que Ghita Lahmamssi forge ses multiples facettes. « Issue d'une famille de scientifiques et seule fille d'une fratrie de quatre, j'étais la seule artiste à la maison. Malgré cela, mes parents m'ont toujours encouragées dans ma voie, la seule condition étant

de terminer mes études », explique-t-elle. D'une passion pour la mode, pour la musique et pour le septième art naît une véritable fibre entrepreneuriale qui la conduit à lancer divers projets, tout en restant elle-même. « Je n'aime pas trop l'autorité, je suis de nature très indépendante et je voulais donc réaliser mes projets moi-même ». L'un de ces projets, c'est le lancement d'une marque de cosmétique dans les prochains mois, mais également une marque de maillots de bain qui sortira au début de l'été. « Si on travaille tous les jours sans relâche, on peut tout faire. J'ai une très bonne équipe qui me suit et qui m'accompagne dans la réalisation de tous ces projets ». C'est de ce postulat que part Ghita Lahmamssi dans ce qu'elle entreprend, mais également dans ses objectifs futurs. Mis à part la chanson et le cinéma, c'est dans le volet social qu'elle souhaite également s'investir : « Je voudrais apporter mon aide aux petites filles déscolarisées du monde rural. J'aimerais profiter de mon réseau et de ma notoriété pour faire bouger les choses à ce niveau-là » ● <https://www.instagram.com/ghitalahmamssiofficial>

## Jacob & Co : un tourbillon dans l'horlogerie de luxe

Jacob Arabo a dû batailler pour parvenir à créer les montres hors normes qui sont sa marque de fabrique et gagner la reconnaissance de ses pairs. Portrait d'un horloger audacieux qui a su attendre son heure.

PAR JEAN-JACQUES MANCEAU

**D**émesure. Si on devait résumer la marque de joaillerie Jacob & Co, c'est le terme qui semble le plus approprié. Démesure des pierres étincelantes aux proportions considérables qui côtoient, dans les vitrines, des garde-temps d'exception, aux volumes assumés. À l'image de la montre de la marque qui a créé l'événement l'année dernière au salon Baselworld, la Twin Turbo Furious Bugatti Edition proposée à 39 exemplaires, née du partenariat entre Bugatti et Jacob & Co. 18 en fibre de carbone, 18 en or rose et 3 en diamant. Les prix sont à l'avenant, sachant qu'une Twin Turbo « normale » coûte déjà 470 000 euros... En hommage à la haute technicité de la Chiron au moteur de 16 cylindres en « W » développant 1 500 chevaux, la Jacob & Co Twin Turbo Furious Bugatti Edition dispose de deux tourbillons tri-axe et d'un chronographe avec roue à colonne et répétition de minute décimale. Une débauche de technologie minutieuse évoque le moteur du bolide, le cadran souligné de turquoise sur les



côtés rappelle la couleur légendaire des Bugatti. Une aiguille « fuel » sur fond bleu-blanc-rouge indique la réserve de marche de la montre comme une jauge d'essence. L'ensemble est extravagant, à l'image du fondateur de l'entreprise, Jacob Arabo.

Difficile de broser le portrait du personnage, tant la légende qui l'accompagne prend souvent le pas sur la réalité. L'histoire démarre en 1976, en Ouzbékistan, son pays natal, qu'il quitte à 14 ans lorsque Léonid Brejnev autorise les Juifs à quitter l'URSS. Le jeune garçon s'installe avec sa famille dans le quartier le plus pauvre de New York, le Queens. Son père prépare des hot-dogs dans une arrière-boutique. L'adolescent, lui, se forme à la joaillerie dispensée par des Juifs de son quartier.

### Le bijoutier des rappers

Rapidement, en 1986, il monte un petit atelier. Puis une boutique, proche de Central Park, sur la très chic 6<sup>e</sup> Avenue. Ses créations de bijoux sont à son image, flamboyantes et dotées d'énormes



## Les horlogers en Suisse m'ont pris de haut. Il était extrêmement difficile d'établir une relation avec eux.

La Jacob & Co Twin Turbo Furious Bugatti Edition. Un modèle devenu emblématique de la marque.



pierres précieuses. Pour les trouver, il mouille la chemise. Il va les chercher directement en Sierra Leone, en Guinée-Conakry et au Brésil. À la différence des autres joailliers, il crée pour ses clients des modèles exclusifs, sans limite de prix ni de composition.

Jacob Arabo devient la coqueluche des rappers. Biz Markie fut son premier client, puis Notorious B.I.G., Puff Daddy, Busta Rhymes, 50 Cent, Jay-Z. La bouche-à-oreille fonctionne à plein. Celui que tous surnomment Jacob the Jeweler (« Jacob le Bijoutier ») devient un personnage central dans l'imaginaire du rap américain. Il est célébré dans soixante-trois chansons, deux films, de nombreux clips et même un jeu vidéo. Jacob Arabo devient une star. Il en adopte d'ailleurs le look : cheveux gominés, bronzage permanent, sourire enjôleur et costume soigneusement coupé dans des étoffes choisies avec soin. Fort de son succès dans la joaillerie, il se lance, en 2001, dans l'horlogerie. Mais son style « bling-bling » ne fait pas l'unanimité dans le monde feutré de l'horlogerie suisse.

Lorsqu'il décide de rencontrer des fournisseurs qui pourraient donner vie aux montres hors normes dont il rêve, ceux-ci font la fine bouche. « Les horlogers en Suisse m'ont pris de haut, raconte-t-il. Il était extrêmement difficile d'établir une relation avec eux. Ils étaient malpolis et les prix étaient trop élevés, comme s'il s'agissait de punir un Américain. J'ai décidé de démarrer avec une montre plus simple à quartz pour laquelle je n'avais pas besoin des Suisses. J'ai réalisé la montre Five Time Zone (« Cinq fuseaux »), dont on pouvait changer le look à volonté grâce à différents bracelets et chatons. Je porte encore la première que j'ai réalisée. Cette montre a vraiment révolutionné les montres mode. » Rapidement, ces premiers modèles trouvent leur clientèle. Riche et exigeante, à l'image de Mohammed ben Salmane, prince héritier d'Arabie saoudite.



Jacob Arabo, ici en compagnie de Diddy, s'est fait connaître du monde entier, en partie grâce aux rappeurs américains qui raffolent de ces créations.

### Un changement d'époque

Persévérant, Jacob Arabo embauche le maître horloger Luca Soprano et parvient à convaincre des partenaires helvètes d'imaginer des garde-temps de plus en plus impressionnants. Ses modèles prennent de l'envergure, s'étoffent de tourbillons ambitieux, de mouvements inédits, de sophistications logés dans des boîtiers luxueux où prospèrent, sur des cadrans volumineux, une profusion de détails pittoresques. Quelques modèles iconiques font les beaux jours des salons professionnels comme la SF24, l'Epic X ou l'Astronomia et sa répétition minutes carillon.

Le joaillier star devient un horloger reconnu et respecté, désormais salué par ses pairs. Une ascension que rien ne semble pouvoir arrêter. Jusqu'en 2008 où il commet l'erreur de vendre des bijoux à un gang de Détroit. Il est condamné pour blanchiment d'argent. « *Mon business a survécu mais ma réputation était endommagée. Peu importe que le crime soit mineur, les Américains prennent cela très au sérieux* », explique-t-il à l'époque. Le coup aurait pu être fatal, d'autant que la crise financière est passée par là. Mais il va finalement servir d'accélérateur à l'entrepreneur. Il décide de prendre le taureau par les cornes et se remet à dessiner des modèles de montres encore plus luxueuses, avec des mécanismes ultra-précis développés en Suisse, notamment inspirés par le système soalaire. Les produits sont calibrés pour des millionnaires, les prix oscillent entre 400 000 et 18 millions de dollars. Jacob Arabo a compris que l'époque n'est plus au « bling-bling » mais aux ultra-riches, en quête d'expériences

exceptionnelles et de produits uniques.

Depuis quelques années, elle est aussi au digital et aux nouveaux modes de communication et de marketing. Alors, pour réussir cette nouvelle transformation, Jacob Arabo a débauché Bertrand Savary. Cet ingénieur, diplômé d'un MBA, a passé plusieurs décennies dans l'industrie du luxe, notamment comme directeur international et directeur régional de marques telles que Vacheron Constantin, Breguet, Bulgari et Corum.

Sur sa feuille de route figure le développement des ventes mondiales avec pour objectif d'élargir le réseau de partenaires de la marque, ainsi que sa reconnaissance à travers le monde. À peine arrivé, il inaugure ses premiers chantiers. « *Nous ouvrons une boutique à Pékin, dans le centre commercial haut de gamme SKP Beijing, car nous sommes en train de développer le marché chinois. Nous allons ouvrir une boutique en Thaïlande également, la première semaine de novembre, et nous prévoyons d'aller dans des pays comme le Koweït et l'Arabie saoudite avec des boutiques monomarkes gérées par des tiers (boutiques externes). Actuellement, en Amérique latine, le Mexique est le marché qui fonctionne le mieux, en raison de son énorme clientèle très sophistiquée qui aime notre style de montres* », explique Bertrand Savary.

Côté réseau de distribution, le nouveau CEO veut davantage s'orienter vers des boutiques externes proposant à la fois des montres et des bijoux. « *Nous n'avons pas besoin d'être partout – nos produits sont de toute façon très haut de gamme et de niche – mais nous devons être présents dans chaque grande capitale.* » \*

# DE TULUM AUX MALDIVES, D'UN OCÉAN À L'AUTRE...

PRENDRE SES QUARTIERS À CASA MALCA TULUM, ANCIENNE DEMEURE FANTASMÉE DE PABLO ESCOBAR DEVENUE RETRAITE DE LUXE, OU FAIRE ESCALE AU PARADIS DANS UN ATOLL DES MALDIVES : **FORBES** EST DÉJÀ PASSÉ À L'HEURE D'ÉTÉ !

PAR DOMINIQUE BUSSO ET SABAH KEMEL KADDOURI

## Merveille d'hôtel sur un atoll

Des villas sur pilotis desservies par des passerelles de bois, des dégradés de verts jade à l'horizon, des kilomètres de sable farineux, séjourner aux Maldives est la promesse de robinsonnades mémorables. Au LUX\* South Ari Atoll, on nous propose de dépasser la carte postale pour une expérience des plus immersives. Oubliez l'immuable routine de la baignade, le trop conventionnel dîner en blanc et la sortie de snorkelling impersonnelle, ici on vogue de surprise en surprise. Dans cette retraite éco-chic, on commence la journée par une captivante chasse aux trésors à la recherche de bouteilles enfouies dans la végétation. À la clé, mille et une attentions. Puis les apprentis explorateurs poursuivent sur les sentiers du plaisir par un soin duo au spa maintes fois primé, une initiation à la plongée sous-marine, un dîner romantique sur la plage ou par un shooting personnalisé avec photographe... Belle manière de partir à la décou-





verte de l'île et, d'une certaine manière, de soi-même, grâce à des moments de retour en enfance.

Du petit-déjeuner aux accents de food court asiatique aux fins de soirée dans des « toilettes disco », où la musique retentit dans un décor aquatique, le LUX\* South Ari Atoll est décidément inclassable ! Ce ne sont pas une, mais 17 bonnes idées gravées dans le marbre, qui régissent le quotidien du resort, comme cet arbre à souhaits prisé des touristes ou encore cet exquis café torréfié sur place. Jamais à court d'inspirations, le General Manager, Jonas Amstad, vous invite même à vivre une expérience « montagne » durant les fêtes de fin d'année, pendant lesquelles il fait ériger un véritable chalet alpin ! Un clin d'œil affectif à sa Suisse natale. « *Beaucoup de nos idées ont été reprises par des hôtels voisins, cela m'amuse. La créativité est dans notre ADN* », confie cet hyperactif polyglotte.

#### Un resort très instagrammable

Ce cadre idyllique se déploie sur quatre kilomètres le long de l'île de Dhidhoofinolhu. À l'ombre des palmiers, le LUX\* South Ari Atoll vous accueille dans l'une des 190 villas privées disséminées en lisière de l'océan. Sur terre ou suspendue au-dessus de l'eau, face au coucher ou au lever du soleil, votre demeure maldivienne offre une véritable ambiance de maison d'esthètes en bord de mer. Ici, votre seule nuisance sonore est le clapotis des vagues. Votre vie en autarcie est rythmée par un éventail de sports nautiques uniques (flyboard, hoverboard, jet-surfboard, centre de plongée PADI...) et des restaurants haute couture prêts à satisfaire la moindre de vos envies. Découverte d'une cuisine japonaise raffinée à Umami, flirt avec les étoiles à la table Allegria, atmosphère cosy au restaurant Beach Rouge qui, la nuit venue, se métamorphose en dance floor sur sable... Sept spots culinaires à tester avec sa moitié, sa tribu d'amis ou en solo.

Célébrer la vie est le mantra qui domine ces lieux ! D'ailleurs, des écrans géants en lettres fluo vous incitent, ici et là, à savourer ces moments de pure déconnexion. ✨

#### [www.luxresorts.com](http://www.luxresorts.com)

Desertes aériennes Paris – Malé avec Qatar Airways.  
Prix à partir de 734 € aller-retour en classe économique et 2 117 € aller-retour en classe affaires.





## RETOUR AUX SOURCES BIENFAISANT AU SONEVA JANI

**LE LUXE, C'EST OUBLIER L'ESPACE ET LE TEMPS. AU SONEVA JANI MALDIVES, ON SE SURPREND À ADHÉRER AU MANTRA « NO NEWS, NO SHOES » POUR UN LÂCHER-PRISE RÉGÉNÉRANT.**

PAR SABAH KEMEL KADDOURI

Trempez vos pieds dans une eau de cristal, plongez la tête dans un aquarium naturel fascinant, perdez tous vos repères spatio-temporels... Vous êtes au Soneva Jani, petit bout de paradis des Maldives. Dernier-né de la chaîne Soneva, réputée pour ses valeurs écoresponsables et le raffinement exquis de ses villégiatures, ce resort agit tel un aimant sur les *beautiful people* qui partagent bien volontiers leurs fabuleuses vacances à coups de posts Instagram. La philosophie de Soneva est de murmurer à l'oreille des esthètes sensibles à la préservation des trésors de notre Terre. Un minimalisme qui est, au fond, une certaine idée du luxe. Sonu Shivdasani, homme d'affaires britannique d'origine indienne, et sa top model d'épouse native de Suède, Eva Malmström Shivdasani, ont imaginé un concept hôtelier fondé sur la durabilité.

À Soneva Jani dans l'atoll de Noonu, il est question de vous embarquer dans un monde où la nature est omniprésente : constructions sobres à base de bambou, noix de coco et teck, villas érigées dans un espace luxuriant, implantation de panneaux solaires, autosuffisance dans la gestion de l'eau... Ainsi s'écoule la vie en accord avec les éléments car « *less is more* ! ». Le couple épris d'authenticité vous encourage par ailleurs à marcher pieds nus – du réveil au coucher – pour acter de votre déconnexion physique au monde. Après tout, n'êtes-vous pas là pour faire un break ? Vous recentrez sur vous-même ? Un seul mantra : « *No news, no shoes* ! » Tout un symbole. « *Dévoiler ses pieds n'est pas un geste anodin. C'est se mettre à nu et accepter de perdre ses repères en vue de se reconnecter*



à l'essentiel : notre environnement », partagent les maîtres d'œuvre de Soneva dans leur communication officielle (Soneva, contraction de Sonu et Eva, vous l'aurez noté).

Petite sœur du Soneva Fushi, cette seconde adresse maldivienne est un sanctuaire à taille humaine. Il n'y a que 24 villas disséminées dans l'île dont une, surprenante, sur un îlot situé dans un lagon de 5 km. Le confort et l'élégance caractérisent les habitations qui se déploient sur deux étages : chambres spacieuses avec toit rétractable, généreux dressing, cave à vin, piscine privée à débordement, filet de catamaran tendu au-dessus de l'eau où l'on peut prendre ses aises pour une dégustation de cocktails quand vient le crépuscule. Un décor soigné convoquant également le ludique, puisqu'un toboggan vous propulse dans les eaux céruleennes depuis votre chambre !

Lorsqu'on se résout à quitter son cocon aquatique, c'est pour déguster des spécialités maldiviennes les pieds dans l'eau ou pour savourer l'un des meilleurs crabes du monde. Dix restaurants vous accueillent au gré de vos envies culinaires. D'ailleurs, vous qui pensiez avoir l'île rien que pour vous tant y domine un sentiment de tranquillité absolue, vous serez surpris d'y croiser les autres guests de l'hôtel.

Alliant discrétion et retour aux sources, le Soneva Jani est une expérience riche en émotions. ✨

[www.emotions.kuoni.fr](http://www.emotions.kuoni.fr)

Séjour à l'hôtel Soneva Jani Maldives avec Émotions de Kuoni. Renseignements et réservations : 01 55 87 85 65



# ET SI VOUS SÉJOURNIEZ DANS L'ANCIENNE DEMEURE DE PABLO ESCOBAR ?

COINCÉ ENTRE LA MER DES CARAÏBES ET UNE JUNGLE OMNIPRÉSENTE, CE VILLAGE DE PÊCHEURS DE LA RÉGION DU YUCATAN A ÉTÉ PENDANT LONGTEMPS LE SECRET LE MIEUX GARDÉ DES GYPSETS, CES NOMADES CHICS ADEPTES DE PARADIS CONFIDENTIELS. UNE ADRESSE, PLUS PARTICULIÈREMENT, SUSCITE LA CURIOSITÉ ET NOURRIT BIEN DES SPÉCULATIONS, IL S'AGIT DE CASA MALCA, L'ANCIEN PIED-À-TERRE D'UN DES PLUS CÉLÈBRES BARONS DE LA DROGUE DE L'HISTOIRE, PABLO ESCOBAR...

PAR DOMINIQUE BUSSO

**A**tteindre Casa Malca se mérite ! Après deux kilomètres de routes improbables, jonchées de boutiques kitschissimes et de restaurants rivalisant d'originalité, vous accédez enfin à l'ancre de tous les fantasmes. Durant ce parcours vierge de tout réseau mobile, vous vous surprenez à apprécier le charme brut, quelque peu rétrograde, de ce bout de terre encore préservé. L'endroit idéal pour qui veut s'extraire des oreilles indiscrètes d'agences en mission... Arrivé à destination, vous découvrez d'imposantes palissades en bois naturel local érigées pour protéger ce havre de paix.

À Casa Malca, la discrétion est de mise. Il vous faut montrer patte blanche auprès du « gardien du temple » pour pénétrer dans le Saint des saints. Rachetée par un marchand d'art new-yorkais, Lio Malca, la villa du plus célèbre narcotraffiquant du XX<sup>e</sup> siècle, Pablo Escobar, est aujourd'hui une retraite de luxe exclusive. Ne vous attendez pas à découvrir des ascenseurs d'intérieur dorés, des murs chargés de fresques ostentatoires, à Casa Malca, le décor se veut résolument arty et industriel. De nombreuses œuvres signées Jean-Michel Basquiat invitent le résident à une flânerie artistique. La prédominance d'acier tranche également avec la moiteur ambiante. L'âme d'Escobar guette néanmoins à chaque recoin. Le fantasque personnage se retrouve dans l'abondance de tapis persans, dans les fauteuils en velours précieux et les lustres à pampilles ostentatoires.

42 chambres et suites, éparpillées dans une fausse anarchie autour d'une languette de sable qui n'est accessible qu'aux pensionnaires, offrent une vue panoramique sur la nature luxuriante. Le propriétaire décrit volontiers des « lieux de vie propices aux rêves, pensés pour les personnes



créatives ». Dans les espaces communs, vous déambulez dans un labyrinthe de hamacs colorés suspendus aux arbres, vous passez devant une entrée monumentale agrémentée d'une balançoire géante pour adulte, et de plantes tout aussi over size. La vie s'anime au gré des sets enflammés de DJ qui investissent le rooftop ou la plage. L'occasion pour vous de croiser vos congénères de passage dont certaines personnalités farfelues ! Et pourquoi pas nous, aussi, des amitiés les yeux rivés sur le beau coucher de soleil de Tulum. Côté gastronomie, on se régale de mets typiques du terroir et de cocktails maison. Une expérience insolite qui participe à l'euphorie grandissante autour de cette ville magnétique. ✨

[www.casamalca.com](http://www.casamalca.com)

Casa Malca, Km 9.5 Carretera Tulum - Boca Paila Tulum  
77780, Mexique



# YVES NAMAN, LA PASSION DE TULUM

« TULUM, C'EST L'ANTI-CANCÚN », ANNONCE L'HOMME D'AFFAIRES YVES NAMAN. À LA TÊTE D'UNE COLLECTION DE BOUTIQUES-HÔTELS (LA VALISE TULUM, NEST, ENCANTADA), CET EXPATRIÉ BELGE S'EST POSITIONNÉ AVEC UN QUART D'HEURE D'AVANCE SUR LA DESTINATION QUI S'INSCRIT DANS LA MOUVANCE DE MYKONOS, SAINT-TROPEZ ET IBIZA. MOINS CLINQUANTE MAIS TOUT AUSSI GLAMOUR, TULUM HYPNOTISE LES VOYAGEURS AVEC SON LUXE DÉPOUILLÉ, SON LIFESTYLE GYPSY ET SA JUNGLE EN TOILE DE FOND. *FORBES* EST PARTI À LA RENCONTRE DE CET HÔTELIER ENVOÛTÉ PAR CE NOUVEL ELDORADO TOURISTIQUE.

PAR DOMINIQUE BUSSO

Yves Naman, de la Belgique à Tulum, quelles sont les grandes étapes de votre parcours ?

**YVES NAMAN** : Je suis belge, et français de cœur. Après des études en Belgique et au Canada, je me suis installé aux États-Unis avec l'idée de développer mon business dans le Food & Beverage. Dès l'université, je m'étais essayé à l'entrepreneuriat avec un ami en reprenant une entreprise qui avait fait faillite. Nous gagnions bien notre vie pour des étudiants. Et puis, il y a eu le 11 Septembre... À cette période, nous avions rencontré au Canada des Mexicains qui nous disaient que le Mexique était incroyable, qu'il fallait y aller. C'était l'occasion d'apprendre l'espagnol avec mon ami d'école, Jonathan Levy. Effectivement, il ne nous a pas fallu longtemps pour avoir le coup de cœur ! À Tulum, en 2002, il n'y avait que la jungle, la plage, pas d'Internet... J'ai décidé d'ouvrir un premier hôtel à Mexico qui a très bien marché. Nous étions devenus numéro 1 sur Tripadvisor à Mexico tout en intégrant le prestigieux Guide Louis Vuitton. L'établissement s'appelait aussi La Valise. C'est à ce moment-là que je me suis dit que j'étais devenu hôtelier et que j'avais tout compris !

Parallèlement, je continuais à garder un œil sur Tulum. La ville se transformait sans perdre son caractère brut. J'étais convaincu du potentiel de la destination. Depuis Miami, où je vivais, j'ai lancé une seconde adresse, La Valise, cette fois à Tulum. Je ne me suis pas arrêté à un hôtel car j'ai fini par dénicher un très bon spot pour y installer l'établissement Encantada. Toujours à proximité d'une plage paradisiaque. Chaque lieu a son âme, son positionnement. La Valise propose une expérience plus raffinée. Mais il y aura toujours cette similitude qui fait qu'ils sont

des hôtels exclusifs de petite capacité.

Démarrer une activité ou reprendre une affaire n'est pas facile car les gens acceptent difficilement le changement, on les sort de leur zone de confort. Un entrepreneur doit s'aligner sur ce triangle, aussi vertueux qu'important : de bons collaborateurs motivés, des process efficaces qu'on se doit de faire évoluer en cas de besoin et un bon outil de travail qu'est le système informatique. À Tulum, où les impondérables sont courants, l'anticipation est vitale.

»

## Je suis très sensible aux enjeux de préservation de l'environnement



Comment Tulum a évolué ces cinq dernières années ?

**Y.N.** : Les voyageurs affluent spontanément pour découvrir cet esprit Caraïbes où l'on ne se sent pas à l'étroit comme dans une ville toute bétonnée et sans charme. Je pense à Cancún notamment. Les gens, ici, évoluent au milieu de la jungle, ils ont accès à une offre gastronomique proche de l'étoilé, comme dans une grande métropole. Tulum, c'est ce luxe de ne pas avoir besoin de faire d'effort vestimentaire, tout le monde adopte la cool attitude. Ajoutez à cela une programmation culturelle très riche avec des festivals qui attirent beaucoup de monde et qui n'ont rien à envier à des destinations iconiques comme Mykonos ou Ibiza... Ici, aussi, nous avons une incroyable biodiversité rassemblant de nombreux animaux sauvages, ainsi qu'une flore incroyable ! Cependant, la nature est maltraitée localement. De fait, en tant que

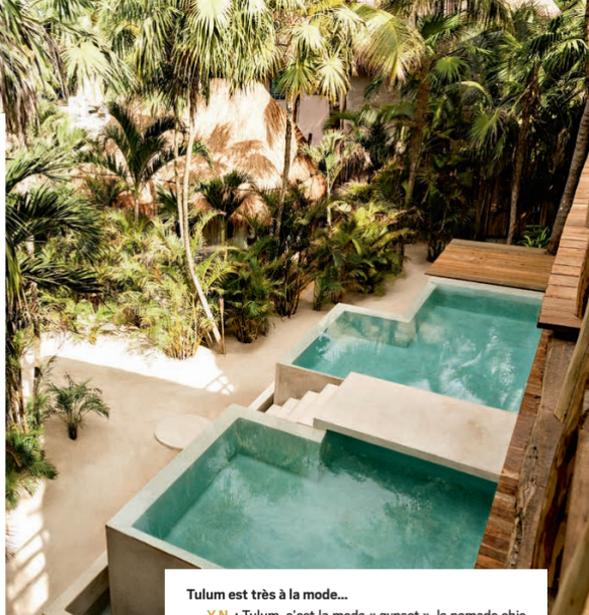




propriétaire d'établissements hôteliers, je suis très sensible aux enjeux de préservation de l'environnement. Cela se traduit, par exemple, par la conception de villas sur pilotis qui permettent aux animaux de passer en dessous pour une meilleure cohabitation. Mais il y a un gros problème de gestion des déchets et de recyclage. Nous aimerions tendre vers le même système que dans les grandes agglomérations. C'est pourquoi nous sommes associés avec d'autres hôtels de la ville. À Tulum, il y a une vraie énergie et beaucoup d'envies ! Vous rencontrerez par ailleurs différentes vibes : les gens sont à la fois très heureux mais aussi très tristes : il y avait auparavant un temple maya, un endroit sacré diffusant une certaine énergie qui s'est distillée dans l'ambiance.

#### Au niveau business, êtes-vous rentable ?

**Y.N.** : Il faut savoir que Tulum a les chambres les plus chères d'Amérique latine ! Et pourtant, le lifestyle ici est assez rudimentaire. Le secret de Tulum réside dans le fait qu'il n'y a pas de grands magasins, pas de cinémas, pas de centre commercial... Vous ne trouverez que des petits magasins locaux de type artisanal. Niveau business, nous évoluons dans ce schéma intéressant et atypique.



#### Tulum est très à la mode...

**Y.N.** : Tulum, c'est la mode « gypset », le nomade chic avec ses grands chapeaux, ses longues robes de plage élégantes... Ici, le luxe n'est pas ostentatoire et, pourtant, il imprègne la destination. Cette idée de luxe raffiné ne s'exprime pas dans les murs avec des tableaux cotés ni dans une mode personnalisée par des designers stars : il n'y en a pas. À Tulum, l'esthétique joue la carte de la discrétion avec un côté résolument intimiste que l'on découvre dans la jungle. Il y a une grande demande pour cette expérience. D'ailleurs, cela crée un véritable défi pour nous : tout le monde veut venir à Tulum ! Le gouvernement, évidemment, veut développer et pérenniser la manne touristique. Toutefois, les dirigeants se montrent très à l'écoute de l'écosystème hôtelier, de nos besoins et demandes. Nous collaborons intelligemment avec eux. Nous souhaitons tous que Tulum reste Tulum et ne soit pas dénaturé comme Playa ou Cancún. Si bien que tous les gens qui sont venus ici pour créer des hôtels sont d'abord tombés amoureux et, ensuite, ont lancé leur business. Sur 100 hôteliers, je dois être le seul ici qui n'habite pas sur place !



#### Quel est l'investissement d'un hôtel comme le vôtre ?

**Y.N.** : La Valise Tulum nous a coûté 4 millions et demi de dollars, terrain compris. Le chiffre d'affaires annuel atteint près de 2 millions de dollars avec un effectif de vingt collaborateurs. En termes d'occupation, nous sommes à 89 % toute l'année. Notre clientèle est principalement américaine, londonienne, parisienne, italienne et israélienne. Si l'on compare à Saint-Tropez, Mykonos ou Ibiza, Tulum est très jeune. C'est le début de l'aventure ! Je suis optimiste et nous avons de bonnes idées. ✨

# PATRICIA DE LA TORRE, PAR AMOUR POUR TULUM

PATRICIA DE LA TORRE EST UNE MEXICAINE ÉPÉRDUMENT AMOUREUSE DE SON PAYS, ET DE TULUM PLUS PARTICULIÈREMENT. CONSEILLÈRE MUNICIPALE DE LA VILLE, MILITANTE SOCIALE ENGAGÉE DANS LA PROMOTION DU TOURISME ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES, ELLE A OCCUPÉ LA PRÉSIDENTIE DE LA COMMISSION DU TOURISME ET DE L'ÉCOLOGIE. UN ENJEU MAJEUR, À TULUM, QUI LA DISTINGUE DE CANCÚN LA TAPAGEUSE. ENTRETIEN.

PAR DOMINIQUE BUSSO

Qu'est-ce qui fait de Tulum une destination unique ?

**PATRICIA DE LA TORRE :** Le mélange des richesses archéologiques, naturelles, l'effervescence culturelle et artistique qui se mêlent à notre culture maya séculaire. Traditions millénaires et innovation cohabitent au service de la préservation de l'environnement. La sensibilisation à la thématique écologique nous concerne tous ici. Tulum est magique, surprenante par sa capacité à diffuser autant d'énergie que de tranquillité. Et puis, nous avons ces magnifiques pyramides mayas, les plages, les cénotes, les rivières souterraines, les festivals culturels à foison, la gastronomie, le sport, la mode et une programmation cinématographique. Tout cela à l'année !

Afin d'illustrer cette vitalité touristique, pouvez-vous partager quelques statistiques sur le tourisme au Mexique ?

**P.D.L.T. :** En 2018, ce sont 41,7 millions de touristes internationaux qui ont visité notre pays. Au premier semestre 2019, nous avons atteint la barre des 23 millions de visiteurs, si bien que je m'attends à ce que nous dépassions ce chiffre dans le prochain rapport annuel officiel du ministère du Tourisme. Voici les données à mettre en évidence : à Quintana Roo, nous avons accueilli en 2019 plus de 22 millions de touristes, ce qui appuie le fait que l'État draine la moitié du tourisme. Les Caraïbes mexicaines, où se trouve Tulum, sont une étape obligatoire. En outre, le Mexique a toujours été une référence du tourisme à l'échelon international. La grande diversité des paysages, des climats, des lieux et des cultures attirent des millions de personnes. Quant à Quintana Roo, c'est clairement la locomotive du tourisme dans le pays avec Tulum, Playa del Carmen et Cancun. Nous représentons la région des Riviera Maya.



**La grande diversité des paysages, des climats, des lieux et des cultures attirent des millions de personnes**



Tulum s'affiche comme une destination coûteuse. Pourquoi ?

**P.D.L.T. :** Tulum est une destination touristique spéciale. Il y a plusieurs options pour les touristes, pas juste en termes de budget, d'activités, ou de tranche d'âge, mais aussi en termes de goûts et d'objectifs. Tous s'accordent sur ces deux points : le souci de l'environnement et le soutien aux communautés locales. Les touristes sont éduqués à ces défis. Ils ont conscience de nos inquiétudes à maîtriser l'impact du tourisme de masse sur la destination, et en cela, nous sommes très chanceux. Il y a une telle curiosité et un véritable enchantement autour de la culture maya ! Ainsi à Tulum, nous promovons un tourisme socialement et écologiquement responsable à travers le hashtag : #TUSER dont l'objectif est de reconnaître ceux qui contribuent le plus à la sensibilisation environnementale.

Concrètement, que faites-vous pour protéger Tulum ?

**P.D.L.T. :** Je fais partie d'un gouvernement de changement. Je travaille étroitement avec le président de la municipalité, monsieur Victor Mas Tah, un leader social natif de la région, très respecté des communautés lo-

cales. Nous avons conjointement approuvé la création d'une autorité de régulation en matière d'écologie en vue de réunir nos forces pour lutter contre le réchauffement climatique. En outre, nous avons lancé différents hashtags pour améliorer l'image des populations et du tourisme à Tulum, à l'instar de #PorAmorATulum (par amour de Tulum), #RevisiendoELPanteón (redonner vie à notre panthéon), et #AdoptaVida (adoptez la vie). Ces initiatives nous ont permis de rénover la salle de cérémonie maya, de repeindre des maisons du centre-ville de Tulum à grands renforts de peintures artistiques. Pour mener à bien ce programme de restauration, nous avons impliqué les jeunes enfants afin d'être le plus inclusifs possible. Nous avons également conçu un programme de recyclage de déchets. L'objectif que nous poursuivons est d'améliorer tous les indicateurs onusiens dans le domaine environnemental, et ce, dans un délai de dix ans (nous avons adhéré à l'Agenda 2030 de l'Organisation des Nations unies). Enfin, entre autres exemples, nous soutenons les communautés mayas pour qu'elles puissent bénéficier des mêmes services de qualité et des mêmes opportunités. Sans heurter leurs us et coutumes. La justice sociale est essentielle à nos yeux.

**De quelle manière les dirigeants interagissent avec les entrepreneurs locaux pour développer un écosystème économique et durable ?**

**P.D.L.T. :** Nous travaillons main dans la main. Il y a une excellente relation avec les businessmen, la société civile, les groupes environnementaux et les militants.



Nous sommes un gouvernement proche du peuple. Nous écoutons les besoins des citoyens et nous les incluons dans l'étude et l'analyse des régulations, les projets et programmes. Parmi ces actions concrètes, je vais citer le soutien de l'association Tulum AHT Hotel en faveur de la préservation des tortues, en faveur du programme de gestion des déchets ou de la visibilité de notre communauté indigène. Beaucoup de dons sont à destination des communautés mayas. Tulum Hotel Entrepreneurs s'attache pour sa part à améliorer l'offre touristique, sauvegarder la nature et tendre vers plus de développement durable.

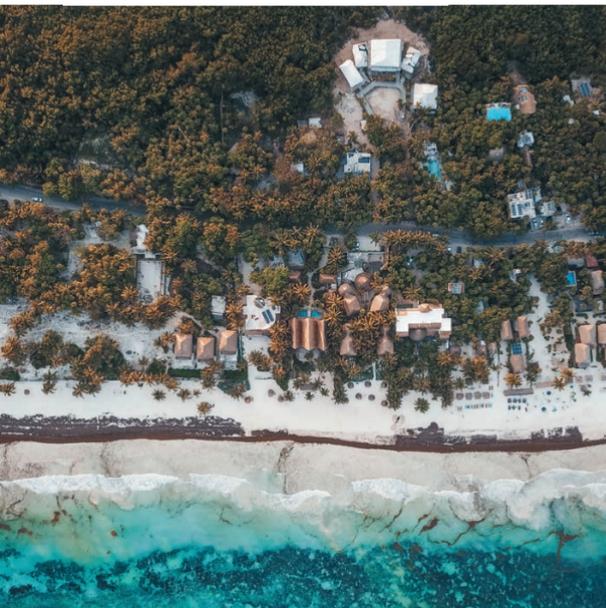
Nous sommes dans une incroyable dynamique depuis un an et demi.

**Mis à part le tourisme, d'où vient ce dynamisme de Tulum ?**

**P.D.L.T. :** Tulum connaît un scénario favorable sous l'impulsion de trois leaders de premier plan :

Le président de la République du Mexique, Andrés Manuel López Obrador, soutient des projets pour le développement de la péninsule du Yucatan où se trouve Tulum ; à l'échelon de notre État de Quintana Roo, le gouverneur Carlos Joaquín maîtrise parfaitement les sujets en lien avec le tourisme ; et enfin, à Tulum, nous avons un président qui est né et qui a grandi ici. Il est viscéralement attaché à son peuple et au rayonnement de notre culture. Ensemble, nous faisons bouger les choses en matière d'attractivité économique, artistique ou touristique sans jamais perdre de vue la dimension écologique.

Ce dynamisme m'inspire cette phrase issue du dialecte maya : « *Mu'uch meya'aj* », comprenez : « Vive le travail d'équipe ! » ✨



# UNE SÉLECTION DE DÉLICIEUX COCKTAILS POUR DES MOMENTS À PARTAGER

POUR DES SOIRÉES EN FAMILLE, ENTRE AMIS OU MÊME ENCORE POUR CÉLÉBRER UNE OCCASION PARTICULIÈRE, LE COCKTAIL EST UNE RÉELLE VALEUR AJOUTÉE. NOUS VOUS PROPOSONS UNE SÉLECTION ENTRE MÉLANGE DE BOISSONS ET ÉLÉMENTS AROMATIQUES ET DÉCORATIFS.

PAR ALAIN MARTY, PRÉSIDENT FONDATEUR DU WINE & BUSINESS CLUB

**R**épandus à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle en Angleterre et aux États-Unis, les cocktails peuvent être sucrés, épicés, fruités, classiques ou originaux. Quelle que soit leur teneur, ils vous garantissent une ambiance conviviale et vous permettront de découvrir des saveurs inédites. Pour chaque recette de cocktail que nous vous proposons, vous découvrirez les ingrédients à prévoir, les dosages précis ainsi que toutes les étapes de réalisation et le temps de préparation nécessaire. À vos shakers !



## LA MAUNY MARMELADE

### RHUM LA MAUNY

Ce cocktail prend tout son sens grâce à l'ajout de confiture qui apporte un peu de mèche et beaucoup de rondeur. Un cocktail tout en élégance, aux saveurs délicates, que nous apprécions particulièrement pour la cannelle.

#### Ingrédients

- 4 cl de rhum ambré Maison La Mauny
- 1 cuillère à café de marmelade d'orange
- 2 cl de jus de citron vert
- 2 cl de sirop de cannelle

#### Préparation

Dans un shaker, versez les ingrédients, ajoutez des glaçons et shakez ! Filtrez le mélange si vous le souhaitez, servez dans un verre haut avec une tranche de citron vert et un bâton de cannelle ou une lamelle de gingembre.



## SMOKEY THE PEAR

### LAUBADE - ARMAGNAC

Dernière création originale du Château de Laubade.

Ses parfums fumés et boisés réchaufferont le cœur des hédonistes tout un hiver.

#### Ingrédients

- 5/10 de Château de Laubade X.O.
- 2/10 de liqueur de poire
- 1,5/10 de thé fumé lapsang souchong
- 1,5/10 de jus de citron frais
- 1 cuillère à café de sucre roux

#### Préparation

Frappez les ingrédients au shaker, puis versez dans un « verre à Martini » en filtrant les glaçons. Saupoudrez de cacao.



#### ORCHARD COLLINS - GIN HENDRICK'S

Le verger, cette idylle de minuit, reste un endroit mystérieux. L'Orchard Collins est quant à lui la manifestation physique de ce rêve bucolique. Mais surtout, il est exceptionnellement savoureux.

##### Ingrédients

50 ml de gin Hendrick's  
25 ml de jus de citron  
25 ml de cidre

Bière au gingembre

##### Préparation

Combinez tous les ingrédients dans un verre à gin rempli de cubes de glace. Remuez légèrement et servir. Garnissez d'une mince tranche de pomme.



#### LUXE MARGARITA - COINTREAU

Cette margarita célèbre l'inconventionnel. Ceux qui désirent réinterpréter la margarita originale devraient se laisser séduire par ce cocktail conçu pour surprendre et impressionner.

##### Ingrédients

3 cl de Cointreau  
5 cl de Tequila Blanco  
1,5 cl de jus de citron vert frais  
1 Top-up de champagne  
2 traits de Psychaud's Bitters

##### Préparation

Dans un shaker, mélangez le Cointreau, la tequila et le jus de citron vert et filtrez le cocktail dans des flûtes réfrigérées. Recouvrez de champagne et de Psychaud's Bitters. Décorez avec le pétale d'une rose rouge.



#### FROM GASCOIGNE WITH LOVE - LAUBADE - ARMAGNAC

Une création originale du Château de Laubade. Les épices et le gingembre s'entremêleront pour réveiller les passions printanières.

##### Ingrédients

5/10 de Château de Laubade V.S.O.P.  
2/10 de jus de citron frais  
2/10 de liqueur de gingembre  
1/10 de sucre de canne  
1 trait de crème de cassis

##### PRÉPARATION

Frappez les ingrédients au shaker, puis versez dans un verre « old fashion » en filtrant les glaçons. Rajoutez un trait de crème de cassis. Décorez avec une tranche de citron.



#### 4. PEAR, POIRE - GREY GOOSE, VODKA

La vodka Grey Goose est distillée en France, berceau mondial de la gastronomie, selon les traditions du maître distillateur. Deux ingrédients seulement sont utilisés : du blé d'hiver d'origine picarde et de l'eau de source naturelle. Cette boisson combine la poire à une touche acidulée de jus de citron.

##### Ingrédients

120 ml de GREY GOOSE® La Poire  
20 ml de jus de citron  
2 cuillerées à thé de sucre  
1 petite poire  
1 bouteille de muscat pétillant

##### PRÉPARATION

Déposez le jus de citron, le sucre, la poire et la vodka GREY GOOSE La Poire dans un bol et mélangez bien jusqu'à ce que le sucre soit dissout. Divisez le mélange dans six verres à champagne glacés. Remplir chaque verre de muscat. Servir avec du gingembre confit ou des brins de menthe.

#### NORMAND'S BREEZE - CALVADOS

Le calvados est l'eau-de-vie de Normandie par excellence, quel que soit son âge et le terroir dont il est issu. C'est un alcool d'exception qui peut séduire et surprendre grâce à ses multiples arômes et saveurs.

##### Ingrédients

4 cl d'apéritif Calvados-Vanille  
3 cl de vodka  
5 cl de jus d'ananas  
5 cl de jus d'aireselles  
1 cl de jus de citron vert  
1/2 gousse de vanille

##### PRÉPARATION



#### L'ALABAZAM - COGNAC FRAPIN

Installée dans le sud-ouest de la France depuis 1270, la famille Frapin est une famille de vigneron puis de distillateurs depuis 21 générations, propriétaire d'un vignoble de 240 hectares en Grande Champagne. Découvrez l'alabazam, un cocktail inspiré de son histoire et de son savoir-faire ancestral.

##### Ingrédients

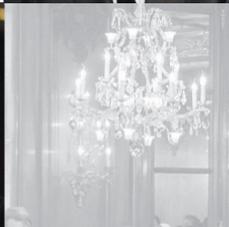
5 cl de cognac Frapin V.S.O.P.  
1,5 cl de curaçao triple sec  
1 demi-citron  
2 gouttes de chocolat bitters /  
Zeste de citron

##### Préparation

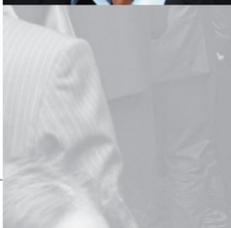
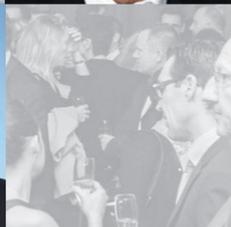
Dans un shaker, incorporez le cognac Frapin V.S.O.P., le curaçao triple sec et pressez un demi-citron. Remplissez le shaker de glaçons puis ajoutez les deux gouttes de chocolat bitters et shakez. Versez le contenu du shaker dans des verres, sans les glaçons, et ajoutez un zeste de citron.



Économie,  
Gastronomie  
& Vin



Fondé  
en 1991  
à Paris



Plus de  
1 000  
invités  
d'honneur



Paris, Reims, Lyon,  
Marseille, Toulouse,  
Bordeaux, Lille,  
Nantes, Montpellier,  
Cannes, Luxembourg,  
Limassol-Chypre,  
Genève, Monte-Carlo...



Crédits photos : Michel Rolland SBM/réalise / Guillaume Leblanc

www.gabriellesantana.com

# CES LIMOUSINES QUI RESPECTENT L'ENVIRONNEMENT, DANS UN RARE RAFFINEMENT

DIFFICILE DE TROUVER LE MOINDRE DÉFAUT À CETTE VOLVO S60 T8, À LA BMW 745 ET AU MERCEDES CLASS E300 DE. CONFORT, PUISSANCE, ÉQUIPEMENTS, IL NE LEUR MANQUE RIEN. VOUS MONTEZ ?

PAR DOMINIQUE BUSSO

• VOLVO S60 T8 TWIN ENGINE, HYBRIDE RECHARGEABLE.



Cette berline scandinave séduit dès le premier regard. Charme glacial, mais certain, avec ses angles et ses feux arrière reconnaissables parmi tant d'autres. Sa silhouette a été sculptée à la serpe, voire à la hache si on se réfère à la légende. Calandre caractéristique également, avec le badge Volvo bien prééminent.

Ouvrons la portière pour se glisser dans cette berline de près de 4,80 mètres de longueur, aux places avant très généreuses... Tableau de bord sobre, mais qui tombe bien sous les mains. Console centrale partagée avec sa grande sœur la S90, qui offre un écran de taille assez avantageuse et qui permet de contrôler l'ensemble des fonctions du véhicule, incluant la partie multimédia, et surtout les différents modes de motorisation du véhicule.

Effectivement, c'est là que réside tout l'intérêt de ce modèle : un moteur 4 cylindres essence suralimenté et turbocompressé qui entraîne les roues avant et un bloc électrique à l'arrière. Résultat, dixit Volvo : une performance naturelle et une accélération forte et linéaire sous la pédale. « On pourrait comparer le T8 à un nouveau V8. » Avec près de 390 chevaux, dont 87 électriques, et 405 chevaux pour la version Polestar, il est vrai que cette Volvo n'est pas en

reste côté chiffres et performances.

Après un « tour de clefs », silence absolu, avec un tableau de bord qui affiche une autonomie de 50 kilomètres en mode « Pure », soit tout électrique. Ayant décidé de faire un road trip sur la Côte-d'Azur, avec ses routes vallonnées, nous allons voir ce que cette Scandinave a dans le ventre, sachant que la plupart du temps, les annonces constructeurs et affichages écran sont pour le moins un peu optimistes.

49 kilomètres plus tard, force est de constater que la batterie a tenu sa promesse, et que j'ai pu faire ces 49 kilomètres sans consommer une goutte de carburant. Le récupérateur d'énergie dans les descentes a bien aidé, il faut le souligner, mais quel bonheur de pouvoir faire une si longue distance sans polluer l'atmosphère. Pour de l'urbain avec un trajet A/R de maximum 50 kilomètres par jour, c'est enfin devenu une réalité. La semaine de trajet peut être effectuée sans consommer de carburant.

Comportement routier digne de ce nom, habitabilité généreuse, volume du coffre satisfaisant et finition à la hauteur, ce véhicule ne cesse de cumuler les bon points. Et pourrait représenter le meilleur compromis en termes de motorisation actuellement...





## • BMW 745LE XDRIVE

Vous ne pourrez pas confondre cette Série 7 avec une autre BMW. Ce nouveau plug-in est la meilleure Série 7 en vente, elle est rapide, silencieuse et efficace.

Sa nouvelle calandre, 40 % plus grande, ses phares LED de série et laser en option lui donnent un look sans pareil. De nouveaux pare-chocs, du chrome un peu partout, et surtout des verres plus épais, qui confèrent à ce modèle une acoustique inégalable. Petit inconvénient de ce confinement ultime, il va falloir sortir votre badge de télépéage si vous voulez que ce dernier fonctionne...

Sous le capot, BMW a sorti le grand jeu avec un six cylindres en ligne de 3 litres et 282 chevaux, couplé à un nouveau moteur électrique de 111 chevaux. Et avec ce silence absolu, l'appellation limousine prend enfin tout son sens.

L'intérieur est digne d'un jet privé, l'espace pour les deux passagers arrière est gargantuesque, et l'équipement multimédia pléthore. Finition cuir spécifique, siège chauffant et massage finissent par vous faire sentir dans votre limousine Série 7 comme chez vous, voire mieux !

Côté conduite, la Série 7 se comporte toujours remarquablement bien, et la suspension pneumatique permet de parfaire s'il en était besoin ce confort ultime. La conduite en full électrique qui peut, d'après le constructeur, atteindre les 70 kilomètres permet des accélérations franches et sans à-coup. Pour les puristes, il est possible de faire chanter le V6 quelques instants, mais avec modération, préservation de la planète oblige...

Pour un chef d'entreprise qui veut à son niveau aider à préserver la planète, cette BMW Série 7 va lui permettre de conserver son confort personnel tout en contribuant au ralentissement du réchauffement de la planète.



## • MERCEDES CLASSE E 300 DE



**C**oncilier électricité et motorisation Diesel, Mercedes l'a fait, c'est unique sur le marché : et si cette configuration était une bonne idée ?

Volvo l'avait tenté, ainsi qu'Audi avec son mastodonte de Q7, c'est au tour de Mercedes de jeter un pavé dans la mare et de proposer cette hybridation que tout peut opposer.

À bord, on retrouve la sobriété toute Mercedes. Garniture cuir, tableau de bord avec console centrale. Sur cette console, hormis les menus consacrés à la charge et à la marche en tout électrique, l'environnement est identique à celui d'une Classe E classique.

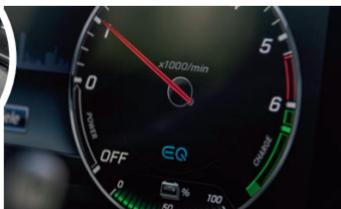
Côté motorisation, on retrouve le 4 cylindres de 2 litres qui opère également sous le capot de la E 220d (194 chevaux), associé à un moteur électrique de 122 chevaux alimenté par une batterie de 13,5 kWh (environ 5 h de charge sur une prise secteur classique ou 1 h 30 avec une Wallbox).

Seule ombre au tableau, la place de la batterie qui empiète sur le coffre et réduit sensiblement le volume de chargement, 400 litres contre 520 en version thermique.

Une fois au volant, le moteur Diesel sait se montrer discret, et le passage du mode thermique au mode électrique se fait sans à-coup. Conduite tout en fluidité donc, avec le récupérateur d'énergie qui se substitue au freinage, le tout avec une progression assez agréable. La boîte 9 rapports est d'une souplesse à toute épreuve, aucun à-coup, et permet de conserver un régime assez bas, qui favorise grandement le niveau sonore ainsi que notre consommation moyenne qui n'a jamais dépassés les 6 litres.

Et l'autonomie en tout électrique, me direz-vous ? Elle est au rendez-vous avec près de 42 kilomètres lors de notre test, en utilisation mixte urbaine et périurbaine. C'est assez satisfaisant et permet de faire, dans quasiment la totalité des cas, un aller-retour domicile-bureau.

Cette Mercedes Classe E 300 DE offre une polyvalence intéressante. Zéro émission lors de vos trajets urbains en semaine, et très sobre pour vos week-ends et vacances, avec un moteur Diesel qui sait se montrer le moins polluant possible tout en satisfaisant les dernières normes en vigueur. \*



# EXCELLENT TRAVEL COMPANY : DES SERVICES DE CONCIERGERIE

**DEPUIS 7 ANS, EXCELLENT TRAVEL COMPANY, SOCIÉTÉ DE CONCIERGERIE PRIVÉE, EST ENTièrement DÉDIÉE À L'ACCOMPAGNEMENT QUOTIDIEN DE SES CLIENTS DANS L'ORGANISATION DE LEURS PROJETS AUSSI BIEN PERSONNELS QUE PROFESSIONNELS. DE LA BILLETTERIE DE SPECTACLE, AUX SERVICES DE TRANSPORT AVEC CHAUFFEUR EN PASSANT PAR L'ORGANISATION DE VOYAGES SUR-MESURE, EXCELLENT TRAVEL COMPANY RÉPOND À TOUTES LES DEMANDES AVEC BIENVEILLANCE ET ÉCOUTE.**



## L'EXPERIENCE D'UN ANCIEN CONCIERGE CLEF D'OR

Créée en Octobre 2012, Excellent Travel Company est une société de conciergerie privée fondée par Olivier DAVID, ancien Concierge Clefs d'Or et doté de près d'une vingtaine d'années d'expérience dans l'hôtellerie de luxe. « Chez Excellent Travel Company, nous proposons tous les services possibles et imaginables dans le strict respect de l'aloi : location de véhicules avec chauffeur, location de villas de vacances, organisation de visites avec guide privé multi-langues, organisation de baptêmes et mariages, etc. Et ce partout à travers le monde. Notre particularité ? C'est notre grande disponibilité et un profond respect des valeurs et des exigences de nos clients » annonce Olivier DAVID, Fondateur et gérant de la société.

## UNE EQUIPE DEVOUÉE...

Ce qui différencie Excellent Travel Company des autres conciergeries privées, c'est son sens aigu du service ainsi que l'élaboration de prestations sur-mesure. Un accompagnement de qualité rendu

possible grâce à une équipe de 5 professionnels du tourisme et de l'événementiel ainsi qu'à un très large réseau de partenaires à l'international. « Quel que soit son budget, chaque client est pour nous d'une importance capitale. En effet, nous voulons offrir à chacun les services dignes des plus grands palaces ! Pour cela, nous offrons une écoute attentive ainsi qu'un suivi personnalisé avant, pendant et après l'événement » explique Olivier DAVID. Joignable 7 jours sur 7, l'équipe d'Excellent Travel Company met sa disponibilité au service d'une relation privilégiée avec ses clients afin de les fidéliser dès le début de leur collaboration.

## ... ENVERS LES PARTICULIERS ET LES ENTREPRISES

Accompagnant aussi bien des sportifs renommés, des particuliers, des professionnels que des entreprises, Excellent Travel Company a su trouver sa place de leader sur le marché en s'appuyant sur ses valeurs fortes : la confiance, la confidentialité, la proximité et le professionnalisme. En plus de l'organi-

sation d'événements privés tels que des mariages et des voyages de nocés, Excellent Travel Company s'adresse aussi désormais aux entreprises : organisation de séminaires, de team-buildings, des voyages d'incentive. « Aujourd'hui, notre véritable atout est notre proximité immédiate et permanente avec nos clients et ce, même lorsque nous travaillons à l'international. Avec 7 années d'existence, notre conciergerie est aujourd'hui une référence dans son domaine. Notre objectif : consolider notre activité et continuer à apporter le meilleur service personnalisé à nos clients afin de rendre tous leurs projets inoubliables » conclut Olivier DAVID.

Olivier DAVID  
Fondateur et Gérant

## Excellent Travel Company

**Site web :** [excellenttravelcompany.com](http://excellenttravelcompany.com)

**Adresse :** 19 rue Guy Moquet  
91480 Quincy sous Sénart

**Tél :** 01 69 24 14 88

**Mail :** [contact@etc-concierge.com](mailto:contact@etc-concierge.com)

# LE LUXE REND-IL HEUREUX ?

PAR FRANÇOIS LELORD, PSYCHANALYSTE ET ÉCRIVAIN, AUTEUR DE PLUSIEURS BEST-SELLERS, PARMIS LESQUELS "LE VOYAGE D'HECTOR" OU "LA RECHERCHE DU BONHEUR" (ODILE JACOB)

**L**e luxe pourrait-il faire notre bonheur ? Que nous disent les philosophes ? Pour Épicure, le bonheur est avant tout l'absence de souffrance, et pour l'éviter, mieux vaut mener une vie simple et sans superflu. Désirer plus, ce serait créer une spirale de nouveaux besoins, ni naturels, ni nécessaires, qui nous forceraient à lutter pour les obtenir, ce que devrait éviter toute personne raisonnable. Pour lui, quelques amis et disciples avec qui discuter philosophie, une nourriture saine et naturelle, une villa avec jardin et potager, cela suffit pour être heureux sans désirer rien d'autre. On pourrait objecter à Épicure que ces conditions de vie paisibles seraient aujourd'hui un luxe pour beaucoup !

Besoin ni naturel ni nécessaire ? Mais alors comment expliquer l'appétit presque universel pour le luxe ? Ne ferait-il pas plutôt partie de notre nature humaine, comme le montrent les bijoux précieux retirés des sépultures antiques, et aujourd'hui le succès mondial des marques de luxe ? Oui, le luxe peut nous rendre heureux, non pas à la manière que valorisaient les philosophes, mais plutôt par des instants de bonheur en pic, comme on peut en éprouver lorsqu'on se rend dans une boutique de luxe pour acheter ou juste admirer, ou qu'on franchit les portes d'un palace ou d'un restaurant étoilé.

On pourrait distinguer trois grandes manières d'accéder à

**« Le luxe peut doper fugacement notre estime de soi par la certitude que nous avons d'être associé à quelque chose de précieux, dont la beauté et la valeur rejaillissent sur notre humble personne, dans notre regard et parfois celui des autres. »**



l'euphorie par le luxe.

D'abord, la jubilation sensuelle et esthétique, admirer les réalisations des créateurs, dont certaines œuvres se retrouveront un jour dans un musée, comme aujourd'hui celles de Lalique ou d'Hector Guimard. Mais le luxe, ce peut être aussi l'espace, le silence, la perfection du décor ou du paysage, que nous allons souvent chercher dans des destinations lointaines, et qu'Épicure trouvait sans doute en déjeunant face à la mer Égée.

Ensuite, le luxe peut doper fugacement notre estime de soi par la certitude que nous avons d'être associé à quelque chose de précieux, dont la beauté et la valeur rejaillissent sur notre humble personne, dans notre regard et parfois celui des autres. Bonheur futile, passager, certes, mais que serait la vie sans les bonheurs futiles et passagers ? Sans compter que, plus tard, le souvenir ou la contemplation de vos acquisitions pourront évoquer d'heureux moments, parfois teintés de nostalgie quand le luxe se passe d'une génération à l'autre.

Enfin, souvent le luxe se porte, et bien sûr se voit dans le regard des autres. Dans les grandes métropoles où l'on se croise entre inconnus, le luxe est un marqueur social, un signal qui affiche plus ou moins discrètement vos goûts et votre statut. Pour cela, les psychologues ont inventé le terme de dépenses ostentatoires, et ont montré qu'elles facilitaient les nouvelles rencontres. C'est le luxe comme liant, avec tous les intermédiaires entre les signes discrets seulement reconnaissables par d'autres initiés, ou ceux plus visibles pour signaler son rang et sa prospérité aux yeux de tous. Selon leur orientation politique, les économistes diront que cette exhibition crée une émulation bonne pour l'économie, ou à l'inverse, une envie agressive nuisible à la société.

Bien sûr, mieux vaut ne pas compter sur la seule ostentation pour s'affirmer ou nourrir sa confiance en soi. Mais si on a la chance de pouvoir s'offrir un peu ou beaucoup de luxe, pourquoi ne pas céder aux petits et grands bonheurs dont il peut enchanter nos vies, ne fût-ce qu'un instant ? \*

# ALFA AIR : L'EXPERT DU VOL À LA DEMANDE

**COMPAGNIE AÉRIENNE PRIVÉE AUX PRESTATIONS DESTINÉES TANT AUX PARTICULIERS QU'aux ENTREPRISES OU ENCORE AUX ASSURANCES, ALFA AIR EST LE FRUIT DE LA RÉFLEXION D'UN HOMME PASSIONNÉ D'AVIATION. BASÉE AU MAROC, À CASABLANCA, L'ENTREPRISE PROPOSE DES VOLS INTÉRIEURS, MAIS ÉGALEMENT SUR TOUTE L'AFRIQUE, L'EUROPE ET LE MOYEN-ORIENT. AVEC DES PRESTATIONS ÉTUDIÉES, ALFA AIR APPARAÎT COMME LE PARTENAIRE IDÉAL POUR UN TRANSPORT PERSONNALISÉ OPTIMAL.**

## UNE ENTREPRISE DE PASSIONNÉS

La compagnie Alfa Air a été créée en 2007 par un professionnel de l'aviation : Chakib Lahrichi, pilote et propriétaire d'avion depuis plus de 40 ans. Constatant qu'il y avait une demande largement supérieure à l'offre actuelle au Maroc en matière d'aviation privée, Chakib Lahrichi a décidé de monter une structure qui reflète son expertise. Porté par sa passion et son expérience, il conçoit cette entreprise comme l'aboutissement naturel d'une vie enrichie par l'aviation, en s'appuyant sur une équipe de professionnels. À ses côtés, une vingtaine de personnes soigneusement recrutées pour leurs compétences : sept pilotes, deux instructeurs-examineurs, deux hôteses, une direction des opérations, un service administratif et commercial et enfin un staff technique expérimenté et hautement qualifié. Compagnie à taille humaine, Alfa Air se considère avant tout comme une véritable équipe en mesure de répondre de manière personnalisée aux demandes de chaque client. Chaque vol, chaque mission étant unique, les réponses et prestations apportées par l'entreprise se doivent de l'être tout autant.

## DES PRESTATIONS MULTIPLES ET INTERNATIONALES

Alfa Air propose ses services d'aviation privée sur plusieurs zones géographiques, Maroc en vols intérieurs, Europe, Afrique et Moyen-Orient, et répond à la demande de plusieurs

secteurs d'activité. Si l'essentiel de la clientèle de la compagnie est composée d'hommes d'affaires, d'hommes politiques et d'artistes pour qui le gain de temps est un élément important dans leur gestion de planning, Alfa Air est en mesure de répondre à d'autres requêtes plus spécifiques comme des excursions touristiques sur-mesure ou des missions plus spécifiques.



Ainsi, l'évacuation sanitaire est une composante importante de son activité : pour les particuliers qui en ont un besoin imminent, mais surtout pour les compagnies d'assurances dont les adhérents se trouvent en situation d'urgence. Alfa Air assure également une activité de transport de fret d'urgence dans les secteurs de l'aéronautique et de l'industrie automobile, où les entreprises ont souvent besoin des pièces fabriquées à l'étranger dans des délais records.

Multi-cartes, Alfa Air veille pourtant à offrir des prestations au prix étudié et, par conséquent, au rapport qualité-prix étudié. L'entreprise se révèle très compétitive, tant au niveau des prix par siège qu'à celui des privatisations d'appareils.

## DES GARANTIES ET DES SERVICES IRRÉPROCHABLES

Avec un atelier conforme aux prescriptions de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OAC) contrôlé et agréé par l'Etat, Alfa Air assure l'entretien de ses propres avions. Les techniciens qui assurent l'entretien et les vérifications sont tous issus de l'aviation civile ou militaire et ont reçu un complètement de formation aux Etats-Unis ou en France. Chez Alfa Air, on ne plaisante pas avec la sécurité des passagers. Chaque pilote compte par ailleurs plusieurs milliers d'heures de vol et une vingtaine d'années d'exercice.

Au niveau de l'accueil de ses clients, la compagnie met un point d'honneur à personnaliser chaque prestation et apporter les meilleures solutions à chaque demande et faciliter, dans la mesure du possible, les formalités. Une fois à bord, si le personnel qualifié demeure présent, Alfa Air veille à garantir la tranquillité et la discrétion des passagers s'ils le souhaitent.

Efficace et professionnelle, Alfa Air apparaît comme une compagnie à taille humaine, idéale pour assurer les voyages d'hommes d'affaires et d'entrepreneurs internationaux.

## CONTACT

### ALFA AIR

Site : [alfair.aero/](http://alfair.aero/)

# UNE NOUVELLE ENVOLÉE POUR LE CHANTIER CONSTRUCTION NAVALE FRANCK ROY

**FIGURES D'UN CHANTIER NAVAL ARTISANAL ET DE PRESTIGE, LES VOILIERS FRANCK ROY NE SONT PLUS À PRÉSENTER. APRÈS 20 ANS DE DÉVOTION, SON FONDATEUR DU MÊME NOM TIRE SA RÉVÉRENCE ET LAISSE PLACE À ROMUALD TUFFERY, JEUNE ENTREPRENEUR DE 24 ANS, PASSIONNÉ DE VOILE.**



## DES BATEAUX SUR MESURE ALLIANT PERFORMANCE ET ESTHÉTISME

En 1998, Franck Roy charpentier de marine, fonde son propre chantier naval à Marsilly près de la Rochelle. Sollicité par l'architecte Jean Yves Manac'h, il construit avec lui le Joli Morgann. Un bateau en "day boat" très élégant, connu pour sa longue voûte. En 20 ans de carrière, le charpentier fera sortir près de 200 bateaux de son chantier, grâce également à l'accompagnement et à l'état d'esprit de leurs architectes Alain Mortain, Yannis Mavrikios et Jean Yves Manac'h. Du petit dériveur au bateau habitable de 42 pieds, il existe aujourd'hui seize modèles d'origine auxquels s'ajoutent des déclinaisons inspirées par les demandes spécifiques des propriétaires. Avec une coque en polyester, les bateaux Franck Roy sont reconnus pour leurs magnifiques finitions en bois exotique particulières et leur vernis. Le chantier créé en effet des voiliers sur mesure pour des clients exigeants capables d'attendre jusqu'à trois ans pour acquérir un bateau unique. «Des menuiseries aux aménagements de navigation en passant par des innovations développées spécialement pour le projet, nos propriétaires peuvent construire le bateau qu'ils désirent avec comme seule limite leurs rêves les plus fous.» Franck Roy se démarque grâce à ses bateaux classiques, simples et magnifiques, qui permettent aux clients de s'évader sur l'eau.

## UNE RELATION PRIVILÉGIÉE AVEC LES PROPRIÉTAIRES

En vingt ans, Franck Roy a fédéré une communauté de clients fidèles qui sont devenus des amis au fil des années. Attachés à ce personnage parti de rien, les propriétaires des voiliers ont placé leur confiance en Franck Roy et ses architectes. Ils n'ont pu que constater et respecter le talent mis en œuvre par ce professionnel pour chacun des modèles. Ils forment aujourd'hui près de quatre associations de navigateurs et voguent ensemble lors de sorties en mer et de régates pour les Morgann et Corsaire. Présents également lors du Salon Nautique de Paris 2019, ils sont venus, lors de cette dernière édition, rendre hommage à l'engagement de Franck Roy qui vient de vendre sa société. La construction de ces bateaux est le résultat du travail d'un passionné pour des passionnés. Ils contribuent ensemble à faire de ces conceptions uniques, des modèles toujours plus différents de ceux des voisins en créant des souvenirs d'échange et de partage inoubliables.

## UN AIR DE RENOUVEAU

C'est lors du Salon Nautique de Paris 2018, il y a plus d'un an, que Romuald Tuffery rencontre Franck Roy sur son stand. Ce jeune entrepreneur est inspiré par le discours passionné de Franck Roy et développe son propre intérêt pour les chantiers navals et la course au large. Grâce à son expérience avec

une clientèle de luxe, il rachète officiellement le chantier naval le 4 novembre 2019, avec l'envie de développer certains aspects de la société. Au cœur de ses nouveaux projets, Romuald veut avant tout conserver l'approche artisanale qui constitue l'ADN de Franck Roy, toutefois il souhaite aussi moderniser les processus de conception des bateaux, internationaliser les ventes et démanteler le chantier. Ainsi, le chantier naval est aujourd'hui situé près des Sables d'Olonne en Vendée.

Romuald met les nouvelles technologies au service de l'artisanat de luxe en faisant appel à un designer pour personnaliser devant le client le bateau de ses rêves. Le projet est aussi de pouvoir augmenter le nombre de bateaux à l'étranger et d'améliorer ces modèles sans les dénaturer et tout en conservant le savoir-faire si propre au chantier naval Franck Roy.



## CONTACT

### LE CHANTIER NAVAL FRANCK ROY

Site : [www.cnfr.fr/](http://www.cnfr.fr/)

Email : [contact@cnfr.fr](mailto:contact@cnfr.fr)

Facebook : [facebook.com/CNFROY](https://facebook.com/CNFROY)

Instagram : [instagram.com/cn.francroy](https://instagram.com/cn.francroy)

104  
DIDIER SPORTISSE

106  
MULTICLOUD

109  
FABRICE ZERAH

110  
THIBAUD ELZIÈRE

## Qui relèvera le défi hyperloop ?

Les projets de transport ultrarapide dits « hyperloop » quittent progressivement le domaine de la science-fiction pour pénétrer dans le monde réel. Le concept, initié par Elon Musk en 2013 dans la culture start-up et écolo, vise à faire circuler des navettes ou capsules, transportant des passagers et du fret, à l'intérieur de structures tubulaires sous-pressurees à des vitesses avoisinant les 1000 km/h !

PAR PIERRE MANGIN

Qui sont ces entrepreneurs embarqués dans les projets de « shuttles-trains » du futur qui promettent d'atteindre, voire de dépasser le mur du son (1 220 km/h) ? Des fantaisistes ? Des start-upers aventuriers, émules d'Elon Musk, le fantasque visionnaire concepteur des navettes spatiales Space-X et des voitures électriques Tesla ? Ou plutôt la nouvelle génération des capitaines d'industrie, héritiers de pionniers comme Jean-Luc Lagardère (Matra) ou Marcel Dassault ? Et que nous préparent-ils ? Des TGV du XXI<sup>e</sup> siècle à sustentation magnétique sur lesquels travaillent des conglomérats japonais, chinois et coréens ? Non, plus prosaïquement, ils tentent de concevoir un « 5<sup>e</sup> mode de transport » ultrarapide s'insérant entre l'avion et le TGV,



destiné à couvrir des centaines de kilomètres. Mais pourquoi pas aussi des dessertes d'aéroports ou certaines liaisons intercity dans des navettes très rapides, non polluantes et autonomes ? Les TGV, comme ceux produits par Alstom et Siemens (ICE 3) roulent à une vitesse « commerciale » volontairement limitée à 320 ou 350 km/h, en raison de marges de sécurité conformes aux infrastructures existantes. Techniquement, le TGV d'Alstom exploité par la SNCF a atteint 575 km/h, mais sur un tronçon d'essai spécifique, et en tolérant une très forte élévation de température des motrices. Actuellement, la demande des compagnies de chemin de fer vise d'abord une automatisation qui doit permettre de fluidifier le trafic et d'augmenter de 30 % la fréquence des trains.

### TGV G4 ou G5 : des investissements colossaux

Pour pouvoir circuler couramment à une telle vitesse et au-delà – le besoin s'en fait sentir pour plus encore concurrencer l'avion, tout en réduisant nos émissions de CO<sub>2</sub>, il faudra investir des sommes colossales dans de nouvelles infrastructures ferroviaires et dans de nouvelles technologies, notamment celles de sustentation (ou lévitation) magnétique : on parle de projets « *maglev* » (pour *magnetic levitation*) développés notamment par les Allemands, Japonais et Chinois, en attendant les Coréens.

Celui du Japonais JR (Japan Rail) a atteint les 603 km/h et l'exploitation commerciale pourrait

Au-dessus, exemple d'une infrastructure d'hyperloop Transpod.

démarrer en 2027 entre Tokyo et Nagoya à la vitesse de 500 km/h. Son concurrent chinois, le géant CRRC (China Railroad Rolling Stock Corporation), fournisseur de locomotives hybrides auprès de la Deutsche Bahn et déjà implanté aux États-Unis, prévoit pour 2021 les premiers essais d'un train équivalent au « *maglev* » japonais. Le « *Transrapid* », codéveloppé avec les Allemands, du Shanghai Maglev Train, aurait déjà atteint la vitesse de 430 km/h.

Toutes ces initiatives de trains ultrarapides sur voie ferrée proviennent de grands groupes ou consortiums de dimension internationale. Faute d'un rapprochement empêché par la Commission de Bruxelles, Alstom et Siemens continuent leurs développements, chacun de leur côté, à l'heure où les voies ferrées vont être encore plus ouvertes à la concurrence (2020 et 2021, troisième « *paquet ferroviaire* »). « *L'Europe se donnera-t-elle les moyens et la possibilité d'avancer, avant que les jeux ne soient faits ailleurs ?* », s'inquiète Pascal Hureau, CEO d'Ecosystem Consulting,



## Transpod :

UN PROGRAMME FRANCO-CANADIEN

**Transpod, dont le siège est à Toronto, est né en 2015 à l'initiative du Français Sébastien Gendron, 40 ans, un ex-Airbus, ex-Bombardier, associé à Ryan Janzen, chercheur universitaire.**

Ce programme, conforme au concept hyperloop, semble séduire aménageurs et investisseurs. Le coût annoncé de l'infrastructure serait de 15 à 20 M€/km, déclaré inférieur à celui du TGV (dont les estimations varient de 10 à 30 M€/km selon que l'on tient compte ou non du foncier). Le coût des navettes a été évalué à 10 M\$ l'unité. « Nous visons une utilisation de l'infrastructure à 80 % du temps, de 5 h du matin à minuit, en alternant transport de passagers et de marchandises », explique Sébastien Gendron. L'infrastructure tubulaire fermée permettra d'installer des panneaux photovoltaïques sur toute la distance ou presque, comme cela est à l'étude entre Calgary et Edmonton (Alberta) et entre Toronto et Detroit. L'alimentation électrique des navettes se ferait à partir d'un sabot sur un rail, à faible vitesse, puis, une fois en sustentation, via un arc électrique.

En France, deux liaisons sont envisagées : Marseille gare Saint-Charles – aéroport de Marignane ; et Paris – Toulouse via Orly, Orléans, Châteauroux, Limoges... Pour les revenus, le modèle du Grand Paris serait une bonne option : le coût des projets immobiliers est figé contre reversement d'un pourcentage dans un rayon de 500 m autour des gares. Le financement serait public et privé. Transpod a déjà reçu le soutien d'EDF, de la SADE (filiale de Veolia), de l'assureur Allianz ainsi que d'un investisseur privé italien, Vito Pertosa (Angelo Investments), car Transpod s'est engagé à ouvrir une antenne de développement dans le sud de l'Italie (Bari, région des Pouilles) avec un financement Feder. Au total, 29 M€ y seront investis. Globalement, d'ici à 2024, deux levées de fonds de 100 M€ seront nécessaires. La région Nouvelle Aquitaine apporte déjà une contribution de 2 M€, avec un financement Feder, conditionné par l'implication de deux laboratoires de Limoges, l'IRCER et le XLJM, et la création de vingt emplois sur trois ans. Le département de la Haute-Vienne met à disposition, à Droux, un terrain pour la construction d'une infrastructure tubulaire d'essai de 3 km. La fourniture des tubes mettra en concurrence ArcelorMittal, Tata Steel ou encore Severstal.



expert en mobilité durable et adjoint au maire de Montrouge, en charge du numérique.

### Des projets d'inspiration nord-américaine

En parallèle, depuis l'Amérique du Nord, se développent les projets d'hyperloop (hyperboucle), proches du concept relancé en 2013 par Elon Musk. Ils marient les technologies de l'aéronautique, du ferroviaire et des véhicules autonomes du futur. À la source, il s'agit d'un « *vacuum train* » (ou *vacetrain*), c'est-à-dire train tubulaire : des navettes ou capsules circulent dans des tubes dépressurisés



**L'Europe se donnera-t-elle les moyens et la possibilité d'avancer, avant que les jeux ne soient faits ailleurs ?**

En haut, Sébastien Gendron et Ryan Janzen, initiateurs du projet franco-canadien d'hyperloop Transpod.

(l'air en est retiré par des pompes à vide), mesurant 4 mètres de diamètre. L'absence d'air permettrait d'atteindre de très grandes vitesses.

Ces trains-navettes, selon les modèles, pourraient transporter des passagers ou des marchandises. Le principe de sustentation sur coussins d'air semble être écarté au profit de la sustentation magnétique. Pour la propulsion, il est également fait appel à des champs magnétiques : des moteurs à induction linéaire, interférant entre la navette et la structure tubulaire, de façon active et passive, par l'effet d'aimants répartis sur la capsule. La vitesse pourrait dépasser les 1000 km/h. Certains chercheurs évoquent deux à trois fois cette vitesse – tout cela restant théorique...

### Un concept décrit par Elon Musk

Pour l'infrastructure, le concept hyperloop d'Elon Musk évoque deux tubes suspendus (aller et retour) à 5 ou 6 mètres de hauteur, côte à côte ou l'un au-dessus de l'autre. Certains initiateurs de ces projets – invoquant la protection de

Environnement et la sécurité – envisagent plutôt une installation souterraine ou semi-enterrée. Un mix des deux est vraisemblable, selon la topologie, le contexte géologique ou l'environnement (paysager, urbain ou non).

Pour atteindre ces vitesses, il faut également compter avec la durée et la distance nécessaires à une accélération confortable. Elle devra être inférieure à 0,2 G (environ 2 m/s<sup>2</sup>) – ce qui signifierait une distance de 10 à 15 km pour atteindre la vitesse de pointe. Idem pour la décélération.

Elon Musk a estimé le coût de la liaison San Francisco/Los Angeles (550 km) à 6 milliards de dollars, « *un dixième du prix du TGV* », selon lui (soit 10 M\$ par km ; c'est en fait, la fourchette basse du coût LGV... La ligne LGV a coûté entre 10 et 25 M€/km, selon la topographie - estime Tristan Vandeputte, directeur Innovation chez Systra). Lui-même, cofondateur de PayPal, ne s'engage pas. Il dit attendre que des investisseurs le fassent. Outre SpaceX, Tesla et SolarCity (qu'il préside), il possède The Boring Company, une entreprise de construction de... tunnels. Mais ici, son approche est pour le moins originale : il n'envisage pas de déposer de brevets d'hyperloop mais encourage une « *production participative et collaborative* », sur

le modèle open source GPL en informatique.

Il ne fait pas mystère de ses visions à long terme, que d'aucuns jugent très radicales, sinon loufoques : l'humanité est engagée dans un plan A visant à sauver la planète ; et, à défaut, il faut un plan B consistant à coloniser d'autres planètes, à commencer par Mars. Le fait est que sa fortune le place au 23<sup>e</sup> rang aux États-Unis avec 19,9 milliards de dollars (classement Forbes 400, octobre 2019) et son programme de navette Space-X est en train de bluffer la Nasa. Le 19 janvier dernier, Crew Dragon a réussi à se désaccoupler du lanceur Falcon 9 et à amerrir sans incident. En avril, un nouvel essai sera effectué avec deux cosmonautes à bord – le but étant de s'arrimer dans les prochains mois à la Station spatiale internationale (ISS). Concernant Tesla, le succès de la Model 3 à la suite des Model S et X, conformément à son « *master plan* », vient de hisser la valeur boursière de l'entreprise au second rang mondial, après Toyota, à plus de 100 milliards de dollars. Ou comment passer du rêve à la réalité des affaires profitables...

### La vision européenne

Plusieurs investisseurs du vieux continent (d'abord des indépendants milliardaires)

Ici, un rendu couleur du projet Spacetrain initié par Emeuric Gleizes.

## Le Spacetrain d'Emeuric Gleizes

**Emeuric Gleizes, 38 ans, est un entrepreneur de start-up et plus encore.** Titulaire d'un master en gestion des entreprises, il a créé une société de production de films (Ozone Studio) ainsi qu'ATR Énergie, producteur d'énergie, qu'il est en train de céder. Il s'est entouré d'ingénieurs chercheurs (Institut polytechnique et Institut national des sciences appliquées et de technologie de Tunis).

Le projet, basé à Cercottes (Loiret), non tubulaire, vise à remettre en état les 18 km du monorail de l'Aérottrain de Jean Bertin édifié en 1968, entre Saran et Ruan près d'Orléans (vitesse record de 430 km/h). Il s'agit de tester des navettes de 60 ou 140 passagers voire plus. Elles pourraient atteindre 540 km/h puis 720 km/h en sustentation sur huit coussins d'air, et relier Paris à Orléans en moins de 20 minutes. La propulsion serait, là aussi, assurée par des moteurs à induction linéaire alimentés par des piles à hydrogène pour une autonomie de 600 km. D'où la présence d'Air Liquide parmi les partenaires. La mise en service est prévue pour 2025. Mais le financement tarde (40 M€). L'Etat doute et refuse l'accès à la voie Bertin. « *Notre projet représente une alternative, économe et "verte", pour des trajets qui n'ont pas de rentabilité suffisante pour la SNCF, comme Orléans - Paris, non relié par TGV* », explique Emeuric Gleizes. On pourrait aussi citer Paris - Rouen - Le Havre... Le coût est estimé à 100 M€, « *donc moins de 10 M€/km contre 25 M€/km pour le TGV Paris - Bordeaux.* »



se sont positionnés. L'Union européenne a parcimonieusement soutenu certaines initiatives (quelques dizaines de millions d'euros) en France, en Italie, à travers le fonds régional Feder, en mettant dans la boucle (!) des collectivités, des universités ou des centres de recherche.

Tous les projets semblent rester au milieu du gué, avec de six mois à deux ans de retard. La course aux levés de fonds continue. Les entrepreneurs de cette nouvelle « frontière » cherchent-ils à se placer pour tirer parti de l'ouverture à la concurrence des voies de chemin de fer en Europe dans les dix ans à venir ?

### Richard Branson fiche son billet

L'un des plus imposants projets est sans doute l'Américain Virgin Hyperloop One (ex-Hyperloop Technologies Inc.). En 2017, Richard Branson, patron de Virgin, l'a rebaptisé après y avoir injecté, avec le sultan Ahmed Bin Sulayem de Dubaï (DP World), 50 M\$, ce qui aurait porté le financement à 300 M\$ environ. SNCF, partenaire de ce projet, en a été l'un des premiers investisseurs en 2016. Sa filiale Systra a participé à des essais. Mais après des essais au Nevada à des vitesses de 324 et 387 km/h sur 450 m, les premiers retours sont mitigés, même si des brevets ont été déposés. Sept États d'Amérique

sont cependant candidats pour des essais.

Autre programme ambitieux, d'un autre américain : Hyperloop Transportation Technologies (HTT). Il a été lancé par un Allemand, Dirk Ahlborn, et financé initialement par une *crowdfunding* (JumpStartFund). Il a été soutenu par des ingénieurs payés en *stock-options*, dont certains de l'université de Californie (UCLA), ainsi que par Ansys, éditeur de logiciels de simulation de fluides. Après des projets à Dubaï et des contacts en Europe centrale, la société disposerait de 200 M\$. C'est la course aux accords de codéveloppement en Australie, Inde, États-Unis... Un protocole a été signé en 2017 avec la Corée pour une liaison Séoul-Busan. Depuis, le programme semble en stand-by.

HTT s'est aussi établi près de Toulouse, à Francazal, sur le site d'une ancienne base aérienne où promesse a été donnée d'investir 40 M€ sur cinq ans. Un prototype de navette de 32 mètres, d'une capacité de 30 à 40 passagers, a été livré par l'équipementier espagnol Carburus. Les essais devraient démarrer en avril 2020 dans une première structure de seize tubes de 20 mètres de longueur et de 4 m de diamètre, déjà livrée par l'Espagnol Haizea Wind Group.

### En France aussi...

En France, deux projets gagnent en visibilité. Tout d'abord, celui du Canadien Transpod, cofondé par un Français, Sébastien Gendron, à Toronto. Il devrait tenir la vedette sur le pavillon France de l'exposition universelle de Dubaï (octobre 2020 - avril 2021). Ensuite, celui baptisé Spacetrain, d'Emeuric Gleizes, un peu divergent puisqu'il revient sur les traces de l'Aérottrain de Jean Bertin à Orléans (cf. encadrés).

À l'initiative de la direction Transport de la Commission de l'UE, qui étudie une certification hyperloop à deux ou trois ans, tous ces entrepreneurs « hyperloopéens » se réunissent à Bruxelles tous les trois mois. On y retrouve une start-up espagnole, Zeleros, le Hollandais Hardt Hyperloop et le Polonais Hyper Poland. Pas d'Allemands, pas d'Italiens. Pour autant, qui jurerait qu'il n'en sortirait rien ? La partie, planétaire, est encore à jouer. Pour preuve, l'Afnor vient de prendre un ticket. ✱



# Didier Sportisse : « La récupération de nos travaux par le secteur privé n'est pas un gros mot »

Né en 1967 dans le cadre du plan Calcul lancé sous la présidence du Général de Gaulle, l'Institut de recherche en sciences et techniques du numérique est un pilier de l'innovation hexagonale. L'INRIA travaille depuis ses débuts en partenariat avec des entreprises afin de créer des débouchés pour ses travaux. 160 start-up sont nées de l'institut. Entretien avec son directeur, Didier Sportisse.

PROPOS RECUEILLIS PAR MAURICE MIDENA



« Excellence scientifique au service du transfert technologique » : le slogan de l'INRIA.

**À VivaTech cette année, neuf start-up étaient issues d'un programme de l'INRIA. Plus de 160 jeunes pousses sont sorties des murs de l'institut depuis sa création. Comment fonctionne ce transfert de technologies entre public et privé ?**

**DIDIER SPORTISSE :** D'abord, il faut souligner que l'INRIA est un institut de recherche de très haut niveau. Nous venons d'être évalués par le Haut Conseil d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, une agence indépendante, qui a reconnu au printemps dernier l'excellence de nos travaux. Nous avons également une soixantaine de chercheurs qui ont reçu des bourses du Conseil européen de la recherche, les plus prestigieuses d'Europe. Ce qui nous place au premier rang européen de la recherche dans le numérique. L'excellence de la recherche est le point de départ. Et en même temps, nous avons une tradition de partenariats industriels, une volonté d'avoir un impact économique, et la connaissance du monde de l'innovation. Cela passe par la mise en place de laboratoires communs à l'institut et à des entreprises. Quasiment chacune de nos 200 équipes de chercheurs a des partenariats industriels. Nous avons entre autres un laboratoire commun avec Nokia qui mobilise entre dix et quinze de nos équipes sur les enjeux

de couches logicielles de réseaux et de télécoms (quand nous parlons de numérique, ce sont les aspects algorithmiques et de programmation, nous ne produisons pas de microélectronique, par exemple); un autre avec PSA sur le développement de véhicules autonomes. Nous travaillons également avec des PME. Et donc, dans un troisième temps, il y a la création de start-up. L'INRIA a commencé à en créer il y a trente-cinq ans. Et ça s'est accéléré depuis vingt ans. En tout, il y a plus de 160 entreprises technologiques qui sont issues de nos équipes de recherche. L'institut a aussi été l'un des premiers à investir dans des fonds de capital-risque pour l'innovation, il y a une vingtaine d'années, ce qui nous donne des compétences clés pour la création et la croissance de jeunes structures technologiques.

**Vous venez également de créer un start-up studio, en lien avec la loi sur l'innovation et la recherche, qui permet aux chercheurs et chercheuses du secteur public de créer une entreprise à partir de leurs travaux...**

**D.S. :** Il y a une vingtaine d'années, l'INRIA avait créé un premier incubateur (nous n'utilisons pas ces mots-là encore à l'époque), qui s'appelait INRIA transfert, pour accompagner les démarches entrepreneuriales des chercheurs. Dans le domaine

## Le projet de start-up permet de sortir du laboratoire et de découvrir d'autres voies d'exploration pour créer de la valeur.

de la recherche, un des sujets clés, c'est la capacité à accompagner les gens dans la concrétisation de leurs projets entrepreneuriaux. Notre nouveau start-up studio repose sur cette idée fondamentale : comment monter cet accompagnement, qui est un véritable goulet d'étranglement dans le développement des start-up âgées de deux à trois ans. Et c'est d'autant plus important que dans notre domaine, c'est un excellent vecteur de transfert de compétence et de technologie. Y compris si la jeune pousse ne fait pas des levées de fonds successives, mais est récupérée par un acteur industriel existant. Le projet de start-up permet de sortir du laboratoire et de découvrir d'autres voies d'exploration pour créer de la valeur : trouver un usager, un client, envisager une démarche marketing, trouver un financement...

### Sur ces dizaines de jeunes pousses nées de l'INRIA, combien ont survécu ?

**D.S.** : La survie n'est pas un bon critère si je puis me permettre. La start-up, c'est un essai. Ce qui compte, c'est qu'elles aient été de bons essais. Google, c'était le 21<sup>e</sup> moteur de recherche de la Silicon Valley. En l'occurrence, les deux tiers des start-up sorties de l'INRIA existent encore. Mais la bonne manière de voir, c'est combien parmi elles ont eu un destin mondial. Et pour ça, il faut de la masse. Nous avons eu de très beaux devenirs, mais avec des acquisitions industrielles derrière. Par exemple, Ilog, un des plus beaux succès de l'institut [éditeur de logiciels de gestion fondé en 1987, ndlr], a été acquise par IBM alors qu'elle avait déjà 800 employés.

### N'est-ce pas un problème que la recherche financée par des fonds publics soit ensuite livrée au privé ?

**D.S.** : Ce n'est pas une question d'être « livrée au privé », il s'agit d'irriguer des acteurs. Notre préoccupation, c'est d'avoir de l'impact économique et de faire du transfert de technologie. C'est dans

notre ADN. Et un moyen de faire du transfert et d'avoir de l'impact, c'est la start-up. Mais ce n'est pas le seul. Il y a une centaine de brevets de logiciels qui sont déposés par des chercheurs de l'INRIA chaque année. Certains sont des logiciels libres, ce qui est une forme de transfert car cela met à disposition des algorithmes directement au plus grand nombre. Par exemple, nous avons développé une boîte à outils pour l'intelligence artificielle, Scikit-learn, qui est développée depuis une dizaine d'années et qui a plus de 500 000 utilisateurs dans le monde, ce qui la classe au même rang que des outils similaires développés par de grands acteurs de la tech américaine. De plus, les partenaires industriels nous permettent d'aller nous confronter à de nouvelles problématiques. Prenons l'intelligence artificielle, par exemple : cela consiste à prendre de la donnée disponible et la traiter avec des algorithmes pour créer de la valeur. Nos chercheurs maîtrisent les algorithmes. Mais il nous faut de la donnée, qui peut en l'occurrence nous être fournie par des partenaires industriels. La récupération par le privé n'est pas un gros mot. Le secteur privé joue son rôle quand une technologie, qui marche en recherche sur un cas bien déterminé, trouve des applications à grande échelle et des clients pour pérenniser l'impact grâce à ses partenaires. Il y a aussi une question de prise de risque : s'il faut 1 euro pour la recherche, il en faut 10 pour développer le concept et il en faut 100 pour le déploiement commercial. Et ça, c'est le rôle du privé.

**On utilise beaucoup le terme de « tech » dans le monde des start-up, avec des entreprises qui existent depuis deux ans. Vous, vous travaillez sur des projets de recherche qui se chiffrent en dizaines d'années. Vous ne trouvez pas le terme de « tech » galvaudé ?**

**D.S.** : En vérité, nous ne parlons pas de « tech », mais de « *deep tech* ». Les start-up qui sortent de chez nous ont une très forte composante scientifique et technologique. Mais c'est normal, on capitalise dessus depuis des décennies. Les jeunes pousses « tech » dont vous parlez sont souvent créées par des gens qui ont d'abord une vision de marché. Notre enjeu est inversé : dans nos laboratoires de recherche, nous avons des stocks de technologies et nous cherchons ensuite lesquelles ont un potentiel pour monter un projet d'entreprise. Ce n'est pas plus compliqué. On ne parle pas de « *deep tech* » pour jargonner mais pour rappeler qu'on n'est pas sur le même créneau. \*



### EN CHIFFRES

**200**

équipes d'ingénieurs qui travaillent sur des projets pendant quatre ans

**3500**

scientifiques

**1400**

doctorants

**160**

start-up créées

**8**

centres de recherche dans toute la France (Bordeaux, Rennes, Grenoble, Sophia Antipolis, Lille, Paris et Saclay).

**236**

millions d'euros de budget en 2018

# Face à Amazon, Microsoft, Google : quelles alternatives multicloud en Europe ?

Le concept informatique de « nuage » couvre le monde entier. Il s'est formé aux États-Unis avec les GAFAM, ou plutôt les géants du cloud dits « *hyperscalers* » – Amazon AWS, Google CP, Microsoft Azure... – mais aussi Alibaba Aliyun en Chine, et des outsiders ou alternatifs, comme IBM ou Oracle. Et en Europe, comment peut-on pratiquer le « multicloud » ?

PAR PIERRE MANGIN

Le cloud s'étend désormais sur la totalité de la planète. Pratiquement toutes les entreprises ont pris des options « cloud public », soit chez Google pour accéder à une bureautique collaborative *worldwide* ou du stockage de données, chez Amazon AWS qui propose les mêmes services, ou encore Microsoft Azure, notamment pour la suite bureautique Office 365, accessible de partout, et des outils IT. Sans oublier le Chinois Aliyun (Alibaba Cloud), ou IBM, entre autres, qui appartiennent à une famille à part, moins exposée. En parallèle, les applications modernes de gestion de clients comme Salesforce ou de gestion RH comme Talentsoft, Workday ou SAP/Successfactor ont également tiré profit du modèle du cloud. Ajoutons-y Apple avec son iCloud et Oracle avec ses applications métier sur le cloud. Depuis quelques mois, face à une facturation à la hausse, pas toujours lisible, la mise en concurrence s'active. Les entreprises clientes veulent sortir du verrouillage pratiqué par ces « *hyperscalers* », sciemment ou pas. En clair, elles veulent librement migrer ou répartir leurs données, leurs applications, leurs traitements informatiques (ou *workloads*, charges de travail) d'un fournisseur de cloud à un autre.

## Gagner en indépendance

Les grands constructeurs tels Dell-EMC, HPE (Hewlett Packard Enterprise) ou IBM ont bien compris cet enjeu d'indépendance. Ainsi, HPE a étendu son offre de services GreenLake et propose de combiner des ressources sur site (*on premise*, là où ses clients opèrent leur propre *datacenter*) avec celles des fournisseurs de cloud public. HPE fut l'un des premiers à tirer parti des piles de logiciels (*Web stacks*) permettant de faire la passerelle avec Microsoft Azure.

De même, Dell a présenté en avril 2019 un partenariat avec Microsoft Azure et VMware permettant aux entreprises d'exécuter une pile de logiciels dans le cloud de Microsoft. La suite Office 365 peut être gérée sur tous les appareils en même temps que des solutions de postes de travail virtuels sur le cloud aussi bien privé que public. En 2016, un partenariat équivalent avait été signé avec Amazon AWS.

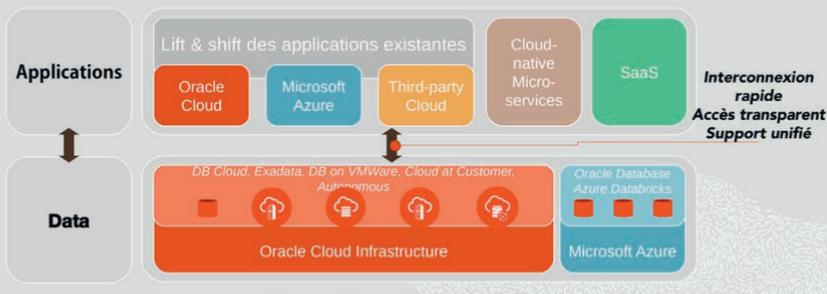
## Sous forme de « conteneurs »

IBM a récemment annoncé cinq nouveaux « Cloud Paks » (applications, data, intégration, automatisation et management du multicloud). Ils reposent sur des « conteneurs » Kubernetes de Red Hat, la « *distribution* » open source acquise par Big Blue à la mi-2019. « *Conteneuriser* » les applications consiste à les découper en micros services interchangeables. Il devient possible de gérer les coûts de toute l'infrastructure globale et d'administrer les applications sur plusieurs clouds. « *Tout n'a pas besoin d'aller sur le cloud, surtout sur le cloud public*, nous précise Nicolas Sekkaki, CEO d'IBM France. *En revanche, avec la conteneurisation, on peut s'attendre à ce que 40 à 50 % des applications aillent sur le cloud, cloud privé inclus.* »

À retenir : BNP Paribas et IBM, au sein de leur joint-venture BNP Paribas Partners for Innovation (BP2I), travaillent sur un projet dit MZR (*Multi-zone regional*) : une infrastructure cloud qui ouvrirait à la mi-2020 et pourrait être louée à d'autres banques hors de France. En janvier 2019, BNP Paribas avait annoncé l'utilisation du cloud public d'IBM mais dans des centres de données dédiés à la banque, « *pour développer de nouveaux services tels que des applications ou des environnements de tests* », en excluant toute donnée de clients ou donnée sensible...



Le multicloud permet de migrer les applications dans le cloud avec des niveaux de qualité de service élevés. Source Oracle, Microsoft



### Migration automatique

De son côté, Google vient de migrer sa plateforme de cloud hybride baptisée Anthos sur Amazon AWS et Microsoft Azure. « C'est la solution si vous utilisez plusieurs environnements cloud », explique le géant de la recherche internet, qui propose de tout gérer. Sa plateforme repose, là encore, sur la solution de conteneurs Kubernetes, vers lesquels un outil permet une migration automatique. Pour faciliter et sécuriser l'intégration dans les *datacentres*, Google dit avoir travaillé avec 30 partenaires parmi lesquels figurent Cisco, Dell-EMC, HPE, Intel, Lenovo...

On l'a compris, le multicloud appelle de nouveaux scénarios. Par exemple, depuis mi-2019, il est possible d'avoir des applications de l'environnement Microsoft (.Net) sur le cloud Azure avec des connecteurs vers des bases de données sur Oracle Cloud Infrastructure (OCI). Le passage de l'un à l'autre est transparent, avec un même identifiant.

C'est cette stratégie qu'a retenue la SNCF sur son portail e-voyageurs : utilisation concomitante du cloud Azure pour certains services et du cloud Oracle, depuis 2019, pour son application centrale (ERP) concernant 30 000 salariés. Autre exemple, la Caisse nationale d'allocation familiale. Sa bureautique est hébergée sur Microsoft Azure et les processus métier, les calculs de primes, etc. sont opérés sur OCI d'Oracle.

Beaucoup d'autres acteurs alternatifs du cloud, en France, comme Atos, OVH ou Thales savent porter de telles options. À condition de ne pas viser une couverture planétaire. \*

## Des investissements colossaux en milliards



**Tout en acceptant le principe « multicloud », certains acteurs majeurs, comme Oracle, ne cachent pas leurs réticences face à l'hégémonie des hyperscalers. Ils soutiennent les efforts de fournisseurs alternatifs, « souverains » ou non.**

« L'univers du cloud est un sport de riches, lance non sans humour Karim Zein, VP Country Leader Technology chez Oracle France. Il faut engager de lourds investissements. Nous sommes dans cette course avec les avantages qu'offrent les GAFA - sans présenter leurs risques. Il n'est jamais sûr, avec eux, qu'il n'y ait pas des intérêts cachés, vu leur capacité à tout monétiser jusqu'à vous "disrupter" dans votre activité... » Ainsi ressurgit la question de la souveraineté du cloud. « Si je suis une entreprise de transport ou de retail, j'ai sans doute plus intérêt à construire mon cloud sans risque d'intermédiation », affirme Karim Zein. Une telle solution en cloud « protégé » peut fonctionner avec un paiement des ressources informatiques selon consommation - avec peu d'investissement initial et la possibilité d'absorber des pics d'activité. Ce sont là les avantages financiers de la mutualisation inhérente à certaines offres cloud considérées comme moins exposées, telles que celles d'Oracle ou IBM.

Autre argument discuté : la bande passante. « Oui, les hyperscalers s'engagent sur une haute disponibilité, mais ils ne dédient pas d'infrastructure client par client », constate Karim Zein. Et s'agissant de souveraineté et de protection des données face aux cyberattaques, leurs solutions ne rassurent pas. « Dans leur architecture mutualisée, ce sont les mêmes serveurs qui pilotent le cloud et qui hébergent les données des clients. Il y a un risque en cas d'intentions malveillantes », estime le VP Technologies d'Oracle France.

Autre objection faite aux hyperscalers : leurs options cloud ne s'appliqueraient pas toujours à bon escient. « Dans certains cas, il est plus intéressant d'acheter que de louer, poursuit Karim Zein. Si la croissance des charges de travail est linéaire, le cloud public peut s'avérer très cher au bout de 2 à 3 ans de souscription. » Toutes les applications, sans parler de celles sur très gros calculateurs (*mainframes*) dans les banques, par exemple, ne sont pas vouées à aller dans le cloud, et ce, pour des raisons économiques et/ou de souveraineté : « On peut faire du développement et des tests sur un cloud public mais, une fois en production, mieux vaut tout rapatrier en interne », conclut Karim Zein.

# TRIAKAZ : UN AUTRE REGARD SUR NOS DÉCHETS

FONDÉE EN 2016, LA START-UP TRIAKAZ ACCOMPAGNE PARTICULIERS ET ENTREPRISES À INSCRIRE LES ÉCOGESTES DANS LEURS RÉFLEXES QUOTIDIENS. DES EXPERTS DE L'ÉCOLOGIE POSITIVE SELON LAQUELLE LES DÉCHETS DEVIENNENT DE NOUVELLES RESSOURCES.

## DES HÉROS INVISIBLES

Ingénieure de formation, spécialisée en développement durable et marketing territorial, Claudy Lombion tient particulièrement à la Guadeloupe, son île natale. À l'heure où les territoires insulaires sont fortement impactés par les aléas climatiques, la problématique de la gestion des déchets revêt un enjeu particulièrement prégnant. Tel est le sens de Triakaz, la start-up que Claudy a fondée en 2016 à Baie-Mahault. Son objectif ? Accompagner et sensibiliser chaque citoyen décidé à changer son regard sur les déchets. « Nous pensons que chacun de nous peut devenir un héros invisible du quotidien et que de petits gestes répétés par des milliers d'individus peuvent induire un changement durable et global, explique Claudy. À travers nos marques, ils ont le sentiment d'agir pour la planète. Notre but, c'est vraiment de créer un véritable mouvement de conscientisation environnementale autour de l'objet du quotidien. Nous croyons que ce rêve est possible, en commençant chez soi, a kaz comme on dit chez nous. »

## UN ÉCOSYSTÈME PHYSIQUE ET DIGITAL

Pour ce faire, Triakaz s'appuie sur un écosystème à la fois physique et digital. Outre un éco-store qui facilite l'orientation des particuliers vers la pratique d'éco-gestes, Triakaz dispose d'une marketplace remplie d'objets éco-conçus. Sa plateforme en ligne propose en effet un large choix de produits promotionnels 100% recyclés, recyclables, biologiques, équitables ou issus de l'artisanat local. De la poubelle de voiture réutilisable aux stylos recyclables en passant par les gobelets étanches et sans couvercle, la liste de produits innovants est longue. Start-up à taille humaine, Triakaz peut également compter sur son propre bureau d'études, le Trilabo, à destina-



tion des collectivités et entreprises en quête d'une communication sur leur engagement durable. « Nous développons des objets pour le tri et des outils numériques ludo-pédagogiques qui apprennent aux mobinautes à effectuer le bon geste du tri. » À travers le jeu « BeeBee World » labélisée GreenTech Verte par le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Triakaz entend notamment préserver la biodiversité des abeilles. « Mon objectif est de faire prendre conscience à la population guadeloupéenne qu'il faut préserver ce territoire pour les générations futures, poursuit Claudy. Et surtout de permettre aux générations contemporaines de valoriser de manière durable les bioressources que constituent les déchets. »

## AU-DELÀ DE LA CARAÏBE

Après avoir axé sa première phase de développement autour de marques principalement françaises et européennes, Triakaz s'apprête à ancrer sa démarche au-delà des frontières de la Caraïbe. Une ambition renforcée par son obtention en juillet dernier du label national « collecte innovante » par l'éco-organisme, CITEO, le Ministère de la Transition écologique et solidaire et l'ADEME, suite à ses multiples actions aux côtés des publics sco-

laire, des jeunes sportifs et des acteurs culturels. « Adopter la green attitude en intégrant les valeurs du green marketing est plus qu'un effet de mode, c'est une nécessité, insiste Claudy. Faire des déchets de nos territoires des ressources à haute valeur ajoutée, constitue, à mon sens, un formidable levier économique permettant d'offrir à notre jeunesse guadeloupéenne des emplois verts d'excellence. » Au travers de ses différentes activités, Triakaz entend développer un marché autour de l'économie circulaire des objets éco-conçus et notamment de l'up-cycling d'objets du quotidien en nouant des partenariats avec des marques et artisans internationaux. Toujours dans cette même idée d'ouvrir le champ des possibles.



## CONTACT

### Triakaz

Email : [contact@triakaz.com](mailto:contact@triakaz.com)

Site : [www.triakaz.com](http://www.triakaz.com)

Tél : + 590 690 47 71 78

+ 590 690 27 56 17

Réseaux : Facebook, Twitter, Instagram : TRIAKAZ et BeeBee World

# INTERNET DES OBJETS : C'EST AUX START-UP DE GARANTIR UN PROGRÈS PLUS HUMAIN

PAR FABRICE ZERAH, PDG D'UBI SOLUTIONS. UBI SOLUTIONS EST MEMBRE DU COLLECTIF CONNECTWAVE, RÉSEAU VISANT À PROMOUVOIR LES ENJEUX DE L'IOT

**D**es villes intelligentes sans surconsommation d'énergie et/ou sans engorgements de la circulation, des véhicules autonomes, des maisons connectées où seront gérés en temps réel la température des pièces ou le réapprovisionnement des courses, l'Internet des Objets (IoT) nous entraîne dans une nouvelle dimension ... Et le grand gagnant, à n'en pas douter, sera le secteur manufacturier : à l'échelle mondiale, des centaines de milliards de dollars de gains sont attendus dans les cinq prochaines années. Pourquoi ? Parce que l'IoT industriel va avoir un impact considérable à tous les niveaux de la chaîne de valeur. La gestion des stocks ou des approvisionnements – souvent complexe et coûteuse – pourra se faire presque instantanément, avec un risque d'erreur proche de zéro. Les process industriels gagneront en flexibilité, avec de plus petites séries et donc une meilleure adaptation à l'évolution de la demande. La productivité sera également améliorée grâce à une réduction du temps de réglage des machines. Enfin, la collecte permanente de données rendra les opérations de maintenance infiniment plus performantes. Des capteurs et des algorithmes d'analyse des pannes permettront d'anticiper les dysfonctionnements. Cette maintenance prédictive offrira – à elle seule – un potentiel gigantesque de réduction des coûts.

Parce que les implications de l'IoT sont sans limite, les conséquences économiques sont sans précédent. Rien qu'en France, l'IoT devrait générer, en 2020, 74 milliards d'euros, soit 3,6 % du PIB. Le marché mondial devrait quant à lui



atteindre les 1 100 milliards de dollars en 2025 ! Avec cependant plusieurs revers à la médaille. En matière de respect de la vie privée, l'IoT implique le big data, c'est-à-dire la collecte et l'analyse permanente et de grande ampleur de données, et en particulier des données personnelles. Second point : toutes ces données devront être stockées sur des millions de serveurs qui, de fait, auront un impact environnemental élevé sur le plan du réchauffement climatique. Il n'y a pas ici de fatalité, nous pouvons agir.

Mais nous ne pourrions ni compter sur les États, désormais débordés par le phénomène, ni même sur les puissants GAFA. Pourquoi ? Parce que, même eux, ne sont déjà plus en capacité de gérer ce qui est comparable à un véritable big bang des données. Des univers entiers de données se sont créés et tous ces univers sont... en expansion. La gestion centralisée est devenue tout simplement impossible. Les leçons du darwinisme s'appliquent aussi en matière économique : les mastodontes de l'économie ne sont pas forcément ceux qui survivent, ni ceux qui sont les plus adaptés aux grandes mutations de l'environnement.

L'échelon pertinent de la révolution technologique sera, plus que jamais, celui de la région et du local. C'est à ce niveau qu'il va falloir penser le développement économique, l'innovation et, bien évidemment, l'évolution de nos modes de production pour répondre aux besoins éthiques croissants des consommateurs et des citoyens. Les start-up ont donc un rôle déterminant à jouer. Elles possèdent, en effet, l'agilité nécessaire pour apporter rapidement, au niveau local, les solutions les plus adaptées : sécurisation des données, pilotage des performances énergétiques, gestion des risques industriels, protection du milieu naturel...

Face au potentiel gigantesque de la révolution technologique qui est à l'œuvre, c'est donc à nous, start-up, de produire les innovations garantes d'un progrès plus humain. ✨

**« L'échelon pertinent de la révolution technologique sera, plus que jamais, celui de la région et du local. »**

# Thibaud Elzière, producteur de la French Tech

À 24 ans, il avait bousculé le marché de la banque d'images en fondant Fotolia, qu'il revendra 800 millions d'euros à Adobe dix ans plus tard. Thibaud Elzière est aujourd'hui le CEO de eFounders, un des premiers start-up studios français, à l'origine de joyaux de la French Tech. Incorrigible optimiste, il ambitionne de faire émerger de nouvelles licornes.

PAR MAURICE MIDENA



**D**es locaux de l'École centrale de Lyon, il suffit de traverser l'avenue Guy de Collongue pour rejoindre la grande École de management de la ville. Les deux institutions partagent d'ailleurs le même restaurant universitaire : c'est là que Thibaud Elzière va rencontrer une jeune fille de « l'EM » en 2001, alors qu'il vient d'intégrer l'école d'ingénieur. L'histoire d'amour ne durera pas deux ans, mais elle signe un tournant dans sa vie. Sur les bancs de Centrale, Thibaud, 21 ans, se rend compte qu'il n'est finalement pas fait pour l'ingénierie, « *saoulé par ce côté très pratique et les laboratoires poussieux* » de l'école. Il décide d'aller tromper l'ennui de l'autre côté de la rue et assiste aux cours de l'école de commerce « *en mode pirate* », sans prévenir l'une ou l'autre des administrations. Ce fils d'avocate et d'historien s'y découvre une fibre pour le business grâce à des intervenants « *super charismatiques* ».

En cours, il participe à un projet de création d'entreprise, un restaurant qui propose des jeux de société : « *Il fallait qu'on fasse une étude de marché, avec 300 questionnaires à administrer. Sauf qu'on en faisait passer dix, et après... J'ai alors commencé à coder un formulaire qu'on envoyait par mail. On a eu 600 réponses en deux jours.* » Thibaud Elzière vient d'inventer Google Form avant l'heure, et veut essayer d'en faire un business, mais l'administration de Centrale « *ne veut pas en*

*entendre parler* ». Sa déception ne le quittera pas. Son goût de l'entrepreneuriat non plus.

## 23 start-up en neuf ans

Vingt ans plus tard, Thibaud Elzière n'a plus besoin des autres pour faire des affaires avec ses propres idées. En 2011, il a lancé, avec Quentin Nickman, eFounders, l'un des tout premiers start-up studios français. À l'inverse d'un incubateur classique, eFounders ne travaille pas à partir d'un concept qui lui est proposé mais d'une idée initiée en interne. Il sélectionne ensuite l'entrepreneur qui va porter ce projet main dans la main avec le studio pour trouver des financements, monter une équipe, développer le produit, mettant en commun leurs ressources humaines et matérielles. eFounders crée aussi des synergies avec d'autres projets. « *Contrairement à un incubateur qui a plus un rôle de conseil, nous faisons tout avec la start-up, nous mettons les mains dans le cambouis* », assure Thibaud Elzière.

Le studio a fait de la création de start-up un processus industriel, et de Software as a Service (SaaS), son fonds de commerce. Cette solution B2B est basée sur des logiciels informatiques hébergés en ligne, disponibles par abonnement, au lieu d'être directement installés sur les machines des utilisateurs. eFounders accompagne une start-up jamais plus de dix-huit mois. Celle-ci est ensuite

#

## BIO EXPRESS

**1979**

Naissance à Aix-en-Provence

**2003**

Diplômé de l'École centrale de Lyon

**2004**

Lance Fotolia

**2011**

Lance eFounders

**2014**

Vente de Fotolia à Adobe pour



## Depuis cinq ans en France, je n'ai jamais vu une telle dynamique. Le gouvernement, les investisseurs, tout le monde nous soutient.

présentée à des investisseurs, si le projet paraît viable. Elle sort alors des locaux d'eFounders et doit voler de ses propres ailes. Le studio prend tout de même 50 % des parts de l'entreprise naissante. « J'ai créé eFounders parce que, ce qui m'amuse, c'est de trouver une idée et montrer qu'elle peut marcher, s'enthousiasme Thibaud Elzière. La partie croissance et développement m'intéresse beaucoup moins maintenant. »

### 800 millions de la part d'Adobe

eFounders a déjà de sérieuses références. En neuf ans, 23 projets ont abouti, ce qui représente aujourd'hui plus de 1 000 salariés et 1 milliard de valorisation totale. Parmi eux, on croise les noms de Spendesk, plateforme de gestion des dépenses professionnelles qui a levé 35 millions d'euros l'année dernière, TextMaster, spécialisée dans la traduction professionnelle, ou encore Mailjet, service d'emailing. Ces deux dernières ont été vendues en 2018 et 2019 pour des sommes avoisinant les 15 et 50 millions d'euros. La vente est en effet un des leviers du business model risqué des start-up studios. « Il faut compter en général huit ans pour qu'une boîte fasse un chiffre qui rentabilise notre investissement de départ », analyse Thibaud Elzière. Vendre permet de renflouer les caisses sans devoir attendre trop longtemps. Surtout quand on a un besoin en trésorerie d'environ 300 000 euros mensuels comme eFounders.

Après deux ans à Centrale, il décide en 2002 de faire sa dernière année en échange à Berlin. Il se lie d'amitié avec un fils de photographe, qui deviendra plus tard son beau-frère. « Ses parents étaient salariés de Getty Images, ils gagnaient beaucoup, raconte Thibaud. Je me suis aussi souvenu d'un de mes stages en 2001. Je travaillais en com, et il fallait acheter des photos pour monter des supports de pub. Souvent, l'image nous coûtait plus cher que l'encart publicitaire. » En 2004, il lance alors Fotolia, une banque d'images en ligne qui permettait à n'importe quel photographe d'y

proposer ses prises de vue à la vente. Alors que l'analogique a encore une place très importante, Fotolia mise sur le tout-numérique, et propose des photos jusqu'à cent fois moins chères que ses concurrents. Un sacré pari, à une époque où on ne levait pas 1 million d'euros aussi facilement qu'aujourd'hui. « On a permis à plein de PME de pouvoir acheter des photos de qualité professionnelle », assure fièrement Thibaud Elzière. En 2009, lui et ses associés vendent 50 % de l'entreprise à un fonds de capital-investissement pour 150 millions d'euros. C'est finalement le géant Adobe qui rachète Fotolia en 2014 pour 800 millions d'euros et l'inclut dans sa célèbre suite de logiciels de design.

### Opération licorne

De paris, il en a toujours été question pour Thibaud Elzière. Dès 2009, fort du succès de Fotolia, il se lance comme « business angel ». Il a investi dans plus de cent entreprises en dix ans. Il a également cofondé Zilok en 2007, « l'eBay de la location », un des pionniers du mouvement de l'économie collaborative en France, devenue OuiCar et rachetée par la SNCF en 2015 pour 28 millions d'euros, afin de concurrencer Drivy, leader sur le marché.

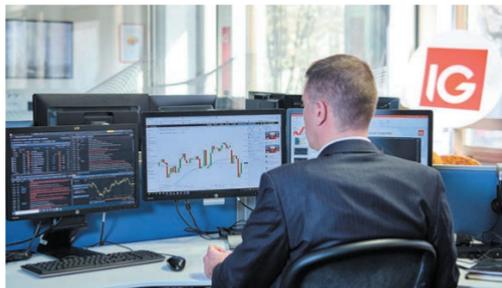
Prêt à prendre des risques et à partir pour l'aventure, ce fan de ski voit l'avenir en grand. Son objectif est de sortir trente nouvelles sociétés de son studio d'ici 2030, dont il espère bien voir émerger deux ou trois licornes. Incorrigeable optimiste, ce père de trois enfants voit la France comme une terre pleine de promesses, lui qui vit entre Paris et Bruxelles : « Depuis cinq ans, en France, je n'ai jamais vu une telle dynamique. Le gouvernement, les investisseurs, tout le monde nous soutient. » Le climat social tendu ? Il le comprend, lui qui a grandi à Aureille, commune de 1 500 habitants dans les Alpes : « Les gilets jaunes, je les connais. Ce sont des gens qui ne disent rien, mais quand on tire trop sur la corde... Je comprends leur colère. » Pour autant, il concède que cette situation ne l'« atteint pas dans (son) quotidien d'entrepreneur ». \*

## Ses préférences

- **Livre** : *Système 1, système 2* : les deux vitesses de la pensée, de Daniel Kahneman
- **Film** : *Festen*, de Thomas Vinterberg
- **Groupe de musique** : Louise Attaque
- **Plat** : le couscous
- **Boisson** : un châteaufort-du-pape

# GROUPE IG : DES INSTRUMENTS ET PLATEFORMES À DESTINATION DES INVESTISSEURS

**COURTIER MULTIPRODUIT DEPUIS PLUS DE 45 ANS, LE GROUPE IG EST LEADER SUR LE MARCHÉ DU COURTAGE EN LIGNE SUR DES PRODUITS DÉRIVÉS. AU TRAVERS DE PLATEFORMES INTUITIVES ET DE SERVICES QUALITATIFS, L'ENTREPRISE PROPOSE DE NOMBREUSES SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS : CFD, TURBO24, OPTIONS ET COMPTE TITRES.**



## UN ACTEUR HISTORIQUE

Après un début de carrière sur des desks de trading de banques traditionnelles comme BNP Paribas et Société Générale, Ambroise Lion rejoint en 2010 le Groupe IG et prend la direction d'IG France en 2018. Créé par Stuart Wheeler en 1974 à Londres, le Groupe IG, qui signifie « Invest in Gold » pour s'être construit autour de la dématérialisation de l'achat d'or, propose des services de courtage en ligne et diverses solutions d'investissement. « J'ai rejoint le Groupe à la suite de son implantation en France en 2007 pour mettre mon expérience des produits dérivés au profit d'investisseurs particuliers et premium et ainsi développer l'activité. Aujourd'hui, le Groupe compte 1700 collaborateurs répartis dans 16 pays et réalise 35% de part de marché en France » annonce Ambroise Lion, Directeur général d'IG France.

## UNE LARGE GAMME DE PRODUITS ET SERVICES

Avec les maîtres-mots « Champion the client » et « Lead the way », le Groupe IG met au cœur de ses décisions deux enjeux principaux : les attentes des clients et l'exemplarité de l'entreprise. À l'origine de la renommée du Groupe ? Des CFD ou contrats pour la différence, une forme de trading de produits dérivés permettant d'investir, sans jamais être propriétaire des valeurs négociées, sur les mouvements des cours à la hausse et à la baisse d'actifs comme le Forex, les indices, les actions,

les matières premières, etc. « Au fur et à mesure des années, nous avons élargi notre gamme de produits aux options, produits barrières, compte titres, et récemment aux turbo24. Proposés depuis octobre 2019, ces nouveaux produits permettent de répondre à une demande de nos clients de pouvoir prendre position sans commission 24 heures sur 24 et 5 jours sur 7 » explique Ambroise Lion. Au total, le Groupe IG propose 16 000 produits différents, rendus accessibles via sa plateforme de trading et ses applications. De nombreux services y sont également adossés : formations, outils avancés, contenus et vidéos permettant de décrypter les marchés, s'informer ou configurer ses stratégies d'investissement.



## UNE RECONNAISSANCE INTERNATIONALE

Totalisant plus de 178 000 clients dans le monde, le Groupe IG s'adresse principalement aux investisseurs particuliers et professionnels ayant une surface financière et une connaissance des marchés suffisantes. « En étant coté en bourse et présent sur le sol français, le Groupe garantit un courtier avec un haut niveau de fiabilité. Notre valeur ajoutée c'est aussi de pouvoir proposer autant de produits en un point unique à un investisseur » précise Ambroise Lion. Classé 1er par Investment Trends sur le secteur des CFD et Forex en France, le Groupe IG affiche un taux de satisfaction clients de 75%.

Afin de continuer à satisfaire les attentes des investisseurs français, l'entreprise prévoit de proposer des turbos sur les actions ainsi que des enveloppes d'épargne plus classiques. Le 24 mars 2020, se tiendra la 5ème édition de la Nuit du Trading, organisée par le Groupe IG, Salle Wagram à Paris. Ce moment de partage réunira près de 1 000 investisseurs et experts tels que John Bollinger, une figure emblématique pour tous les investisseurs chartistes.

## CONTACT

### IG FRANCE

Site : [www.ig.com](http://www.ig.com)

Adresse : 17 Avenue George V

75008 Paris

Téléphone : 01 70 98 18 18

## Les écoles de commerce championnes de l'entrepreneuriat

Les Français champions de l'entrepreneuriat ! En 2019, le nombre de créations d'entreprises a bondi de 16,7 %. Dans le détail, les créations de sociétés progressent de 8,6 %, celles d'entreprises individuelles classiques de 16,7 % et celles de microentreprises de 21,9 %. Si la création d'entreprise a le vent en poupe, c'est aussi qu'elle est devenue tendance chez les jeunes et notamment les étudiants. Les écoles de commerce accompagnent largement la tendance en offrant des formations et des structures adaptées. Panorama.

PAR JEAN-JACQUES MANCEAU



**S**elon une étude réalisée en 2019 par OpinionWay et le CIC sur l'intention entrepreneuriale des jeunes et diffusée à l'occasion des 10 ans du MOOVJEE (Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs), 45 % des lycéens professionnels et étudiants envisagent un jour de créer ou de reprendre une entreprise (41 % des femmes vs 51 % des hommes). Parmi eux, 46 % souhaitent le faire entre trois et cinq ans après la fin de leurs études. Pour 33 %, il s'agirait de fixer cette échéance à cinq ans après la fin de leurs études. Encore plus pressés, 20 % répondent qu'ils envisagent de créer ou reprendre une entreprise pendant leurs études ou juste après. « *Les résultats de notre enquête sont éclairants : depuis 2017, le taux de jeunes lycéens professionnels et d'étudiants qui projettent de créer ou de reprendre une entreprise a augmenté de 9 points ! Nous n'avions pas enregistré de telles données depuis 2009, c'est-à-dire avant la crise économique* », commentait alors Stéphane Soulainne, responsable de l'innovation marchés au CIC.

Pour autant, les jeunes ont bien conscience des difficultés de l'exercice. 91 % des répondants jugent qu'il est difficile (voire très difficile) de créer son entreprise. Les femmes (95 %) sont d'ailleurs plus nombreuses que les hommes (88 %) à anticiper des difficultés. Les écueils avancés peuvent en partie s'expliquer par le fait que 75 % des lycéens et étudiants estiment ne jamais avoir été informés sur les dispositifs d'aide à la création des entreprises.

Les atouts dont les lycéens professionnels et les étudiants estiment disposer pour créer une entreprise sont leur capacité de travail (49 %), l'autonomie (38 %), l'enthousiasme (37 %), une idée innovante (33 %) ainsi que le soutien de leur entourage (31 %). Ils ne sont que 13 % à déclarer avoir la confiance du marché (prospects, banques, collaborateurs, institutionnels) pour pouvoir les aider.

## Avantages étudiants et autres filets de sécurité

Pourtant, les dispositifs d'aide à la création n'ont jamais été aussi nombreux. Les étudiants et les jeunes diplômés peuvent bénéficier d'un statut national d'étudiant entrepreneur. Celui-ci permet de mener à bien son projet d'entreprise avec un maximum de sécurité et de visibilité. Jusqu'à ses 28 ans, l'entrepreneur conserve tous les avantages étudiants : sécurité sociale, logement, bourse du Crous, réductions dans les transports... Un véritable filet de sécurité ! Seule condition requise pour prétendre à ce statut ? Avoir le baccalauréat



ou l'équivalence en niveau ! Ce statut permet aux étudiants de rendre compatibles études et projet d'activité en proposant notamment des aménagements d'emploi du temps, des crédits ECTS et la possibilité de substituer au stage le travail sur son projet. Cet accélérateur de projet fournit également aux étudiants une aide à la recherche de financements, un accompagnement personnalisé, une mise en réseau et un accès à des lieux de coworking des 30 PEPITE (Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert, l'entrepreneuriat), visant à accompagner étudiants et jeunes diplômés dans leurs projets. Enfin, le statut offre la possibilité de signer un Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) et d'obtenir un diplôme.

Autre nouveauté, le Diplôme étudiant entrepreneur (D2E), accessible à toute personne ayant obtenu le statut national d'étudiant entrepreneur à l'issue de l'instruction de son dossier par le comité d'engagement du PEPITE. L'inscription au D2E est obligatoire pour les diplômés ; elle est fortement recommandée aux étudiants en cours d'études mais n'est pas requise. Le D2E se déroule sur une année universitaire et vous permet d'obtenir un diplôme d'établissement à valoriser dans votre parcours professionnel.

À l'EDHEC, donner un nouvel élan à sa carrière  
c'est s'offrir **de nouvelles perspectives.**

«L'EDHEC EXECUTIVE MBA  
m'a permis de comprendre  
le monde des affaires  
d'aujourd'hui pour mieux  
anticiper les ...



Magali Touroude Pereira  
EDHEC Executive MBA (2018 Valedictorian)  
CEO of YesMyPatent.com

 **EDHEC**  
BUSINESS SCHOOL

#### EDHEC EXECUTIVE MBA

En choisissant l'EDHEC EXECUTIVE MBA, vous intégrez un environnement d'apprentissage stimulant et engagez une démarche innovante de développement professionnel et personnel. Dédié aux cadres dirigeants et aux entrepreneurs, ce programme agréé (AACSB, EQUIS & AMBA) se déroule à temps partiel pendant 16 mois. Classé dans le Top 10 européen, il allie contenu académique de pointe et approche pratique du business contemporain, pour favoriser une compréhension ouverte des défis de la mondialisation et le développement d'un leadership global. Il vous permet d'opérer une véritable montée en compétences et de réaliser la transformation professionnelle que vous attendez.

*Make an impact\**

**EXECUTIVE.EDHEC.EDU**



### Des concours pour obtenir un coup de pouce financier

Sans compter les nombreuses structures comme le MOOVJEE. « Depuis dix ans, nous accompagnons ces jeunes femmes et ces jeunes hommes dans la création ou la reprise d'une entreprise. Et nous constatons chaque jour que les moins de 30 ans entendent déployer des projets porteurs de sens, de valeurs, d'engagement pour la société. Notre devoir est de leur offrir un environnement propice à cet engagement », argumente Dominique Restino, fondateur du mouvement. Les étudiants entrepreneurs peuvent bénéficier d'un accompagnement et de conditions de financement adaptées à leur situation, à l'instar des offres Étudiant Entrepreneur proposées par les banques.

Autre bon plan, les coups de pouce financiers offerts par les concours dédiés tels que Petit Poucet, Talents des cités, Nacre (nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise), le concours national d'aide à la création d'entreprise, Innovons ensemble, Graines de boss...

Enfin, au sein des établissements d'enseignement supérieur, notamment les écoles de commerce, les aides ne manquent pas aux étudiants désireux de créer leur entreprise : junior entreprises, pôle entrepreneuriat, incubateurs... comme le prouve le panorama exclusif de *Forbes* des dix grandes écoles de commerce qui ont fait de l'entrepreneuriat une marque de fabrique. Alors, pour vous mettre dans les pas des jeunes entrepreneurs, suivez le guide. ✨

## HEC

PARFAIT TREMPLIN VERS LA CRÉATION D'ENTREPRENEUR

**Depuis plus de trente ans, HEC Paris est engagée dans l'entrepreneuriat, l'innovation et l'entreprise inclusive, tant au niveau de la formation qu'à celui de la recherche. Depuis l'ère Robert Papin il y a quarante ans, père fondateur de la discipline, l'entrepreneuriat fait partie de l'ADN de l'école de Jouy-en-Josas.** Selon une enquête menée en 2015 auprès de 8 500 diplômés des différents programmes d'HEC (Grande École, Mastères, MSc, MBA et Executive MBA), parmi lesquels de tout jeunes élèves mais aussi des diplômés ayant quitté l'école il y a dix ans, un quart des diplômés d'HEC sont entrepreneurs, en augmentation constante et soutenue depuis dix ans, époque à laquelle l'entrepreneuriat concernait moins de 10 % des élèves. Parmi les diplômés les plus jeunes (programmes « pré-expérience » Grande École et Mastères), l'étude révèle un véritable engouement pour l'entrepreneuriat, avec un taux de presque 20 % d'entrepreneurs parmi les diplômés de la dernière promo. Un chiffre trois fois supérieur à la moyenne nationale. Un statut particulier qui place la prestigieuse école des Hautes Études commerciales (HEC) loin devant ses homologues. Première sur le nombre d'entreprises incubées avec plus de 500 jeunes pousses, leader sur le volet de l'investissement avec 4 millions d'euros au service des étudiants et alumni porteurs de projet, et enfin championne sur le versant des levées de fonds : l'école affiche le score vertigineux de près de 2 milliards d'euros récoltés ces dernières années. HEC dispose aussi d'un incubateur hors normes installé depuis trois ans à la Station F. L'incubateur HEC, dirigé par Antoine Leprêtre, se retrouve ainsi aux côtés de grands noms tels qu'Ubisoft, Amazon, Facebook ou encore Microsoft. Cette entité – qui fait partie intégrante du Centre de l'entrepreneuriat de l'école – développera une centaine de projets de start-up à fort potentiel au sein de ce site géant qu'est Station F.

# SKEMA BUSINESS SCHOOL

At home worldwide

## PROGRAMMES POSTBAC

Global BBA  
ESDHEM

## PROGRAMME GRANDE ÉCOLE

## PROGRAMMES MASTERS

Mastères Spécialisés\*  
MSc in Management

## FORMATIONS EXECUTIVE

Global Executive MBA  
Programmes pour cadres et dirigeants

## SUMMER SCHOOLS

## PROGRAMMES DOCTORAUX

SKEMA  
VENTURES **SV**

un dispositif complet dédié  
à l'entrepreneuriat : panel de  
formations, incubation des  
startups (Venture Factory) et  
communauté peer-to-peer  
(Venture Family)

**skema**  
BUSINESS SCHOOL

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

AACSB  
ACCREDITED

AMBA  
ACCREDITED

FRANCE | AFRIQUE DU SUD  
BRÉSIL | CHINE | ÉTATS-UNIS



WWW.SKEMA-BS.FR



## NEOMA Business School

### Programmes Entrepreneurial

Spécialisation Entrepreneurship

Un parcours d'excellence « Parcours Entrepreneurs et Associations »

Entrepreneurs sans frontière.

### Durée des programmes

12 à 18 mois

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

Global BBA (programme post-bac management international en 4 ans)  
Parcours Entrepreneurial – Entrepreneurs sans frontière

International Live Business Case (ILBC)

Stage obligatoire en start-up

Executive MBA Entrepreneurial et création d'entreprise

TEMA (programme post-bac en 5 ans) Gestion de projet  
entrepreneurial et innovation

### Incubation

NEOMA BS dispose de trois incubateurs, un sur chaque campus (Reims, Rouen ou Paris) et de deux accélérateurs spécialisés, NEOMA Mobility Accelerator dédié à la mobilité sur le campus de Rouen, et NEOMA Edtech Accelerator, sur le campus de Reims

### Levées de fonds réalisées par les start-up de l'école (chiffres 2018)

90 millions d'euros

### Nombre d'entreprises incubées par an (chiffres 2018)

325 dont 98 en incubation, 217 en pré-incubation,  
10 entreprises en accélération

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

9 personnes et plus de 400 intervenants extérieurs

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

NEOMA BS Incubateurs / 56 250 euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** *Ulysse, un comparateur de vols de nouvelle génération, vient de lever 1,3 million d'euros afin de développer ses partenariats avec les compagnies aériennes et se déployer à l'international. Le site offre de multiples services aux passagers : le paiement partagé, paiement en plusieurs fois, enregistrement automatique des passagers, messages d'alerte sur les horaires de vol... Et même des cartes cadeaux.*



## EDHEC Business School

### Programmes Entrepreneurial

Start-Up Challenge

Innov'Act

Explora

The EDHEC Camp

### Durée des programmes

25 h à 10 mois

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

MSc in Entrepreneurship and Innovation

EDHEC Global MBA – Entrepreneurship Track

CSM « Boot Camp » entrepreneurial

BBA EDHEC – Spécialisation Entrepreneurial

BBA EDHEC – Atelier Projet 1ère année

### Incubation

Trois incubateurs EDHEC Entrepreneurs à Lille, Nice et Paris (Station F)

### Levées de fonds réalisées par les start-up de l'école (chiffres 2018)

15 millions d'euros

### Nombre d'entreprises incubées par an (chiffres 2018)

Plus de 350 projets travaillés au sein du Lab EDHEC Entrepreneurs et 50 entreprises incubées en studio

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

5 personnes

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

Environ 350

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

EDHEC Investors Club créé en septembre 2019 / 250 000 euros par an

**LA PÉPITE À SUIVRE :** *Yuka est une application mobile 100 % indépendante qui aide les consommateurs à faire les bons choix en matière d'alimentation et de cosmétique. Lancée en janvier 2017, Yuka a bénéficié de l'accompagnement d'EDHEC Entrepreneurs et du programme EDHEC-Station F. La start-up a connu une très forte croissance : classée 6<sup>e</sup> meilleure application française en 2018, elle totalise aujourd'hui plus de 11 millions d'utilisateurs et 2 millions de produits scannés chaque jour.*



## EMLYON Business School

### Programmes Entrepreneurial

Au sein du Programme Grande École, 100 % des 3100 étudiants inscrits effectuent une partie de leur cursus spécifiquement sur des modules de création d'entreprises (Projet de Création d'Entreprise, Makers Factory)

I.E.I : Immersion Entrepreneuriale à l'International

Start-up Junior

### Durée des programmes

12 mois (mini) et 24 mois

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

Programme Grande École – Parcours I.D.E.A.

MS\* MEMI , Mastère Spécialisé Entrepreneurial et Management de l'Innovation

Gamme MBAs « Makers Bridge Entrepreneurial »

Parcours de spécialisation Entrepreneurship & Innovation au sein du programme Global BBA proposé à Saint-Etienne

### Incubation

Deux incubateurs à Écully et Paris, un accélérateur à Lyon

**Levées de fonds réalisées par les start-up de l'école (chiffres 2018)**  
270 millions d'euros

### Nombre d'entreprises incubées par an (chiffres 2018)

50 projets pré-incubés, 50 start-up incubées, 89 start-up accélérées, 200 start-up accompagnées dans le cadre du dispositif Lyon Start-Up

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

7-8 permanents + 40 experts + 50 mentors

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

456 entreprises

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

Emlyon business angels / 500 000 euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** Meero s'emploie à révolutionner le monde de la photographie en donnant la possibilité aux photographes de se consacrer à leur passion. Elle a réalisé la seconde plus grosse levée de l'histoire de la French Tech (230 millions de dollars en 2019). D'ici la fin de l'année, Meero devrait employer 1200 personnes dans ses cinq bureaux.



## SKEMA Business School

### Programmes Entrepreneurial

Track Entrepreneurship

Spécialisation Entrepreneurship & Innovation

Track Innovation Durable

Track « Entrepreneurship & Start-up Management », triple diplôme associant le grade de master (Programme Grande École) et le MSc Entrepreneurship & Innovation en partenariat avec la prestigieuse université UC Berkeley, au sein de UC Berkeley Engineering's Center for Entrepreneurship & Technology, au cœur de la Silicon Valley (dès septembre 2020)

### Durée des programmes

12 à 36 mois

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

MSc Entrepreneurship & Innovation

BBA in Global Management, Spécialisation Entrepreneurship & Business Administration

Global Young Leader Program

MSc Entrepreneurship & Sustainable Design (double diplôme en partenariat avec The Sustainable Design School (SDS))

### Incubation

SKEMA Ventures à Paris, Lille, Sophia-Antipolis, Belo-Horizonte, Raleigh, Suzhou, et bientôt à Cape Town en Afrique du Sud

Coopérations avec des incubateurs et accélérateurs locaux tels que l'IPE et TONIC et France, HQ Raleigh et American Underground en Caroline du Nord, SEED à Belo-Horizonte au Brésil, et XJ-SKEMA, Crescenders, et SIP Entrepreneurship University à Suzhou en Chine

### Nombre d'entreprises incubées entre janvier 2018 et décembre 2018

Plus de 350 projets travaillés au sein du Lab EDHEC Entrepreneurs et 50 entreprises incubées en studio

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

151

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

276

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

SKEMA Ventures / 2 625 000 euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** Père & Fish : c'est après avoir rencontré Ava Maisani Casanova, Charles Cagnac et Alexandre Rafalitin sur les bancs du master en entrepreneuriat et innovation de SKEMA qu'Antony Giordano a eu l'idée de lancer un nouveau concept de burgers gourmets de poisson. Le projet, travaillé tout au long de l'année de master et incubé par SKEMA Ventures, est devenu réalité en septembre 2018, avec l'ouverture du premier restaurant Père & Fish, au 67 rue du Faubourg Poissonnière, à Paris.



## INSEEC School of Business & Economics

### Programmes Entrepreneuriat

Métiers de l'Entrepreneuriat et de la Création d'entreprise

### Durée des programmes

1 an

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

Formation complémentaire à l'entrepreneuriat sur son campus, à San Francisco, dans le cadre de la Start-up Factory.

INSEEC Msc & MBA Paris - Msc Entrepreneuriat et Start-Up

INSEEC Bachelor

INSEEC Bachelor Paris - Accompagnement Business Plan

### Incubation

6 incubateurs : Paris Est, Paris Ouest, Bordeaux, Lyon, Chambéry, Londres

### Nombre d'entreprises incubées entre janvier 2018 et décembre 2018

64

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

7 personnes

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

100

### Existence d'un fonds d'investissement propre à l'école ou un club de business angels lié à l'école

L'INSEEC School of Business & Economics possède un fonds de dotation Innovation et Diversité fort d'un budget de 3 millions d'euros pour les trois prochaines années

### Montant versé par ce fonds aux entreprises en 2018

200 000 euros

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

1,7 million d'euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** WeFly Agri fournit à ses clients une vue globale de leurs plantations, composée d'images haute résolution avec la possibilité d'effectuer des mesures très précises via sa plateforme web.



## Montpellier Business School

### Programmes Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est abordé tout au long de la scolarité du Programme Grande École :

En 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> année à travers plusieurs cours sur cette thématique

En dernière année avec le Programme StratMeUp

### Entrepreneur Track

Majeure Entrepreneur, spécialisation International Business Model Developer

Majeure Entrepreneur, spécialisation StartUp

### Durée des programmes

12 à 18 mois

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

Executive MBA

Executive Education

### Incubation

L'école dispose de son propre incubateur

### Montant des levées de fonds réalisées par vos étudiants entre janvier 2017 et Juin 2019

3 millions d'euros

### Nombre d'entreprises incubées entre janvier 2018 et décembre 2018

75

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

18 personnes

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

171

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

SAS - MBS Invest 110 000 euros en 2018

**LA PÉPITE À SUIVRE :** Pepsi, cofondée par Valentin David, diplômé 2015 du Programme Grande École, a développé une solution vidéo innovante pour les médias digitaux, capable de sélectionner la vidéo qui sera la plus susceptible de plaire à l'internaute, en fonction de l'article qu'il lit. Cette start-up connaît une croissance exponentielle ; présente en France et en Allemagne, Pepsi est utilisée par plus de 200 sites web et média, et génère près de 100 millions de vidéos éditoriales vues chaque mois. Le CA sur 9 mois d'activité en 2018 est de 1,3 million d'euros.



## ESSEC Business School

### Programmes Entrepreneuriat

ESSEC Entrepreneurship

### Durée des programmes

1 an

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

Centrale-ESSEC MS Entrepreneurs

### Incubation

L'école accueille un incubateur sur son site de Cergy-Pontoise

### Montant des levées de fonds réalisées par les étudiants entre janvier 2017 et juin 2019

326 705 000 euros

### Nombre d'entreprises incubées entre janvier 2018 et décembre 2018

132

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

5

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

NC

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

ESSEC Business Angels / 165 000 euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** Percko est une start-up française innovante née en 2015 sur une idée de Quentin Perradeau et Alexis Ucko. Les deux fondateurs sont diplômés 2015 du MS Centrale-ESSEC Entrepreneurs. Percko a mis au point un tee-shirt qui aide à se tenir droit pour soulager les douleurs du dos. Il s'agit d'une sorte de sous-vêtement moulant qui se porte au plus près du corps, comme une seconde peau. La société a réalisé l'une des plus impressionnantes opérations de crowdfunding lors de son lancement via la plateforme de financement participatif Kickstarter fin 2015. Souhaitant lever 30 000 euros, Percko a récolté très rapidement 385 000 euros.



## Y SCHOOLS (ex-Groupe ESC Troyes)

### Programmes Entrepreneuriat

Innovation, Creativity & Entrepreneurship

### Durée des programmes

15 mois

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

MSc Innovation, Creativity & Entrepreneurship

### Incubation

L'école accueille un incubateur le YEC, Young entrepreneur center

### Nombre d'entreprises incubées entre janvier et décembre 2018

26

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

4

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

146

### Montant des levées de fonds réalisées par les étudiants entre janvier 2017 et juin 2019

Pas de levée de fonds

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

Champagne-Ardenne Angels / 50 000 euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** Murat Sancar, fondateur du Banquet des sophistes. C'est au sein de l'incubateur de l'ESC Troyes - YEC (Young entrepreneur center) que, durant six mois, Murat Sancar a imaginé le Bistrot des sophistes, un restaurant design de 40 couverts, qui propose une cuisine gastronomique, reposant sur une carte restreinte. Le concept fonctionne : au bout d'un an et demi, le chiffre d'affaires atteint 500 000 euros.



## ESCP Europe

### Programmes Entrepreneurial

Le Programme Grande École comprend 4 options de spécialisation en entrepreneurial

Berlin - Focus sur le digital et les deep tech

Madrid - Focus sur l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social

Londres - Focus sur la croissance (scale)

Paris - Focus sur la phase d'émergence

### Durée des programmes

1 semestre avec 3 approches complémentaires

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

Master Spécialisé Innover et Entreprendre - Campus de Paris et Berlin

MSc in Sustainable Entrepreneurship and Innovation - Campus de Paris et Berlin

Exec Master in Digital Innovation & Entrepreneurial Leadership - Campus de Paris, Berlin et Londres + séjours à San Francisco et Shanghai

Bachelor, MBA, Executive MBA

### Incubation

L'incubateur Blue Factory ESCP Europe est réparti sur plusieurs espaces, à Paris et à Berlin

### Nombre d'entreprises incubées entre janvier 2018 et décembre 2018

Une centaine d'entreprises sur le Programme Start, 20 sur le Programme Seed, 300 sur le Programme Scale

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

3 équivalents temps plein et réseau de 20 mentors et experts

### Entreprises créées depuis trois ans par les diplômés

Depuis 2016, 46 entreprises ont été immatriculées par les étudiants diplômés de Paris

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

ESCP Europe Business Angels : 240 000 euros

### Montant des levées de fonds réalisées par vos étudiants entre janvier 2017 et juin 2019

45 entreprises sur 300 ont réalisé une levée de fonds pour un montant global de plus de 200 millions d'euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** Blockchain Partners a été créé par Claire Balva (MIM 2015/Option Entrepreneurial 2015), Antoine Yeretzyan (MIM 2017), Alexandre Stachchenko (MIM 2017) et Clément Jeanneau (MIM 2017). Aujourd'hui composée d'une équipe d'une vingtaine de personnes, Blockchain Partners est le leader français de l'accompagnement dans les projets blockchain. Ce cas est un exemple emblématique d'une start-up tech en forte croissance dont la CEO est une femme.

## KEDGE Business School

### Programmes Entrepreneurial

PGE Spécialisant « Innovation & Entrepreneurial »

### Durée des programmes

L'accompagnement personnalisé est réparti sur 3 années (M1 + Year Away + M2)

### Autres programmes consacrés à la création d'entreprise

MBA « Majeure Entrepreneurial »

MSc « Innovation Transformation Entrepreneurship » (sept 2020)

Bachelor « Start-up - Entrepreneurial - Intrapreneurial Transmission d'entreprise »

### Incubation

KEDGE BS a développé 4 incubateurs physiques labellisés French Tech, les « Business Nursery » qui accueillent :

30 à 35 start-up par an sur le campus de Marseille

30 start-up sur le campus de Bordeaux

Une dizaine de start-up sur le campus de Toulon

Depuis septembre, le campus de Paris (3200 m<sup>2</sup>) à proximité de Bercy Village en face de Station F accueille également des start-up.

### Nombre d'entreprises incubées entre janvier 2018 et décembre 2018

La Business Nursery accompagne la création et le développement de 70 projets/start-up incubés au sein de nos 3 incubateurs. 10 start-up accélérées au sein d'un programme d'accélération lancé en mai 2018

### Nombre de personnes en charge de l'accompagnement des projets

Près de 30 partenaires entreprises impliqués sur l'ensemble des incubateurs, une quinzaine de coaches/experts et professeurs, une vingtaine de mentors/diplômés et une équipe Kedge BS dédiée au pilotage des programmes d'incubation et du programme d'accélération

### Nombre d'entreprises immatriculées depuis trois ans par les diplômés

NC

### Montant versé par le fonds d'investissement ou club de business angels de l'école

L'école ne possède pas à date de fonds d'investissement interne mais un réseau de business angels. Kedge a identifié plus de 150 business angels, afin d'investir dans des start-up du réseau de Kedge Business School (entreprise avec au moins un ancien de Kedge)

### Montant des levées de fonds réalisées par les étudiants entre janvier 2017 et juin 2019

Une vingtaine de levées de fonds pour des montants compris entre 100 000 euros et 35 millions d'euros

**LA PÉPITE À SUIVRE :** Boris Pourreau a créé Sport Heroes, une start-up composée d'une soixantaine d'experts du sport, du bien-être et des technologies. Leur métier est d'accompagner chacun à bouger au quotidien. Leur mission s'organise autour de 3 axes : inspirer, engager, récompenser. Ils permettent aux marques (Nike, Lulthansa, Adidas, Bio c bon, Etam...) de créer un lien fort avec la communauté Sport Heroes qui regroupe plus de 1 million de personnes dans le monde tout au long de l'année ou de créer leur communauté (Air France Running et Skoda Cycling). Enfin, ils aident les entreprises (EDF, Castorama, Sitel Group, Cegedim...) à mobiliser leurs collaborateurs autour des notions de sport, bien-être et solidarité. L'entreprise a levé 6 millions d'euros entre 2016 et 2018.



# TRANSEFORMER

- FORMATIONS SUR MESURE
- EXECUTIVE MBA
- EXECUTIVE MASTERS SPECIALISÉS
- CERTIFICATS

EXECUTIVE EDUCATION  
Un accompagnement personnalisé pour révéler vos compétences managériales.

\*Construisez l'avenir avec passion



Be passionate.  
Shape the future\*

[www.neoma-bs.fr](http://www.neoma-bs.fr)

**NEOMA**  
BUSINESS SCHOOL

REIMS · ROUEN · PARIS

# Les nouveaux mots de la start-up nation

Oubliez la « *disruption* », l'« *ubérisation* » et leurs déclinaisons. De nouveaux termes imprègnent désormais les discours communicationnels des start-up. Ces mots, en plus d'éduquer la réalité, disent beaucoup de la pensée qui infuse l'univers des jeunes pousses. Décryptage avec Jean-François Caillard, auteur et entrepreneur, spécialiste des start-up.

PAR MAURICE MIDENA

## COLLABORATEURS

**On ne dit plus :** « Notre start-up a un effectif de 12 salariés ». On dit : « Notre start-up comporte 12 collaborateurs ». Le mot désigne aussi bien un « simple » salarié qu'un manager, un CEO, ou le stagiaire présent pour quelques mois, et même parfois un freelance qui va s'occuper d'une mission ponctuelle. Si une certaine logique d'équité, de dialogue et de transparence est valorisée, cette supposée « collaboration » ne peut se défaire des rapports de conflictualité et de subordination intrinsèques à toute structure. En particulier les entreprises, toutes start-up qu'elles sont.

## TALENTS

**Même les grandes firmes s'y sont mises. Telle start-up cherche de nouveaux talents en data science.** Tel géant de l'industrie peine à recruter des commerciaux performants à cause de la « *pénurie de talents* », dans le secteur. Le « *talent* », c'est ce « *collaborateur* » qui se situe au-dessus de la mêlée, par une compétence technique que les autres n'ont pas ou par des « *soft skills* » qui en font un interlocuteur indispensable. Et par ses qualités hors du commun, le « *talent* » n'est pas simple à retenir. De telle sorte que la « *rétribution* », comme le recrutement, est devenue un enjeu majeur du management. Dans de nombreuses sociétés, on trouve ainsi des « *talent managers* », chargés des ressources humaines nouvelle génération.

## DÉMOCRATISER

**Dans une France où la démocratie subit de vives critiques, les jeunes pousses ont souvent pour ambition de « démocratiser » l'accès à certains produits et services :** ici, les masques anti-pollution, là, la gestion de patrimoine personnelle. Derrière ce verbe, se cache l'idée selon laquelle les entreprises ont un rôle à jouer pour rendre accessible au plus grand nombre des objets ou des solutions qui restaient auparavant l'apanage d'une petite élite. Un des vecteurs de la « *démocratisation* » : le numérique, qui rend plus faciles voire ludiques certaines fonctionnalités. « *La force des start-up les plus innovantes, c'est de rendre plus simple l'accès à certains services, et d'en réduire le coût* », analyse Jean-François Caillard. Mais la démocratisation se heurte parfois à un obstacle majeur : le prix, qui n'est pas compressible à l'infini.

## TECH

**FinTech, MedTech, AssurTech... Tout est désormais Quelque chose-Tech.** Au départ, l'abréviation faisait référence à ces jeunes pousses dont le produit ou le service reposait sur une forte dimension d'innovation technologique, notamment en lien avec le numérique. Désormais, on dégaîne le suffixe dès le premier petit algorithme venu. « *Il est vrai que parfois, on abuse de cette terminologie "Tech"* », observe Jean-François Caillard. *Mais qui dit start-up, dit capacité à grimper très fortement et très rapidement en échelle. Et pour cela, le levier principal, ce sont les plateformes numériques. Même si, au départ, Airbnb n'avait pas une technologie très complexe, le digital est ce qui leur a permis d'arriver là où ils sont.* »

## RÉINVENTER

**Après avoir voulu « disrupter » pendant des années, les start-up veulent désormais « réinventer », ou parfois « dépeussier » tel ou tel secteur.** Des verbes qui sonnent comme un retour aux sources de la raison d'être des start-up : plutôt que de faire trembler un secteur en risquant soi-même de ne pas tenir bon – comme Uber ou WeWork –, on préfère la méthode douce. « *Réinventer*, c'est au cœur de la méthodologie de la création des start-up, rappelle Jean-François Caillard. L'idée est de partir d'un problème existant chez une cible donnée, et de proposer une nouvelle solution. » Quand Doctolib réinvente la prise de rendez-vous chez le médecin, il ne change pas le rendez-vous chez le médecin. Tout ne se réinvente pas. ✨

# 6 RÈGLES POUR DÉSAMORCER LE « GHOSTING »

PAR AUDE BARRAL, COFONDATRICE DE CODINGAME,  
LA PLATEFORME DE RÉFÉRENCE POUR LE RECRUTEMENT DES DÉVELOPPEURS

Le « ghosting » est un concept issu des sites de rencontres qui s'applique désormais au monde du recrutement. Il se manifeste lorsqu'un candidat disparaît du processus de recrutement du jour au lendemain et demeure par la suite injoignable.

Le phénomène de « *candidat fantôme* » devient fréquent lorsque la menace du chômage est faible. C'est le cas du secteur du recrutement tech. Data scientists et développeurs, qui reçoivent plusieurs propositions de postes par semaine de la part d'employeurs potentiels, sont des profils à risque. Côté recruteur, comment faire pour éviter le ghosting ?

**Règle numéro 1 :** Être transparent sur son processus de recrutement. L'amélioration de l'expérience candidat du premier contact à la signature du contrat de travail aide à éviter le ghosting. En tant que recruteur, il est important de documenter clairement les différentes phases du processus de recrutement (pré-qualification téléphonique, nombre d'entretiens et format, personnes rencontrées) jusqu'à l'embauche et de les présenter aux candidats dès les premiers échanges.

**Règle numéro 2 :** Communiquer à toutes les étapes. Le manque de communication est le point le plus frustrant pour les candidats. Un conseil : construisez une bonne communication avec chaque personne dès le début de la relation RH. Le silence étant source d'anxiété, il faut répondre aux candidats à chaque étape du recrutement.

**Règle numéro 3 :** Être honnête dans les descriptions



de poste. Pour les développeurs qui peuvent être rendus suspicieux par une communication trop « marketing », il est primordial de publier des descriptions de poste claires et précises et de bannir la publicité mensongère. Les candidats qui ont lu une description de poste alléchante disparaîtront rapidement si ce qui est présenté en entretien ne correspond pas au contenu de l'offre d'emploi.

**Règle numéro 4 :** Prêter attention aux signaux fantômes. Vos messages et coups de fil restent sans réponse ? Côté recruteur, le fait d'anticiper les signaux fantômes peut faire gagner du temps. Il est courant que le phénomène de ghosting intervienne après la promesse d'embauche, les candidats utilisant la nouvelle offre de poste pour négocier leur contrat de travail.

**Règle numéro 5 :** Soigner l'entretien d'embauche. L'entretien est un élément déterminant dans tout processus de recrutement. C'est l'étape qui conditionne l'image que se fera le candidat de l'entreprise. Si la majorité des « *fantômes* » apparaît après un entretien, il est nécessaire de repenser les questions posées et de prévoir une nouvelle présentation du poste.

**Règle numéro 6 :** Mesurer et analyser l'expérience candidat. C'est une disposition majeure pour éviter le ghosting. Faites remplir de courts questionnaires de satisfaction afin d'identifier à quelle étape du recrutement vous perdez les candidats. Ces informations vous permettront d'améliorer l'expérience candidat en continu.

C'est avant tout la marque employeur qui permet de se prémunir contre le phénomène du ghosting dans la recherche de nouveaux talents. Au-delà de la qualité du processus d'embauche, il faut veiller à ce que l'image de l'entreprise véhiculée des valeurs qui font écho aux candidats. Équilibre vie privée/vie professionnelle, outils de travail, etc., il est nécessaire d'avoir une bonne compréhension de ce qui est important pour eux, et de le mettre en pratique dans votre entreprise. \*

**« C'est avant tout la marque employeur qui permet de se prémunir contre le phénomène du ghosting dans la recherche de nouveaux talents. »**

# WIZBII OFFRE UN MEILLEUR AVENIR À 4 MILLIONS DE JEUNES

**« CHEZ WIZBII, CE QUI NOUS MOTIVE, C'EST AVANT TOUT D'ADRESSER LES PRÉOCCUPATIONS DES JEUNES. ON S'ATTACHE À TOUT METTRE EN ŒUVRE POUR FACILITER LEUR ENTRÉE DANS LA VIE ACTIVE. »**

Voilà les premiers mots de Benjamin Ducouso, PDG et co-fondateur de WIZBII, suite à la question « Comment décrivez-vous WIZBII ? »

Fervent défenseur de la cause des jeunes, le groupe WIZBII permet aux 18-30 ans d'appréhender avec enthousiasme les étapes d'une vie indépendante, en les accompagnant dans chaque moment qui compte pour eux : vie étudiante, recherche d'emploi, logement, financement, mobilité...

## DES SERVICES SPÉCIFIQUES POUR AIDER LES 18-30 ANS DANS LEUR QUOTIDIEN

Le passage à la vie active est souvent synonyme de parcours du combattant : le chômage est toujours au-dessus de la barre des 20%, la précarité étudiante fait l'actualité, les difficultés rencontrées par les jeunes sont de plus en plus nombreuses (accès au logement, santé, mobilité...). C'est dans ce contexte que WIZBII intervient. L'entreprise transforme cette période en une expérience positive et heureuse pour les 18-30 ans, en leur proposant un ensemble de services digitaux pour faciliter leur quotidien. Aujourd'hui, ce sont déjà plus de quatre millions de jeunes qui en bénéficient.

Parmi les solutions que propose WIZBII, on retrouve son site internet WIZBII Job, qui diffuse 400 000 offres de stage et d'emploi dédiées aux 18-30 ans, et enregistre 1 million de candidatures en 2019. C'est également WIZBII Finance (fibii.co) : un simulateur d'aides étudiantes, qui en 2 ans est devenu un outil indispensable pour aider les jeunes à financer leurs études. Pour preuve, ce sont déjà 2 milliards d'euros d'aides qui



ont été suggérés ! Dernière née de la famille : WIZBII Protect, une assurance santé qui se démarque par des services spécifiques et réellement utiles à la population jeune : remboursement des moyens de contraception, consultation d'un médecin par visio-conférence... à un prix raisonné pour que la majorité d'entre eux puissent en bénéficier.

## UN MODÈLE DE COOPÉRATION VERTUEUX AVEC DE GRANDES ENTREPRISES

Dans son histoire, WIZBII s'est très tôt allié à de grandes entreprises pour adresser la cause des jeunes. « Seul on fait de grandes choses, en s'alliant on peut faire des choses extraordinaires » précise Benjamin Ducouso. WIZBII noue, par exemple, des accords forts avec les principales banques françaises pour proposer aux jeunes, dans le cadre de leur offre bancaire, des services qui facilitent leur insertion : accès aux offres d'emploi, préparation au code de la route, coaching carrière, apprentissage des langues étrangères, etc...

La société possède également un savoir-faire événementiel, et organise plus de 200 événements par an, sur plusieurs thématiques (rechercher un emploi, trouver son colocataire idéal, booster son employabilité...) avec de grandes entreprises partenaires telles que Crédit

Agricole, La Matmut, La Poste, Nexity... En 2019, ce sont 6500 jeunes qui ont participé à ces événements dans des lieux de rencontres inattendus : aquarium, stade de football, cinéma, chapelle, casino... sur plus de 80 villes en France. Grandes industries, startups et jeunes... WIZBII a trouvé le positionnement adapté pour permettre à tous les acteurs de son marché de tirer les meilleurs bénéfices possibles de ses services.

Avec près de 100 collaborateurs répartis sur 3 bureaux, WIZBII touche aujourd'hui 1 jeune sur 3 en France et comptabilise 6000 nouveaux inscrits par jour.

En 2020, WIZBII compte bien étoffer son offre au profit des jeunes : très prochainement, la start-up va lancer WIZBII Drive pour faciliter l'apprentissage du code la route et le passage du permis de conduire.



Benjamin Ducouso, CEO et co-fondateur de WIZBII

## WIZBII

Site web : [www.wizbii.com](http://www.wizbii.com)

Facebook : [facebook.com/wizbii](https://facebook.com/wizbii)

LinkedIn : [linkedin.com/company/wizbii](https://linkedin.com/company/wizbii)

131  
MAGALI TÉZENAS  
DU MONTCEL

132  
PASCAL CAGNI

136  
NEXT 40

139  
JULIEN PIERREPONT

140  
BRAHIM BOUDJOURAF

## Football et mode : les joueurs deviennent maîtres du terrain

Les champions du ballon rond ne se contentent plus de n'être que des idoles sportives, ils sont désormais aussi des étendards de la mode, qui intéressent les marques autant que les fans.

PAR DÉSIRÉE DE LAMARZELLE



Dans une ambiance d'arène où la clameur des supporters monte des tribunes, une immense toile dans un camaïeu de verts revêt le stade de la ville du 93 récemment rénové. Surplombé par la fresque géante de Kylian Mbappé, le terrain de son premier club, l'AS Bondy, est devenu l'emblème d'une réussite qu'un slogan vient surprendre : « Bondy, ville de tous les possibles ». Derrière cette inauguration en l'honneur du champion du monde, il y a Nike qui a tout financé... On dit que le premier vœu du prodige du ballon rond, lorsqu'il a signé avec son équipementier, était que l'on réhabilite le terrain sur lequel il a appris à jouer enfant. À tout juste 21 ans, Mbappé figure parmi les sportifs les plus « bankables » de la planète. Le triple champion de France est une marque à part entière qui renforce et embellit les sponsors qui s'y associent. Nike, dont le nom vient d'une déesse grecque (Niké) personnifiant la victoire, se devait de servir le dieu du stade.

#### Des sportifs inspirants et inspirés

Plus récemment, c'est au stade de France que la marque à la célèbre virgule dévoilait la toute première collection de Kylian Mbappé, Bondy Dreams. Une édition spéciale, des Mercurial (chaussures à crampons) au t-shirt en passant par le maillot Nike F.C., où la dominante de vert « vient rappeler la couleur phare de la ville de Bondy mais aussi son ascendance camerounaise et algérienne. »\* Inspirée par le jeune champion du monde et son amour inébranlable pour Bondy – le code postal de la ville (93140) figure sur l'étiquette de chaque modèle –, la collection est le fruit d'une « co-création » entre le joueur et la marque. Une évolution des méthodes du monde du foot. On imagine maintenant, via le bureau de design des équipementiers, des produits inspirés et inspirants. « Tout est mis en place pour que l'athlète qui incarne des valeurs de combativité, de créativité et de talent, devienne une icône », explique Pascal Monfort, fondateur du cabinet REC trends marketing, spécialisé dans les échanges entre l'industrie du luxe, le sport et la jeunesse. Jusqu'ici, dans une industrie où les joueurs de foot, devenus



Neymar portant un ensemble de la collection Jordan x PSG.

Ci-dessous, l'édition spéciale des Mercurial issues de la collection Bondy Dreams, fruit de la collaboration entre Kylian Mbappé et Nike.

des modèles, avaient l'habitude de prêter leur physique d'Apollon à des marques de vêtements, avec en tête David Beckham pour H&M, ou Cristiano Ronaldo et Lionel Messi respectivement pour Armani et Dolce & Gabbana, le business perdure mais la nature de la collaboration a évolué. À l'ère des réseaux sociaux, les athlètes « n'ont jamais eu autant conscience de ce qu'ils représentent – à coups de millions de followers – et souhaitent davantage maîtriser leur image », poursuit Pascal Monfort. Kylian Mbappé ne fait désormais plus exception à la règle, avec une influence « équivalente à celle des pop stars » et dont « l'aura est augmentée par les marques leaders (Nike, Adidas ou Puma) qui font tout un travail en ce sens ». Si la sincérité du sportif dans sa « collection hommage » à la ville qui l'a vu grandir n'est pas remise en question, il n'en demeure pas moins que « tout cela est parfaitement orchestré », décrypte l'expert de REC trends marketing.





### Quand le foot s'invite dans les défilés

Aujourd'hui, « le joueur incarne l'étendard d'un pays, selon Pascal Monfort, il appartient au patrimoine de la culture populaire et intéresse autant la politique que le business ». Et de constater que le football s'est également « glamourisé » en se transformant en « une forme de spectacle » où « les stades prennent la forme d'arènes antiques ». Du foot-entertainment ? Son écosystème profite de la croissance « de droits télévisés qui se vendent de plus en plus chers et les jerseys [maillots de foot] de mieux en mieux ». Si certains joueurs ont prouvé leur talent de businessman, c'est surtout parce qu'ils « sont beaucoup mieux accompagnés dans la construction de leur contrat, de leur stratégie et de la mise en scène d'eux-mêmes, analyse notre spécialiste, avec des deals qui ne portent pas que sur le terrain mais sur des créations plus lifestyle ». Ainsi, Paul Pogba a entamé sa sixième collaboration avec Adidas via des produits aux inspirations très 90s. Quant au quintuple Ballon d'or, Cristiano Ronaldo, qui vient de battre un nouveau record de 200 millions d'abonnés sur Instagram, il devrait recevoir pour la ligne CR7 avec Nike un montant de 162 millions d'euros sur les dix prochaines années. À 35 ans, il n'est pourtant plus très loin de l'âge de sa retraite sportive...

Ce succès et ce genre de montants peuvent également susciter chez ces athlètes l'envie de lancer leur propre marque de mode. Les joueurs, dont le look « est scruté à l'arrivée à l'entraînement et aux matchs », incarnent une mode « plutôt haut de gamme et parfois très pointue ». Ils ne sont plus hors jeu désormais dans ce milieu élitiste, qui a pris l'habitude de les inviter au premier rang des défilés. « Je n'ai pas d'exemple de success story d'un footballeur qui inaugure

Les joueurs du PSG et des Charlotte Hornets, club NBA dont le propriétaire n'est autre que Michaël Jordan.

sa propre marque », conclut néanmoins Pascal Monfort. Aussi tentés soient-ils, cela n'est pas compatible avec « les exigences de leur emploi du temps sportif », explique Fabien Allègre, directeur du merchandising du PSG. « D'autant que si l'on regarde l'exemple de la sneaker, désormais incontournable chez Dior ou Balenciaga, la mode "foot" est préemptée par des marques qui ont autant les moyens que le savoir-faire en communication », ajoute-t-il.

Un club comme le PSG qui a dépassé la barre du million de maillots vendus dans le monde cette saison, ne veut pas être l'otage de ses joueurs dans le domaine du merchandising. Le constat de Fabien Allègre est clair : « Ce n'est pas parce qu'on met un nom sur un tee-shirt que cela va marcher. » C'est la raison pour laquelle le PSG a lancé récemment la collection « Jordan x PSG », en partenariat avec le champion de basket américain connu mondialement. Les ventes aux États-Unis des produits dérivés du club ont augmenté de plus de 470 % ! « L'idée, depuis 2011 [année du rachat du club par le Qatar, ndr], est de consolider une marque qui rayonne à l'international », résume Fabien Allègre. En clair, quand les joueurs partent, l'institution doit rester. ✪

\*Dossier de presse Nike



#

### EN CHIFFRES

**+470 %**

c'est la progression des ventes de produits dérivés du PSG aux États-Unis

# LES CHARMOISES IMMOBILIER : LE SAVOIR-FAIRE DE LA CONSTRUCTION SUISSE

**CONCEPTION, RÉALISATION ET PROMOTION IMMOBILIÈRE : CAMPÉ SUR CES TROIS AXES D'EXPERTISE, LES CHARMOISES IMMOBILIER APORTE UN SAVOIR-FAIRE ANCRÉ SUR PLUSIEURS DÉCENNIES DANS LE BÂTIMENT. BASÉE À CHARMEY, VILLAGE DE MONTAGNE AU CŒUR DU CANTON DE FRIBOURG ET DE LA RÉGION DE GRUYÈRE, L'ENTREPRISE S'APPUIE SUR LES TRADITIONS DE LA CONSTRUCTION SUISSE QU'ELLE MODERNISE POUR DES RÉALISATIONS AU LUXE INTÉMPIRELL.**

## LE BÂTIMENT, UNE AFFAIRE DE FAMILLE

En 2007, après 50 ans passés à la direction d'une entreprise de bâtiment et de génie civil, Jean-Pierre Repond, assisté de son beau-fils Edouard Radell, fonde Les Charmoises Immobilier. Avec une dizaine de collaborateurs, l'entreprise est à même de proposer à ses clients un panel étendu de prestations telles qu'architecture et architecture d'intérieur, rénovation, courtage, entreprise générale ou totale, direction de travaux, construction clé en main.

L'entreprise, qui compte des clients suisses et internationaux, réalise des bâtiments d'habitations ou des locaux commerciaux. Elle met un point d'honneur à simplifier les formalités pour les propriétaires et à répondre à toutes les normes, très exigeantes, des différents cahiers des charges suisses.

## LA CONSTRUCTION SUISSE CLÉ EN MAINS

Avec un goût prononcé pour la tradition et son inscription contemporaine, Les Charmoises Immobilier entend revisiter le traditionnel chalet suisse, dont la réputation n'est plus à faire, et moderniser son image pour une clientèle exigeante, amoureuse d'un certain confort tout en restant attachée au design.



La complémentarité, c'est l'une des forces de l'entreprise, qui a bien compris l'esprit actuel de ses clients, entre attachement à l'esthétique « vintage » qu'ils ont parfois connue dans leur enfance, et un goût pour un style plus épuré qui accorde une large place à l'architecture d'intérieur.

À l'écoute de ses clients, Les Charmoises Immobilier leur propose un suivi personnalisé tout au long des travaux, avec un seul interlocuteur et les conseille dans tous leurs choix esthétiques, quelle soit l'ampleur du chantier en cours.

## DES PARTENAIRES LOCAUX ET SOLIDES

Conjuguer les matériaux traditionnels tels que le bois massif, la pierre, le métal à une esthétique contemporaine, c'est le pari réussi des Charmoises Immobilier qui s'appuie sur un réseau d'entreprises locales, fournisseurs comme artisans, actifs sur ses chantiers pour mener à bien ses projets.

Cette philosophie Swiss made se retrouve également au niveau du choix des matériaux utilisés pour ses constructions avec notamment une priorité donnée au bois suisse.

Les Charmoises Immobilier est particu-

lièrement sensible au développement durable mobilisant dans chacun de ses projets des technologies innovantes et matériaux respectueux de l'environnement.

L'entreprise, qui concentre son action en Suisse Romande, impose un modèle économique pertinent où la qualité prime sur les petites économies. Avec des partenaires durables, un conseil sur-mesure pour chaque chantier et des prestations qui couvrent chaque domaine d'une construction, Les Charmoises Immobilier s'impose comme une entreprise dont les constructions sont les meilleures des garanties.



## CONTACT

### LES CHARMOISES IMMOBILIER

Adresse : Rue du Centre 30,  
CH-1637 Charmey.

Site : [www.charmoises-immo.ch](http://www.charmoises-immo.ch)

Téléphone : +41 (0) 26 927 21 23

# ROLAND-GARROS : UN SERVICE GAGNANT POUR LES ENTREPRISES

PAR MAGALI TÉZENAS DU MONTCEL, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE SPORSORA, ORGANISATION RÉFÉRENTE POUR PENSER ET INFLUENCER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DU SPORT.

**A**u mois de septembre prochain, exceptionnellement, le tournoi de Roland-Garros reviendra porté d'Auteuil pour ravir les fans de la planète tennis. Ce fleuron du sport français, qui sera organisé dans un cadre rénové répondant mieux aux exigences d'un public croissant (500 000 visiteurs et 1 400 journalistes accrédités en 2019), dépasse le seul enjeu sportif et illustre la dynamique économique que le sport peut générer.

Si le sport est un secteur économique à part entière qui pèse plus de 38 Md€ et 2 % du PIB français, Roland-Garros en est l'une des plus belles pépites. Le tournoi, propriété de la Fédération française de tennis, a la particularité de financer à lui seul une grande partie de l'institution. Sur un budget global de 280 M€ en 2018, le chiffre d'affaires du tournoi de 238 M€ représente 85 % de ses ressources. Cette manne permet à la FFT d'instaurer une politique fédérale de soutien au tennis amateur. En France, cette solidarité du sport professionnel vers le sport amateur se retrouve dans tous les sports majeurs, notamment grâce à la taxe de 5 % sur les droits TV.

## D'où proviennent les revenus du tournoi ?

Les droits de retransmission, partagés par France Télévisions et Eurosport, représentent jusqu'ici 36 % du chiffre d'affaires du tournoi. Ces revenus augmenteront de plus de 25 % pour la période 2021-2023, grâce au nouvel entrant Amazon, qui rejoindra France Télévisions. L'installation d'un toit sur le nouveau court central va donner accès à des sessions de nuit et ouvrir de nouvelles cases de programmation.

L'association à la marque Roland Garros est très attractive pour ses entreprises partenaires, qui lui assurent 21 % de ses revenus. Outre BNP Paribas, parrain officiel et partenaire historique, Roland-Garros compte également une vingtaine de partenaires premiums, officiels, ou fournisseurs.

**« Le sport est l'un des seuls domaines permettant d'intégrer de manière aussi puissante une dimension émotionnelle à la vie des marques »**



## Une palette de retombées positives pour les marques

Si les partenaires sont un soutien indispensable au sport, le bénéfice est mutuel. Le sport est l'un des seuls domaines permettant d'intégrer de manière aussi puissante une dimension émotionnelle à la vie des marques. Leur association à un *asset* sportif (événement, équipe, équipement, athlète) permet de répondre à trois grands types d'enjeux.

• **1. Visibilité et préférence de marques** : en 2019, le cabinet Occurrence publiait des résultats impressionnants sur l'opinion des Français sur le sponsoring : 81 % des personnes interrogées estiment que le sponsoring rend les marques plus sympathiques. Ces chiffres sont encore plus marquants chez les 18-24 ans dont 88 % estiment que le sponsoring donne envie de se renseigner sur les marques.

• **2. Enjeux de société** : les entreprises engagent leurs parties prenantes externes avec des programmes citoyens d'activation en matière d'éducation, de lien social, de respect de l'environnement, de santé publique ; mais également leurs collaborateurs en utilisant le sport comme outil de bien-être au travail, et comme levier de fierté d'appartenance ou d'attractivité de la marque employeur.

• **3. Développement du business** : l'actualité des grands événements sportifs est l'opportunité d'animer ses réseaux de distribution, de vendre des produits sous licence commerciale, de mettre en avant des services ou encore d'inviter ses clients ou partenaires afin de développer de nouveaux accords commerciaux.

## Sport et marques partenaires, une relation fructueuse

Le développement des partenariats entre les organisations sportives et les marques s'inscrit dans une démarche profitable pour les deux parties. Les entreprises qui investissent 3,3 milliards d'euros par an en faveur du sport l'ont bien compris. Le marketing sportif occupe une place de plus en plus grande parmi les différentes options de communication des marques, car celles-ci savent de mieux en mieux en appréhender toutes les potentialités... pour gagner le match. ✨

# Pascal Cagni, président de Business France :

## « La France n'a jamais été aussi attractive »

Depuis deux ans, la France a retrouvé son attractivité aux yeux des investisseurs étrangers. À travers des initiatives comme l'indice Next 40, c'est vers un avenir prospère que Pascal Cagni espère emmener le paysage entrepreneurial français. Rencontre avec le président de Business France, ambassadeur méritocrate du made in France.

PAR GAËLLE MÉNAGE ET DOMINIQUE BUSSO

**Vous avez été à la tête de grandes sociétés privées et vous êtes aujourd'hui ambassadeur de l'attractivité française dans le monde. Pourquoi une telle évolution ?**

**PASCAL CAGNI** : J'ai eu l'opportunité très jeune de participer au développement de Packard Bell en Anjou, créant plus de 3000 emplois localement. C'est là que j'ai compris comment une politique volontaire d'attractivité pouvait impacter un territoire et développer son économie sur le temps long. Cinq ans après, je suis parti. La société avait changé, mais les emplois perduraient. À mon départ de Packard Bell, je devais aller chez Dell, mais j'ai reçu un appel de Steve Jobs que j'ai longuement rencontré et qui m'a convaincu de rejoindre l'aventure Apple. C'était le début d'une grande histoire puisque, quand je suis arrivé, en 2000, Apple faisait moins d'1 milliard d'euros de CA. J'ai pris la responsabilité de l'Europe, du Moyen-Orient, de l'Afrique, puis de l'Inde et j'ai quitté l'entreprise un an après le décès de Steve Jobs avec près de 40 milliards d'euros de CA sur mes secteurs. À ce moment-là, en 2012, j'ai fait une autre rencontre importante : le secrétaire général adjoint de l'Élysée, Emmanuel Macron. Nous avons eu une discussion très franche sur l'attractivité de la France. Lorsqu'il est devenu

président, il m'a semblé naturel d'apporter ma contribution à la réforme de mon pays. C'est ainsi que j'ai candidaté pour la fonction d'ambassadeur aux investissements internationaux.

**Quelles sont vos missions à la tête de Business France ?**

**P.C.** : Business France est un Épic (établissement public à caractère industriel et commercial), dont je suis le président non exécutif du conseil d'administration. Ma lettre de mission m'engageait à rapprocher sa gouvernance des meilleures pratiques du secteur privé, et à nourrir la réflexion stratégique de l'opérateur sur une rationalisation, notamment du dispositif français à l'export. Ainsi, à la faveur de la loi Pacte du 22 mai 2019, nous avons resserré la taille du conseil d'administration et y avons, selon les vœux même du ministre Jean Yves Le Drian, renforcé la représentation des régions et des entreprises clientes de l'agence. Cela a contribué à rassembler toutes les parties pour créer le Guichet unique pour l'export.

En tant qu'ambassadeur, j'ai la chance de pouvoir travailler étroitement avec notre dense réseau diplomatique, fort de plus de 160 ambassades. Mon rôle vise à promouvoir la France comme terre d'accueil privilégiée pour

#

### EN CHIFFRES

LA VITALITÉ  
ENTREPRENEURIALE

**6<sup>e</sup>**  
rang mondial pour les  
dépenses de R&D

**1 million**  
d'ingénieurs, le plus  
grand nombre en  
Europe avec l'Allemagne

**60 %**  
des jeunes veulent créer  
leur entreprise contre  
13 % il y a dix ans

**17,9 %**  
L'augmentation du  
nombre de créations  
d'entreprises en France  
en 2019

**10 000**  
start-up  
**300**  
incubateurs

**50**  
accélérateurs répartis  
sur tout le territoire



## La France est passée du 17<sup>e</sup> rang mondial au 5<sup>e</sup> rang des pays les plus attractifs

de politiques publiques, car les speed datings organisés tout au long de la journée permettent à nos dirigeants politiques de se confronter aux problèmes concrets de la sphère privée. C'est aussi l'occasion de rappeler à ces patrons étrangers leur responsabilité sociétale puisqu'ils représentent en France près de 2 millions de salariés et même plus de 20 % de nos emplois industriels. Le Président vient ensuite s'exprimer à huit clos devant cette assemblée pour détailler sa vision et les orientations de son gouvernement, répondre à leurs questions et faire tomber quelques idées reçues.

les investissements étrangers, et mon action se décline en quatre axes principaux : tout d'abord, rencontrer en tête-à-tête près d'une centaine de dirigeants étrangers chaque année ; également présenter les atouts de la France à des groupes d'investisseurs à l'occasion de conférences ou d'événements organisés par notre réseau et, plus largement, porter la voix française dans les grands forums internationaux tels que le WEF à Davos ; enfin, s'exprimer dans les médias internationaux et nationaux afin de rendre plus intelligibles les outils mis à la disposition de ces investisseurs.

Une mission particulière visait à réformer le Conseil stratégique de l'attractivité. Cela s'est matérialisé, avec l'apport essentiel des services de l'Élysée, lors du sommet Choose France qui se tient chaque année en janvier depuis trois ans à Versailles. La dernière édition a connu un succès salué de tous et a rassemblé des décideurs ultimes de multinationales étrangères, quelques patrons du CAC40 et d'ETI françaises. Outre les liens privilégiés qu'ils créent avec les autres participants, c'est surtout l'occasion pour les investisseurs étrangers de rencontrer les vingt ministres de la République et les administrations centrales mobilisées pour cette journée. C'est en fait à un véritable exercice de coconstruction

### Où en est-on aujourd'hui ?

**P.C.** : Nous avons les meilleurs résultats en matière d'attractivité depuis trois décennies. Plus de 1 300 projets permettent de créer ou maintenir près de 30 000 emplois. Dans une Europe à 28, nous monopolisons un cinquième des créations ou extensions de centres de recherche et développement, des sites industriels et des centres logistiques, trois activités où le leadership de la France ne cesse de se renforcer. Cette cinquième place défie les idées reçues concernant un marché du travail trop rigide et coûteux, une administration invasive et une culture peu tournée vers l'entreprise. C'est tout l'inverse que les réformes du gouvernement et le succès de nos entrepreneurs démontrent.

### C'est cet objectif de garder le leadership sur l'attractivité qui a conduit à la création de l'indice Next 40 ?

**P.C.** : Nous vivons une forme de « révolution culturelle » qui conduit, par exemple, plus de 60 % des 18-25 ans à vouloir devenir entrepreneurs alors qu'il était moins de 15 % il y a dix ans. Avec 815 000 créations d'entreprises en 2019, nous passons en tête du classement européen, devant des pays remarquables en matière d'entrepreneuriat

comme l'Italie ou l'Allemagne. Plus de 10 000 start-up ont été créées en bénéficiant des dispositifs et ressources disponibles à l'amorçage. Mais, globalement, notre industrie du capital-risque n'avait pas la taille critique pour supporter la maturation d'un écosystème grandissant. La propension française à l'épargne, près de 15 % du revenu des ménages, ne permet pas une mobilisation forte vers la création et surtout le développement de jeunes entreprises. Face à cette difficulté, le gouvernement a décidé de se donner les moyens de réussir. Cela impliquait d'inciter à la création de sociétés de gestion qui, graduellement, ont comblé le déficit lors des financements en séries A et B à quelques millions. Mais plusieurs sociétés se sont vues rachetées ou transférées de l'autre côté de l'Atlantique au moment où elles pouvaient créer emploi et richesse sur le territoire national. La solution à ce problème est double. D'abord, développer encore et encore la manne de capital disponible pour des financements en dizaines de millions dans les séries C de croissance. Ensuite, renforcer la notoriété de nos champions nationaux en devenant. C'est précisément l'idée du Next 40, portée par le secrétaire d'État au numérique, Cédric O, avec le support remarquable de la Direction générale du Trésor.

En complément du Next 40 lancé en septembre dernier, tout l'arsenal déployé pour soutenir l'investissement et l'entrepreneuriat porte aujourd'hui ses fruits. En moins de deux ans, le capital-risque déployé est passé de 2 à 5,5 milliards d'euros.

### Les résultats ont-ils été à la hauteur des efforts consentis ?

**P.C.** : On parle de plus de 750 start-up qui ont bénéficié de financement en 2019. Il y a eu un véritable effet boule de neige suscité par le gouvernement, et amplifié à l'international par l'agence Business France et la mission French Tech. Sans vouloir déborder d'optimisme, je peux affirmer que ce qui se passe en France est unique. J'ai passé trente ans à observer la Silicon Valley et la façon dont elle a créé sa prospérité que le monde entier lui envie. Nous sommes aujourd'hui en train de créer un élan qui me fait penser que la prochaine décennie européenne sera française. L'un des éléments prépondérants résidait dans l'idée d'« iconisation ». La genèse de l'indice Next 40 vient de ce concept. Tout le monde connaît le CAC40 et le SBF 120, alors pourquoi ne pas créer un Next 40 et utiliser la puissance de la marque French Tech pour porter cette initiative ? On a donc sélectionné des entreprises avec plus



## # EN CHIFFRES

### L'ATTRACTIVITÉ FRANÇAISE EN 2018

**1 323**  
projets d'investissement  
d'entreprises étrangères,  
qui créent ou  
maintiennent  
**30 302**  
emplois

**25**  
décisions  
d'investissement  
étranger en France  
chaque semaine

**14 %**  
C'est la hausse du  
nombre de projets  
de création d'activité,  
preuve de  
la consolidation  
de notre attractivité

**25 %**  
des projets européens  
dans le secteur  
des médicaments  
et biotechnologies,  
de l'agroalimentaire  
et de la R&D sont  
recensés en France

de 30 % de croissance d'une année sur l'autre et un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'euros pour illustrer cela. Tous les services de l'État, dont Business France évidemment, mais aussi les régions, sont sur le pont pour promouvoir ces sociétés en les aidant à mieux conquérir les marchés étrangers tout en gardant la recherche et développement et les centres de décision en France. Il est important de pouvoir sédentriser ces emplois sur le sol national. Il s'agit maintenant de les faire connaître au monde et aux investisseurs ayant des poches encore plus profondes, dans l'espoir de créer les 25 licornes souhaitées par le Président en 2025 !

**Vous avez emmené neuf lauréats du Next 40 au Forum économique mondial de Davos. Après l'iconisation, l'étape suivante était donc la conquête de la scène internationale ?**

**P.C.** : Cette idée est née d'un postulat : la France n'est pas suffisamment présente dans les grands forums internationaux. Historiquement, cette absence relevait d'une non-maîtrise des langues, et peut-être d'une forme de snobisme. Mais si on ne sort pas de nos frontières alors qu'elles sont ouvertes aujourd'hui, comment tirer parti de la mondialisation même si celle-ci devient moins heureuse ? En conviant quelques dirigeants du Next 40 à Davos, nous avions un double objectif : les confronter aux sociétés du Fortune 500 qui convergent toutes ou presque vers Davos ; et aussi renforcer leurs liens avec les patrons français du CAC 40 à la faveur notamment d'une soirée France autour de Bruno Le Maire. Coup double et même triple, puisque les jeunes dirigeants de sociétés comme Contentsquare, Ynsect, Mirakl ou Shift Technology ont été des ambassadeurs de l'attractivité auprès des médias étrangers, nous permettant ainsi de renouveler le discours



et de donner un visage à la renaissance française. Maintenant, à chacun d'entre eux de se donner les moyens de revenir l'an prochain, accompagnés de leurs pairs, afin d'envahir les forums multiples et variés de Davos et faire entendre une voix française !

**Pensez-vous que la globalisation a atteint sa limite ?**

**P.C.** :La globalisation va changer de tout au tout. Les cartes vont être redistribuées, c'est inévitable. Pendant vingt ans, on a externalisé les questions de développement durable et de réchauffement climatique en ignorant leur coût. Au moment où les multiples catastrophes nous disent que c'est l'urgence prioritaire, on doit réintégrer cela dans notre économie et notre société. La simple quête du prix bas sans regarder le coût environnemental ne peut plus exister. Les clients et les sociétés vont devoir accepter de payer plus cher. Les entreprises doivent rendre compte de leur bilan carbone dans leur rapport annuel. Au risque de sembler utopiste, il faut expliquer à nos citoyens que l'on a une opportunité historique de recréer une société où il fera bon vivre. La crise sanitaire qui s'annonce comme planétaire ne dit rien d'autre.

**Quels handicaps devons-nous surmonter pour maintenir l'attractivité de la France à son paroxysme ?**

**P.C.** :Le seul vrai handicap serait de se reposer sur nos lauriers. Il faut donc continuer à mener une bataille interne car l'ennemi c'est le statu quo. On doit encore rendre l'investissement en France plus simple, nous avons trop de réglementations. Nous devons continuer à réformer et adapter notre économie à un contexte toujours changeant. Les centaines d'investisseurs que j'ai rencontrés ont peut-être douté lors de conflits sociaux particulièrement violents, mais face à la volonté de réforme toujours démontrée, ils nous sont restés fidèles.

Il faut aussi rester vigilant et ne pas se laisser enserrer dans l'état de l'innovation, et ne pas faire de la France un eldorado pour la R&D uniquement. Gardons d'ailleurs en mémoire que notre succès en la matière a aussi un prix, celui du Crédit d'impôt recherche (près de 5 milliards d'euros par an). Que Google ou Facebook créent des centres de R&D proches de nos brillantes universités est bien, mais il faut aussi que l'on rapatrie demain les milliers de jobs créés à Dublin ou Londres à la faveur d'un discount fiscal et de coûts salariaux plus bas. Ces deux villes offrent un coût de la vie dément et il n'y a plus de raison aujourd'hui que



**La prochaine décennie européenne sera française**

nos jeunes tentés de se former au sein des GAFAM doivent irrémédiablement s'y exiler.

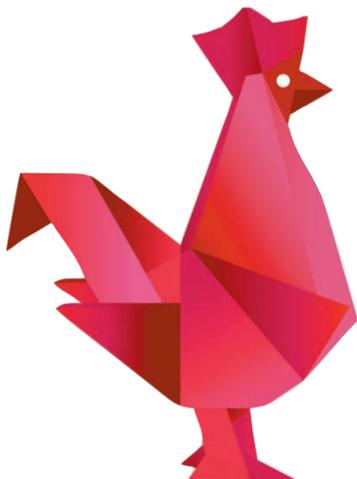
Ensuite, il faut repenser la façon dont nous menons la bataille à l'extérieur. Si les CEO du Fortune 500 semblent maintenant convaincus du renouveau français, il faut désormais viser leurs équipes opérationnelles, davantage marquées par des clichés sur l'environnement business en France. Pour mener cette bataille, nous devons mobiliser les 2,5 millions de Français qui vivent à l'étranger, plutôt que de les voir comme de la « mauvaise graine » qui aurait quitté le pays pour des raisons fiscales. Ils sont une formidable ressource ! Pour cela, il faut solliciter les comités de patrons qui vivent à l'étranger et mieux utiliser le formidable réseau de conseillers du commerce extérieur français. Il faut travailler main dans la main avec notre réseau consulaire et lui donner des outils de communication pour que, localement, les Français s'expriment et soient fiers de leur pays. Pour être fier de son pays, il faut qu'il y ait moins de chômage et des success-stories à raconter avec une France en croisade pour bâtir une économie décarbonée.

À ce prix seulement, la puissance moyenne que nous sommes pourra devenir la terre d'accueil privilégiée à un capital étranger nécessaire et aux meilleurs talents. \*

**PRIORITÉ À L'INNOVATION ET À L'ÉCOLOGIE**

**Pour l'industrie du futur, 10 000 PME industrielles seront accompagnées d'ici 2022 et un dispositif de suramortissement fiscal à 40 % est instauré pour les investissements de robotisation et de transformation numérique.**

Le gouvernement a également créé 124 territoires d'industrie et engagé la simplification des procédures administratives. La French Fab structure cette renaissance industrielle. Le but est d'attirer plus de talents et de capitaux vers les PME et les ETI. Si le futur de l'industrie et de l'innovation est assuré, la France monte également en puissance sur les enjeux écologiques. L'économie française est l'une des plus décarbonées d'Europe et la France est le deuxième producteur européen d'énergie primaire tirée des énergies renouvelables. Si l'Hexagone accueille de plus en plus d'investissements étrangers liés à l'économie décarbonée, le gouvernement s'est engagé à réduire encore plus l'intensité carbone de l'économie nationale pour atteindre la neutralité carbone en 2050. Un facteur d'attractivité qui va prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir.



# Quand le Next40 joue dans la cour des grands

Une nouvelle page s'ouvre dans l'histoire de la French Tech. En septembre 2019, les 40 start-up les plus prometteuses se rassemblaient pour établir l'indice Next40, dévoilé par le secrétaire d'État chargé du numérique, Cédric O. Pépites de l'innovation et futures licornes, elles étaient présentes au Forum économique mondial de Davos pour représenter l'innovation entrepreneuriale à la française.

PAR GAËLLE MÉNAGE

C'était la volonté d'Emmanuel Macron, soutenir les start-up françaises et leur écosystème de financement. C'est finalement Cédric O, reprenant le projet de son prédécesseur Mounir Mahjoubi, qui a relayé ce nouvel indice selon un socle de critères de sélection : avoir une valorisation supérieure au milliard d'euros ; avoir effectué l'une des plus importantes levées de fonds des trois dernières années ; ou avoir un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'euros lors de son dernier exercice et une croissance annuelle supérieure à 30 % lors des trois exercices précédents. Afin que les jeunes start-up du Next40 deviennent les acteurs incontournables de demain, le gouvernement fournira un accompagnement rigoureux pour leur permettre de continuer leur ascension.

Invitées par Business France, l'agence chargée de l'aide à l'exportation des entreprises françaises, les pépites de l'Hexagone ont participé à plusieurs conférences, des tables rondes et à une soirée en présence du ministre de l'Économie Bruno Le Maire le 23 janvier. Le Forum économique mondial constituait la première grande sortie hors de France des sociétés du Next40.

## Le CAC40 des start-up

Au sein du Next40 cohabitent donc des sociétés à des étapes très différentes de leur croissance. À côté d'entreprises déjà renommées comme Veepee (anciennement Vente-Privée), OVH ou Deezer, on retrouve des jeunes pousses comme Alan ou Frichi. Au milieu, on recense également les belles levées de fonds des dernières années comme Ynsect, ManoMano et Meero, ou encore de véritables licornes de la French Tech : BlaBlaCar et SigFox. Le nom de ce club renvoie bien sûr au CAC 40, l'indice phare de la bourse de Paris. À Davos, les dirigeants de neuf de ces sociétés se sont déplacés : ContentSquare, Mirakl, OpenClassrooms, Shift Technology, Ledger, Ynsect, TalentSoft, Vadesecure et BioSerenity.

La plupart d'entre elles travaillent dans des secteurs très spécialisés de services aux entreprises. Certaines explorent en revanche des domaines qui ont des implications pour le grand public. C'est le cas d'OpenClassrooms, qui emploie 200 salariés et forme aux métiers du numérique sur ses campus français et internationaux, mais aussi de BioSerenity, la start-up championne de le-santé, qui permet aux médecins de suivre à



distance leurs patients, ou encore d'Ynsect qui élève des insectes dans une ferme à Poullainville pour y produire des fertilisants et de la nourriture destinée aux animaux. L'entreprise créée en 2011 emploie déjà plus de 100 personnes. Ledger, la start-up qui fabrique à Vierzon des portefeuilles dédiés à la conservation de cryptomonnaies, est quant à elle déjà un leader mondial dans son domaine. Ensemble, toutes ces entreprises ont levé plus de 875 millions d'euros pour leur développement.

Si le Next40 est un véritable indicateur de succès pour les entreprises qui le composent, il leur permet également de gagner en visibilité. Pour Pierre Dubuc, fondateur d'OpenClassrooms, avoir été choisi pour intégrer le Next40 ouvre des portes : « Cela nous donne accès à des points de contact dans l'administration : aux impôts, à l'Urssaf [l'organisme qui collecte les cotisations sociales] ou l'INPI [l'institut chargé du dépôt des marques]. Cela nous permet de gagner du temps lorsqu'il faut débloquer un problème. » Une autre belle opportunité, selon le CEO de la plateforme de formation, que de se retrouver à Davos : « Cela nous permet de rencontrer bon nombre de nos clients, mais aussi d'en trouver de nouveaux. C'est une plateforme idéale pour voir nos partenaires. »

C'est en formant les salariés de grandes entreprises comme Amazon, Orange, SFR ou MacDonald, pour les faire monter en compétence, qu'OpenClassrooms se finance. La start-up ouvre aussi ses formations aux décrocheurs scolaires et individus en reconversion, formant plus de 3 millions de personnes par mois. Pour Jonathan Cherki, PDG de ContentSquare, « les thèmes qui surgissent à Davos sont ceux que l'on voit au quotidien quand on recrute nos collaborateurs. On parle d'enjeux et de partage de valeurs. C'est une superbe opportunité de montrer que notre pays brille dans la tech à travers le monde ».

### La French Tech, catalyseur de leaders mondiaux

Faire émerger des leaders technologiques de rang mondial, c'est l'objectif de la création de l'indice Next40 et du programme d'actions menées par le gouvernement français. « La French Tech est l'un des écosystèmes technologiques les plus dynamiques du monde. La France propose en effet un environnement propice au développement des entreprises innovantes. Désormais, notre enjeu est de renforcer cette dynamique », explique le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, également présent à Davos. Un accompagnement

#

## L'INDICE NEXT40 EN CHIFFRES

**30 %**

Croissance du nombre d'employés en 2020

**158 %**

Croissance médiane du chiffre d'affaires sur les 3 dernières années

**700**

Créations nettes d'emplois directs prévues en 2020

**32**

Nombre de start-up avec au moins un investisseur étranger au capital

Source : dossiers de candidatures Next40



**Se retrouver à Davos nous permet de rencontrer bon nombre de clients, mais aussi d'en trouver de nouveaux. C'est une plateforme idéale pour voir nos partenaires.**

Pierre Dubuc, fondateur d'OpenClassrooms

destiné aux entreprises retenues par l'indice, avec mobilisation inédite des investisseurs institutionnels français et internationaux. Au-delà de l'effet de communication, le gouvernement veut vraiment aider ces jeunes entreprises dans leur ascension. Pour cela, il met à leur disposition une série de services qui va de l'étude approfondie d'un pays cible à l'accompagnement nécessaire pour s'introduire en bourse sur Euronext, en passant par la revue de la cotation bancaire afin de faciliter le financement traditionnel de ces entreprises à la croissance souvent consommatrice en liquidités. D'autres services sont rassemblés dans une offre consacrée à ces entreprises lauréates qui ont intégré en janvier un autre indice, le French Tech 120. Complété par 83 autres start-up moins avancées dans leur déploiement, le FT120 vise à élargir le cible des entreprises qui pourront bénéficier de cet accompagnement. Quatre mois après la révélation du Next40, l'objectif de cette nouvelle liste est d'aider ces entreprises à devenir des championnes européennes et contribuer à la

dynamique de l'emploi en France. La French Tech est « l'un des moteurs de la création d'emplois en France », selon Cédric O. En effet, les start-up du FT120 qui ont rejoint celles du Next40 sont amenées à créer 4 000 emplois. Le secrétaire d'État au numérique voit dans la croissance de l'écosystème de la tech « un enjeu de souveraineté » pour la France et pour l'Europe qui ont grandement besoin de géants technologiques.

La France reste en arrière-plan en matière d'entreprises du numérique, avec sept licornes : Doctolib, OVH, Blablacar, Deezer, Ivalua, Meero et Veepee, tandis que les États-Unis, par exemple, en ont 165 et la Chine, 90. L'Union européenne elle-même souffre d'un retard par rapport aux écosystèmes américains et asiatiques. Si elle compte pour près d'un quart du PIB mondial, l'UE ne représente que 10 % des indicateurs de technologie émergente : 100 plus grandes entreprises technologiques cotées, nombre de licornes, montants levés par les start-up. Le gouvernement s'est donc fixé comme objectif de



Ici, la délégation du Next40, fière représentante de la French Tech au Forum économique mondial.

dépasser le nombre de 25 licornes d'ici 2025 pour s'imposer à l'échelle internationale. En lançant le Next40, le gouvernement a voulu montrer qu'il existe, dans l'écosystème français, des jeunes pousses qui ont déjà atteint une taille significative et constitueront les leaders mondiaux de demain. ✨



## L'ÉCOSYSTÈME DE LA FRENCH TECH EN CHIFFRES

**10 000**  
start-up

**7**  
licornes

**30**  
start-up ayant levé plus de 50 millions d'euros ces 3 dernières années

**25 000**  
emplois directs créés en 2020

**60 %**  
des 18-29 ans veulent créer leur propre entreprise

Source : ministère de l'Économie

# EN ATTENDANT LA RÉVOLUTION ÉNERGÉTIQUE, AMÉLIORONS L'EXISTANT

PAR JULIEN PIERREPONT, DIRECTEUR INNOVATION DU GROUPE LEYTON

**L'**urgence climatique et environnementale nécessite une mobilisation : continuer à investir dans la recherche, le développement et l'innovation (RDI), changer les comportements et usages. Sans oublier d'accélérer la transformation de l'existant.

Nombreux sont ceux qui croient à une révolution énergétique. Le foisonnement et les montants colossaux investis dans les green tech et autres fonds verts permettent de prendre la mesure des espoirs qu'elle nourrit. Le secteur du renouvelable compte d'ailleurs des stars montantes : Vestas, Canadian Solar, Electrobras, Motech Solar... Les débouchés sont assurés par la nécessité d'obtenir des énergies décarbonées et des coûts d'infrastructures en chute libre. Leur modèle économique devient « irrésistible », estime le *Financial Times*.

Mais le champ d'investigation technologique du secteur de l'énergie est vaste. Nouvelles batteries – l'une des priorités de l'Alliance européenne –, champs solaires offshore, compensateurs statiques, réacteurs à sel fondu, mix énergie solaire et intelligence artificielle, où viendront les solutions ? Seule certitude, il faut investir en RDI et les approches traditionnelles ne suffiront pas. Vingt-cinq ans sont nécessaires pour changer un secteur d'activité et toute sa chaîne de valeur. Il faut donc, en parallèle, modifier les comportements et, surtout, accélérer la transformation de l'efficacité énergétique de l'existant.

Prenons, par exemple, le secteur du bâtiment. En France, il représente plus de 40 % de la consommation d'énergie

**« Prenons, par exemple, le secteur du bâtiment. En France, il représente plus de 40 % de la consommation d'énergie finale et 25 % des gaz à effet de serre. »**



finale et 25 % des gaz à effet de serre. C'est aussi un fort consommateur de ressources minérales (sable, gravier, ciment...). Autant dire, un secteur crucial dans la recherche de la sobriété énergétique. La France l'a bien compris en proposant depuis plusieurs années des mesures d'accompagnement. Mais il y a une grande quantité de logements à rénover (7 millions de passoires énergétiques en France). Il faut maîtriser la qualité et les coûts, tout en accompagnant technologiquement la filière et en prévenant la précarité énergétique. Le défi est tel que « l'engagement de réduire de 28 % la consommation d'énergie dans le bâtiment d'ici 2030 ne paraît pas atteignable à la vitesse de rénovation actuelle », concluait récemment Carine Sebi, une chercheuse en énergie de la Grenoble Ecole de management.

Les outils économiques et financiers sont pourtant là ; la TVA à taux réduit, le crédit d'impôt pour la transition énergétique (CITE), les certificats d'économie d'énergie (CEE), moins connus, qui pourraient être plus utilisés. Ces derniers permettent déjà de financer de nombreux travaux, comme dans le centre de la France, où ils ont permis de financer le remplacement de plus de 300 chaudières dans des HLM.

L'action doit être collective. L'urgence climatique est indiscutable. Or, au moment où l'unité, la collaboration, la taille critique sont nécessaires pour réaliser de la RDI, où l'Europe lance son Pacte visant la neutralité climatique pour 2050, il n'y a jamais eu autant d'euroseptiques ! Et que dire du G20 ? Alors que dans le monde économique, il n'existe aucun géant technologique de l'environnement largement profitable. En 2019, l'entreprise la plus rentable au monde (deux fois le bénéfice d'Apple) et la mieux valorisée (plus grosse introduction en bourse de l'histoire) a été Aramco, la compagnie d'hydrocarbure saoudienne... Deux informations qui en disent long sur le chemin qui reste à parcourir. \*

# Brahim Boudjouraf, un chef d'entreprise qui connaît la musique

Depuis son fief du Creusot, Brahim Boudjouraf s'est fait un nom dans le show-business en devenant tour manager d'artistes majeurs de la scène urbaine hexagonale parmi lesquels Maître Gims. Producteur, investisseur et philanthrope, l'homme d'affaires mélomane amule les casquettes. Une réussite arrachée au destin et à ses infortunes qui n'ont jamais entamé ses rêves. Retour sur la success-story du fondateur de Totem Production.

PAR SABAH KEMEL KADDOURI

**N**égocier la venue d'une star des charts, courir les gradins pour coordonner une myriade de prestataires, passer au peigne fin la loge de l'un de ses artistes, à l'affût de ses desiderata, parcourir le monde en jet privé... Le producteur bookeur Brahim Boudjouraf s'agit sur tous les fuseaux horaires, dans l'ombre des nouvelles égéries de la musique urbaine, Maître Gims, Soprano, Soolking ou Aya Nakamura entre autres. Ère du streaming et des playlists a consacré le talent de ces stars qui, sans ces supports, serait peut-être restées dans la confidentialité, rejetées par une industrie musicale tricolore formatée. Ici, celle d'un son de banlieue pas assez grand public, là, une autre véhiculant trop d'africanité. Mais ça, c'était avant. Les années 2010 ont fait sauter les verrous : le vertige technologique, l'avènement des millennials et le nombre de vues sur Youtube – devenu la nouvelle norme – ont ouvert une



brèche à ceux qui étaient encore maintenus en périphérie du secteur. Brahim Boudjouraf n'a pas manqué ce rendez-vous. « J'ai toujours eu une âme d'entrepreneur et j'étais surtout un beau rêveur. J'ai su très tôt que je m'accomplirai dans la musique, d'ailleurs, je m'imaginai plutôt faire carrière dans la chanson en tant qu'interprète et parolier ! Mais ce n'était finalement pas mon destin », confie l'homme d'affaires. Le succès viendra lorsqu'il endossera le costume de chef d'orchestre capable de faire la jonction entre artistes et programmeurs de concerts et prestigieux festivals.

Un métier propice aux nuits blanches, au stress et aux inimitiés. « Avant de me faire un nom dans la production, j'ai longtemps travaillé à perte, si bien que je devais cumuler plusieurs emplois. En journée, j'enfilais mon bleu de travail au service d'un sous-traitant d'EDF tandis que mes soirées et week-ends étaient consacrés à l'événementiel. Natif du Creusot, je n'étais pas issu du sérail parisien et ne disposais pas de connexions. Plus on me répétait que mes rêves de show-business étaient trop grands pour le provincial que j'étais, fils d'immigrés algériens, plus je persévérais. Mon désir de réussir était bien plus fort que ma peur de l'échec », se remémore le fondateur de Totem Production. Une entreprise qui brasse aujourd'hui des millions d'euros de chiffre d'affaires.

Son entêtement à entrer dans le « game » lui vient de son enfance. À 5 ans, il perd son père, et à son sixième anniversaire, un accident l'oblige à garder le lit pendant un an à l'hôpital. Alors que sa



**Brahim Boudjouraf, ici aux NRJ Music Awards de 2018, venu soutenir les deux membres de son écurie que sont Gims et Dadju. Ce dernier y a remporté le trophée de la Révélation francophone de l'année.**



##

## La France, aussi, est une terre de self-made-men. Oui, la réussite est possible !

mère se débat pour élever ses sept frères et sœurs, le jeune Brahim trouve sa planche de salut dans la musique. « C'était une manière de m'évader par l'esprit, de trouver refuge dans un ailleurs libérateur. Ma sensibilité pour cet art a forgé ma vie très tôt », glisse-t-il. Son mental consolidé dès l'enfance aura raison plus tard du mépris de ses interlocuteurs. La confirmation artistique ? Une question de temps, se répète-t-il. Comment échouer quand on est un homme de convictions dévoré par la passion ?

Au maire de sa commune qui lui refuse un local pour y bricoler son premier concert, il répond par la stratégie de l'usure : « J'ai littéralement fait le siège de la mairie jusqu'à obtenir gain de cause. Pour être crédible du haut de mes 18 ans, j'ai créé une association culturelle et cela a fini par payer ! » Un épisode audacieux qui pose les jalons de sa future carrière. Son apprentissage, il le fait sur le terrain, à petite échelle dans la Bourgogne de son enfance, loin des projecteurs de la capitale. Mais la scène parisienne devient vite son but ultime.

C'est finalement la venue au Creusot, à son instigation, d'éminents représentants du courant rap hexagonal, le groupe Sexion d'assaut, qui le fait sortir de l'anonymat. Nous sommes en 2010, la formation parisienne est un phénomène musical accumulant les disques de platine en France et à l'étranger. Consacré Groupe francophone de l'année aux NRJ Music Awards, Sexion d'assaut domine la scène hip-hop. « J'ai dû composer avec des problèmes d'exclusivité, me frotter à un intermédiaire véreux, gagner la confiance de ces artistes au sommet. Je

#

### TOTEM PRODUCTION EN CHIFFRES

10 ans d'existence

Collaboration artistique 30 pays

plus de 50 artistes en catalogue

Plusieurs millions d'euros de CA annuel

devais prouver ma capacité à faire le job », expose l'homme de challenges. En imposant le concert, il devient crédible et enfin audible. À cette occasion, il scelle sa relation avec le leader du groupe, qui deviendra plus tard Maître Gims puis Gims. Une association lui valant carte de visite.

Le message du Creusotin au milieu est reçu cinq sur cinq : il faudra à présent compter avec lui. « J'ai monté ma société Totem Production, étoffé mon carnet d'adresses, intégré avant l'heure le marketing digital dans le mix. Mais ce qui a sans doute fait la différence auprès des artistes a été mon authenticité et ma simplicité toute provinciale. Mon discours était aussi cash que limpide pendant que mes pairs noyaient les chanteurs dans un charabia juridique. D'ailleurs, les discussions finissaient souvent par avocats interposés mandatés pour décrypter les contrats ! », rembobine le trentenaire. Sa méthode séduit. La signature avec Maître Gims attire naturellement d'autres pointures. De PNL à Vittaa, il multiplie les prestigieuses collaborations. Le businessman a émergé à temps pour monter dans le train de la Frenchmania dont sont issus les nouveaux rois des charts français. Aux États-Unis, Pays-Bas, Japon, Nigeria, Algérie, le monde entier s'intéresse à la prose de PNL, Maître Gims, Aya Nakamura ou même Christine and the Queens. Un phénomène dont Bertrand Dicale, spécialiste de la musique et auteur du Dictionnaire amoureux de la chanson française, explique les ressorts : « La popularité d'un Gims en Italie ou en Allemagne, c'est le théorème Aznavour. La légende disait toujours : "Je leur donne ce qu'ils n'ont pas." Dans ces pays, il n'y a pas ce genre de musique urbaine chantée avec des sonorités africaines, qui est une représentation de la diversité en France. » Brahim Boudjournaf ne pouvait espérer meilleur créneau pour concrétiser son rêve de gosse.

2020 s'annonce faste. L'entrepreneur a été désigné tour manager par Maître Gims dans le cadre de sa tournée anniversaire, Décennie Tour, qui le mènera dans les différents Zénith de France. Chaque date prévoit la venue d'un célèbre guest tel que Kendji Girac ou Soprano. Autre temps fort à venir, le calendrier de concerts aux États-Unis, au Canada ou en Allemagne, de Soolking, révélation Raï-RnB de cette fin de décennie. « Cerise sur le gâteau », la reformation du groupe Sexion d'assaut à laquelle il a contribué.

La musique occupe une part importante dans la vie du producteur mais, en businessman prudent, il a placé une partie de ses bénéfices dans l'immobilier. Son investissement de cœur ? Son association humanitaire Life, qui mobilise des artistes en Afrique au secours des plus démunis. ✨



# L'AGENCE VARENNE : AU CŒUR DE L'IMMOBILIER DE PRESTIGE PARISIEN

**CRÉÉE EN 1991 À PARIS, L'AGENCE VARENNE PROPOSE À SES CLIENTS DES SERVICES SUR-MESURE POUR LEURS PROJETS IMMOBILIERS. CONSCIENTE QU'INVESTIR DANS DE TELS PROJETS REPRÉSENTE UNE ÉTAPE DE VIE, L'ÉQUIPE SAURA VOUS APPORTER UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DU MARCHÉ ET DES CONSEILS PERTINENTS. C'EST CETTE APPROCHE EXIGEANTE DU CONSEIL QUE CHACUN DE NOS COLLABORATEURS METS EN ŒUVRE POUR LA RÉUSSITE DE VOTRE PROJET IMMOBILIER. VOUS GARANTISSANT UNE PLEINE RÉUSSITE DANS VOS INVESTISSEMENTS...**



## UNE CREATION PARTIE D'UN CONSTAT

L'Agence Varenne, c'est avant tout une belle histoire. Ayant suivi une scolarité des plus Rive Gauche, notamment au sein de l'École Bossuet et du lycée Montaigne, Hugues de la Morandière incarne l'esprit des quartiers historiques les plus recherchés de Paris et pratique son métier d'artiste avec philosophie ainsi qu'avec un sens profond des relations humaines. Architecte, Guilhem Carvès apporte quant à lui sa maîtrise de l'espace et sa connaissance des bâtiments. À la création de l'Agence Varenne en 1991, la première crise du Golfe venait d'apparaître faisant éclater la bulle immobilière. « Nous sommes partis d'un constat : l'immobilier est un beau métier qui s'est développé sur un marché assez flambeur mais qui présente un déficit en termes de conseils et services. En effet, le niveau d'accompagnement était en complet décalage avec l'enjeu que représente la vente ou l'achat d'un bien de prestige » annonce Hugues de la Morandière, Directeur associé de l'Agence Varenne.

## UNE EXPERTISE GARANTIE

Forte d'une expérience de près de 30 ans, l'Agence Varenne est présente dans les quartiers emblématiques de Paris : du Panthéon au Champs-de-Mars en passant par le Luxembourg ou l'Île Saint-Louis jusqu'au Triangle d'or. Grâce à son haut niveau d'expertise, l'Agence Varenne fournit à ses clients des conseils pertinents ainsi que des services sur-mesure. « Ce qui nous différencie des autres agences, c'est à la fois notre expertise locale et la puissance de notre réseau international. Très actifs sur les réseaux sociaux, nous maîtrisons notre stratégie marketing et de communication de manière très ciblée » explique Hugues de la Morandière. Partenaire exclusif de Savills à Paris pour l'immobilier résidentiel, l'Agence Varenne mobilise des ressources stratégiques pour identifier et capter les meilleurs clients potentiels grâce à son réseau immobilier international.

## UNE AGENCE À L'ECOUTE DE SES CLIENTS

Référence dans l'immobilier de luxe parisien, l'Agence Varenne accompagne

une clientèle à la recherche d'un bien de prestige dans les secteurs les plus emblématiques de Paris tout comme dans l'Ouest parisien. « Nous sommes avant tout une agence immobilière à l'écoute des attentes de nos clients. L'accompagnement personnalisé, le conseil et la transparence constituent nos priorités » précise Hugues de la Morandière. Totalisant des avis positifs sur le site Meilleurs Agents, l'Agence Varenne est reconnue pour son écoute et son souci du bien-être de ses clients. Ses perspectives ? Poursuivre son développement notamment sur l'Ouest parisien tout en continuant à instaurer une relation de confiance avec ses clients et partenaires.

## CONTACT :

### AGENCE VARENNE

Adresse : 7 place Saint-Sulpice, 75006

Paris / Tél. : +33 (0)1 45 55 79 10

Adresse : 42 rue Barbet de Jouy, 75007

Paris / Tél. : +33 (0)1 45 55 79 00

Adresse : 14 avenue George V, 75008

Paris / Tél. : +33 (0)1 45 55 79 20

Email : [infos@agencevarenne.fr](mailto:infos@agencevarenne.fr)

Site : [www.agencevarenne.fr](http://www.agencevarenne.fr)

Photo : © Xavier Hacquard

146  
KEEPERS

148  
KAREL GAULTIER

150  
CRYPTO MONNAIES

154  
GRÉGORIE GUERMONPREZ

## Comment les grandes familles investissent-elles leur fortune ?

En matière de placements et d'investissements, quels sont les produits stars des familles fortunées ? Pour le savoir, il faut lever le voile sur des structures aussi secrètes qu'efficaces, les « family offices ».

PAR JEAN-JACQUES MANCEAU

Les « family offices » sont des structures très agiles qui s'occupent, en toute discrétion, des familles fortunées. Elles donnent accès à des placements sur mesure et haut de gamme en matière de patrimoine. Mais pas seulement. Fiscalité, épargne, placement, gouvernance, éducation, philanthropie... Le rôle d'un family office est multiple.

Car à la différence de la gestion privée ou des conseillers en gestion de patrimoine, le family office ne se limite pas à la gestion financière et patrimoniale mais aborde toutes les thématiques spécifiques en fonction des besoins de ses clients, une, ou le plus souvent, plusieurs familles. C'est d'ailleurs un de ses atouts. L'intérêt pour une famille de faire appel aux services de cette structure est de bénéficier d'un pilotage global de ses actifs et patrimoine. Le family office est une sorte de « *chef d'orchestre* » dans un monde fiscal et économique complexe. Les services mis en œuvre vont donc de l'ingénierie patrimoniale à la gestion de portefeuille en passant par du reporting consolidé, de la transmission, de la fiscalité ou encore de la gestion des risques, des services de *trustees*, etc.

### Indépendance, réseau et capacités à l'international

Les family offices sont des structures souples qui se rémunèrent par des salaires, des honoraires ou des commissions, mais toujours en totale transparence vis-à-vis du client. Car le premier critère de choix est la confiance. Selon le baromètre Opinion Way pour l'AFFO (Association française du family office), les familles déterminent leur family office avant tout en fonction de l'équipe qui le compose, de leur relation personnelle avec le dirigeant et du mode de rémunération. Mais elles prêtent également une attention particulière à l'indépendance de cette organisation et mettent en avant l'importance de son réseau de partenaires et sa capacité d'accompagnement à l'international.

Le même baromètre annuel de l'AFFO nous éclaire sur les choix d'investissements des family offices. Et contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, le profil est plutôt celui d'un « *bon père de famille* ». Les responsables estiment que les familles qui ont recours à leurs services présentent le plus souvent un profil d'investisseur équilibré cherchant à allier performance et risque modéré. Les familles au profil d'investisseur offensif représentent une très faible minorité.



## Les familles déterminent leur family office avant tout en fonction de l'équipe qui le compose, de leur relation personnelle avec le dirigeant et du mode de rémunération.

### Le dette non cotée en forte progression

Vers quels produits d'investissement se tournent les grandes fortunes ? Toujours selon le baromètre annuel de l'AFFO, les produits d'investissement les plus représentés dans les classes d'actifs des familles sont le private equity avec 21 % (investissements directs 12 % et via des fonds 9 %), en hausse de 1 point pour les investissements directs et stables via des fonds, par rapport à l'année précédente. Ils sont suivis de l'immobilier avec 17 % (immobilier d'investissement 15 % et pierre papier 2 %), stable pour l'immobilier d'investissement et en baisse de 1 point pour la pierre papier (SCPI).

Viennent ensuite les actions cotées avec 16 %, en baisse de 6 points et l'assurance-vie avec 13 % qui reste stable. On note une hausse de 2 points pour la dette cotée et les produits de taux avec 7 %, + 3 points pour les actifs tangibles avec 4 % (forêts, vignobles, foncier agricole...). + 1 point pour la dette non cotée et la philanthropie. Les investissements dans l'art restent stables, à 2 %.

60 % des personnes interrogées pensent que la part du private equity en investissement direct ou via des fonds devrait augmenter dans les prochaines années (voir encadré). La part de l'immobilier d'investissement devrait elle aussi augmenter.

La plus forte progression (+ 14 points) concerne la dette non cotée, suivie par l'investissement dans la pierre papier et dans l'art (respectivement + 8 % et + 9 %). À l'inverse, un tiers des personnes interrogées pense que la part des investissements dans les actions cotées devrait diminuer au cours des prochains mois (33 %).\*

# Le private equity dopé par la loi Pacte

C'est, sans nul doute, le placement star de 2020. Grâce à la loi Pacte, les fonds de private equity (capital-investissement) peuvent désormais représenter jusqu'à 50 % du total de l'encours d'un contrat d'assurance-vie.

Leur performance à long terme surclasse celle de toutes les autres classes d'actifs. C'était une des promesses de la loi Pacte, concrétisée par un décret publié le 15 novembre 2019. Les épargnants peuvent désormais loger dans leur contrat d'assurance vie en unités de compte, des fonds d'investissement alternatifs (FIA) dans lesquels on retrouve les fonds professionnels de capital-investissement (FPCI), qui doivent être constitués d'au moins 50 % de titres non cotés, contre 10 % auparavant. Mais pour prétendre au plafond de 50 %, il faut pouvoir mobiliser 100 000 euros au minimum dans un contrat. Ces produits s'adressent donc plutôt aux ménages aisés. L'objectif de la loi était d'orienter l'épargne vers l'« économie réelle » et

les petites entreprises. Et donc vers le capital-investissement qui permet de s'investir dans des entreprises non cotées à la recherche de financement pour se développer. Une classe d'actifs plutôt performante. Dans leur étude annuelle sur la performance nette des acteurs français du capital-investissement, France Invest et EY relèvent un rendement net de 11,2 % sur quinze ans et un niveau de performance stable autour de 10 % depuis 2014. « Année après année, le capital-investissement français se place au premier rang en termes de performance devant toutes les autres classes d'actifs de long terme », a commenté Dominique Gaillard, président de France Invest, lors de la sortie de l'étude. Contrainte de taille : une durée de huit à dix ans est nécessaire pour le débouclage des opérations. Mais dans le cadre des contrats d'assurance-vie, c'est l'assureur qui garantit la liquidité du fonds de private equity et, en cas de décès de l'assuré, les héritiers peuvent choisir de percevoir des titres. Les frais de sortie ne s'appliquent pas aux capitaux versés aux bénéficiaires désignés. \*

## Pour prétendre au plafond de 50 %, il faut pouvoir mobiliser 100 000 euros au minimum dans un contrat.

### Les clubs deals

L'IMMOBILIER HAUT DE GAMME « EN FAMILLE »

Tous les avantages de la copropriété sans les inconvénients. En co-investissant avec d'autres personnes, il devient possible d'acheter un immeuble entier, un hôtel de luxe ou un camping valant plusieurs millions d'euros. C'est le principe du club deal. Ce sont généralement les family offices ou les banquiers privés qui proposent ce genre de montage, réservé aux « happy few », et qui rassemble de 5 à 50 investisseurs fortunés. Le club deal peut être associé à un actif identifié à l'avance ou un portefeuille d'actifs composé de quelques biens. Généralement, le principe consiste à acheter un bien pour le louer pendant quelques années et le revendre. Pour un retour sur investissements compris entre 6 et 8 % par an, sans aucune assurance au départ sur la performance. La mise de fonds exigée dans un club deal se situe souvent entre 500 000 et 700 000 euros, parfois davantage. Une règle à retenir : tous les associés rentrent et sortent en même temps. Donc la liquidité est faible. À noter : certains clubs deals sont éligibles au plan d'épargne en actions (PEA). L'achat d'un actif immobilier avec un volet commercial comme l'hôtellerie, par exemple, constitue une piste intéressante pour un chef d'entreprise ayant cédé sa société et cherchant à réinvestir les produits de cession afin de profiter de la fiscalité attachée à la clause de rachat.



# Keepers, la nouvelle génération des « family offices »

Camille Berthelot, Édouard Herbo et Anthony Watine injectent de l'esprit start-up dans le monde feutré de la gestion des très grands patrimoines. Avec Keepers, les trois comparses posent les bases d'une nouvelle forme de « family office », moins guindé et qui s'appuie sur des outils numériques. Avec l'ambition d'avoir un impact responsable.

PAR MAURICE MIDENA

« Mes baskets, je ne fais pas que les assumer : je les revendique. » Col roulé noir, lunettes rondes assorties, le cheveu blond bien ordonné, sneakers blanches aux pieds, le regard droit, Édouard Herbo a, si on veut jouer dans les stéréotypes, des allures de graphiste millennial. Comme pour son associé Anthony Watine, finis les appareils clinquants de la banque privée, où ils ont évolué tous les deux pendant dix ans. Anthony avoue même que sa collection de cravates Hermès a « pris la poussière ».

À Édouard et Anthony, respectivement 41 et 43 ans, s'est associée Camille Berthelot, 30 ans, pour fonder Keepers. Lancée en 2018, la start-up se positionne comme un « family office » qui cherche à dépoussiérer la gestion de patrimoine des très grandes fortunes. L'objectif des trois comparses est d'associer leur expertise en gestion de fortune à un état d'esprit start-up, loin des « grosses ficelles de la banque privée, avec ses belles adresses, ses moulures, ses moquettes épaisses, mais pas toujours l'efficacité qui devrait aller avec », note Édouard Herbo. Enfin, pas trop loin tout de même. Avec un ticket d'entrée à 50 millions d'euros, l'équipe de dix collaborateurs (d'une moyenne d'âge de 30 ans) fait aussi le choix de la sélectivité. Avec réussite : Keepers gère la fortune de huit familles, et bientôt d'une neuvième qui va faire passer le total des actifs quelle gère au-delà du milliard d'euros.

## Au nord, c'étaient les banquiers

Édouard et Camille se sont rencontrés en 2017 au palace parisien Le Meurice, lors de la soirée de lancement du premier numéro papier de... *Forbes France* ! Camille, diplômée de l'EM Lyon, est alors directrice financière et juridique de Side, jeune pousse qui cherche à ringardiser les agences d'intérim. La jeune femme, également

passée par la banque d'investissement et le droit des affaires, a depuis longtemps l'envie de créer sa boîte. Édouard, lui, travaille depuis huit ans chez Edmond de Rothschild. C'est là qu'il a rencontré Anthony Watine, lui aussi conseiller patrimonial dans la célèbre banque privée. Ils ont ensemble lancé son antenne lilloise. Les deux Nordistes ont pour projet de « passer de l'autre côté de la frontière d'intérêt, du côté des investisseurs ». Entre les trois, l'alchimie fonctionne aussitôt. Les premiers clients arrivent grâce au carnet d'adresses fourni des deux hommes. Camille Berthelot s'occupe, elle, de structurer la société.

Les family offices sont des modèles de gestion des grandes fortunes typiques des pays anglo-saxons. Comme leur nom l'indique, ces gestionnaires de patrimoine ne sont pas que conseillers en investissement : ils participent à une réflexion et aux échanges avec tous les membres de la famille. Car la gestion du capital humain autant que financier est prépondérante. « De tels patrimoines sont sources de contrainte et de confusion dans l'esprit des familles. Cela peut générer des conflits, des incompréhensions et de l'anxiété, notamment par rapport aux enfants », explique Édouard Herbo.

Pour lui et Anthony, l'opportunité est réelle en France. D'abord, parce que la demande est potentiellement forte : « Il y a plusieurs milliers de grandes fortunes ici. Mais quelques centaines seulement font appel à des family offices », observe Anthony Watine. Ensuite, parce que l'offre dans la gestion de fortune est encore limitée, tant quantitativement que qualitativement : « Nous remarquons que l'industrie de la banque privée était tirée vers le bas depuis quelques années. Il y avait beaucoup de frais imprévisibles et de l'opacité dans la gestion. Et même si la banque





*privée propose un service, in fine, elle vous vend des produits financiers. » Preuve en est de ce déséquilibre entre offre et demande, c'est à Lille, dans le fief des deux hommes, que Keepers a installé ses premiers bureaux, avec succès. « C'est un espace plein d'opportunités. Vous avez à la fois beaucoup d'entrepreneurs, et aussi de grandes familles industrielles », note Édouard Herbo.*

#### **L'humain comme méthode, le numérique comme outil**

Une des grandes forces affichées par Keepers est la pédagogie. On pourrait s'imaginer que des gens qui ont amassé autant d'argent ont quand même quelques idées concernant la gestion de leurs deniers. Que nenni. « *Les dirigeants d'entreprise disposent d'un comité exécutif pour les accompagner dans leur gestion, mais une fois leur entreprise vendue, ils se retrouvent bien souvent seuls aux commandes, analyse Anthony Watine. Keepers tient ce rôle de comex sur le patrimoine afin de les accompagner sur un marché qui n'est pas nécessairement le leur : celui de la finance.* » Ainsi



**De tels patrimoines sont sources de contrainte et de confusion dans l'esprit des familles. Cela peut générer des conflits, des incompréhensions et de l'anxiété, notamment par rapport aux enfants.**

Keepers organise des événements thématiques où leurs clients, parfois accompagnés de leurs enfants, viennent s'initier à certaines problématiques financières. La dernière en date : les taux négatifs.

Le meilleur levier qu'a trouvé Keepers pour permettre à ses clients de « reprendre en main leur patrimoine » est le numérique. « *Nous n'avons pas développé d'application qui donne en temps réel l'état de leur patrimoine, explique Camille Berthelot. Mais nous avons mis au point en interne des outils d'aide à la prise de décision.* » Par exemple, pour consolider l'ensemble du patrimoine d'une famille sur un seul document, Keepers a développé le « *Keepers wealth report* ». Ce reporting est un véritable tableau de bord patrimonial. Il permet de consolider tous les actifs (financiers et tangibles), analyser la performance du patrimoine global et ce qui y a contribué, monitorer les risques, les expositions, et contrôler toutes les opérations effectuées sur le patrimoine.

#### **« Le meilleur levier, c'est de donner »**

Les clients de Keepers sont à 50-50 partagés entre des entrepreneurs qui ont fait fortune en vendant leurs entreprises, et des dirigeants encore opérationnels. Mais tous ont une attente similaire : « *Avoir de l'impact* », ont observé les trois cofondateurs. La question des investissements verts et de la finance durable arrive de plus en plus sur la table. « *Nous sommes très challengés sur ces sujets, notamment par les enfants de nos clients* », assure Anthony Watine. Keepers prend un soin particulier à auditer les différents fournisseurs de produits labellisés « responsables ». Mais le meilleur moyen d'être « impactant » demeure la philanthropie. « *Le meilleur levier, c'est de donner* », pose Anthony.

Avec un business model simple, à base d'honoraires, la jeune pousse est déjà à l'équilibre. L'équipe va prendre place dans une belle adresse du côté d'Opéra. Mais on nous assure que la moquette ne sera pas trop épaisse... \*

# Karel Gaultier, les chiffres et les lettres

Banquier et romancier, Karel Gaultier habite avec plaisir les deux mondes. C'est à travers son dernier thriller financier, *Jackson Hole*, que l'auteur décrypte les enjeux monétaires contemporains, entre le rôle des banques centrales et l'ascension de la cryptomonnaie, il imagine une crise similaire à celle que nous traversons aujourd'hui.

PAR DOMINIQUE BUSSO ET GAËLLE MÉNAGE

**Comment votre parcours entrepreneurial vous a-t-il mené à croiser les mondes de la finance et de la littérature ?**

**KAREL GAULTIER** : Je suis issu d'une vieille famille française, mélange d'artistes et d'entrepreneurs financiers. En parallèle de mes études de lettres à l'université de Nanterre, je faisais des recherches littéraires pour un écrivain et rédigeais des articles en freelance pour des journaux. Au même moment, je me suis mis à investir dans des start-up, une expérience qui m'a permis d'avoir une bonne lecture des chiffres et de développer un réseau important d'entrepreneurs. Par la suite, j'ai monté une boutique de fusion-acquisition (M&A), qui levait des fonds pour des entreprises. Ce cursus entrepreneurial m'a valu d'être appelé par UBS à Genève afin de développer la gestion et le M&A pour les grandes fortunes basées en Europe. C'est en Suisse que j'ai écrit mon premier roman, *Zalbac Brothers*, centré sur la banque d'affaires à New York. C'est l'histoire de l'ascension d'un banquier, grand virtuose du violon. Dans ce récit, j'établis un parallèle entre la rigueur du musicien et celle des grands financiers, mais le principal héros de l'histoire, c'est la banque. Une banque d'associés, rongée par les conflits internes et externes. Concomitamment, j'ai cofondé en 2012 le Cercle des investisseurs de Genève qui réunit des entrepreneurs à succès

venus du monde entier. Le but ici est de soutenir des compagnies et d'investir ensemble, car le dialogue entre pairs permet une meilleure analyse des risques. Durant ce Cercle, j'anime un think tank, dans lequel nous abordons des thématiques d'investissements et proposons des axes de réflexions macro-économiques.

Il y a maintenant plus de trois ans que je suis devenu partner dans une banque privée. Nous avons développé une offre destinée aux institutionnels et aux grandes fortunes, aussi bien en asset management, en M&A qu'en trading. En ce qui concerne l'asset management, nous avons une approche quantitative robuste et sommes spécialisés dans la gestion du risque, ce qui nous permet d'obtenir la confiance des caisses de pension et des familles. D'autre part, nous proposons des investissements dans des sociétés issues de la Silicon Valley qui nous permettent d'entrer dans des marchés plus disruptifs.

Dans ce même laps de temps, j'ai écrit mon deuxième roman, *Jackson Hole*. Il relate l'ascension aussi spectaculaire qu'intrigante d'un financier qui a compris que devenir le patron de la Banque centrale européenne ferait de lui un des grands argentiers du monde. C'est un roman qui décortique le système monétaire, l'influence des banques centrales sur le pouvoir d'achat et le fonctionnement de la cryptomonnaie.





# La Fed régit toute la finance mondiale ; quand elle décide de la hausse ou la baisse des taux d'intérêt, l'impact sur les marchés est monstrueux.

**Comment avez-vous ficelé ce travail d'enquête pour aboutir à un récit entre fiction et réalité ?**

**K.G. :** J'ai des contacts dans les banques centrales et je me suis beaucoup documenté, notamment sur la Réserve fédérale des États-Unis (Fed). Il faut comprendre que la Fed régit toute la finance mondiale, et quand elle décide de la hausse ou la baisse des taux d'intérêt, l'impact sur les marchés est monstrueux. C'est un sujet tabou aux États-Unis mais c'est ce qui détermine en définitive notre pouvoir d'achat. La BCE est le pendant de la Fed en Europe. Mais aujourd'hui, les marchés financiers sont entièrement dirigés par les États-Unis. Le dollar exerce une véritable suprématie sur le monde. Pourquoi ? Parce que ce pays est le plus grand pourvoyeur de dollars. La plupart des sociétés se financent en dollars. Ce leadership américain commence à être remis en question par l'ascension de la Chine dont le PIB se rapproche de celui des États-Unis. Le yuan est en train de prendre des parts de marché. C'est ce que je démontre en imaginant qu'Aramco (l'un des leaders mondiaux de la production de pétrole) finisse par se coter en bourse en yuans, la Chine étant le plus grand importateur de pétrole au monde.

Au milieu de ces jeux de parts de marché entre le dollar et l'euro, j'ai utilisé la mafia comme métaphore pour illustrer mon propos. J'ai imaginé que celle-ci infiltrerait les banques centrales. J'ai aussi voulu montrer à travers cette fresque financière l'ambivalence de l'être humain. Ainsi, Matteo, mon héros issu de la Camorra, bien que très avide de pouvoir, n'est pas dénué d'humanité.

**Quel avenir y a-t-il pour le système monétaire mondial avec l'ascension irrésistible des cryptomonnaies ?**

**K.G. :** Dans *Jackson Hole*, j'ai imaginé que Google, Facebook et Amazon sortaient une monnaie commune pour prendre les parts de marché du dollar. L'histoire m'a donné raison puisque Libra a été créé par Facebook entre-temps. J'explique ici comment une cryptomonnaie pourrait prendre les parts de marché du dollar. Elle

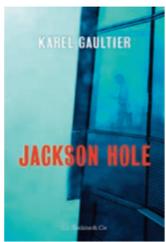
est la monnaie du peuple à l'instar du bitcoin qui ne dépend d'aucun gouvernement. C'est pour cela que les banques centrales se battent pour que ces nouvelles monnaies soient sous leur tutelle. Nous vivons totalement manipulés, à bon ou à mauvais escient, par les grands argentiers qui dominent tout le système. Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir si la cryptomonnaie va perdurer, mais comment ils vont tenter de l'intégrer.

**Ce livre n'est donc pas complètement une fiction, vous avez anticipé la crise actuelle et c'est aussi une prospective du système monétaire ?**

**K.G. :** Effectivement. L'affaire du patron de la Banque nationale suisse est la genèse de mon roman et l'héroïne m'a été inspirée par la Tsarina, la veuve énigmatique d'un des leaders mondiaux dans les matières premières. Dans le roman, elle crée une cryptomonnaie et prend les parts de marché d'une partie du dollar et de l'euro. J'ai imaginé une crise systémique et ses conséquences qui sont devenues une réalité avec la crise du coronavirus actuelle. Aujourd'hui, nous vivons une période de totale incertitude quant à la dangerosité de ce virus et à son impact sur l'économie. Les marchés ne supportent pas le manque de visibilité. En tous les cas, nous entrons dans une période complexe, voire de récession pour certains pays comme l'Allemagne et l'Italie, et je me demande si cela ne serait pas une belle occasion pour repenser le système économique et, par exemple, accélérer la production d'énergies renouvelables, créer une monnaie unique avec pour sous-jacent un système de blockchain et, surtout, améliorer la répartition des richesses.

**Comment réussissez-vous à allier des professions aussi éloignées que celles de banquier et de romancier ? Comment imaginez-vous la suite ?**

**K.G. :** Je suis un des témoins privilégiés de l'univers de la finance et j'ai la chance de pouvoir le retranscrire de manière romanesque à travers l'écriture. Les recherches que j'effectue pour mes romans me permettent de comprendre les arcanes de l'économie mondiale et ainsi de mieux conseiller mes clients. Aujourd'hui, je souhaite faire grandir notre banque dans un marché de consolidation et améliorer encore la qualité des opportunités d'investissements au sein du Cercles des investisseurs de Genève. D'un point de vue littéraire, mon prochain roman traite de la manipulation du marché de l'art. La sortie est prévue en janvier 2021. ✨



(1) *Jackson Hole* de Karel Gaultier (Slatkine & Cie, 2019)

# Ces Français qui ont fait fortune dans les cryptomonnaies

La French Touch est de retour. Pas dans la musique ou dans le luxe, elle ne les a jamais quittés, mais dans les cryptomonnaies. C'est peu connu mais la France fait partie des pays les plus avancés dans les applications blockchain, une technologie de stockage et de transmission d'informations transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle. Pour favoriser cet écosystème, la France s'est dotée d'une réglementation adaptée stimulant l'émergence d'un grand nombre de projets innovants et d'entrepreneurs multimillionnaires. Panorama des nouveaux champions français des cryptomonnaies.

DOSSIER RÉALISÉ PAR FRÉDÉRIC BONELLI

La précédente « bulle » des cryptomonnaies, ces monnaies virtuelles basées sur une blockchain, survenue fin 2017, lorsque le bitcoin avait atteint les 20 000 dollars, avait consacré les *hodlers* (néologisme désignant ceux qui ont « stocké » des bitcoins en attendant l'explosion du cours pour faire fortune). Elle avait ainsi engendré, sur le papier, une quinzaine de milliardaires, et quelques milliers de millionnaires, souvent adolescents, geeks et surpris eux-mêmes par leur fortune virtuelle soudaine.

La plupart des traders de cryptomonnaies voient se profiler dans les mois qui viennent une nouvelle bulle, avec les espoirs spéculatifs de fortune qui en découlent. Mais quelque chose a changé. Car la prochaine forte montée des cours des cryptomonnaies reposera en fait sur la constitution d'un écosystème solide, dans un cadre réglementaire précis et juste, qui permettra

l'émergence de solutions à valeur ajoutée pour les institutions comme les particuliers.

Elle devrait par conséquent être marquée par l'adoption massive des cryptomonnaies et l'arrivée des institutionnels sur cette nouvelle classe d'actifs. Elle permettra ainsi à une poignée d'élus de faire fortune. Cette fois, en revanche, la majorité d'entre eux n'appartiendra pas à la catégorie « *chercheurs d'or* » mais à celle des « *vendeurs de pelles* », les entrepreneurs visionnaires qui auront pris le pari de positionner, en avance de phase, leur produit ou service en ciblant les utilisateurs de cryptomonnaies.

## La French Crypto-Tech

Et comme pour le secteur du luxe en son temps, comme pour la musique électronique dans les années 2000, comme pour la French Tech depuis les années 2010, les Français seront parmi les mieux placés pour tirer leur épingle du jeu. Car en dix ans, et depuis l'hystérie de fin 2017, les crypto-actifs, en tant que déclinaison « *finance* » de la blockchain, ont eu le temps de solidement mûrir, donnant naissance à un écosystème hexagonal considéré comme l'un des plus dynamiques au monde.

Il faut dire que la France peut compter sur des « *sponsors* » politiques puissants, notamment Christine Lagarde, qui a poussé dès sa première conférence en tant que directrice de la BCE

(Banque centrale européenne), en décembre 2019, les acteurs de la finance européenne à rapidement se lancer dans l'expérimentation de la blockchain et des stablecoins (cryptomonnaies dont la valeur est adossée à un actif « tangible » ou reconnue comme stable : monnaie classique, métaux précieux, immobilier...).

Autre acteur clé, Bruno Le Maire, le ministre de l'Économie qui s'affiche « pro-crypto » depuis 2018 et a proposé, en septembre 2019, de riposter au projet de cryptomonnaie Libra porté par Facebook par une cryptomonnaie publique gérée par les banques centrales. Un projet peu réaliste mais qui a le mérite d'afficher une ambition.

Acquis à la cause depuis un moment malgré les apparences, la majorité des acteurs institutionnels sont désormais entrés en phase d'adoption de la technologie blockchain, et travaillent sur la finalisation des plateformes, outils et offres qui seront déployés dans les mois et années qui viennent. Un sentiment confirmé par l'engagement des « big four » (les quatre plus grands groupes d'audit mondiaux), et notamment PwC, qui a créé un réseau mondial de blockchain labs consacrés au développement de solutions blockchain pour les entreprises. PwC France compte ainsi une quarantaine d'experts pluridisciplinaires, montés en compétence spécifiquement sur la blockchain concernant les enjeux propres à chaque industrie (conseil, expérience client, technologie, cybersécurité, droit et fiscalité, audit...) afin d'aider les clients à migrer avec pertinence.

### De futures cryptolicornes

De fait, il n'est pas étonnant de dénombrer sur notre territoire plusieurs initiatives entrepreneuriales axées sur les cryptomonnaies, proposant des produits ou services souvent en exclusivité mondiale, et dont la valeur s'affiche déjà potentiellement en millions d'euros.

C'est le cas de Ledger, le « poids lourds » de l'écosystème crypto français, valorisé à plus de 250 millions d'euros. La start-up fondée par Éric Larchevêque en 2014 est annoncée comme la future première « cryptolicornie » française. Il faut dire qu'elle a su traverser la bulle de 2017 et la chute de cours qui s'ensuivit en développant une nouvelle clé ultra-sécurisée qui a permis de stocker ses crypto-actifs (la Nano X) et en inaugurant une usine de fabrication 100 % française à Vierzon (Cher) qui lui a permis d'éviter de faire appel aux monteurs chinois. Samsung est déjà entré au capital...

Impossible d'ignorer Keplerk, fondée en juin

2017 et premier acteur mondial à introduire la vente légale de bitcoins dans les kiosques à journaux. Relancée depuis novembre 2019 après un démarrage contrarié, la start-up française explose maintenant à l'export, avec un déploiement réussi au Benelux et en Allemagne, et prochainement en Espagne, Angleterre, Italie... Une prochaine levée de fonds de 5 millions soutiendra ce développement commercial intense, avant une série A de l'ordre de 50 millions dans l'année qui suivra.

Signe tangible d'une entrée de la cryptomonnaie dans la cour des actifs capables d'attirer les investissements institutionnels, le fonds crypto créé par Stéphane Ifrah en 2018 est le premier du genre réglementé en droit français et agréé par l'AMF (Autorité des marchés financiers). Techniquement, il s'agit d'un contrat à terme sur bitcoins réglés en espèces de CME Group, qui permet donc de travailler une exposition sur le bitcoin sans en détenir directement. Outre les premiers investisseurs français, plusieurs donneurs d'ordre allemand et anglais ont déjà pris position. Stéphane Ifrah peaufine la sortie de deux offres complémentaires pour l'année qui vient.

Deux acteurs jouent un rôle clé dans l'écosystème blockchain français, Michaël Amar et Owen Simonin. Le premier a créé la Paris Blockchain Week Summit. Avec 1700 participants, plus de 130 conférenciers, 50 nationalités représentées, la première édition de cet événement consacré aux crypto-actifs a attiré tous les projecteurs vers la France et fut sans conteste un succès très rentable. Courtisée par plusieurs autres pays, la formule gagnante revient cette année avec des ambitions accrues, des partenaires d'un niveau encore supérieur (Salesforce en fait partie...), et une valorisation auprès des acquéreurs potentiels qui devrait exploser. Quant à Owen Simonin et sa chaîne Just Mining, le petit prince youtubeur de la crypto en France est un surdoué de 22 ans qui fait tourner les têtes de centaines de milliers de jeunes de sa génération et même au-delà. Il a su prendre la vague du bitcoin et de l'Ethereum dès 2017, il n'a pas relâché son effort et a rapidement créé plusieurs offres de produits et services dont certains sont déjà leaders : mining de cryptomonnaie avec Just Mining, plateforme d'échange « fiat-crypto-fiat » et service de paiement en crypto avec Deskoin, et incursion dans le retail avec un service de cash-back en cryptomonnaie nommé Rytturn. Et il ne s'agit que de ses participations « officielles », dont la valorisation atteint déjà les 8 chiffres !\*

# Trois questions à...

Pour clôturer ce focus sur les cryptomonnaies, nous avons posé trois questions à cinq acteurs importants de ce secteur en plein essor.

**• Question 1 : Y a-t-il eu un déclin qui vous a amené à pivoter vers la blockchain et les cryptomonnaies ?**

**• Question 2 : Quels éléments vous ont convaincu de tenir bon alors que le cours s'est effondré depuis février 2018 ?**

**• Question 3 : Pensez-vous que les crypto-actifs peuvent effectivement entrer en phase d'adoption massive en 2020 ?**

## STÉPHANE IFRAH

CEO et cofondateur de Napoleon Asset Management, fonds d'investissement axé sur les crypto-actifs.

**« Ce qui compte, c'est l'adoption de cette technologie par les grands acteurs économiques. »**



**Q. 1 :** Le côté programmable des crypto-actifs, observé notamment dès 2016 avec les ICO, a été l'élément déclencheur de notre approche quantitative du trading au sein de Napoleon Group. Nous savions qu'il faudrait de nouveaux acteurs pour gérer ces nouveaux actifs, car les blockchains publiques ont besoin d'une cryptomonnaie dédiée pour les faire fonctionner de manière efficiente. Notre ICO de 7 millions d'euros nous a procuré la marge financière permettant de nous développer en toute indépendance.

**Q. 2 :** Notre vision de la blockchain ne se résume pas à la hausse ou à la baisse des cours des cryptomonnaies. Ce qui compte pour nous, c'est l'adoption par les gros acteurs de l'économie de cette technologie car il ne saurait y avoir de demande durable sur ce secteur sans eux. Malgré la baisse des cours en 2018, on a senti un net frémissement de la part des gros acteurs qui ont compris tous les enjeux de cette nouvelle technologie, et il s'est nettement accéléré depuis 2019 avec la reprise des cours.

**Q. 3 :** Outre les annonces régulières par de gros acteurs proposant des produits sur les crypto-actifs, comme Fidelity ou JPMorgan, ou bien adoptant la technologie blockchain comme la SocGen pour une émission de *covered bond*, on a pu constater un redressement des cours en 2019, accompagné par l'entrée des investisseurs beaucoup plus professionnels que l'on a pu observer au travers de la très forte croissance des volumes sur le CME (+75 % vs 2018), le plus gros *exchange* de dérivés au monde.

## BENOÎT SUREAU

Associé Risques & Blockchain chez PwC France.

**« Nous pourrions voir cette année la mise en place d'un véritable écosystème. »**



**Q. 1 :** Principalement l'apparition des « *smart contracts* », ce programme informatique intégré à la blockchain qui s'exécute automatiquement et permet notamment de créer des produits financiers digitaux. Nous avons assisté à l'émergence des ICOs puis des STOs et les possibilités offertes m'ont semblé très prometteuses pour optimiser l'émission et l'échange de produits financiers, la collatéralisation ou les paiements frontaliers. La blockchain offre un véritable potentiel d'automatisation et de réduction des coûts, d'amélioration de la transférabilité des actifs et de transparence.

**Q. 2 :** L'effondrement des cours a permis de voir au-delà de l'intérêt spéculatif des cryptomonnaies. Les acteurs de l'écosystème ont évolué. De vrais cas d'usage se sont confirmés avec la « *tokenisation* » (représentation digitale d'un actif sur une blockchain) ou le financement par émission de *security token*. Ce mouvement a été accompagné par la mise en place d'un cadre réglementaire adapté en France et une présence plus importante d'acteurs traditionnels. Il s'agit d'une tendance longue, que nous pensons structurelle.

**Q. 3 :** Cette année pourrait voir la mise en place de différentes briques nécessaires à la construction d'un vrai écosystème. Il faut faciliter l'émergence d'acteurs de confiance sur l'ensemble des composantes. Nous pouvons d'ailleurs saluer les initiatives tant françaises qu'étrangères, telles que les textes sur le PSAN, la consultation actuelle de l'UE sur le cadre réglementaire des crypto-actifs et les

réflexions engagées par certains banquiers centraux pour une monnaie digitalisée. Les évolutions nécessaires concernent le marché primaire mais aussi secondaire, le dépositaire, l'accès au compte, l'interopérabilité et les « stablecoins ».

## MICHAËL AMAR

CEO et associé du Paris Blockchain Week Summit, événement BtoB majeur sur la blockchain et les crypto-actifs. **« Des centaines de millions de gens pourraient utiliser les cryptomonnaies d'ici deux ou trois ans. »**



**Q 1 :** David Marcus, concepteur du Libra et directeur de Calibra, la filiale de Facebook, m'a initié au bitcoin en 2013. Je m'y étais plongé à l'époque dans le cadre de ma société Ifeelgoods (plateforme de promotion digitale) : nous avions intégré le bitcoin comme un des « cadeaux » disponibles. Cela n'a pas bien pris, je me suis replongé dans le domaine à mon retour de la Silicon Valley, en 2017.

**Q 2 :** Je crois aux fondamentaux : notamment la décentralisation et une monnaie électronique distribuable instantanément à peu de frais. Il faut être patient, même si l'épisode des ICO a mis la lumière un peu trop tôt sur cette industrie et pas forcément de la meilleure manière, alors que nous n'en sommes qu'à la phase de création des infrastructures.

**Q 3 :** L'impulsion de Libra, du digital yuan, du potentiel « crypto-euro » mettent les cryptomonnaies sur les agendas politiques et économiques. Cela ne se fera pas en un an, mais le processus peut être enclenché cette année, et des centaines de millions de personnes pourraient en devenir les utilisateurs d'ici deux ou trois ans.

## ADIL ZAKHAR

CEO et associé de Keplerk, première plateforme d'achat-vente de bitcoins dans les bureaux de tabac agréés AMF. **« Je vois un parallèle entre l'arrivée d'internet il y a vingt ans et celle de cette innovation majeure aujourd'hui. »**



**Q 1 :** Je citerais : la création d'une monnaie numérique en accord avec un monde digitalisé, d'une monnaie créée selon un cahier des charges et dénuée de l'approximation inhérente à ses « ancêtres », et une monnaie décentralisée avec une dimension universelle. J'ai vu un parallèle entre l'arrivée d'internet, une vingtaine d'années plus tôt, et la révolution profonde que cette innovation allait amener.

**Q 2 :** Le choix de lancer le ticket bitcoin auprès des commerces de proximité répondait au besoin d'une matérialisation dans les actes du quotidien et d'une offre dépassant celles réservées à un groupe d'initiés. Notre démarche est liée à l'innovation technologique et aux promesses de la blockchain et du bitcoin, dont les soubresauts du cours n'altèrent pas notre conviction dans la réponse que l'outil cryptomonnaie peut apporter aux limites de la monnaie dans sa forme actuelle et aux mécanismes de création de liquidité.

**Q 3 :** Je n'ai pas forcément d'éléments exogènes pertinents et certains sur cette adoption, en revanche, à Keplerk, nous constatons une appétence réelle et croissante pour les sujets cryptos, et notamment l'accélération de l'acquisition d'utilisateurs totalement profanes, l'appétence pour notre service manifestée par plusieurs autres pays européens, et un cadre réglementaire favorable, notamment avec l'arrivée du PSAN.

## OWEN SIMONIN

Premier youtubeur français sur la blockchain, CEO de just-mining.com et serial investisseur dans des projets et sociétés de l'écosystème blockchain et crypto-actifs. **« La blockchain n'est pas une mode malgré la volatilité des cours. »**



**Q 1 :** J'ai découvert cet environnement en 2015 lors d'une hausse fulgurante du bitcoin et un intérêt soudain des médias. Ma volonté d'entreprendre dans ce domaine vient clairement de la passion que j'ai développée pour la blockchain, et l'évolution financière, économique et sociale qu'elle peut amener. Pour la première fois, prendre soin de son écosystème est la plus rentable des actions.

**Q 2 :** Les fondamentaux. J'avais compris que la blockchain n'était pas un effet de mode alors que la volatilité des cours semblait donner cette impression. J'ai donc d'abord anticipé au mieux la chute (correction) du marché, et profité de cette période pour renforcer nos processus, notre sécurité et notre capacité à croire lorsque le marché changerait de tendance.

**Q 3 :** Pour la première fois, les institutionnels semblent s'y mettre. Nous n'allons selon moi pas tarder à voir arriver des solutions utiles proposées par les entreprises. En plus de ces géants, les nations elles-mêmes s'interrogent sur la cryptographie comme nouveau support de valeur : c'est l'une des principales raisons de l'accélération actuelle. Je constate également l'évolution du profil de nos clients : de curieux ou initiés de la technologie, notre clientèle s'oriente aujourd'hui vers les investisseurs traditionnels. ✨

## INTERVIEW

# Grégory Guermontprez, directeur France de Fortuneo : « La banque sera de plus en plus ouverte et servicielle »

Le directeur France de Fortuneo revient sur les facteurs clés du succès de la banque en ligne, avec notamment le soin apporté à la relation client. Du haut de ses vingt années passées dans cette maison, il évoque sa vision du futur du système bancaire et les enjeux liés à la responsabilité sociale de la finance.

PAR MAURICE MIDENA

**Fortuneo est la seule banque en ligne résolument rentable. Comment l'expliquer ? Qu'est-ce qui la distingue dans son business model de ses concurrentes ?**

**GRÉGORY GUERMONTPREZ** : Effectivement, Fortuneo est la seule banque mobile rentable, avec un modèle économique éprouvé et pérenne. Cela s'explique notamment par une offre complète : banque au quotidien, épargne et crédit. En somme, nous avons réussi notre diversification. Cela se traduit, par exemple, par l'épargne en ligne où nous sommes n°1 avec un encours moyen par client de plus de 30 000 euros, soit trois fois plus que le marché des banques en ligne et 30 fois plus que les néobanques. Le crédit immobilier est une autre illustration de notre diversification, car la relation engagée avec nos clients s'inscrit dans la durée, jusqu'à vingt-cinq ans. Notre offre connaît un très fort engouement et un emprunteur sur deux n'était pas client de Fortuneo auparavant. Grâce à cette offre complète, plus de 50 % de nos clients ont fait de Fortuneo leur banque principale.

**Fortuneo a été élue meilleure banque en ligne par plusieurs classements ces dernières années : face aux frais parfois très élevés et la difficulté rencontrée par les clients des banques traditionnelles à avoir du lien avec leurs conseillers, les banques en ligne sont-elles le refuge de la satisfaction client pour le secteur bancaire ?**

**G.G.** : Je n'oppose pas les différents formats de relation bancaire. Chaque modèle correspond à des attentes particulières. Le grand gagnant est au final le consommateur qui choisit la banque qui lui correspond le mieux. Chez Fortuneo, vous avez raison, le taux de satisfaction est très élevé. L'expérience client a été récompensée récemment par les professionnels du secteur, puisque nous avons obtenu la première place du classement de l'agence de notation de la performance digitale D-Rating en octobre 2019. Autre exemple, les clients ont désigné Fortuneo n°1 du classement des meilleures banques pour l'application de coaching financier Bankin', fondé



## Bio express

- Diplômé d'un Master de finance et d'un Executive MBA de Paris-Dauphine
- **1994-2000** : Responsable développement dans l'industrie et la distribution
- **2000-2015** : Parcours chez Fortuneo
- **2015** : Directeur de Fortuneo

sur la satisfaction des clients et les frais bancaires réellement constatés. C'est un challenge quotidien de maintenir ce très haut niveau. Notre proposition de valeur est simple et transparente. Et nous investissons en permanence dans la compétitivité tarifaire, la performance des produits et la qualité relationnelle, qu'elle soit numérique ou humaine.

### **Les usages des consommateurs ont changé : qu'est-ce qu'attendent les gens de leur banque désormais ?**

**G.G.** : Le paradoxe est le suivant. Les produits évoluent très peu. Dans dix ans, les clients auront toujours besoin de payer, épargner et d'avoir recours à du crédit pour satisfaire, par exemple, un projet de vie comme le logement. Il y aura toujours des contrats d'assurance-vie et des livrets A. À l'inverse, les attentes et les usages évoluent rapidement et ce n'est pas propre au secteur bancaire. La tarification, la performance des produits d'épargne et immobiliers sont les facteurs clés qui amènent à changer de banque.

11

## Le paradoxe est le suivant : les produits évoluent peu mais les usages changent très rapidement

Au-delà de la simplicité et de la sécurité, les nouveaux usages sont notamment portés par la technologie. Prenons deux exemples : le mobile et l'instantanéité. La *mobile banking* n'existait pas ou peu il y a dix ans. Aujourd'hui, c'est le premier canal de nos clients et 98 % des opérations sont réalisées en ligne. Le paiement d'achats via son mobile connaît une croissance importante. Sur l'instantanéité : la bourse en ligne est devenue accessible en temps réel aux particuliers il y a plus de vingt ans. Aujourd'hui, c'est le cas pour la banque. Lorsque vous payez, le solde se met à jour immédiatement sur votre interface. Vous pouvez également modifier vos plafonds de carte en temps réel et vous effectuez des virements instantanément d'un compte à l'autre, d'une banque à l'autre. Ces services sont gratuits chez Fortuneo. Outre un socle de base indispensable, la banque évoluera selon plusieurs modèles, avec des acteurs de niche sur une ligne de produits, et d'autres qui offriront une proposition globale de services clés en main liée à un besoin consommateur, comme par exemple le logement ou le patrimoine. Dans ce modèle, la banque sera plus ouverte, plus servicielle et nouera des partenariats avec des acteurs non bancaires.

### Comment appréhendez-vous la multiplication des banques en ligne à l'instar de Revolut ou N26 ? Est-ce une menace pour vous ?

G.G. : Plus il y a d'acteurs, mieux c'est pour le consommateur. Un nouvel entrant se doit d'apporter une valeur ajoutée quand il arrive sur un marché. Pour les acteurs en place, cela peut être une source d'inspiration lorsque cela répond à une attente des consommateurs. Aujourd'hui, l'offre des néobanques est très limitée et bien souvent réduite aux moyens de paiement. Vous n'avez donc pas accès à une banque complète. Les tarifs sont plus élevés des cartes haut de gamme payantes et vous disposez de moins de services qu'une banque en ligne comme la nôtre.

**Vous avez aussi adopté la nullité des frais bancaires à l'étranger. Est-ce juste un argument de plus ou y a-t-il une vision stratégique derrière cette décision ?**

G.G. : Nous avons souhaité, d'une part, répondre à une attente clients et, d'autre part, élargir notre offre aux étudiants et jeunes actifs. Les Français sont en effet de plus en plus nombreux à voyager. D'après un sondage que nous avons réalisé avec Opinion Way en août 2019, 56 % des Français prévoient de partir à l'étranger (dont 32 % hors Europe) et les plus enclins à voyager à l'étranger sont les 18-24 ans. Nous avons donc lancé une nouvelle carte bancaire, Fosfo, et supprimé en parallèle les frais à l'étranger sur les cartes haut de gamme Gold et prestige Word Elite. Avec différentes baisses de tarifs depuis cinq ans, nous n'avons jamais été aussi compétitifs. Fortuneo est régulièrement classée banque la moins chère de France. Les frais moyens payés par les clients Fortuneo sont de 10 euros environ par an. À comparer avec la moyenne française qui se situe autour de 220 euros.

**Dans les placements sur les marchés que vous effectuez, proposez-vous des produits financiers qui respectent les valeurs de la RSE ? Comment y veillez-vous ?**

G.G. : Nous sommes sensibles à ces enjeux qui sont inscrits dans la raison d'être du groupe. Nous avons deux grandes ambitions. La première, c'est qu'en tant qu'entreprise, notre volonté et notre responsabilité sont de réduire notre empreinte carbone. Il s'agit d'un cheminement en cours depuis plusieurs années. Par exemple, les locaux Fortuneo construits en 2017 répondent aux normes HQE (haute qualité environnementale), Bepos (bâtiment à énergie positive) et sont équipés de 900 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques. Entre 2017 et 2018, le bilan carbone a déjà diminué de plus d'une demi-tonne de CO<sub>2</sub> par collaborateur. La seconde ambition est qu'en tant que distributeur, nous souhaitions offrir une alternative à chaque gamme de produits. Par exemple, dans le contrat d'assurance-vie, nous avons été parmi les premiers à introduire des fonds socialement responsables. La collecte sur les fonds ISR connaît une forte croissance ces dernières années. Nous avons notamment quatre fonds labellisés ISR dans notre Sélection Stars 2019-2020 qui représente plus de 20 % de la collecte depuis le lancement. Nous allons poursuivre et accélérer la dynamique autour de cet enjeu. \*

#

### EN CHIFFRES

**+ de 800 000**

clients actifs en France,  
Belgique, Suisse et  
Luxembourg

**+ de  
27 milliards**  
d'euros d'encours

**158 millions**  
d'euros de PNB en 2018

**17 millions**  
d'euros de résultat net  
en 2018

# VITALEPARGNE : L'EXPERTISE EN GESTION DE PATRIMOINE

**DEPUIS 2005, VITALEPARGNE EST UN ACTEUR MAJEUR DE LA GESTION DE PATRIMOINE EN FRANCE. VIA UN CONSEIL PATRIMONIAL PERSONNALISÉ ET INDIVIDUALISÉ, LE GROUPE ACCOMPAGNE SES CLIENTS DANS LEURS PROJETS FINANCIERS ET IMMOBILIERS. SA PARTICULARITÉ EST DE PROPOSER UN SUIVI ADAPTÉ TOUT EN RESTANT ATTENTIF AUX ÉVOLUTIONS DES MARCHÉS FINANCIERS. ENTRETIEN AVEC NIKOLAS RENAUD ET FABIEN RYCROFT, DIRIGEANTS FONDATEURS DU GROUPE VITALEPARGNE.**



## RESPECTER LES BESOINS DU CLIENT

Cabinet de conseils en gestion de patrimoine doté d'une indépendance capitalistique, VITALEPARGNE a été créé il y a bientôt 15 ans par deux associés, Nicolas RENAUD et Fabien RYCROFT, tous deux ingénieurs patrimoniaux. Situé historiquement à Caen, VITALEPARGNE est aujourd'hui présent à Bordeaux, Nantes, Paris (8ème) et Amiens. Parmi les domaines de compétences du Groupe, on retrouve 3 pôles d'activité : le conseil patrimonial, le conseil financier ainsi que le conseil en investissement immobilier. « Avec nos 30 collaborateurs, nous développons notre entreprise avec un fort intérêt pour l'humain. Nos valeurs principales sont ainsi le respect du client, de ses attentes et de son profil d'investisseur. Nous proposons des solutions financières et immobilières, personnalisées, à forte valeur ajoutée ; tout en faisant preuve de réactivité » annonce Nicolas RENAUD, Dirigeant fondateur du Groupe VITALEPARGNE.

## DEVELOPPER LES INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS

Après avoir défini le profil d'investisseur du client, le conseiller lui propose une stratégie financière en cohérence avec ses objectifs, son horizon d'investissement, sa situation patrimoniale et financière, son expérience en matière d'investissement financier, et bien entendu, en fonction également du contexte économique, géopolitique et de marché. « Nous conseillons sur les placements financiers et préconisons des supports

d'investissements aussi bien pour des particuliers, que pour des personnes morales telles que des sociétés patrimoniales. » Afin de proposer une offre globale, VITALEPARGNE a développé, en complément de la gestion financière et du conseil patrimonial, le conseil en investissement immobilier. Créée il y a 8 ans, cette cellule immobilière spécialisée dans les transactions et dans la gestion locative, priorise l'emplacement du bien mais aussi les typologies du marché en fonction de la zone géographique concernée. Parmi les services immobiliers, on retrouve également l'immobilier commercial, l'acquisition d'immeubles complets ainsi que le Club Deal dédié à ceux qui souhaitent mutualiser l'investissement sur des projets dont le montant est important.

## PROPOSER UN LARGE PANEL D'EXPERTISES

Cabinet indépendant capitalistiquement, VITALEPARGNE a pour particularité de proposer un large panel d'expertises permettant de créer des solutions financières pertinentes pour ses clients. Parmi sa clientèle, on compte principalement des particuliers de tout âge ayant un patrimoine conséquent ainsi que des dirigeants d'entreprises. « A Paris, pour accompagner la gestion privée de fortunes, le Groupe a créé un pôle Family Office. « Nos clients font appel à nous essentiellement pour bénéficier de notre expertise et de nos conseils sur-mesure. Grâce à notre accompagne-

ment, nous avons un excellent taux de fidélisation ainsi que des clients satisfaits sur le long terme ». Aujourd'hui, l'objectif de VITALEPARGNE est de continuer à enrichir et à renforcer les compétences de ses équipes en interne afin de satisfaire au mieux les clients. Dans cette optique, l'entreprise qui a étoffé en 2019 ses effectifs en recrutant des experts comptables, un fiscaliste ainsi qu'un diplômé notaire vient de mettre en place deux nouvelles offres. La première, un service exclusivement dédié à la cession d'entreprises, via le recrutement d'un expert des transactions d'entreprises. La seconde, VITALEPARGNE ASSURANCES, une filiale experte dans les assurances IARD à destination des particuliers comme des entreprises.

## DIVERSIFIER SES ACTIFS

« Dans le contexte actuel, nous agissons avec une grande prudence sur les marchés financiers. Attentifs au contexte géopolitique, nous conseillons à nos clients d'opter pour la diversification de leurs actions ainsi que la mise en place de portefeuilles plus défensifs. Notre mission est de véritablement répondre aux besoins de nos clients et ce, sur le long terme » conclut Fabien RYCROFT.

## Vitalépargne

Tél : 02 31 86 27 03

Site web : [www.vitalepargne.com](http://www.vitalepargne.com)

Mail : [contact@vitalepargne.com](mailto:contact@vitalepargne.com)

Adresse : 16, Rue de l'Académie 14 000 CAEN

# Vaincre<sup>®</sup>

## LE CANCER

NOUVELLES RECHERCHES BIOMEDICALES

### FACE AU CANCER PARLER NE SUFFIT PLUS



NOUS AVONS BESOIN DE VOUS POUR GAGNER LE COMBAT

Partagez votre vidéo silencieuse sur Twitter et/ou Instagram avec le texte suivant que vous pouvez personnaliser.

**Face au cancer, parler ne suffit plus. Vous aussi, offrez votre silence en tournant une vidéo muette pour #vaincrelecancer #silenceaction et donnez pour la recherche contre le Cancer.**

ENSEMBLE NOUS POUVONS AGIR,  
FAITES UN DON OU UN LEGS POUR LA RECHERCHE CONTRE LE CANCER

**VAINCRE LE CANCER - NRB**

Hôpital Paul Brousse  
12/14, avenue Paul Vaillant-Couturier - 94800 VILLEJUIF  
[www.vaincrelecancer-nrb.org](http://www.vaincrelecancer-nrb.org)  
[contact@vaincrelecancer-nrb.org](mailto:contact@vaincrelecancer-nrb.org)

SERVICE DONATION ET LEGS

**01 80 91 94 60**

*Coût d'un appel local*

Rejoignez le combat, donnez sur  
[vaincrelecancer-nrb.org](http://vaincrelecancer-nrb.org)

RETROUVEZ-NOUS SUR



162  
BERTRAND JELENSPERGER

166  
BRUT

171  
THÉO OFFENBERG

172  
MIRUNA RADU LEFEBVRE  
AMELINE BORDAS

## Angelina Jolie : « Il y a un risque que les droits des femmes ne soient pas traités en priorité »

Dans un entretien exclusif, l'icône du septième art, Angelina Jolie, s'exprime dans nos colonnes en vue de partager son actualité militante. Comme une leçon aux « *communs des mortels* », la Madone américaine nous prouve quotidiennement que glamour et philanthropie n'ont rien de contradictoire. L'égérie Guerlain nous confie par ailleurs pourquoi la France occupe une place de choix dans son cœur.

PAR SABAH KEMEL KADDOURI

Depuis de nombreuses années, votre engagement ne fléchit pas. Votre parcours force le respect et vous permet de sensibiliser les gens aux causes que vous défendez. Aujourd'hui, quelles sont vos priorités ?

**ANGELINA JOLIE :** Les droits et le respect des enfants. Je travaille avec le BBC World Service sur un nouveau programme international destiné à aider les enfants à comprendre le monde qui les

Angelina Jolie, envoyée spéciale du Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR), lors d'une conférence de presse devant le camp de réfugiés rohingyas de Kutupalong à Ukhta, au Bangladesh.

entoure, et qui est actuellement diffusé dans plus de 24 pays. Ce programme vise à partager des faits et des informations pour aider les jeunes à se faire leur propre idée sur les problèmes internationaux et à les inciter à discuter des défis qui concernent la plupart d'entre eux. Je collabore également avec Amnesty International sur un livre en vue de sensibiliser les enfants à leurs droits. Ce manuel a aussi pour vocation de leur fournir les outils nécessaires en cas de violation de leurs droits par les adultes ou la société.

**Les femmes aujourd'hui doivent jongler entre leur carrière et les responsabilités de la vie de famille. Que vous inspire ce sujet universel ?**

A.J. : Je ne pense pas avoir déjà rencontré une femme qui affirme avoir trouvé la réponse à ce dilemme. C'est un équilibre à trouver.



**L'égalité entre les genres progresse : êtes-vous optimiste pour l'avenir ?**

A.J. : J'essaie d'être optimiste, car en règle générale, le pessimisme ne mène pas loin. Je pense que pour les générations futures, nous devons nous concentrer sur nos objectifs et leur réussite, sans nous laisser dépasser par toutes les raisons qui font que c'est difficile de faire avancer le monde. Je suis inquiète, car, bien que nous assistions à un éveil des jeunes, qui, en particulier, s'engagent pour militer et faire entendre leurs voix sur des sujets politiques, il y a globalement une baisse de l'engagement envers les droits humains au sein des gouvernements dans le monde entier. Il n'y a pas d'évolution automatique vers plus de paix, de stabilité et d'égalité dans le monde : nous devons nous battre pour cela, nous devons protéger les jeunes et nous appuyer dessus pour bâtir notre avenir. Actuellement, je pense qu'il y a un risque que les droits des femmes ne soient pas traités en priorité. Les tendances actuelles montrent qu'il faudra environ une centaine d'années pour abolir le fossé des inégalités dans le monde. Je ne peux

pas imaginer qu'aucun d'entre nous ne se satisfasse de dire à ses enfants et petits-enfants qu'ils devront attendre un siècle pour connaître l'égalité. Avoir conscience de ces inégalités n'est pas suffisant, nous devons faire pression pour que les lois et les attitudes changent dans toutes les sociétés.

**Guerlain est un joyau «Made in France», qui incarne une certaine idée du luxe à la française : intemporel, sans limites, savoir-faire d'exception. À travers Guerlain, dont vous êtes la muse, vous choisissez la France. Quelle relation vous unit à notre pays ?**

A.J. : J'espère que ce sera une relation à vie. Deux de mes enfants sont nés en France. J'ai aussi une maison ici et des amis français qui me sont très chers, comme JR et Prune Nourry [un couple d'artistes contemporains en vue, ndlr]. En tant que femme, je me sens toujours chez moi en France. La société tente souvent de mettre une étiquette sur les femmes et de les définir comme n'ayant qu'une facette, alors que nous en avons tant de différentes. Je trouve que les Français et la culture française acceptent l'idée de la femme dans son ensemble, avec sa force, son intelligence, mais aussi sa douceur.

**Pourriez-vous nous en dire plus sur votre collaboration avec Guerlain et son évolution ?**

A.J. : Nous avons tissé des liens très solides en travaillant ensemble ces dernières années. J'aime l'empressement de la marque à encourager les femmes à être audacieuses et fidèles à elles-mêmes. À adopter la féminité dans toute sa diversité. ✨



Angelina Jolie, envoyée spéciale du Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR), lors de la réunion ministérielle des Nations unies sur le maintien de la paix en 2019.



**Il y a globalement une baisse de l'engagement envers les droits humains au sein des gouvernements dans le monde entier.**

E-book bientôt disponible sur  
[www.forbes.fr](http://www.forbes.fr)

# PASCAL DE LIMA

A portrait of Pascal de Lima, a man with dark hair, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark.

CAPITALISME ET TECHNOLOGIES  
LES LIAISONS DANGEREUSES

vers les métiers de demain

**Forbes**

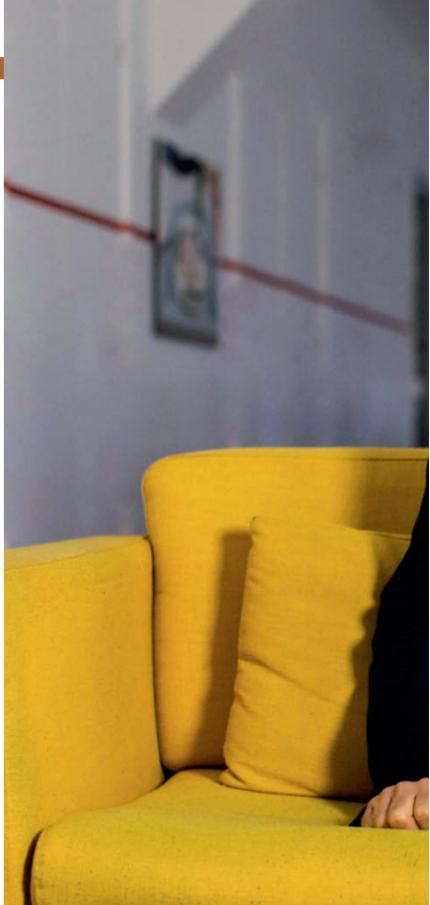


## INTERVIEW

# Bertrand Jelensperger, PDG et cofondateur de LaFourchette : « Notre concept est duplicable à tous les pays »

Seize ans après sa création, LaFourchette est à la veille d'un nouveau tournant avec un changement de nom qui symbolise sa volonté de conquête internationale. La plateforme de restauration en ligne s'appellera TheFork dans les 22 pays où elle est présente à partir du mois de mai, s'inscrivant dans la vision globale de TripAdvisor, le groupe américain qui l'a rachetée en 2014. Entretien avec Bertrand Jelensperger, PDG de LaFourchette.

PROPOS RECUEILLIS PAR YVES DERAI



**Quand vous créez LaFourchette en 2004, vous répondez à un vrai besoin ?**

**BERTRAND JELENSPERGER** : À l'époque, il n'existait pas de plateforme en ligne pour réserver un resto alors qu'on pouvait déjà réserver ses hôtels, ses billets d'avion... La deuxième chose, c'est que l'on était persuadés que les restaurateurs pouvaient manager plus intelligemment leurs réservations, notamment grâce à une politique de prix et d'optimisation des places en fonction de la demande, ce qu'on appelle la *yield management*. Nous voulions également permettre au client d'accéder aux meilleurs restaurants à des tarifs avantageux.

**Pourtant, le succès n'a pas été immédiat...**

**B.J.** : Les premières années ont été difficiles. Le temps de l'entrepreneur et celui du consommateur ne sont pas les mêmes. Il faut à l'entrepreneur le temps de perfectionner son produit et au consommateur celui de le comprendre et d'accorder sa confiance à l'entreprise. Au bout de trois ans, on a affiné notre modèle et lancé une nouvelle plateforme. Le cœur de notre business model est resté le même : il y a une commission de 2 euros pour les restaurateurs à chaque repas réservé sur LaFourchette. Nous leur proposons également une version premium de l'abonnement au logiciel de management développé par LaFourchette, leur permettant de



gérer leurs réservations mais également d'optimiser leurs résultats et leur visibilité. Dans les faits, les restaurateurs sont plus enclins à payer une commission sur un chiffre d'affaires additionnel plutôt qu'un abonnement à un logiciel.

#### **Les ristournes sur les menus proposées sur la plateforme ont joué un rôle de *starter* ?**

**B.J.** : On est des êtres d'habitude et pour les changer, il faut un *incentive* très fort, comme la promotion. Les remises jusqu'à 50 % sont à la fois un moyen pour l'utilisateur de s'offrir des tables ou des vins auxquels il n'a habituellement pas accès, mais aussi pour les restaurateurs de remplir leur tables vides. Le restaurateur est bien entendu libre de faire ou pas une promotion. Plus la promotion est élevée, plus elle va attirer de clients. On forme en continu nos restaurateurs partenaires pour qu'ils maîtrisent le système des remises.

#### **Vous restez très parisien malgré une volonté de déploiement sur l'ensemble du territoire.**

**B.J.** : Nous sommes d'abord développés à Paris, où nous comptons 7000 restaurants



## **Pour l'instant, on ne veut pas de publicité sur notre site**

LaFourchette, et dans les grandes villes. Maintenant, on va là où vont les gens. À Paris, le restaurateur est certain que sa présence sur LaFourchette va permettre d'augmenter son CA. Ce n'est pas encore le cas partout en province.

#### **Comment parvenez-vous à convaincre de plus en plus de restaurateurs d'adhérer à votre plateforme ?**

**B.J.** : Le raisonnement, c'est que si l'on propose un très bon produit plébiscité par de nombreux utilisateurs, il sera plus facile de convaincre beaucoup de restaurateurs. C'est un cercle vertueux. Et on a éliminé beaucoup de barrières à l'entrée. Par exemple, le prix du logiciel. Le package de base est gratuit. Le restaurateur ne paye qu'à la première réservation.

#### **Pourquoi n'ouvrez-vous pas votre site à la publicité pour créer du CA additionnel ?**

**B.J.** : Nous nous concentrons sur notre business model de base. On est convaincus qu'il est le bon même s'il est encore perfectible. En France, 2,5 milliards de repas sont servis chaque année, sans compter les fast-foods. Nous sommes présents dans 22 pays qui vendent autour de 20 milliards de repas par an. Voilà notre marché. Il est énorme. Donc on n'a pas besoin de se disperser. Nous sommes encore au début de notre cycle de croissance. Par ailleurs, la pub risquerait de distraire notre utilisateur de l'essentiel, trouver et réserver une table. Mais il va sans dire que nos 29 millions de visiteurs mensuels pourraient intéresser des annonceurs. Je ne jure pas qu'on y viendra jamais.

”

## Avec TheFork, on ne s'américanise pas, on se professionnalise

**Que vous a apporté le fait de rejoindre le groupe TripAdvisor ?**

**B.J. :** Cela a été un choix stratégique à un moment où l'on voulait s'étendre en Italie, en Espagne et dans d'autres pays. Soit on levait de l'argent, soit on vendait la boîte. TripAdvisor nous a apporté trois choses : 1- des liquidités grâce auxquelles nous avons pu développer la croissance externe et ouvrir des pays en recrutant du personnel ; 2- quand on s'implante dans un pays, la notoriété de la marque TripAdvisor nous aide à recruter des restos ; 3- les Américains sont des pragmatiques qui voient grand et nous aident à nous montrer ambitieux tout en nous incitant à rester concentrés sur nos objectifs.

**Par conséquent, quelle est votre stratégie à l'international ?**

**B.J. :** Pour nous, le meilleur process est de racheter des entreprises afin de s'appuyer sur des équipes locales qui ont déjà la culture et l'expérience, et leur apporter nos outils (plateforme, logiciel, etc.). Les gros pays sont en forte croissance. L'Italie, le Portugal, le Brésil, la Suisse sont reconnus par le marché. Il reste encore quelques pays où nous sommes en phase d'investissement mais, globalement, LaFourchette marche bien. Le concept est duplicable à tous les pays sans avoir besoin de grandes adaptations. Cependant, on a un solide concurrent américain présent aux États-Unis, en Angleterre, au Canada, en Australie et au Mexique. En Asie, nous avons un homologue chinois qui compte 20 000 commerciaux, donc la Chine, ça n'est même pas la peine d'essayer !

**Vous avez décidé de changer de nom puisque LaFourchette devient TheFork. Ce choix participe de votre stratégie mondiale ?**

**B.J. :** En effet, LaFourchette n'était pas une marque qui nous permettait de nous internationaliser. Même si nous lui portons un



#

### EN CHIFFRES

-MONDE-

22

pays

80 000

restaurants

20 millions

d'avis clients

22 millions

de téléchargements d'application

29 millions

de visiteurs par mois (et non « d'utilisateurs »)

1 000

employés

236

millions d'euros de budget en 2018

-FRANCE-

18 000

restaurants

7 000

restaurants à Paris soit 40 % de la base restaurants France

15 %

des réservations sur la sélection INSIDER (les restos recommandés par LaFourchette)

attachement émotionnel important, il fallait changer. Dans les nouveaux pays, on a tout de suite installé la marque TheFork, sauf en Italie où on a commencé avec LaForchetta. Petit à petit, comme en Australie ou aux Pays-Bas, on a rebaptisé TheFork les entreprises locales que l'on a acquises. Regardez le cas Uber. Quand je voyage, dès que j'arrive dans un pays, j'installe l'appli Uber. C'est la force d'une marque mondiale. Le service LaFourchette est très utile pour un étranger à Paris, il faut donc qu'il y accède facilement. Et puis, TheFork, ça n'est pas un changement radical de marque, c'est une traduction. Nous allons garder notre logo et notre identité.

**Et le client parisien qui est attaché à LaFourchette ?**

**B.J. :** On prend le pari que les utilisateurs sont plus attachés au service que l'on propose qu'à la marque.

**TheFork, c'est aussi l'américanisation de l'entreprise ?**

**B.J. :** On se professionnalise, mais on ne s'américanise pas. Notre siège est toujours situé à Paris, nous avons un autre centre d'activités à Barcelone et des bureaux dans chaque pays où nous sommes présents. Pour ma part, je suis en Europe une semaine par mois environ. Mais pour être efficace, il est important que je sois le plus possible au siège US, à Boston, où se situe le centre de décision du groupe. C'est l'effet machine à café qui fonctionne aussi outre-Atlantique. ✱

# CHAFIK : L'ARCHITECTE DES ÉMOTIONS

**CHAFIK, ARCHITECTE ET DESIGNER INDUSTRIEL, CONTINUE D'INSPIRER LES ACTEURS DE L'INDUSTRIE DU LUXE ET A DÉSORMAIS UNE NOUVELLE AMBITION : ASSOCIER RETAIL ET HÔTEL.**



## LES SOURCES D'UNE VOCATION

Né à Alger, Chafik commence son apprentissage sur le chemin de l'école en traversant un chantier qui se transforme en habitations pour des coopérateurs venus du monde entier. C'est en se liant d'amitié avec leurs enfants que Chafik réalise que l'architecture permet une ouverture au monde.

« L'architecture, ce n'est pas créer des objets inanimés.

C'est produire de la vie ».

À 15 ans, il quitte Alger pour Paris où il étudie l'architecture. Il se délecte de la richesse de ses enseignements à la fois artistiques, techniques et proches de la nature et de l'humain. Pour renforcer cette formation, il s'intéresse à l'ingénierie, les arts plastiques, la photographie, le design industriel et la maçonnerie. En 2004, pour mettre en oeuvre ce métier pluridisciplinaire, il s'entoure de talents complémentaires et crée son studio d'architecture et de design : Chafik Studio.

## À CHAQUE RENCONTRE UNE CRÉATION ICONIQUE

Inspiré et nourri par les rencontres, Chafik aime traduire les projets de ses clients visionnaires. Lorsqu'il rencontre Didier Deconinck en 1994, industriel et ingénieur, c'est avec fierté qu'il accepte de redessiner le catalogue outdoor de Moulin-Galland (Fermob) dont la célèbre chaise pliante « Square » ou

« Bistrot », qui occupe encore les terrasses, parcs et places du monde entier, dont Times Square.

Dominique Mandonnaud, fondateur de Sephora, confie à Chafik en 1996 la direction de la création du megastore de Sephora des Champs-Élysées. L'année d'après, Bernard Arnault, nouveau propriétaire de la marque, sollicite ses conseils pour les marques du groupe LVMH et le confirme dans ses fonctions de directeur de création et de la marque Sephora. Chafik participe à son essor mondial pendant sept ans.

Vingt ans plus tard, Françoise Lehmann, directrice générale de Lancôme, offre à Chafik la direction artistique du premier flagship Lancôme, qui ouvrira sur les Champs-Élysées, marquant l'aboutissement de dix ans de collaboration. Il conçoit, en parallèle, des produits iconiques : le rouge à lèvres Rouge Absolu, le mascara Hypnose, la crème Absolue et plus récemment, le multi-récompensé flacon du parfum Idôle.

Autre rencontre marquante, celle avec Barry Sternlicht en 2007. Le visionnaire de l'hôtellerie et fondateur de Starwood Capital Group confie à Chafik la direction artistique de Baccarat. Chafik y parfait sa conception de la lumière et développe des projets oniriques. Il crée le premier concept d'hôtel Baccarat qui servira de référence à l'élaboration de l'hôtel Baccarat de New York.

## CHAFIK STUDIO MATÉRIALISE LES RÊVES LES PLUS INNOVANTS, ASSOCIANT TECHNOLOGIE ET ÉCOLOGIE

Pour ses projets d'exception, Baccarat continue de faire appel à la force créative de Chafik. En 2019, pour la tour Meritus à Pékin, il livre la Trilogie : la plus grande installation lumineuse de l'histoire de Baccarat, combinant plus de 4 800 lumières (90m linéaires et 18m de haut), une oeuvre grandiose (cf. image). Allier luxe et écologie est l'engagement du Studio depuis 2005 comme en témoigne l'Hôtel du Désert, une création bioclimatique et complètement autonome. À la fois hôtel et spa, ce havre de bien-être offre une expérience radicale et contemporaine en harmonie avec la nature et la culture berbère. Au-delà de cette quête de réconciliation entre luxe et nature, Chafik, précurseur, rêve désormais d'allier deux mondes : retail et hôtel.

« Les disciplines se rejoignent, les lieux fusionnent. Les musées s'inspirent des restaurants, les boutiques des musées, les aéroports des centres commerciaux. Dans ce phénomène de convergence des modèles, il y aura un gagnant : l'hôtel, la destination qui fusionnera l'ensemble des expériences ».

## CONTACT

### CHAFIK STUDIO

Site : [www.chafik.com](http://www.chafik.com)

Instagram : [@chafik.studio](https://www.instagram.com/chafik.studio)

REPORTAGE

# Brut, une aventure française qui s'exporte

L'événement est suffisamment rare pour qu'on le signale par un roulement de tambours : deux producteurs français ont créé un média global d'un nouveau genre pour une cible bien précise, les millenials. Brut, les fameuses vidéos qui inondent les réseaux sociaux, cartonne en France et dans le monde et, sans complexe, passe à l'offensive sur le marché américain. Reportage, de Paris à New York, au plus près d'une saga qui ne fait que commencer.

PAR YVES DERAÏ

**U**n immeuble modeste en plein cœur de Manhattan, à quelques blocs de l'Empire State Building. Un ascenseur qui vous conduit au 7<sup>e</sup> étage, dans un open space fonctionnel, où s'affaire une ruche silencieuse composée d'une quarantaine de journalistes, techniciens, data scientists, commerciaux, âgés pour la plupart de moins de 30 ans. Longeant les bureaux, une table avec des paniers de chips, des pommes, du thé, des machines à café, en mode start-up... Bienvenue dans les locaux new-yorkais de Brut, le média global créé par deux Français audacieux, dont les vidéos sont vues chaque mois près d'un milliard et demi de fois ! Depuis quelques mois, Brut a décidé de conquérir les États-Unis, et donc de s'attaquer aux *networks* américains qui diffusent quotidiennement des dizaines de vidéos d'actualité, mais aussi à Now This, une plateforme qui marche fort outre-Atlantique. Elle seule devance aujourd'hui Brut dans le *ranking* américain des producteurs et

diffuseurs de programmes sur Internet. Les CNN et autres Fox News arrivent derrière... Même si l'on ne vous y accueille pas avec des hôtes souriantes et apprêtées et des écrans plasma partout, Brut est bel et bien la licorne française des nouveaux médias qui commence à affoler le Landerneau médiatique.

## Des débuts tonitruants

Mais revenons aux origines de cette aventure sans précédent. Nous sommes en 2015, le producteur Renaud Le Van Kim vient de rompre dans la douleur avec Canal+ dont il demeure l'une des figures historiques. Il entraîne à sa suite une dizaine de personnes, Guillaume Lacroix en tête, avec lequel il monte Teletour, une boîte de production indépendante. Grâce à son talent et son entregent, celui que l'on surnomme « le Chinois » dans le milieu, ne doute pas une seule seconde de sa capacité à devenir un acteur qui « pèse dans le game ». Mais les débuts s'avèrent poussifs. La team n'est pas débordée de travail.

**Renaud Le Van Kim** (au centre) et **Laurent Lucas** (à gauche), hommes de tête expérimentés, dirigent une équipe jeune qui parle à un public jeune.





“  
**Oublions les médias traditionnels et faisons ce qu'on sait faire, parler aux jeunes, en utilisant les réseaux sociaux !**”

reconnaissent pas dans les médias traditionnels, ne regardent pas la télévision et ne lisent presque pas de journaux. Reste à trouver un format original correspondant au mode de vie et de consommation de ce public spécifique. Ce sera une vidéo conçue pour un écran de téléphone afin d'être visible et compréhensible n'importe où, puisque les informations accompagnant les images sont affichées en sous-titre. *« C'était complètement contre-intuitif quand on a inventé ça, se souvient Renaud Le Van Kim. À l'époque, tout le monde voulait faire du son. »*

**Incourtournable Xavier Niel**

En novembre 2016, Brut sort ses premières vidéos. La campagne présidentielle française bat son plein, les candidats aux primaires se déclarent : un fond d'écran idéal pour réussir un « buzz ». *« Nous avons bâti un petit film dans lequel le Hollande de 2011, celui d'avant son accession au pouvoir, s'adresse à celui de 2016, se rappelle Guillaume Lacroix, l'actuel PDG et cofondateur de Brut. Un carton. Mais plus importante encore, la vidéo de Bernie Sanders sortie pendant la campagne aux US a totalisé plus de 20 millions de vues dans le monde ! Là, nous avons compris que nous pouvions nous adresser à un public planétaire qui consomme de l'info mondialisée. »*

Un soir de blues, Guillaume Lacroix, qui a aussi produit le Grand Journal, lui envoie un SMS en guise de bouteille à la mer. *« Oublions les médias traditionnels et faisons ce qu'on sait faire, parler aux jeunes, en utilisant les réseaux sociaux ! »* « Ça marche » lui répond, lapidaire, Le Van Kim. Laurent Lucas, le journaliste du groupe, se joint au projet qui prend le nom le plus évident pour les quelques membres du noyau dur : Brut. L'info brute, sans chichis, dénuée de ces commentaires qui empêchent le spectateur de réfléchir tout seul. Ce qui ne signifie pas que ce nouveau média sera dépourvu de ligne éditoriale, comme cela a pu être écrit parfois. *« Nous avons un socle de valeurs qui guide notre travail, explique Renaud Le Van Kim, chairman de Brut. Les millénials, qu'ils soient européens, asiatiques ou américains, s'intéressent à la politique, l'environnement, l'égalité hommes-femmes, les discriminations... »* Et ils sont deux milliards sur Terre ! C'est à eux que Brut a choisi de s'adresser, ces 15-35 ans qui ne se



Deux vidéos qui ont marqué l'histoire de Brut à ses débuts, en 2016 : l'une sur François Hollande, chef de l'État en France, l'autre sur Bernie Sanders quelques semaines plus tard, avant l'élection présidentielle aux États-Unis.



En clair, que l'action se déroule à Tokyo, New Delhi ou Barcelone, si la thématique le concerne, le millennial s'intéressera au sujet diffusé. L'écriture graphique de Brut caractérisée par le gros sous-titre se révèle très pratique quand il s'agit d'adapter des vidéos dans plusieurs pays. Pas besoin d'enregistrer des voix de commentaires en espagnol, en anglais ou en mandarin, il suffit de



**Guillaume Lacroix, PDG de Brut, dans son bureau de Manhattan, d'où il part à l'assaut des Amériques.**

traduire correctement les textes.

En moins de six mois, Brut réalise une percée d'audience remarquable, adossé à Facebook, un partenaire stratégique, mais aussi Snapchat où la mayonnaise Brut va prendre instantanément. Pour des millions de jeunes à travers le monde, Brut devient la première source d'information s'agissant d'une actualité qui les interpelle. *« Mais plus encore que l'audience, insiste Renaud Le Van Kim, ce sont les commentaires déclenchés par nos films qui sont spectaculaires. Nous nous installons comme un authentique média conversationnel. »*

Certes. Mais côté rentabilité, c'est une autre paire de manches. Le management très créatif de Brut rencontre des difficultés pour monétiser son ascension. Au printemps 2017, la banqueroute menace. *« Un petit miracle se produit alors, raconte pour la première fois Guillaume Lacroix. On est en voiture avec Renaud qui reçoit un coup de fil de Xavier Niel dont il est proche. "Tu sais, lance le charismatique patron de Free, j'étais en*

*vacances avec le boss de Snapchat, Evan Spiegel [un Américain naturalisé français en 2018], et on a constaté que nos enfants passaient leurs journées sur leur téléphone, à mater des vidéos de Brut ! Ça a l'air de marcher, ton truc." "Oui, répond Renaud, mais sur le plan financier, les temps sont durs..." "Ah ? Ça m'intéresse. Tu peux me faire un "pitch" rapide ?" Tout en conduisant la bagnole, Renaud essaye d'expliquer le plus clairement possible ce que nos clients potentiels ne comprennent pas forcément à l'époque. "Ok, je suis avec vous, nous dit Xavier. À condition que vous gardiez bien cette ambition globale. C'est votre force." Deux jours après cet échange improvisé, l'argent était sur notre compte. »* La légende de Xavier Niel, l'homme qui investit des centaines de milliers d'euros sur un simple coup de fil ou un mail, continue de s'écrire en lettres majuscules. Il participera aux deux levées de fond suivantes dont la dernière en date, de 40 millions d'euros, a permis à Brut de se déployer aux États-Unis avec quelques arguments.

### « Cracker » les business models classiques

En France, les dirigeants de la start-up sont désormais parvenus à modéliser un business rentable, basé sur trois sources de revenus. D'abord, il y a la publicité traditionnelle avec ses spots interrompifs qui interrompent les vidéos après quelques secondes. *« Je n'aime pas cela, confie sans tabou Renaud Le Van Kim. C'est l'ancien monde et on ne contrôle rien. Heureusement, elle ne représente que 10 % de notre CA. »* Ensuite, Brut produit des vidéos en marque blanche pour des clients qui s'offrent la modernité incarnée par une charte graphique reconnaissable au premier coup d'œil. *« Regardez le site de Monaco, par exemple »,* clame fièrement l'ancien boss du Grand Journal. L'impression visuelle est, en effet, immédiate et bluffante. Mais la source de revenus la plus porteuse provient d'une idée très disruptive qui a pris de l'ampleur à mesure que le bas de catalogue de la plateforme s'épaississait. *« Nous possédons maintenant quelque 20 000 vidéos en archives sur une foule de sujets qui intéressent les marques et des millions de commentaires qui leurs sont associés. Grâce à des algorithmes sophistiqués et le boulot de nos datas scientists, nous pouvons décrypter ces données pour aller voir des boîtes et leur dire : dans votre activité, vous êtes confrontés à tel problème avec les jeunes. Nous pouvons vous aider à le résoudre. »* Brut propose alors à ses interlocuteurs des campagnes d'image réalisées par son équipe dédiée, susceptibles de faire passer des messages efficaces auprès d'une cible identifiée et attentive. *« Pour ce*

## Un actionariat

QUI SE VEUT COHÉRENT

**Si Brut a procédé à plusieurs levées de fonds, le duo fondateur, Renaud Le Van Kim et Guillaume Lacroix, a tenu à garder le contrôle de l'entreprise via sa société Together Studio dont Luc Besson est l'un des principaux actionnaires.**

Avec quel nombre de parts exactement ? Mystère, tout comme on ne sait pas combien d'actions détiennent les autres investisseurs qui ont rejoint l'aventure. À Brut, on observe le secret des sources mais aussi celui des chiffres... On connaît en revanche les noms de ces investisseurs *« à la fois solides et intéressés par une double culture, française et américaine »,* précise RLVK. À commencer par Xavier Niel qui a une ligne directe avec les patrons opérationnels, le fonds Cassius présidé par Emmanuel Seugé qui a participé au premier tour de table, tout comme le fonds Nextworld de Sébastien Lépinard, un riche homme d'affaires français qui vit à San Francisco, et la Banque publique d'investissement (BPI), *« symboliquement très importante pour nous »,* rappelle Guillaume Lacroix. Puis, lors de la série B, sont montés à bord le family office d'Alexandre Mars et Red River West, un fonds très puissant dirigé par Alfred Vericel, adossé à Artémis, la financière de la famille Pinault. Ceux de la série A ont, en outre, tous remis au pot.

## Une vision participative

ET ÉCORESPONSABLE

**L'écologie, Brut ne fait pas que la traiter dans ses vidéos.** Elle s'en approprie les grands principes afin de devenir une entreprise qui atteindra la neutralité carbone dès 2020. « C'est très important que Brut soit à l'image des valeurs qu'elle véhicule, estime Guillaume Lacroix, même si c'est contraignant. » Derrière la noblesse de l'engagement, perce cependant une stratégie qui nécessite de renforcer le lien avec les communautés qui suivent le média conversationnel. « Nous envisageons de créer Brut Actions, une sorte de club auquel pourront souscrire tous ceux qui veulent participer à nos choix éditoriaux », révèle Guillaume Lacroix. Concrètement, les adhérents payants de Brut Actions pourront faire remonter les sujets ou initiatives qui leur tiennent à cœur afin que Brut les valorise grâce à ses vidéos. Une forme de démocratie participative appliquée à un média qui, une fois encore, ferait de Brut un pionnier dans son secteur.

service, précise le producteur, des entreprises sont prêtes à payer très cher. » De l'analyse, du conseil, de la production et de la diffusion puissante et pertinente, voilà le produit que vend aujourd'hui Brut en France et en Inde notamment, et dont il compte bien inonder les 50 pays où il est présent, à commencer par les États-Unis.

Une telle stratégie n'est possible que parce que chez Brut, la séparation entre la production purement éditoriale et celle à visée commerciale n'existe pas. Les équipes sont réunies dans le même espace et placées sous l'unique autorité de Laurent Lucas, qui visionne tous les films. « Nous voulons que les informations soient vérifiées et incontestables dans toutes nos vidéos car notre public se fout de savoir s'il s'agit d'info classique ou de brand content, affirme-t-il. À partir du moment où un contenu l'intéresse, il le consomme avec la même exigence. » Par souci de transparence, le caractère payant du clip et le nom du client sont inscrits dans le player. « Voilà une façon moderne d'envisager la publicité, claire et RLK. On vend un produit innovant et on garde le contrôle sur nos contenus, ce qui est très important aux yeux de nos spectateurs pour lesquels on est un tiers de confiance. » Cohérent avec son éthique, Brut est allé jusqu'à refuser plusieurs gros budgets. « Comme des laboratoires pharmaceutiques, confie Guillaume Lacroix. Leurs activités ne correspondaient pas à notre socle de valeurs que l'on ne sacrifierait pour rien au monde. »

### La rentabilité aussi doit être mondialisée...

Désormais implanté dans la capitale mondiale des médias, le jeune groupe français fait face à des monuments. Les grands networks comme CNN ou Fox News, des rivaux extrêmement dynamiques tel que Now This ou encore des précurseurs parmi lesquels AJ+, une déclinaison moderne de la chaîne qatarie Al Jazeera, instrument de la politique de soft power des princes de Doha... « Je ne suis pas inquiet sur notre capacité à accroître notre audience aux États-Unis, assure Guillaume Lacroix. En revanche, notre défi est de

parvenir à rentabiliser nos investissements ici. Car la guerre commerciale est féroce. Les moyens mis en œuvre par nos concurrents sont infinis. » Si Brut équilibre ses comptes aux États-Unis dans les deux années à venir comme espéré par ses dirigeants, il devrait initier une troisième levée de fonds, bien plus importante que les précédentes, afin de sanctuariser sa position de premier média mondial des millénials.

Pour autant, la direction ne manque pas de projets qu'elle met en œuvre en toute discrétion. Brut s'est, par exemple, rapproché d'Amazon pour diffuser sur sa plateforme des documentaires de 52 minutes, pilotés par les journalistes maison. Dans quel but s'orienter vers des formats traditionnels quand on se veut quasi révolutionnaire ? « Amazon est un point de contact important des millénials », estime Guillaume Lacroix, rappelant cependant que « rien n'est fait ». Autre nouveauté qui s'esquisse depuis quelques mois, la rédaction s'ouvre de plus en plus à la culture, incitée par les majors du monde de la musique. « Nous avons récemment mis en ligne un documentaire sur la chanteuse Angèle qui fait un tabac, note RLK, et nous en finissons un très original avec Orelsan. » Un film dans lequel le rappeur tient la caméra, lui-même n'apparaissant presque jamais à l'image. Si le public suit, il est probable que cet étrange format sera dupliqué avec d'autres artistes qui accepteront de se prêter au jeu.

Riche de dizaines de milliers de vidéos, plus ou moins longues, sur des thématiques très variées, Brut ne pourrait-il pas lancer sa propre chaîne de télé ? Quand on soumet l'idée de « Brut TV » à Guillaume Lacroix, il répond par un silence amusé. On insiste : « Alors ? » « Pourquoi pas ? On n'en est pas là mais on saurait faire. » Ça, on n'en doute pas. ✱



Renaud Le Van Kim a été l'un des producteurs-réalisateurs emblématiques de Canal+.

Anaïs a le pouvoir  
de détecter  
les mines avant  
qu'elles n'explodent  
pour 2,50€ /mois\*

Grâce au **don mensuel**  
on a tous le pouvoir de **changer**  
**le monde**, même à distance !

[hi.fr/don.mensuel](https://hi.fr/don.mensuel)

Anaïs C., donatrice régulière pour handicap international depuis 2010

  
handicap  
international

# LES OPPORTUNITÉS OFFERTES AUX ENTREPRISES PAR LA TRADUCTION À L'HEURE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

PAR THÉO HOFFENBERG, PRÉSIDENT DE REVERSO

**L**a traduction en ligne, introduite il y a environ vingt ans par Reverso puis Google, est entrée dans les habitudes du grand public. Plus de 1 000 milliards de mots sont désormais traduits chaque année ! Depuis deux ans, les nouvelles techniques de traduction à base d'intelligence artificielle permettent de fournir des résultats beaucoup plus fins, y compris sur des textes complexes, même s'il peut subsister certaines petites erreurs. Avec ce niveau de qualité, la traduction facilite le développement à l'international de la communication et du business, et a contrario défavorise ceux qui ne l'utilisent pas.

La traduction automatique s'intègre dans les process des entreprises (les réseaux sociaux, les chatbots, la veille, les messageries, les archives) et les rend bien plus fluides en permettant une communication affranchie de la barrière de la langue. Quelle que soit sa taille, une entreprise peut, par exemple, traduire son catalogue de produits et le publier notamment sur les plateformes de e-commerce, analyser la concurrence, et se faire référencer dans différentes langues. Adapter une présentation qui vient de l'anglais ou de l'espagnol en conservant la mise en page se fait en quelques minutes. Pour les groupes de grande taille, cela facilite aussi la communication interne. Partager des expériences et des



compétences, collaborer sans frontière devient, en effet, beaucoup plus simple.

Ceux qui publient du contenu (journaux en ligne, sites d'archives...) peuvent fournir des versions en langue étrangère en temps réel, avec un simple avertissement au lecteur ; des analystes travaillent eux-mêmes sur des documents originaux ; des consultants passent d'une langue à l'autre avec une simple lecture. On propose aussi la traduction de sous-titres instantanés, pour des vidéos de formation, par exemple.

Un autre cas d'usage, les rencontres entre deux personnes qui ne parlent pas la même langue. En utilisant un smartphone, des lunettes connectées ou des airpods pour parler et écouter, elles peuvent maintenant échanger en direct. Plus besoin d'un interprète ! En prime, vous gardez la trace écrite du dialogue sur votre téléphone, avec un style pour chaque langue. Cela permet aussi de valider qu'il n'y a pas eu de erreur d'interprétation de l'oral.

L'autre aspect très nouveau est la possibilité de créer des systèmes de traduction vraiment adaptés à un domaine par « l'apprentissage machine ». En effet, l'objectif est d'avoir un traducteur qui comprend tout, mais il faut adapter la traduction à un public. Par exemple, le *bachelor degree* se traduit en France par « licence » et au Canada par « baccalauréat ». Le repas de midi se dit « déjeuner » en France et « dîner » au Canada.

Cette révolution technologique va forcément avoir un impact sur les entreprises de traduction et les traducteurs qui l'utilisent déjà de plus en plus. Cela amène à redéfinir le métier du traducteur en réviseur et à faire intervenir les sociétés de traduction dans la gestion de projet.

Cependant, même si la traduction automatique est en train d'améliorer et de fluidifier le business, elle ne remplacera jamais l'intérêt d'apprendre des langues. Cet apprentissage n'est pas uniquement destiné à la compréhension ou l'échange « utile », il permet d'ouvrir son esprit et de faciliter la communication interpersonnelle. \*

**Cette révolution technologique va forcément avoir un impact sur les entreprises de traduction et les traducteurs qui l'utilisent déjà de plus en plus. Cela amène à redéfinir le métier du traducteur en réviseur et à faire intervenir les sociétés de traduction dans la gestion de projet.**



# Le dirigeant externe, tabou des entreprises familiales ?

PAR MIRUNA RADU-LEFEBVRE, TITULAIRE DE LA CHAIRE ENTREPRENEURIAT FAMILIAL ET SOCIÉTÉ D'AUDENCIA BUSINESS SCHOOL, ET AMÉLINE BORDAS, SOCIOLOGUE, RECHERCHE & BUSINESS À AUDENCIA BUSINESS SCHOOL.



**S**elon le *Global Family Business Index* d'EY 2019, plus de 55 % des 500 plus grandes entreprises familiales mondiales sont administrées par un dirigeant externe. Plus une entreprise est grande et a un actionnariat familial dispersé, plus elle recrute à des postes clés des membres externes à la famille. Lorsque l'entreprise familiale met en place une gouvernance facilitant la confiance réciproque, ce choix d'un dirigeant externe, combiné à la participation et à la surveillance de la famille, améliore la performance de l'entreprise. Toutefois, nombreuses sont encore celles qui refusent de l'envisager.

## Le choix d'un dirigeant externe

Souvent attachées à confier la direction opérationnelle à un membre de la famille, les entreprises familiales font en général appel à un dirigeant externe dans trois types de situation. Dans le premier cas, l'allongement

de la durée des études supérieures et leur internationalisation conduisent les repreneurs familiaux potentiels à s'éloigner physiquement et psychologiquement des réalités de l'entreprise. Le recrutement d'un dirigeant externe peut être une solution temporaire avant qu'un membre de la famille ne reprenne éventuellement la société.

Dans le deuxième cas, c'est la dispersion du capital familial qui peut inciter à confier la direction à un dirigeant externe. Car après deux ou trois générations, le nombre croissant d'actionnaires familiaux et leur diversité peuvent conduire à des divergences d'intérêts, souvent nourries par des conflits intergénérationnels ou interpersonnels au sein de la famille. Choisir un dirigeant externe, c'est ramener de la neutralité pour apaiser les conflits et les empêcher d'affecter négativement la vie de l'entreprise.

Enfin, dans le troisième cas, le dirigeant externe est parfois le seul à disposer des compétences particulières pour faire face à un contexte difficile ou pour saisir des opportunités spécifiques dans le développement de l'entreprise (ouverture à l'international, lancement de nouveaux produits et services, diversification, croissance...).

## Une position fragile mais facilitée par une confiance réciproque

Diriger une entreprise familiale en étant externe à la famille nécessite néanmoins de s'adapter à une dynamique particulière, voire de se mettre dans une position fragile. Quand la famille dirigeante n'est pas réellement prête à

**« Choisir un dirigeant externe, c'est ramener de la neutralité pour apaiser les conflits et les empêcher d'affecter négativement la vie de l'entreprise. »**

## « L'intégration d'un administrateur externe au sein du conseil de surveillance qui, par nature, regroupe uniquement les membres de la famille, permet de s'ouvrir à des compétences et développer des liens avec l'écosystème indispensable à l'évolution de l'entreprise. »

franchir ce pas, « *l'étranger* » devient l'outsider et peut se retrouver exclu de certaines décisions stratégiques, et naviguer dans un environnement peu transparent. Les chercheurs parlent dans ce cas d'asymétrie informationnelle.

À la fois interne à l'entreprise et externe à la famille, ce profil de dirigeant doit être un caméléon. Il doit savoir quand et comment jouer de sa connaissance des rouages de l'entreprise et de son marché, quand et comment mettre en avant sa neutralité face aux conflits familiaux, et enfin quand et comment construire sa réputation professionnelle... lui permettant éventuellement de rebondir en cas de souci avec la famille propriétaire ! Au cœur des décisions opérationnelles, le dirigeant externe devra savoir décoder le fonctionnement de la famille impliquée dans la gouvernance de l'entreprise et créer des liens de confiance avec les membres clés. Communiquer, se montrer compétent et indispensable, produire des résultats et proposer une vision à long terme, autant de leviers pour se voir véritablement confier les rênes de l'entreprise.

### Un contexte favorable à la performance des entreprises familiales

Une étude a montré que la participation de dirigeants externes, combinée à la participation et à la surveillance de la famille, améliorerait la performance de l'entreprise<sup>1</sup>. La famille doit veiller à mettre en place un contrôle stratégique qui ne brime pas les capacités entrepreneuriales du dirigeant opérationnel. Ce climat de confiance réciproque nécessite l'instauration d'instances de gouvernance clairement identifiées dans leurs missions et leurs périmètres d'action.

Franck Van Hassel, avocat associé EY, encourage

les dirigeants d'entreprises familiales à « *distinguer clairement les fonctions de direction et de contrôle avec la mise en place d'un directoire et d'un conseil de surveillance. D'un côté, le directoire, nommé par le conseil de surveillance, est chargé de la direction où le dirigeant externe exerce son rôle en toute indépendance. De l'autre côté, le conseil de surveillance, élu par l'assemblée générale, se concentre sur le contrôle permanent de la gestion.* ».

Le lien entre l'actionnariat familial et le management garantit une bonne performance financière. Par exemple, l'intégration d'un administrateur externe au sein du conseil de surveillance qui, par nature, regroupe uniquement les membres de la famille, permet de s'ouvrir à des compétences et développer des liens avec l'écosystème indispensable à l'évolution de l'entreprise. « *Ces équilibres et ces répartitions de pouvoir, précise Franck Van Hassel, supposent une confiance entre la famille et le dirigeant externe et permettent souvent de s'adapter plus rapidement à des évolutions de marchés ou à des transmissions familiales.* »

C'est ainsi que les dirigeants externes peuvent alors contribuer aux objectifs de rendement centrés sur l'entreprise (rentabilité financière, croissance, professionnalisation...), tout en répondant aux objectifs non économiques centrés sur la famille (préservation et transmission des valeurs familiales, harmonie familiale, confiance...). \*

1. Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). *Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda*. *Family Business Review*, 31(1), 54-79.

<sup>1</sup> Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). *Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda*. *Family Business Review*, 31 (1), 54-79.

# MICHAUD : LA JOAILLERIE ET LA HAUTE HORLOGERIE À L'HEURE DE LA TRADITION SUISSE

**HAUTE HORLOGERIE ET BIJOUTERIE DE LUXE : DEUX SECTEURS INDISSOCIABLES DE L'EXPERTISE DE MICHAUD, BIJOUTIER ET HORLOGER SUISSE INSTALLÉ À NEUCHÂTEL ET VERBIER. PARTENAIRE DE MARQUES HISTORIQUES, LA MAISON PÉRETUE L'ESSENCE DE LA TRADITION HORLOGÈRE SUISSE, ACCOMPAGÉE DE L'ÉLÉGANCE ET DU RAFFINEMENT DE LA HAUTE JOAILLERIE.**

## PLUS DE CENT ANS D'HISTOIRE ET D'EXPERTISE

Cette affaire familiale voit le jour en 1909, à Neuchâtel, capitale de l'horlogerie suisse. Aujourd'hui, plus de cent ans plus tard, la Maison est portée par la quatrième génération de descendants : Jean-Nicolas, Laurent et Marie-Maude assurent la pérennité de leur héritage et poursuivent la mission d'excellence initiée par leurs ancêtres. Forts de trajets différents et de domaines de compétences complémentaires, ils assurent la relève d'une Maison emblématique à Neuchâtel. Ouverte en 2011, la boutique de Verbier, station de ski très en vue des Alpes suisses, est d'ailleurs une initiative de Jean-Nicolas. Station axée « sport » où les marques de luxe ne sont pas implantées, Verbier offrait un cadre idéal pour une bijouterie de ce standing. Les boutiques Michaud apparaissent d'ailleurs comme complémentaires : si certains marques se retrouvent dans les deux, Chopard, Messika, Fope et bien d'autres en joaillerie, Rolex, Tudor, Hublot pour ne citer qu'elles en horlogerie, d'autres sont propres à l'une ou à l'autre. Par exemple Pomellato et Breitling à Verbier ou encore Chanel à Neuchâtel. Spécialisé dans l'or et le diamant en bijouterie, Michaud dispose d'une annexe à Neuchâtel, baptisée « L'Ink » où accessoires d'écriture haut de gamme et bijouterie fantaisie se rencontrent.



## L'ENGAGEMENT PAR LA QUALITÉ

S'il n'est plus nécessaire de présenter l'étendue des savoir-faire suisses en matière d'horlogerie, Michaud perpétue et améliore encore cette tradition. Par l'expertise, ancrée sur une pluralité de savoir-faire et de métiers comme celui de Jean-Nicolas, gemmologue diplômé. Rien n'est laissé au hasard par cette Maison qui assure la transmission de ses savoirs en les adaptant aux tendances actuelles, comme en témoignent la gamme propre de bijoux : les Créations Michaud. Par des partenariats, également, comme celui avec la marque à la couronne, dont la Maison était l'un des premiers clients suisses dans les années 50. Les ambiances des boutiques ne sont pas en reste, avec un design contemporain épuré à Neuchâtel qui plaît particulièrement aux passionnés, et un cocooning luxueux à Verbier qui charme les touristes de la station, majoritairement scandinaves, anglais et américains, qui apprécient le calme et la discrétion de la Maison Michaud.

## TOUT AU SERVICE DU CLIENT

La signature de la Maison pourrait être la satisfaction de ses clients et la garantie d'une shopping experience unique. Choisir un bijou, demander un devis pour une révision ou un montage sur-mesure, faire une gravure sur une montre... quelle que soit la prestation sollicitée par les clients, certains depuis plusieurs générations, la qualité de

conseil et d'écoute sont toujours au rendez-vous. Ici, le client est accueilli dans une ambiance feutrée, accompagnée d'une coupe de champagne et de quelques notes de musique live jouées sur le piano de la boutique de Verbier, par exemple. Dans la mesure où les marques de haute horlogerie et haute joaillerie présentes appartiennent à un standing très élevé, la Maison se doit d'apporter un suivi client et des prestations à la hauteur de leur réputation. Ce n'est pas par hasard que les amoureux du luxe, les passionnés et les professionnels considèrent les bijouteries Michaud comme des institutions en la matière.

A la fois discrète et luxueuse, la Maison Michaud s'inscrit dans la plus pure tradition de la haute joaillerie et haute horlogerie suisse remis au goût du jour pour plusieurs générations encore.

## Contact

### Michaud - Neuchâtel

Adresse : Place Pury 1-3

CH - 2000 Neuchâtel

Téléphone : + 41 32 722 61 68

Email : [info@michaud.ch](mailto:info@michaud.ch)

### Michaud - Verbier

Adresse : Rue de Médran 5

CH 1936 Verbier

Téléphone : + 41 27 771 11 09

Email : [Verbier@michaud.ch](mailto:Verbier@michaud.ch)

Site : [www.michaud.ch](http://www.michaud.ch)

## RIVES : une marque taillée sur mesure pour réussir

Entre modernité et savoir-faire, vient la promesse du sur-mesure haut de gamme de RIVES. Le pur produit parisien bouscule les codes du monde du textile depuis 2016, en proposant aux hommes du sur-mesure, quel que soit leur style. Rencontre avec Antoine Salmon, Sylvain Fischmann et Lamine Sow, fondateurs de la pépète française.

PAR DOMINIQUE BUSSO ET GAËLLE MÉNAGE

### Comment vos différents parcours vous ont-ils mené vers ce secteur très particulier ?

**ANTOINE SALMON** : C'est d'une rencontre et d'un passé entrepreneurial qu'est née l'idée du sur-mesure. Lorsque je rencontre Sylvain en 2009, on décide de se lancer dans cette aventure en créant Les Dandys, notre première marque de vêtements sur mesure.

**SYLVAIN FISCHMANN** : J'étais toujours dans l'optique de créer, peu importe le secteur. C'est cet instinct créatif et la fibre entrepreneuriale d'Antoine qui nous ont permis de décoller très vite. Trois mois après notre rencontre, on avait une marque et, six mois plus tard, on ouvrait un magasin.

**A.S.** : Notre volonté participe d'une conjonction de plusieurs éléments. D'abord une opportunité, mais aussi le fait que l'on s'habillait déjà sur mesure depuis l'âge de 20 ans. Les gens à Paris nous demandaient régulièrement où on faisait faire nos costumes. De là est née cette envie de lancer notre propre activité. Avec des contacts dans la fabrication et un potentiel de networking important, on pouvait se lancer.

### Il est toujours compliqué pour une nouvelle marque de s'imposer lorsqu'elle arrive sur un marché. Quelle a été votre stratégie pour vous frayer un chemin aussi rapidement ?

**S.F.** : Antoine avait pour motivation première de créer un projet, de le développer et de le mener à terme avec une vraie fibre entrepreneuriale. Notre marque, Les Dandys, qui précède RIVES,



s'inscrivait bien dans l'ère du temps à cette époque-là. Ma motivation première, c'était la recherche d'une esthétique, d'un mode d'expression. J'essayais de donner un habillage global à la marque. Finalement, nos deux visions se complétaient. Cette rencontre nous a permis d'aboutir à un juste milieu entre passion entrepreneuriale et passion créatrice, tout en créant quelque chose d'économiquement viable. On s'est toujours rejoints sur cette volonté de proposer à nos clients un environnement et des produits dont on était fiers et que nous-mêmes avions envie de présenter et de porter. C'est de là que vient tout le service RIVES. On ne vend pas, on partage une passion et des goûts. La chemise est le premier vêtement que l'on met sur la peau, alors, si le tissu n'est pas bon, on le sent tout de suite, et s'il est de qualité premium, on le sent également. On voulait créer des vêtements et on voulait que chaque personne qui venait chez Les Dandys à l'époque ait la possibilité de devenir son propre créateur. C'est une promesse que tiennent peu de marques. Pour cela, on posait une question à chaque atelier : « *Est-ce qu'on peut faire ce que l'on veut ?* »

**A.S.** : Il était facile de rentrer dans le marché du sur-mesure. Contrairement au prêt-à-porter, on ne produit que lorsqu'on a vendu. S'il était simple de démarrer, il fallait durer, et pour cela, on avait besoin d'une marque avec un ADN fort et différenciant. Il y avait une concurrence déjà importante qui n'a fait que croître depuis 2010. On s'est efforcés de s'investir dans la création d'une signature de marque, c'était le seul moyen pour que ça marche. Notre autre ligne directrice, c'était la qualité de service. Si certains sont capables de lancer un business et de gagner beaucoup d'argent tout en sachant que certains clients ne sont pas satisfaits de leur produit, ce n'était pas dans notre nature. Je suis incapable de dormir la nuit si je sais qu'un client est insatisfait.

**En 2015, vous changez de nom et de positionnement de marque. Comment se passe la transition pour une société déjà en croissance ?**

**A.S.** : Nous avons créé Les Dandys il y a dix ans avec moins de 20 000 euros. Quatre ans après, on atteint 1 million d'euros de chiffre d'affaires. L'année 2015 est une année de transition puisqu'on avait déjà en tête d'évoluer en profondeur. On avait une volonté de changer de positionnement, d'aspirations et de nom de marque pour avoir un développement sur le long terme.

**S.F.** : C'est en 2015 que Lamine Sow nous rejoint. En travaillant tous les trois, on attire de plus en plus de clients qui nous ressemblent par le

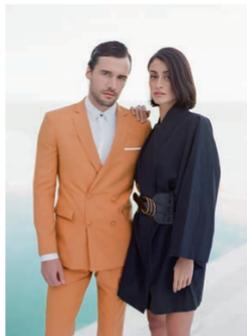


Les trois fondateurs de Rives, de gauche à droite : Lamine Sow, Sylvain Fischmann et Antoine Salmon.

bouche-à-oreille, mais aussi grâce à notre vitrine de collections et de créations. On réalise qu'on ne se reconnaît pas assez dans la marque Les Dandys. On commence tous les trois à réfléchir sérieusement à la transformer. Le dandy évoque une histoire, un mouvement et une certaine élégance. Il nous permettait d'évoquer un univers masculin autour de la mode, mais c'est un nom que l'on ne pouvait pas complètement s'approprier. On s'est donc mis à la recherche d'un nom plus neutre, derrière lequel on pourrait imprimer l'image que l'on souhaite. On voulait une liberté de ton et de création que Les Dandys ne nous offrait pas. Il nous fallait un nom qui évoque Paris de façon subtile, mais également ce changement de perception du costume. C'est de là qu'est venu « RIVES », au pluriel, comme les deux RIVES de Paris. Une représentation de la réunification historique de ces deux mondes, pendant longtemps supposés très différents.

**Cinq ans plus tard, quel bilan tirez-vous de ce tournant stratégique ?**

**A.S.** : En 2015, on ne change pas que le nom. On change tout, de la boutique aux collections. C'est une transition difficile. On perd 40 % de notre chiffre d'affaires annuel en 2016, tombant à 600 000 euros. Notre vision initiale n'avait pas rencontré le succès auprès de la clientèle cible. Les choses se sont évidemment améliorées par la suite. Il a fallu du temps pour que la marque s'installe et trouve le bon mélange entre la création, qui était le moteur de la marque RIVES, et la clientèle cible. En 2019, notre chiffre d'affaires double. On est à 1,2 million d'euros. Dans un contexte économique et social difficile avec notamment la crise des gilets jaunes, notre secteur s'est vu très vite plombé, mais nous nous en sommes bien sortis. Bien plus



## RIVES EN QUELQUES MOTS

**Antoine Salmon :**  
Persévérance,  
engagement et service

**Sylvain Fischmann :**  
Passion, créativité  
et authenticité

**Lamine Sow :**  
L'unicité

flatteur que le bilan financier, c'est le bilan image de marque. En quatre ans, RIVES s'est imposée dans tous les secteurs comme une des marques leaders du sur-mesure en France, aussi bien pour le quotidien casual, celui plus formel ou encore le mariage. Concurrents ou fournisseurs, nous avons le respect de nos pairs et de tous les secteurs parce que tout le monde s'accorde à dire qu'on a une signature stylistique unique en France, qu'on a un service premium et des produits d'une grande qualité. On a réussi à installer une nouvelle marque incontestable dans le secteur niche du sur-mesure.



## Quelles créations caractérisent le mieux la marque RIVES ?

**S.F.** : Notre best-seller, c'est le costume, mais on vend de plus en plus de vestes dites alternatives, déstructurées, souples et agréables. On fait un véritable travail de recherche, de création de matières ou de coupes pour pouvoir proposer à ces hommes qui ne sont pas obligés de travailler en costume mais qui n'ont pas envie d'être habillés comme leurs enfants des solutions adaptées. Quant au costume, on travaille sur des lignes très épurées. On retire le superflu pour garder l'essentiel que l'on concentre sur la silhouette.

## Comment voyez-vous le futur de la société ?

**S.F.** : On a aujourd'hui pour projet de développer un service en ligne qui s'inspirerait du résultat de nos dix années d'activité et de recherche. Il consisterait à proposer les modèles que l'on fait régulièrement en commande par le biais d'un e-shop. Il n'y aura pas la promesse du sur-mesure mais nos styles signatures seront accessibles à une clientèle plus vaste et plus diverse, en province, ou même à l'étranger. Nous avons environ 5000 clients en physique aujourd'hui. Notre volonté de passer en e-commerce s'appuie aussi sur une demande naissante, notamment sur les réseaux sociaux. On espère l'ouvrir en septembre 2020.

**A.S.** : Nous avons deux points de vente à Paris, une boutique rive droite et un corner au Printemps de l'homme. Un troisième point de vente ouvrira très bientôt à Bordeaux. On fonctionne sur recommandations et bouche-à-oreille et on crée régulièrement des connexions qui nous permettent de gagner de nouveaux clients. On se déplace à l'étranger pour habiller des invités pour de grandes cérémonies et on arrive à délivrer une qualité de service identique à celle qu'on proposerait en boutique avec un service de livraison aux quatre coins du monde. Cela nous permet d'acquérir une nouvelle clientèle et

d'ouvrir de nouveaux marchés. Dans ce business, l'acquisition client est très importante. Ça peut prendre du temps, mais le client revient toujours chez nous. Nous sommes à l'opposé de la mode actuelle, où l'on saute d'une marque à l'autre. On a ouvert ces nouveaux marchés et on se déplace au gré des opportunités.

On a envie de continuer dans cette voie. Pour cela, on cherche un partenaire sur le long terme. On envisage également une levée de fonds d'environ 1 million d'euros. On souhaite se baser dans chaque ville à croissance forte et dynamique dans le monde. En dix ans, nous n'arriverons pas à être partout, mais l'objectif des cinq prochaines années est d'ouvrir plusieurs points de vente dans trois capitales. Notre ambition est d'avoir une marque si puissante qu'elle est la première invitée pour habiller des événements ; c'est aussi d'intervenir en B2B, et bien entendu l'ouverture de notre e-shop, qui permettra d'ouvrir encore plus vite le marché à des clients potentiels. La marque RIVES est reconnue pour son design unique. Le sur-mesure oblige à être en permanence dans la création de produits, bien plus que dans le prêt-à-porter. Nous sommes sans arrêt dans la recherche de création et, de ce fait, on attire de plus en plus de productions cinématographiques ou musicales ou encore d'établissements hôteliers qui ont besoin d'une signature vestimentaire. Notre objectif est donc d'avoir une marque étendue globalement et reconnue pour son savoir créatif. Le plus dur dans notre secteur est de créer une image de marque forte. Aujourd'hui, les gens sont fiers de porter RIVES. Maintenant, c'est à nous de réussir à transformer notre pépite en quelque chose de global avec la réputation et la reconnaissance des plus grandes maisons. Ce n'est pas une vision court-termiste. Nous avons construit RIVES pierre après pierre et notre offre est au-dessus de tout ce qui existe aujourd'hui dans le secteur. ✨

La boutique Rives du 23, rue Pasquier, Paris 8<sup>e</sup>



## INTERVIEW

# Le whisky Dalmore, un lord écossais qui continue de séduire malgré son grand âge

Dans le monde feutré des grands whiskys de luxe, le nom de Richard Paterson inspire respect et admiration. Le maître assembleur et distillateur sévit depuis plusieurs décennies au sein de la maison écossaise The Dalmore, initié par son père et son grand-père. Un entretien rare avec un homme de l'art dont la passion ne s'érode pas avec les années.

PAR FRANCESCO MAIO AVEC JOSEPH GODWIN

**Vous qui êtes la mémoire vivante de l'entreprise, pouvez-vous nous raconter comment tout a commencé ?**

**RICHARD PATERSON** : La distillerie de The Dalmore a été fondée par Sir Alexander Matheson. Il était à Hong Kong pour créer Jardine Matheson, qui est encore une grande entreprise, le 1<sup>er</sup> juillet 1832. Avec l'argent qu'il a gagné, il est allé en Écosse. Il voulait faire partie de ces terres écossaises et des chemins de fer. Il est arrivé en 1839 et a créé la distillerie de Dalmore, qui signifie « grand espace » ou « grands champs ». Il était l'une des personnes les plus riches d'Écosse et d'Angleterre. Il était même devenu le directeur de la Banque d'Angleterre. Il avait des appartements à South Audley Street à Londres et, surtout, il voulait réussir dans le monde de la distillerie. Mais comme il était très occupé, il a demandé à d'autres personnes de s'en charger. C'est à ce moment

qu'Andrew MacKenzie est arrivé, en 1867, avec son frère Charles, et le 26 janvier 1868, il a commencé à distiller ses whiskys d'une manière différente du reste. Au lieu de prendre de petits alambics, il en a pris de très grands et a doublé la capacité en octobre 1874 pour lui donner le style qu'il recherchait. Plus important encore, il voulait faire mûrir son whisky, pas juste pendant dix ans, mais vingt ou trente ans, ce qui était impensable à l'époque. L'héritage qu'ils ont laissé, je l'ai reçu à mon tour du colonel Hector MacKenzie quand j'ai commencé dans l'entreprise en 1970.

**Plus précisément, en quoi vous êtes-vous inspiré de leur travail ?**

**R.P.** : Ce que j'ai imité, c'est le fait de prendre le whisky et de le transposer non pas juste en fût de chêne blanc américain, mais aussi en fût de Xérés issue de la célèbre bodega Gonzalez Byass, pour



THE DALMORE CIGAR MALT RESERVE



lui donner un certain style. On a aujourd'hui des whiskys Dalmore qui ont 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 60, 62 et 64 ans et qui sont à des prix très élevés. Ma mission est de pérenniser l'entreprise et de m'assurer que les clients découvrent un produit qu'ils vont adorer longtemps.

### **Votre whisky est-il un des plus vieux au monde ?**

**R.P.** : On en a un des plus vieux. Il existe une poignée de distilleries qui produisent des whiskys très âgés. On parle ici de 62, 64 ans, ce qui est déjà excessivement rare. Ils ne seront bientôt plus disponibles, c'est pour cela qu'ils valent très cher. Les gens ne payent pas juste pour le whisky, mais pour quelque chose qui provient des meilleurs tonneaux. Les fûts de Xérès utilisés ont contenu des vins pendant au moins 30 ans, et procurent ces arômes si particuliers. Ce sont des whiskys exceptionnels, dans tous les sens du terme. Mais c'est vrai que l'âge est important.

### **Aujourd'hui, qui sont vos clients ?**

**R.P.** : Nos marchés principaux se situent aux États-Unis et en France. Cependant, il y a d'autres marchés qui sont en train d'émerger comme Singapour, la Thaïlande, la Chine et le Japon. Les pays de l'Est sont des « *sleeping giants* » qui commencent à s'éveiller. La sensibilisation du whisky en Europe s'est cristallisée en 1997, quand a eu lieu le premier festival de whisky à Francfort. On est ensuite allés à New York en 1998 et, désormais, nous participons à des festivals dédiés dans le monde entier. Les personnes y viennent pour





trouver un certain style, un certain âge de single malt, qu'ils n'ont jamais vu avant et ces demandes nous ont permis de stimuler nos consommateurs en apportant la bonne qualité mais aussi un emballage adéquat. La qualité du produit doit être juste. Il y a certaines personnes qui achètent un Dalmore de 30, 40 ans et qui le boivent trop rapidement. Ces whiskys sont faits pour être sirotés et gardés en bouche pendant 40 secondes. Les personnes à qui je dis ça pensent que je suis fou, mais plus vous gardez le whisky en bouche, plus vous avez de chance d'en saisir les arômes. C'est quand vous mangez de la nourriture de très bonne qualité.

**Au fil des décennies, vous avez mis au point une gamme de produits qui va du très accessible au très élaboré...**

**R.P.** : Nous avons en effet le Dalmore, qui est notre principal produit, mais on en a d'autres également. Le Dalmore est en version 12 ans d'âge mais aussi en 15 et 18 ans. N'oublions pas le Cigar

Malt Reserve et le King Alexander III. Et puis vous avez les éditions limitées comme les 25, 30, 35, 40, 45 ans. Les whiskys de 35, 40, 45 ans sont rares, il n'existe que 400 exemplaires de ces bouteilles dans le monde et ils sont d'une qualité prodigieuse. On a aussi des éditions comme le 50 ans, lancé il y a trois ans, pour fêter mes 50 ans au sein de l'industrie du whisky. On en a un autre aussi qui va sortir bientôt, un Dalmore de 60 ans d'âge.

**On atteint parfois des prix exorbitants !**

**R.P.** : Le Dalmore de 64 ans était sorti en 2010, avec seulement trois bouteilles vendues 100 000 €. La valeur d'une de ces bouteilles aujourd'hui tourne autour de 1,2 million de livres ! Ce ne sont plus des millionnaires que l'on trouve sur ce marché mais des milliardaires prêts à payer le prix fort. Il ne faut pas oublier que c'est un whisky historique. Quand on parle du Dalmore de 64 ans, c'est 1878, 1926 et 1939 et quand ces trois bouteilles seront bues, on ne les reverra plus.

**Des whiskys de 25 à 64 ans d'âge vieillissent dans les caves de The Dalmore. Il en résultent des produits d'une rareté exceptionnelle à classer dans les produits de luxe.**



11

## Il faut parfois garder un whisky en bouche pendant 40 secondes pour l'apprécier

**Pourquoi êtes-vous aussi discret sur vos chiffres de production ?**

**R.P. :** Parce qu'on est plus concentrés sur la qualité que sur la quantité. On ne produit pas 25 millions de litres. C'est une petite production de la meilleure qualité, unique en son genre. Quand on crée des whiskys, cela prend au minimum quatre ans pour trouver le bon style. Il a fallu quinze ans à la collection Dalmore Constellation pour être rassemblée. Pour les prochains whiskys, il faudra viser le long terme, être confiant en Dame Nature qui produira ces whiskys en temps et en heure. Mais cela ne marche pas à tous les coups. C'est pour cela que, deux fois par an, je supervise la sélection des fûts pour voir comment les produits se développent et opérer des changements si nécessaire.

**Une fierté particulière au cours de cette cinquantaine d'années dans l'industrie du whisky ?**

**R.P. :** Ce que je dis à chaque fois, c'est que je suis remplaçable mais ce qui ne l'est pas, ce sont les 120 % de passion que je donne à mon whisky. J'ai grandi avec la distillerie et je l'ai fait devenir une grande entreprise. C'est une satisfaction de voir Dalmore arrivée à un niveau qu'elle aurait dû atteindre il y a bien longtemps. Ce fut un long processus. Depuis que j'ai démarré, j'ai vécu onze rachats et j'en suis à mon 19<sup>e</sup> patron ! Mais ma passion pour le métier n'a jamais baissé d'intensité, elle s'est même amplifiée. C'est la meilleure récompense possible pour moi. \*



# Forbes

## Arrive en France

### BULLETIN D'ABONNEMENT

A compléter et à renvoyer accompagné de votre règlement à :  
**ABOMARQUE FORBES - CS 63656 - 31036 TOULOUSE CEDEX 1**  
 Email : [forbes@abomarque.fr](mailto:forbes@abomarque.fr)

## Forbes Magazine

Je m'abonne à Forbes magazine, édition française.  
 Parution trimestrielle

**1 an / 4 numéros : 30 €** au lieu de 36 €

**2 ans / 8 numéros : 50 €** au lieu de 72 €

Je règle par chèque à l'ordre de :  
 360 BusinessMedia (société editrice de Forbes France)

## Mes coordonnées

Mme  Mlle  Mr

Nom : .....

Prénom : .....

Société (facultatif) : .....

Adresse : .....

Ville : ..... Code postal : .....

E-mail : .....

Téléphone : .....

Investir  
dans l'immobilier  
en *Thaïlande*,  
c'est faire rimer  
*attractivité*  
et *rentabilité*.



Pour vos vacances, votre retraite ou pour un investissement avec garantie locative...

### ...THAI PROPERTY PROMOTION.

Des professionnels de l'investissement immobilier. Le Directeur général de **THAI PROPERTY PROMOTION, TPP**, expert en immobilier depuis plus de 15 ans, connaît parfaitement le marché thaïlandais. Notre équipe de spécialistes, solide et expérimentée, vous conseille et vous accompagne afin de réaliser un **investissement locatif à haute rentabilité (jusqu'à 10% par an)**. Ils sont francophones et basés dans un de nos 3 bureaux : à Pattaya, à Hua Hin et à Koh Samui. Nous ne proposons que des produits de grande qualité.

### ASSISTANCE JURIDIQUE.

Doté d'un véritable service juridique avec l'appui de «**Trocadelyo**», un cabinet d'avocats francophone installé en Thaïlande depuis 30 ans, **THAI PROPERTY PROMOTION** pourra vous assister dans toutes vos démarches liées à votre investissement ou, à votre installation en Thaïlande : révision de contrats, testaments, constitution de sociétés, visa, etc...



**THAI PROPERTY PROMOTION**

info@thaipropertypromotion.com / www.thaipropertypromotion.com



Assurance & Banque

A black and white photograph of a middle-aged man with short, light-colored hair and a slight beard. He is wearing a white long-sleeved button-down shirt and grey trousers with a dark belt. He is leaning against a brick wall with his arms crossed, looking towards the camera with a slight smile. A red geometric shape, resembling a parallelogram, is overlaid on the image, framing the man's torso and the text.

**Donner  
du sens  
à mes projets**

Découvrez la Gestion Privée d'AXA



[service.informationsgestionprivate@axa.fr](mailto:service.informationsgestionprivate@axa.fr)