

N°121 • Avril 2018

Dirigeant

Un autre regard sur l'entreprise



DOSSIER Pour
une autre
FINANCE

**LE GRAND
ENTRETIEN**

Vincent Desportes

L'incertitude est une chance

IDÉES

Ces métaux
si rares venus
d'ailleurs

GUIDER CULTIVER INTÉGRER
ACTIVER GRANDIR **DIALOGUER**
INNOVER INCUBER MOTIVER **INSÉRER**
EXPÉRIMENTER **IMAGINER** INSUFFLER
DÉNICHER FAIRE BOUGER LES LIGNES
IMPLIQUER MOBILISER ACCUEILLIR **INSPIRER**

POURQUOI CHOISIR ?

**La plateforme i accompagne autant ceux
offrent l'emploi que ceux qui le cherchent.**

Dirigeants, impliquez et fédérez vos collaborateurs
en faveur de l'emploi durable.

Retrouvez nos programmes sur www.plateforme-i.fr

plateforme **i**



édito

DIRIGEANT

19, AVENUE GEORGE V
75008 PARIS

TÉL. : 01 53 23 92 50

FAX : 01 53 23 92 30

Directeur de la publication :

Olivier de Pembroke

Rédacteur en chef :

Lionel Meneghin

Comité de rédaction :

Jérôme Bourguin, Gaëlle Brière,
Jean-Philippe Cathelin, Isabelle
Chatain, Benoit Coquille, Anne
Dhoquois, Colette Flinois,
Jean-Louis Lemarchand, Olivier
Michel, Muriel Jaouen, Yan de
Kerorguen, Maité Lesage,
Lionel Meneghin, Olivier
de Pembroke, André-Yves
Parthoff, Bastoun Talec, Gilles
Trichard, Sandrine Weber.

Couverture : Yaorusheng,
Gettyimages

Création : ComiPresse
et A CONSEIL

Réalisation : A CONSEIL Paris
www.aconseil.fr

Régie publicitaire :

Sandrine Weber
sweber@cjd.net
Magazine trimestriel
au prix unitaire de 4 €
Abonnement France 1 an : 15 €.
Abonnement France 2 ans : 25 €.

Commission paritaire :

0320 6 82880

ISSN : 2430 - 5294

Dépôt légal : 4^e trimestre 2017

Imprimerie :

Imprimerie Bellémoise,
rue du collège, 61130 Bellême.
02 33 73 10 10
possédant le label Imprim'Vert et
agrée chaîne de contrôle PEFC.

Ce magazine est imprimé
sur du papier fabriqué à partir
de bois issus de forêts gérées
durablement



Pas de fatalité

Une véritable leçon de stratégie. Voilà à quoi nous convie le Général Vincent Desportes au cours du Grand Entretien qu'il nous a consacré. Et à faire de l'incertitude une chance. Une chance ? Oui, au sens où comme ce monde est fondamentalement incertain, la fatalité n'existe pas. Et le pire lui aussi n'est jamais certain. L'incertitude ouvre ainsi sur l'espoir.

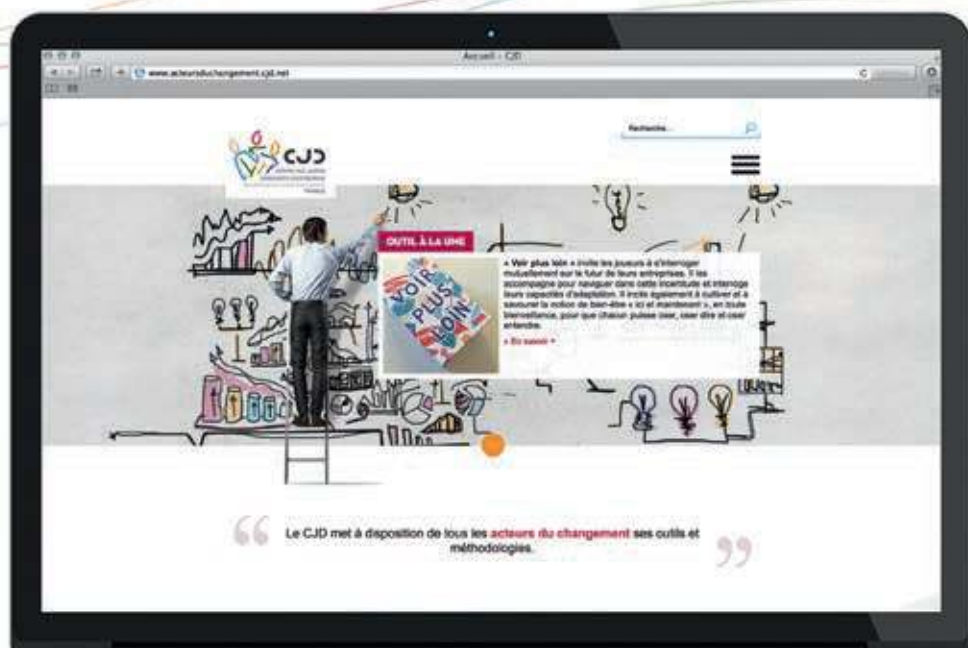
L'espoir dont traite notre dossier, c'est celui de la possibilité d'une autre finance. Une finance respectueuse des populations et de la planète. Une finance redevenue un outil au service du développement économique et humain, et non un système de captation de la valeur au profit de quelques-uns. Espoir également face aux défis écologiques et géopolitiques que posent les transitions numérique et énergétique. Guillaume Pitron, un adhérent du CJD, nous alerte sur le coût environnemental de la révolution technologique que nous vivons. C'est dans la rubrique Idées.

Bonne lecture.



↳ par Lionel Meneghin

Vous êtes un acteur du changement, vous œuvrez pour faire évoluer l'entreprise et la Société ?



Venez nous rencontrer et découvrir nos outils sur :
WWW.ACTEURSDUCHANGEMENT.CJD.NET

Sommaire



36



28



8



40



38



46

p.6
La tribune
Remettre la finance
au service
de l'économie
et de l'Homme

p.8
**Pour une autre
finance**
p.10
**À quand des monnaies
alternatives pour des
échanges en B to B?**

p.12
**Financer,
corps et âme**

p.14
**Crowdfunding:
un état d'esprit
entrepreneurial**

p.16
**Non à la slow finance,
oui à la slow money!**

p.18
Finance Watch
**Pour une finance
au service
de la société**

p.20
**Finansol, un acteur
incontournable**

p.22
**La philanthropie,
une valeur moderne**

p.24
**La durabilité
avant tout**

p.26
**La conclusion
en chiffres**

p.28
Grand entretien
Vincent Desportes
L'incertitude
est une chance

p.36
Solution
SOS risques
psychosociaux

p.38
Déclic
Apprendre
pour reprendre

p.40
Ailleurs
De l'avenue
de Choisy aux marchés
asiatiques

p.42
Idées
Ces métaux si rares
venus d'ailleurs

p.46
Futurs
Cinq tendances
lourdes pour le travail
demain

p.48
À découvrir

p.50
Agenda

dossier



Remettre la finance au service de l'économie... **ET DE L'HOMME**

Une nécessaire régulation structurelle : voilà ce dont a besoin la finance aujourd'hui. Une préoccupation chère au CJD depuis longtemps.

↳ par *Marion Aquino*

En 1938, Jean Mersh et d'autres fondaient le Centre des Jeunes Patrons pour mettre l'économie au service de l'Homme. Les frontières sont alors nationales et la finance est au service de l'économie. 80 ans plus tard, nous venons de mettre dix ans à nous remettre, à peine, d'une crise mondiale et purement financière, issue de la spéculation, qui a détruit des milliers d'entreprises et des millions d'emplois.

Comment en est-on arrivé là ?

Depuis de longues années, le CJD combat et alerte sur le phénomène de financiarisation de l'économie, initié dans les années 70 et résultant de facteurs convergents dont la déréglementation générale de l'industrie bancaire, la fusion des gestions de la masse monétaire et de la dette publique, l'abolition de la règle interdisant à une entreprise de racheter ses propres actions, le « stockoptionnisme » à outrance, sans oublier les contraintes de rentabilité surréalistes des entreprises cotées ou appartenant à des fonds¹.

Les conséquences de la dérive de la finance sur l'économie réelle sont très visibles pour les entreprises, au-delà de celles déjà évoquées. Exemple : en 2009 au plus fort de la crise boursière, les spéculateurs sont allés jouer sur le marché des matières premières. Nombre d'entreprises ont vu le coût de leur matière première doubler ou tripler (café, coton...).

Réglementer, une urgence !

Les mesures mises en place depuis 2008 et visant à mieux réglementer cette finance devenue folle sont jugées insuffisantes par nombre d'observateurs. Dix ans après 2008, on constate toujours que seuls 2 % des transactions sur le marché des changes sont imputables au commerce mondial, 28 % seulement des prêts vont vers des entités non financières (états, entreprises, associations, particuliers), et moins de 10 % des transactions du marché des produits dérivés est réalisé avec des entreprises non financières. Le trading à haute fréquence représente 50 % des transactions boursières. Fin 2017 lors d'une table ronde sur la finance, le Président sortant de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) avouait n'en avoir jamais compris l'utilité, c'est dire à quel point la finance tourne pour elle-même. Réglementer efficacement la finance est probablement l'enjeu le plus important de notre époque. Le marché de l'eau est vu comme le meilleur investissement à 30 ans et certains



Marion Aquino, déléguée nationale « Nouveaux Modèles de Société »

“ Une croissance économique n'a de valeur que si elle s'appuie sur une éthique qui confère à la finalité humaine une primauté absolue ”

produits financiers, des « cats bonds » parient sur de futures catastrophes naturelles.

Vers une finance verte

Une finance liée à l'environnement, à la transition écologique et énergétique se développe très rapidement, et la France voudrait en devenir la capitale. 7 milliards d'euros d'obligations vertes émises début 2017. C'est une très bonne chose. Restons vigilants ! Les critères ne seraient pas assez contraignants et les labels pas assez précis, avec risque de « greenwashing ». Il faudra rapidement mieux définir les frontières, car celle-ci peut être également détournée de sa finalité initiale.

Pour un libéralisme responsable, le droit de l'entreprise

Alors que faire ? Combattre encore et toujours, influencer pour une prise de conscience. Le CJD est devenu le premier mouvement patronal membre institutionnel de Finance Watch, une ONG basée à Bruxelles adoubée par le parlement européen et qui fait du contre-lobbying auprès des députés européens pour une finance au service de l'humanité. Le profit n'est pas une finalité, mais un moyen.

Et l'entreprise dans tout ça ? Le CJD est né d'une philosophie : « une croissance économique n'a de valeur que si elle s'appuie sur une éthique qui confère à la finalité humaine une primauté absolue » écrivait Jean Mersch, le fondateur de notre mouvement.

Relisons « L'autorité de l'entreprise, pour un droit de l'entreprise » (CJD 1974) et « L'entreprise au XXI^e siècle » (CJD 1996) et suivons l'expérimentation de l'entreprise à mission. Militions pour un droit de l'entreprise.

Juridiquement, l'entreprise en tant que communauté de femmes et d'hommes, n'existe pas. Elle n'est représentée que par les associés qui y ont investi.

Dans la création d'une entreprise, l'immatériel prend aujourd'hui le pas sur le matériel, les idées sont plus importantes que les outils. Expérimentons, engageons-nous pour reconnaître légalement cette primauté des Hommes sur l'argent¹ ! ■■

¹ André Tessier du Cros, « Financiarisation c'est quoi », Comité Bastille.

² Rapport 7 idées pour révolutionner la France, CJD 2008



p.8 Pour une autre finance

p.10 À quand des monnaies alternatives pour des échanges en B to B?

p.12 Financer corps et âme

p.14 Crowdfunding : un état d'esprit entrepreneurial

p.16 Non à la slow finance, oui à la slow money!

p.18 Finance watch
Pour une finance au service de la société

p.20 Finansol, un acteur incontournable

p.24 La durabilité avant tout

p.26 La conclusion en chiffres



Pour une autre FINANCE

Imposition aux entreprises de normes de rentabilité toujours plus exigeantes, développement de l'endettement privé et public en sacrifiant les salaires et les investissements au profit des dividendes, refus de la solidarité fiscale et sociale en se réfugiant dans de soi-disant « paradis »... voilà rapidement recensées les principaux méfaits de la financiarisation de l'économie qui s'accélère depuis les années Reagan-Thatcher.

Comment combattre ce système aussi puissant que destructeur, aussi omniprésent qu'incontrôlable? Le défi de front semble vain; c'est pourtant nécessaire pour dénoncer ses ravages. Inventer et investir d'autres systèmes plus vertueux, voilà peut-être une stratégie plus efficace. L'économie a besoin de la finance. Les solutions pour la mettre au service de l'économie réelle et de la société existent. En voici la preuve!

Lionel Meneghin

À QUAND DES MONNAIES ALTERNATIVES

pour des échanges en B to B ?

Des échanges marchands hors l'euro ? C'est possible. Une trentaine de monnaies « citoyennes » circulent aujourd'hui en France. Mais leur déclinaison B to B semble complexe.

↳ par Muriel Jaouen

Elles sont une trentaine en circulation en France, et au moins autant en gestation. Heol, Eusko, Gonette, Stück ou encore Sonantes: depuis la création en 2010 de l'Abeille à Villeneuve-sur-Lot, les monnaies locales complémentaires (MLC) essaient un peu partout sur le territoire. « *Quand l'essentiel des crédits bancaires sert à entretenir la spéculation financière et que la monnaie de référence ne joue plus son rôle d'instrument de lien social, il y a urgence à raviver la confiance dans les échanges économiques* », explique Jean-François Ponsot, Directeur du Centre de Recherche en Économie de Grenoble. Majoritairement convertibles avec l'euro, généralement soutenues par les collectivités territoriales, ces

monnaies alternatives sont toutes porteuses d'une même promesse: proposer aux citoyens des modes d'échange économique raisonnés, créer de la cohésion sociale et insuffler des dynamiques locales en innervant le circuit commercial.

4 000 monnaies dans le monde

Le phénomène n'est ni nouveau, ni circonscrit à l'Hexagone. Les monnaies ont littéralement explosé en Argentine à partir des années 80, avant de se développer en Europe avec la crise financière de 2008. On compte aujourd'hui soixante dispositifs locaux en Allemagne, autant en Espagne, et une trentaine en Grèce. Il pourrait exister plus de 4 000 systèmes différents dans une cinquantaine de pays à travers le monde, qui toucheraient environ un million de personnes.

Au-delà d'un engouement grandissant, ces initiatives parviennent-elles à remplir tout ou partie leurs objectifs? Les apôtres du modèle citeront le cas de l'Eusko, monnaie à parité avec l'euro créée en 2013 au Pays Basque, et qui compte 3 000 adhérents, dont 700 professionnels. Avec quelque 750 000 eskos en circulation,



le dispositif génère 3 millions d'euros de chiffre d'affaires sur son territoire.

Seulement voilà, peu de projets parviennent à réunir le millier d'utilisateurs. « *Ce qui fonde le succès d'une monnaie, c'est la confiance. En matière monétaire, celle-ci est lente et délicate à construire. Il est très difficile de convaincre les ménages et les entreprises qu'une monnaie locale est fonctionnelle et digne de crédibilité* », explique Jérôme Blanc, économiste, professeur à Sciences Po Lyon.

Le résultat est là : une masse monétaire moyenne en circulation par monnaie très faible. En 2014, une mission d'étude mandatée par le gouvernement l'avait chiffrée à 26 000 équivalents euros. Souvent moins que le soutien financier nécessaire au maintien des projets.

20 % des PME suisses ont franchi le pas

Faut-il alors changer de braquet, en intégrant par exemple plus frontalement les entreprises dans le circuit ? Pas si simple. Le projet francilien Symba, imaginé par un pool d'universitaires en

coopération avec la Région pour permettre aux PME et TPE de pallier leurs manques de liquidités via un système de crédit et d'échange inter-organisations, n'a jamais vu le jour. Son modèle s'inspirait largement du Wir, monnaie suisse créée en 1934 par une poignée d'entrepreneurs auxquels les banques refusaient l'ouverture de lignes de crédit.

80 ans après son lancement, le Wir est bel et bien vivace. 20 % des PME suisses l'utilisent, à hauteur de 5 à 7 % de leur chiffre d'affaires et pour un montant total des transactions évalué à 2 milliards chaque année.

Alors, qu'est-ce qui empêche une transposition de cette success-story à l'échelle de la France ? Question d'échelle, justement, objectent les tenants de l'ancrage territorial. Si le Wir perdure, c'est parce que la Suisse est un petit pays, très autonome sur le plan commercial. Or, au-delà d'un certain périmètre d'usage, une monnaie perdrait son potentiel de cohésion sociale.

Inscription au bilan des entreprises

Pour Jean-François Faure, fondateur du think tank « Monnaies en transition », la controverse local/national est aussi idéologique que stérile. « *Si l'on veut développer l'usage des monnaies complémentaires au sein du monde économique en général, et par les TPE/PME, il est nécessaire qu'elles puissent apparaître au bilan des entreprises. En effet, le principe de l'échange de prestations ne doit pas être considéré comme une activité "parallèle", mais bien comme un complément* », souligne-t-il.

Accepter cette intégration au bilan, c'est permettre la collecte de la TVA et des différentes taxes et impôts des sociétés en monnaie complémentaire. Avec un effet immédiat sur la portée effective de la monnaie, qui devient ainsi un acteur potentiel à part entière du financement des besoins communs. ■■

80 ans après son lancement, le Wir est bel et bien vivace. 20 % des PME suisses l'utilisent, à hauteur de 5 à 7 % de leur chiffre d'affaires et pour un montant total des transactions évalué à 2 milliards chaque année

29 735

citoyens sont adeptes des **monnaies sociales** en France

Source : Baromètre 2016 du mouvement SOL

4 projets sur 10

se heurtent à l'incompréhension et à la **méconnaissance des citoyens**.

Source : Mission d'étude sur les monnaies locales complémentaires et les systèmes d'échange locaux, 2015

FINANCER,

corps et âme

Derrière les froids calculs du capital investisseur se noue une relation *intuitu personae* entre l'entreprise et ses *venture capitalists* ou *business angels*. Souvent, cette relation structure et déploie sensiblement l'entreprise fi(n)ancée.

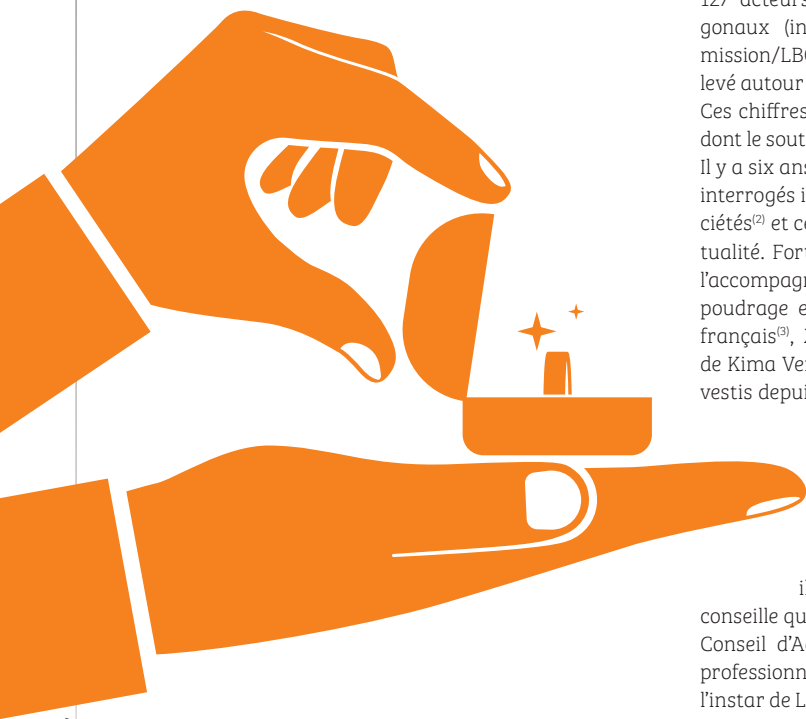
↳ Bastoun Talec

Très schématiquement, l'entreprise s'oxygène via trois grandes voies respiratoires: le poumon de l'autofinancement, la bouteille de plongée de la dette et la greffe alvéolaire de l'augmentation de capital, laquelle consiste soit à recourir à l'épargne publique soit au capital investissement.

Des chiffres... et de l'être ?

L'an passé en France, environ 1200 start-ups déjà amorcées, PME et ETI non cotées ont été accompagnées dans leur croissance par les 127 acteurs du capital-investissement hexagonaux (innovation, développement, transmission/LBO et retournement) lesquels auront levé autour de 15 milliards d'euros d'épargne⁽¹⁾. Ces chiffres n'incluent pas les *business angels* dont le soutien s'avère nettement plus atomisé. Il y a six ans, presque 70 % des *business angels* interrogés investissaient dans plus de cinq sociétés⁽²⁾ et cette statistique semble encore d'actualité. Fort intérêt des *business angels* pour l'accompagnement de jeunes sociétés ou saupoudrage excessif? Troisième *business angel* français⁽³⁾, Xavier Niel, fondateur de Free et de Kima Ventures, avec 25 millions d'euros investis depuis janvier 2016, dans cent start-ups illustre à lui seul le phénomène.

Au demeurant, outre le ROI, le deuxième grand ressort de l'investisseur tient à la jubilation de tutorer. Avant, pendant, après la mise de fonds, il coache, conduit la due diligence, conseille quant à la stratégie puis participe au Conseil d'Administration, ouvre ses réseaux professionnels... Nombreux sont ceux qui à l'instar de Laurence Méhaignerie, cofondatrice de Citizen Capital, sont devenus investisseurs « par désir d'entreprendre » ou prolongent ainsi leur carrière d'entrepreneurs.



Exhausteur de valeur

Les créateurs de Bagel Corner, trentenaires à l'heure d'exposer leur affaire au baptême du feu de la franchise, en 2014, ont eu l'intelligence de faire monter à leur bord des acteurs expérimentés issus du sérail : un ex-DRH MacDonald's et un ancien franchiseur de Midas. « Ils nous ont apporté de la crédibilité, ouvert des portes et leur assistance stratégique et opérationnelle a permis une sensible accélération dans le déploiement de notre concept », explique Michaël Cohen cofondateur de l'enseigne désormais forte de 30 points de vente.

Suite à une reprise et après trois ans et demi d'accompagnement managérial assidu, OpenGate Capital a réveillé une belle endormie, Benvic, devenu producteur de compounds PVC à la pointe en Europe, lovée, jusqu'en 2014, dans le giron du groupe Solvay.

« Nous devons toujours convaincre les vendeurs de notre capacité d'engagement opérationnel à valeur ajoutée », reconnaît Fabien Marcantetti, Managing Director d'OpenGate. Ce capital investisseur acquiert puis surtout soutient grâce à ses équipes « Opérations » les sociétés acquises. « Nos experts Opérations œuvrent main dans la main avec l'entreprise et suivent nos participations pendant toute la période de détention (3 à 5 ans) », poursuit Fabien Marcantetti. Ces « sparring-partners » installent des revues de performances mensuelles lesquelles facilitent le pilotage des sociétés portées sur des voies d'accélération. Ils se déplacent aussi sur site autant que de besoin.

Je me sens investi donc j'investis

Ce matin de mai 2017, une trentaine d'entrepreneurs et spécialistes de la transformation des organisations venus du monde entier vivent une expérience hors du commun à Amsterdam. Et pourtant très simple. Les participants assistent à une session organisée par la société Encode, spécialiste d'une nouvelle programmation capitaliste des sociétés à vocation. La session est entraînée par Tom Thomison, le fondateur d'Encode⁽⁴⁾. Réparti en trois groupes de

dix personnes, chacun reçoit un carton blanc et les consignes de « prendre place dans l'espace selon l'indication que portera ledit carton une fois retourné, sans dire un mot ». Au signal, les cartons révèlent six salariés, un manager, le fondateur, le CEO et l'actionnaire. Les six salariés se disséminent qui autour du CEO, qui face au Fondateur ou tout simplement entre eux tandis que les deux derniers talonnent un manager ; l'instabilité règne, le positionnement tactique domine. La simulation marque une pause puis un deuxième jeu de cartons blancs nous échoit et sitôt ceux-ci retournés, les dix membres de mon groupe

Dans les sociétés à vocation, rivées à un objectif qui dépasse le profit, le ralliement redevient possible parce que chacun est investi, s'investit et investit

se rassemblent dans une sorte de mêlée fraternelle. Je jette un regard alentour et les deux autres groupes se sont fédérés de la même manière. Sur chacun de nos cartons figurait le mot « investisseur ». Dans les sociétés à vocation, rivées à un objectif qui dépasse le profit, le ralliement redevient possible parce que chacun est investi, s'investit et investit. ■■

¹ Baromètre AFIC Grant Thornton publié en octobre 2017

² Étude Neovian commandée par le ministère de l'Économie et des Finances en 2012

³ Classement Angelsquare 2017

⁴ www.encode.org

CROWDLENDING:

un état d'esprit entrepreneurial

Le crowdlending, que l'on peut traduire par « prêt participatif », ne doit pas être confondu avec le crowd-funding, basé sur le don. Autre différence : dans le premier cas, ce sont les personnes morales et non les particuliers qui bénéficient de ce type de financement alternatif.

↳ Anne Dhoquois

Ce sont ses clients qui lui ont parlé de Lendopolis, l'une des plateformes françaises de crowdlending, créée en novembre 2014 par le groupe Kiss Kiss Bank Bank (racheté par La Poste en 2017).

Confiance et transparence

Bertrand Carcenac est le gérant du Bistrotologue à Toulouse, un café/concert ouvert en 2011 qui propose, outre de la musique live, des bières en tout genre et des repas gastronomiques. Un lieu fréquenté... qui nécessite des travaux pour doubler les toilettes, rendre le café accessible aux personnes handicapées, construire une chambre froide et augmenter le nombre de bacs pression. Deux options s'offrent à lui pour financer le tout : faire à nouveau appel à sa banque ou tenter

l'aventure du crowdlending. Il choisira la seconde. « Le taux d'intérêt sur Lendopolis était moins intéressant (6 % au lieu de 1%), mais j'avais envie de travailler en direct avec des particuliers et non des institutions », explique le gérant. Un choix guidé aussi par un souci de simplification : à la tête d'une holding comprenant plusieurs sociétés, dont le Bistrotologue, la banque exige de lui les comptes de toutes ces entités avant d'accepter le prêt. « Trop compliqué et chronophage ; les banques sclérosent l'évolution des PME en nous demandant de montrer patte blanche », commente Bertrand Carcenac. Et puis les deux démarches lui semblent complémentaires : « sur Lendopolis, on partage avec les prêteurs le même état d'esprit entrepreneurial ; c'est encourageant de voir que des gens vous font confiance. Il y a aussi de la transparence, ils savent où va leur argent. C'est une forme de partenariat », dit-il. Résultat, 24 heures après avoir lancé la campagne en octobre 2017 sur la plateforme Lendopolis, le gérant du Bistrotologue atteint son objectif : un prêt de 50 000 euros grâce à la participation de 400 particuliers, qui pour la grande majorité ne connaissent pas l'endroit.

Lendopolis en chiffres

190 projets financés depuis le lancement de la plateforme, représentant 15 millions d'euros prêtés

15 000 prêteurs (La grande majorité investissant dans plusieurs projets)

94 % de campagnes réussies (montant de prêt demandé variant de 10 000 euros à 2,5 millions d'euros)

“ **Notre valeur ajoutée, c'est d'apporter un service de financement rapide aux entreprises sur des besoins peu financés par les banques, comme l'immatériel (recrutement, travaux, campagnes marketing...)** ”

Car contrairement au crowdfunding dont la réussite dépend beaucoup de la capacité du porteur de projet à convaincre ses proches de l'aider, ici c'est la communauté de Lendopolis qui prête.

Comment ça marche ?

Pour bien comprendre comment Lendopolis a pu voir le jour, un retour en arrière s'impose. La date clé, c'est octobre 2014 et la fin du monopole bancaire en matière de prêt aux entreprises. Les particuliers peuvent alors s'engouffrer dans la brèche. Lendopolis leur propose de financer via des prêts trois types de projets: ceux portés par des TPE/PME, ceux concernant les énergies renouvelables et ceux réservés à des programmes immobiliers. Lesdits projets sont soit en développement, soit en reprise, soit en création dans l'univers de la franchise. « Notre valeur ajoutée, c'est d'apporter

un service de financement rapide aux entreprises sur des besoins peu financés par les banques, comme l'immatériel (recrutement, travaux, campagnes marketing...) », explique Nicolas de Feraudy, directeur de la plateforme. Un service qui n'est rendu qu'après un examen approfondi des dossiers. De fait, seules 10 % des demandes sont validées et mises en ligne. Les critères sont les suivants: la taille de l'entreprise (PME/TPE), le type de besoin (le développement en priorité), deux ans d'existence, 200 000 euros au moins de chiffres d'affaires et une bonne situation financière. Et pour cause, les prêts sont sans caution ni garantie, les projets acceptés proposant des taux d'intérêt variant entre 5 et 10 % en fonction du risque. Depuis la création de Lendopolis, seulement 10 % des sociétés ont été en défaut de paiement. ■

• BLUE BEES OU LE PRÊT ÉCOLO

BlueBees est une autre plateforme de financement participatif. Ses particularités: proposer du crowdlending (50 % de son activité) et du crowdfunding pour des initiatives ayant trait à l'agriculture et à l'alimentation durable. Selon Emmanuelle Paillat, la directrice, « Blue bees est très complémentaire des banques, car la plateforme permet surtout de financer des fonds de roulement et de l'amorçage d'activité ». Les prêts sont de 50 000 euros en moyenne et le taux d'emprunt de 3 % en moyenne sur cinq ans.

Non à la slow finance, **OUI À LA SLOW MONEY!**

Après le « slow management », voici la « slow finance ». Mais que cache vraiment cette pirouette sémantique ? Rien de bien révolutionnaire...

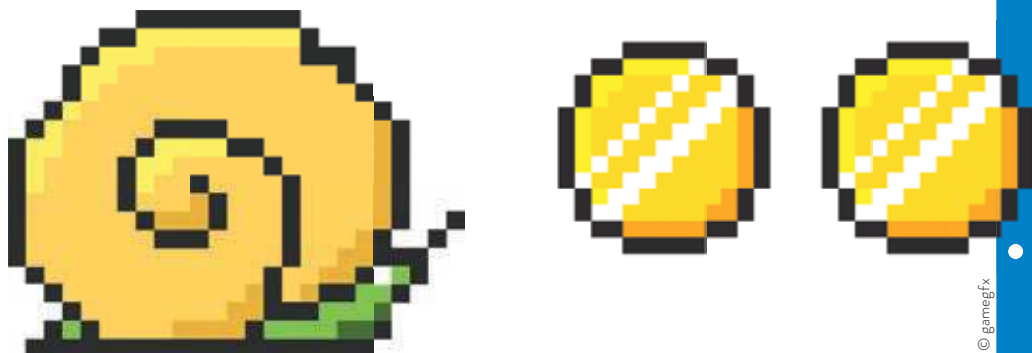
↳ par Antoine Lefranc

30% des salariés de la banque de détail sont voués à disparaître d'ici une dizaine d'années, dit-on de source experte. La Bourse, quant à elle, a accompli sa révolution numérique depuis longtemps. Chez Goldman Sachs, si les traders étaient encore six cents en 2000, ils n'étaient plus que deux en 2017. L'automatisation est passée par là.

Le 6 mai 2010 pourtant, un « flash krach » secouait Wall Street. En quelques minutes, le Dow Jones et le prix des actions américaines s'effondraient. Si l'événement déclencheur fut humain, les algorithmes des sociétés de trading à haute fréquence s'emballèrent et amplifièrent le problème.

Vitesse et opacité

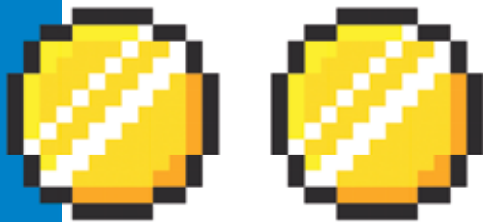
Ce qui est inquiétant, c'est bien le principe du trading haute fréquence, l'exécution à grande vitesse de transactions financières faites par des algorithmes informatiques. Algorithmes dont les noms des plus célèbres (Blast, Shark, Iceberg...) en disent long sur leur agressivité et leur opacité. La limite temporelle n'a cessé de se ramasser : de la microseconde, nous sommes passés à la nanoseconde et on s'efforce de se rapprocher toujours plus de la vitesse de la lumière. Cette course à la vitesse nécessite des infrastructures toujours plus performantes. Celui qui est capable d'aller plus vite que les autres a la capacité de manipuler les marchés, en devançant les ordres des concurrents et en évitant qu'ils ne bénéficient des meilleurs prix. « Supposons qu'un investisseur souhaite vendre un actif financier X au prix de 10 \$ à Chicago, et qu'un autre investisseur souhaite acheter ce même actif financier au prix de 10,01 \$ à New York. En tant que trader, vous avez alors devant vous une opportunité d'arbitrage (une anomalie) :



vous allez pouvoir acheter l'actif X à 10 \$ Chicago pour le revendre à 10,01 \$ New York, en empochant alors 0,01 \$ sans risque. Le problème, c'est que vous n'allez pas être le seul à essayer de profiter de cette anomalie: pour gagner, il faudra que vous soyez le plus rapide. Le plus rapide à détecter l'anomalie bien évidemment, mais aussi le plus rapide à transmettre les différents ordres d'achat et/ou de vente. La transmission d'information d'un point A à un point B répond alors à des questions « physiques » et le système utilisé à une importance cruciale», explique Thomas Renault, enseignant-chercheur en économie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Ralentir l'agent et l'investir localement

Pour éviter ces manipulations de marché, la bourse IEX a introduit un ralentisseur qui impose aux clients de faire transiter les ordres reçus le



long d'un câble en fibre optique d'une soixantaine de kilomètres. Le temps de latence de 360 microsecondes permet d'éviter au trading haute fréquence de devancer les autres participants grâce à leur avance technologique. Pour le moment, il est trop tôt pour évaluer l'intérêt de cette pratique censée remédier à la violation des règles de trading. Cette initiative répond avant tout à une stratégie de différenciation commerciale avant d'être mue par le début du quart d'un quelconque semblant de moralisation. La slow finance est un microphénomène marketing, apportant peut-être quelques garanties pour

Au fondement est le sol; l'entrepreneur est comme la graine et l'investisseur comme l'eau

les acteurs qui s'y adonnent, mais complètement déconnectée de toute tentative de réhumanisation de la finance. Éloignons-nous donc du casino de la Bourse pour mettre davantage en avant « l'argent lent », prôné par la Slow Money Alliance, mouvement international visant à « renforcer la sécurité et la souveraineté alimentaire ainsi que l'accès de tous à la nourriture; améliorer la nutrition et la santé; promouvoir la diversité culturelle, écologique et économique. Ceci en vue d'accélérer la transition d'une économie fondée sur l'extraction et la consommation vers une autre économie, qui favorise la préservation et la restauration ».

Plateforme Beetcoin

La plateforme de crowdfunding Beetcoin, créée par Slow Money, permet aux épargnants individuels d'investir même de faibles sommes dans des petites entreprises du secteur de la nourriture. 80 % de chaque campagne de financement sont prêtés (pour trois ans et à 0 %) à l'entrepreneur recueillant le plus de votes de la communauté des investisseurs. Les deux suivants reçoivent chacun 10 % dans les mêmes conditions.

Une alternative ?

Au fondement est le sol; l'entrepreneur est comme la graine et l'investisseur comme l'eau. Voilà la philosophie de ce mouvement né aux États-Unis en 2009 et mettant en avant le concept de « l'argent lent », par opposition aux capitaux qui circulent à très haute vitesse et « hors sol » sur les marchés financiers. Il consiste à financer de petites entreprises locales qui produisent une nourriture de qualité. Tout le contraire de la logique du retour sur investissement à court terme. Slow Money met en relation de petits agriculteurs locaux, en quête d'argent pour acheter un champ ou un tracteur, avec des investisseurs, particuliers ou institutionnels, tous désireux de réaliser des placements responsables. « À quoi ressemblerait le monde si nous investissions 50 % de nos économies à moins de 100 km de là où nous vivons? », s'interroge cette ONG. Voilà qui peut servir de fondement – de sol – pour construire une vision alternative du rôle de l'investisseur au 21^e siècle. ■■

FINANCE WATCH

Pour une finance au service de la société

Créée en 2011 comme un contre-pouvoir aux lobbies financiers de Bruxelles, l'association Finance Watch veut aujourd'hui embarquer la société civile et l'opinion dans son combat. Rencontre avec son secrétaire général, Benoît Lallemand.

☞ *par Muriel Jaouen*

Quelle est la vocation de Finance Watch ?

→ **Benoît Lallemand** : En décembre 2010, un groupe de députés européens, décidés à ne pas laisser le lobby financier détricoter l'agenda de réforme financière du G20, a initié une mission de recherche pour déterminer si une entité indépendante pouvait être en mesure de représenter efficacement les voix de la société dans le débat sur la réforme du secteur financier. Finance Watch, association internationale de droit belge, est née en avril 2011 des travaux de cette mission pour encourager l'instauration d'un système financier durable, au service des principes démocratiques et de la société, qui favorise l'investissement plutôt que la spéculation.

Quel bilan tirez-vous de votre action ?

→ **B.L.** : Nous avons incontestablement ouvert des brèches et participé d'une sensibilisation des consciences. La crédibilité et la force de Finance Watch doivent notamment au fait que l'association est constituée de professionnels de la finance (six au lancement, quatorze aujourd'hui). À force de réflexion, d'échanges et de rencontres, nous avons amorcé un vrai dialogue dans la société civile. Reste que notre marge de manœuvre est restreinte. Elle passe essentiellement par des amendements. Et face

à l'omnipotence des lobbies financiers, il est difficile de peser réellement. C'est pourquoi nous voulons aujourd'hui, au-delà de notre action d'expertise et de plaidoyer à Bruxelles, faire de l'activisme, à l'échelle de l'Europe et même globale.

De quelle manière comptez-vous agir ?

→ **B.L.** : Enrayer l'emprise et la préemption intellectuelle qu'exerce le lobby de l'industrie financière nécessite une mobilisation des citoyens. Dix ans après la crise financière, nous sommes en train de créer une coalition, regroupant des entreprises, des membres de la société civile, des experts et des universitaires, des praticiens de l'économie sociale et solidaire, des pionniers de la finance durable, des fondations et des ONG. Nous fédérons les 160 partenaires présents à notre premier forum « Changer de finance » en décembre 2017, ainsi que d'autres acteurs aux États-Unis et au-delà. De cette base naîtra très prochainement une plateforme commune, accessible via un site Web. Elle sera un lieu d'échange et de partage de nouvelles idées, de promotion de solutions concrètes susceptibles de peser à l'échelle mondiale pour accélérer des réformes en vue d'une régulation structurelle de la finance.



Benoît Lallemand

Les PME peuvent-elles selon vous avoir un rôle à jouer ?

→ **B.L. :** Les PME ne le savent pas, mais elles bénéficient d'un crédit plus fort sans doute que celui des associations. C'est pourquoi il faut vivement les encourager à venir à Bruxelles (ou intervenir au niveau national) pour, individuellement ou de manière collective, peser de tout leur poids sur les orientations politiques.

Envisagez-vous de lancer des campagnes de communication ?

→ **B.L. :** Nous prévoyons d'ores et déjà de « marquer le coup » le 15 septembre 2018, avec une grande opération de communication internationale via les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux. L'objectif, *in fine*, étant d'impliquer de manière active l'opinion publique, ce que nous n'avons pas réussi à faire jusqu'à présent.

Il y a quarante ans, le système financier était beaucoup plus simple. Le poids des banques publiques garantissait des choix plus démocratiques. Ce sont les promoteurs de la sur-financiarisation qui ont rendu les choses affreusement complexes

Comment impliquer le grand public autour d'une matière aussi complexe que la finance ?

→ **B.L. :** Mais cette complexité n'est pas une fatalité ! Il y a quarante ans, le système financier était beaucoup plus simple. Le poids des banques publiques garantissait des choix plus démocratiques. Ce sont les promoteurs de la sur-financiarisation qui ont rendu les choses affreusement complexes.

Comment rallier l'opinion à la nécessité d'en revenir à ces fondamentaux ?

→ **B.L. :** Il y a une émotion autour de la finance. Cette émotion est certes négative, prenant plutôt la forme d'un dégoût, voire d'une rage, avec des conséquences politiques lourdes et la montée des populismes de droite en Europe et outre-Atlantique. Mais il ne faut pas pour autant l'occulter au prétexte que nous sommes des experts. Il faut au contraire parler à cette émotion, au travers d'un récit constructif. À nous d'expliquer à l'opinion comment cette complexification a contribué à l'accélération des dégradations environnementales, à l'augmentation des inégalités et à l'affaiblissement des standards de protection sociale. À nous de convaincre de l'urgence d'un système bancaire résistant et efficace, qui oriente les crédits vers un investissement productif dans l'économie réelle, sans transférer ses risques à la société tout entière. Car la finance, nous en sommes convaincus, reste le sang de l'économie. ■■

FINANSOL, un acteur incontournable

Donner du sens à son argent en participant aux défis de notre société comme la lutte contre le chômage, le mal-logement, le recyclage, l'alimentation bio, le développement des énergies renouvelables tout en faisant fructifier son argent, tel est l'enjeu rendu possible par la finance solidaire qui accompagne depuis le début des années 80 les porteurs de projets et les épargnants solidaires. *par Yan de Kerorguen*



© Alexander Limbach

« **C**es derniers (les épargnants ndr) visent avant tout l'impact social ou environnemental du projet », soutient Frédéric Tiberghien, Président de Finansol, collectif, qui depuis 1995, fédère les acteurs de la finance solidaire en France. Une histoire riche en événements. C'est sous la houlette de quelques acteurs de la société civile comme les Cigales, le CCFD-Terre solidaire, Habitat et Humanisme, la NEF qui a créé le premier

livret solidaire, ou encore le Crédit Coopératif, qu'ont émergé les premiers produits de gestion alternative de l'épargne solidaire mis en place pour des particuliers.

Le label Finansol, qui a fêté ses vingt ans en 2017, est le premier label de finance éthique et le seul en France dédié à la finance solidaire. Il est attribué aux produits d'épargne solidaire par un comité d'experts indépendants. Les produits labellissables sont des placements bancaires (livrets ou dépôts à

terme), des actions non cotées d'entreprises solidaires, des obligations, des Organismes de Placement Collectif (FCPE, SICAV) ou des contrats d'assurance vie. « *Nous demandons que les fonds suivent une gestion socialement responsable, contrôlée chaque année* », précise Frédéric Tiberghien. Pour obtenir le label, le candidat doit justifier le caractère solidaire du produit et préciser ses objectifs. Il s'engage aussi à indiquer aux épargnants comment l'argent a été utilisé et quel a été son impact. « *Nous sommes porteurs de valeurs de transparence. La citoyenneté fiscale est au cœur de notre démarche* », ajoute le Président de Finansol.

La citoyenneté fiscale est au cœur de notre démarche

Les entreprises solidaires ne mettent pas la rentabilité en numéro un, mais elles se développent autour de l'innovation financière qui, elle, a des exigences de rentabilité pour réinvestir dans le projet. À la suite de Finansol, plusieurs autres labels, moins exigeants, ont vu le jour, en particulier le label public ISR d'Investissement Socialement Responsable, créé en 2017. Les banques ne prêtant pas de petits montants, une partie de la finance solidaire s'est orientée vers le micro-prêt solidaire, surtout dans les pays en voie de développement. ■■

Frédéric Tiberghien, Président de Finansol

Quels sont les principaux défis de la finance solidaire ?

Frédéric Tiberghien : L'innovation et le changement d'échelle restent mal financés dans l'économie sociale et solidaire (ESS). Nous formulons le vœu que 2018 soit l'année de l'ESS. Les thèses de Finansol s'installent dans l'opinion. Malgré la chute des taux d'intérêt, l'encours d'épargne de partage continue de progresser, mais le financement solidaire demeure un financement de niche qui n'est pas encore assez visible. Le Livre blanc que Finansol a publié en 2017 déplore que la finance solidaire soit si lente à être reconnue. Il faut continuer à plaider sa cause pour que l'encours poursuive sa progression. L'objectif est que chaque produit financier ait une déclinaison solidaire et que la finance solidaire devienne « mainstream ». Il y a aussi un énorme potentiel dans le financement participatif.

Les banques et les assurances sont-elles au rendez-vous ?

F.T. : Les institutions financières, dans leur majorité, n'apprécient guère les contraintes réglementaires sur les produits. Mais depuis 2015, le label Finansol est aussi attribué à des comptes courants solidaires et des options bancaires. Des banques traditionnelles sont arrivées par le biais de l'épargne salariale comme Paribas. Côté assurance, la MAIF et la MACIF ont une offre solidaire large. Chaque établissement a sa stratégie pour sensibiliser ses clients : des OPC



solidaires, des livrets, des comptes à terme ou des dons sur la carte de crédit. Le Livret Développement Durable (LDD) a été transformé en 2016 en LDDS solidaire.

Que font les pouvoirs publics ?

F.T. : Nous demandons aux pouvoirs publics que tous les produits financiers intègrent une option solidaire. Emmanuel Macron s'est engagé à mettre en œuvre des propositions formulées par Finansol, par exemple une unité de compte solidaire dans les contrats d'assurance vie, lesquels représentent un tiers du patrimoine financier des ménages. Il faut aussi donner aux institutionnels la liberté de définir leur propre stratégie d'investissement en la matière. Un des objectifs est d'amener les Caisses de retraite vers l'investissement solidaire. Mais les pouvoirs publics tardent à prendre des décrets utiles définissant les investissements dans ce domaine. Les mesures attendues lors de la Loi de finance pour 2018 ne tomberont pas toutes seules. Il faut que les bénéficiaires et soutiens de la finance solidaire se mobilisent de façon coordonnée pour que les promesses deviennent réalité.

LA PHILANTHROPIE, une valeur moderne

La Caisse d'Épargne fête son bicentenaire. Ses fondateurs avaient pour ambition de changer l'homme et de résoudre la question du paupérisme grâce au « bon usage de l'argent ». Les Caisses d'Épargne revendiquent aujourd'hui leur fidélité à cette orientation philanthropique.

↳ par Jean-Louis Lemarchand



© CARE / DR

Les villas florantines du Montcel en Savoie financées par la Caisse d'Épargne offrent de l'habitat locatif et de l'accès social à la propriété.

Il faut revenir à la Révolution française pour trouver la première mention officielle de la Caisse d'Épargne. Devant l'Assemblée Nationale, en 1790, Mirabeau préconise la création d'une « Caisse des épargnes, Caisse des pauvres ou Caisse de bienfaisance ». L'idée, inspirée par la théorie des Lumières et la volonté de protéger les populations fragiles des effets du nouvel ordre politique libéral, ne prendra corps que trois décennies plus tard.

Populaire

Au printemps 1818, deux philanthropes épris de progrès, François de la Rochefoucauld-Liancourt et Benjamin Delessert, donnent naissance à Paris au premier

organisme de dépôt ouvert à tous quelle que soit leur condition – la banque était jusqu'alors réservée aux « riches » – la Caisse d'Épargne et de Prévoyance. L'unique produit proposé, le livret, séduit les classes populaires. Des établissements s'ouvrent dans les principales grandes villes et, en 1835, l'État reconnaît les Caisses d'Épargne comme « organismes privés d'utilité publique. » La Rochefoucauld-Liancourt a gagné son pari, lui qui assurait que « la Caisse d'Épargne n'est pas seulement un acte de bienfaisance, elle est une institution morale, une institution de saine et vaste politique, un mouvement patriotique ».

Cet engagement social se manifeste non seulement par la protection de l'épargne pour

les catégories sociales les plus modestes, mais aussi par l'emploi de ses ressources sur le terrain. « *Les Caisses d'Épargne n'ont eu de cesse de chercher à compenser des phénomènes d'exclusion* », affirme le président de la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne (FNCE), Jean Arondel. Elles vont ainsi financer le logement social – ancêtre des HLM – dès la fin du XIX^e siècle, puis les bains-douches et les jardins ouvriers. Elles jouent également leur rôle dans la lutte contre les discriminations vis-à-vis des femmes : dès 1881, les femmes mariées sont autorisées à ouvrir un livret d'épargne et à effectuer des dépôts, mais aussi des retraits, sans devoir obtenir l'accord de leurs maris. Une avancée majeure dans l'histoire de l'émancipation féminine !

Précurseur sur la RSE

Partenaires des Banques Populaires au sein du groupe BPCE, les Caisses d'Épargne appliquent-elles aujourd'hui encore les valeurs de leurs fondateurs ? Notre politique,

“ **La volonté de protéger les populations fragiles des effets du nouvel ordre politique libéral, ne prendra corps que trois décennies plus tard** ”

assurent ses dirigeants, vise toujours à favoriser la cohésion sociale en finançant le logement social, les collectivités locales et toutes les formes de l'économie sociale et solidaire (cf. interview). Laissons le dernier mot au géographe Martin Vanier : « *Comme beaucoup de Français, j'ai sans doute une vision un peu romantique de la Caisse d'Épargne, mais j'aurais tendance à penser que cette banque a intégré la RSE bien avant que celle-ci devienne un concept, voire une obligation pour toutes les entreprises* ». ■■

« Notre ADN ? Une banque engagée »



Florence Raineix est depuis 2011 directrice générale de la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, organe de représentation et d'expression des 16 Caisses d'Épargne et de leurs 4,8 millions de sociétaires.

En quoi la Caisse d'Épargne de 2018 est-elle fidèle à l'esprit de ses fondateurs ?

Florence Raineix : L'intention première des fondateurs, développer la culture de l'épargne et de la prévoyance auprès du plus grand nombre, préfigure la notion d'inclusion bancaire et financière qui continue de marquer profondément l'identité des Caisses d'Épargne.

De quelle manière se manifeste-t-elle ?

F.R. : De l'autonomie financière des femmes mariées en 1881 au microcrédit personnel, dont elle est la première banque aujourd'hui, la Caisse d'Épargne a toujours œuvré en faveur de l'inclusion et de l'autonomie financières. Nous sommes

également le premier banquier privé de l'économie sociale et des collectivités territoriales et le premier financeur du logement social.

Comment concilier ces orientations avec les exigences du métier de banquier ?

F.R. : Nous avons une particularité : le capital des Caisses d'Épargne est détenu à 100 % par les Sociétés Locales d'Épargne, entités elles-mêmes détenues par les clients sociétaires, près de cinq millions aujourd'hui et se prononcent conformément au principe : « 1 sociétaire = 1 voix ». Nos « propriétaires » ne spéculent pas, ne cherchent pas la maximisation des profits à très court terme. Nous pouvons ainsi conserver notre ADN de banque engagée dans la société.

LA DURABILITÉ

avant tout

Financer une entreprise en se fondant sur des critères durables, c'est ce que proposent de nouveaux acteurs, tels que WedoGood. De son côté, la PME Artis a bénéficié d'un financement grâce à sa politique RSE. Éclairage. ↻ par Emma Saint-Val

FINANCER LA RSE

Située en Loire-Atlantique, Artis est une entreprise de tuyauterie industrielle et de canalisations pour le transport de fluides. En 2017, l'entreprise a bénéficié d'un financement dans le cadre de sa politique RSE.

Créée en 2007 par Anaud Josse et Fabrice Chailloux, Artis est une PME spécialisée dans l'organisation, la fabrication et la maintenance de tuyauterie industrielle et de canalisations dans le secteur de l'énergie. « *Artis accompagne ses clients depuis la conception de leurs projets jusqu'à leur réception. Lors de l'exploration en amont des besoins du client, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont mis en perspective afin de définir le projet le plus pertinent* » explique Anaud Josse.

Durant l'été 2017, Anaud Josse est informé par la CCI de Nantes-Saint-Nazaire qu'il est possible d'obtenir un financement du FONDES afin de soutenir le développement de son entreprise. « *Notre activité demande des certifications, des investissements en formation ainsi que l'achat d'équipements individuels, qui ne sont pas finançables par prêt bancaire* ». Membre du réseau France Active, le FONDES propose en Pays de la Loire des solutions de financement pour les créateurs d'entreprise, les entreprises solidaires, les associations et les SCOP.

La particularité de ce prêt? Pour y accéder, les entreprises sont tenues de prouver leur engagement dans le domaine de la RSE. Artis remplit alors un référentiel permettant de mesurer son implication dans la démarche. « *Nos valeurs reposent sur l'humain, en particulier sur le bien-être et la sécurité de nos collaborateurs. Nos actions RSE couvrent aussi bien les champs social, économique qu'environnemental* ». Artis obtient finalement un prêt de 30 000 € qui lui permet de financer du matériel pour la conformité des postes de travail ainsi que la formation de ses collaborateurs.

Arnaud Josse



“ Nos valeurs reposent sur l'humain, en particulier sur le bien-être et la sécurité de nos collaborateurs ”

INNOVER POUR FINANCER

Créée en 2013, WedoGood est une plateforme de financement participatif en royalties. Rencontre avec Jean-David Bar, cofondateur.

Cofondée par quatre associés, WedoGood souhaite dès sa création aligner les intérêts des investisseurs avec ceux des entrepreneurs. Son modèle ? Le mode de financement par royalties : les fonds sont investis en échange d'un pourcentage du chiffre d'affaires. « *L'argent, c'est le nerf de la guerre. Nous proposons ainsi un modèle qui transfère l'argent disponible vers l'économie réelle. Financées en phase d'amorçage ou pour leurs projets d'innovation, les entreprises bénéficient d'une augmentation des fonds propres et évitent la dilution du capital* », explique Jean-David Bar.

Dans une logique de passerelle, WedoGood accompagne les entrepreneurs qui présentent ensuite en ligne leurs projets aux investisseurs. Les critères retenus sont d'abord économiques et l'entreprise doit déjà être créée. « *Bien sûr, nous mettons l'accent sur les projets d'innovation sociale et d'écoactivité ; cependant, notre différenciation est surtout l'innovation financière et l'éthique* ». Toutes les entreprises sont donc éligibles, quel



Jean-David Bar

Nous proposons ainsi un modèle qui transfère l'argent disponible vers l'économie réelle

que soit leur secteur d'activité, pour un projet de 10 000 € minimum.

Avec un ticket d'entrée à 10 €, le profil des investisseurs est ouvert. Particuliers et entreprises, ce sont aussi bien des proches des entrepreneurs que des investisseurs chevronnés. « *Nous avons également noué un partenariat avec le Fonds Compagnon, qui abonde, à hauteur de 50 % du montant demandé, les projets d'innovation en campagne sur le site* ». Depuis sa création, WedoGood a financé 35 projets pour un total de 1,1 million d'euros. Agréé par le ministère de la Transition, WedoGood a la possibilité de labelliser des projets dans le cadre du Label Financement participatif pour la croissance verte.

« *Pour promouvoir son modèle, WedoGood est en lien avec des incubateurs, accélérateurs et pépinières dans toute la France* », conclut Jean-David Bar.

2 à 5%

du PIB mondial

Estimation concernant les financements nécessaires pour rendre l'économie mondiale soutenable et faire face aux conséquences des dérèglements climatiques



+ 40%

de fonds collectés entre 2015 et 2016 grâce au

financement participatif

(don, prêt, investissement)

Le prêt est la forme de financement participatif la plus florissante avec +46 % de croissance, suivie du don (+37 %) et de l'investissement (+36 %).



Les encours collectés

par la finance solidaire en France
en 2016 ont permis de financer :

2 600 entreprises
à forte utilité sociale




... de créer ou consolider

49 000 emplois

... ou encore d'approvisionner

20 000 foyers
en énergie renouvelable



A close-up, profile view of a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a red patterned tie. He is looking off to the right with a serious expression. The background is blurred, suggesting an outdoor setting.

“ La vision parfaite et exhaustive avant la prise de décision reste une dangereuse illusion. Attendre la certitude pour agir, c'est forcément perdre l'initiative et laisser passer les conditions favorables. ”



L'incertitude est une chance

Interview de Vincent Desportes

I Dirigeant : Vous êtes ingénieur de formation, mais avez développé au long de votre carrière des connaissances en histoire, en administration des entreprises ou encore en sociologie. Pourquoi cet éclectisme ? Quel est le fil directeur de ce cheminement intellectuel ?

→ Vincent Desportes : Je suis entré dans un métier technique : la guerre au bas niveau technique. J'étais confronté à des problèmes simples que je réglais avec des solutions simples. Tout était une question de recette à appliquer. Et puis j'ai progressé et je me suis aperçu que les problèmes se compliquaient de plus en plus. Plus vous progressez et plus vous vous rendez compte que les solutions se raréfient, voire qu'il n'y a plus de réponses du tout. Il s'agit alors d'inventer des réponses en rupture technique ou tactique. Ma formation initiale d'ingénieur s'avérait insuffisante pour faire face à ces défis ; il me fallait nécessairement élargir ma palette d'outils intellectuels. Après mon passage à l'École de guerre, j'ai préparé un diplôme en sociologie, car cette discipline fournit des éléments de compréhension indispensables pour évoluer dans un environnement complexe. Mon doctorat en histoire s'inscrit dans cette continuité. La seule matrice pour comprendre l'avenir, c'est le passé. Il faut savoir repérer les récurrences, les

« L'inconnu est le facteur qui gouverne la guerre ». Cette formule du Maréchal Foch peut également être appliquée à la vie des entreprises dont le théâtre des opérations – leurs marchés – est aujourd'hui de plus en plus disputé et soumis aux aléas. Le général Vincent Desportes connaît bien les arcanes de la guerre. Il connaît bien également celles des entreprises. Et mieux que quiconque, il sait jeter des ponts entre ces deux mondes.

↻ *Propos recueillis par Lionel Meneghin*

régularités. L'étude de l'histoire constitue le complément indispensable de l'expérience. Qui veut accéder à la vérité de la guerre doit en connaître les théories, mais aussi l'histoire. Je voulais comprendre pourquoi les guerres ne produisent jamais ce qu'elles étaient censées produire au moment où on les déclenche. J'ai passé également cinq années aux États-Unis, dont une à l'école des généraux américains. Équipé de son seul logiciel culturel, on ne peut comprendre le monde. Les Américains pensent la

>>>

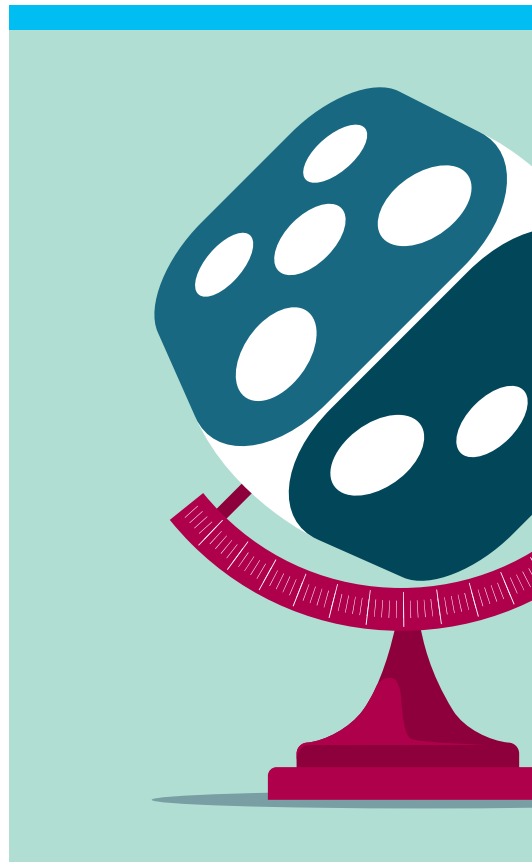


guerre autrement. Leurs comportements stratégiques et militaires ne sont donc intelligibles qu'à la lumière des conceptions politiques et philosophiques qui les sous-tendent. J'ai donc complété et enrichi ma compréhension du monde avec la lecture des auteurs américains.

À quels défis cette large compréhension des choses est-elle justement censée répondre ?

→ **V.D.** : J'ai dirigé l'École de guerre et j'ai pu constater que la chose la plus difficile, c'est d'opérer la rupture entre le « tactique » et le « stratégique ». À cette époque, l'objectif était pour moi de faire passer 120 officiers français, et autant d'officiers étrangers, de l'esprit tactique à l'esprit stratégique. La distinction entre les deux est subtile. On ne sait d'ailleurs jamais vraiment si on est dans l'un ou dans l'autre. Il s'agit, comme le dit le général Montgomery, de « rendre tactiquement possible ce qui est stratégiquement souhaitable ». Le défi consiste donc, à la charnière entre le niveau stratégique politico-militaire et le niveau tactique sur le terrain, à « traduire l'intention stratégique

en réalité tactique ». Plus on se situe dans le stratégique, plus l'incertitude est grande... À Sciences Po ou à HEC, mon objectif reste aujourd'hui le même : former les dirigeants à l'imprévisible. Je constate que les dirigeants civils comme militaires ont du mal à adopter



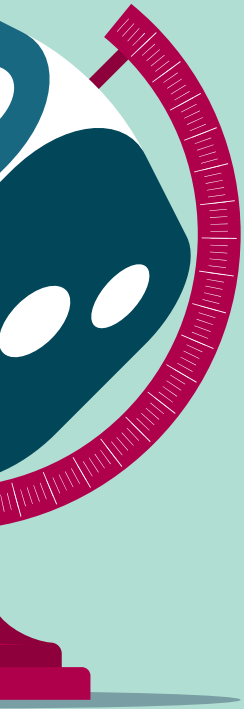
Lucidité et courage

« La guerre est le domaine de l'incertitude ; les trois quarts des éléments sur lesquels se fonde l'action restent dans les brumes d'une incertitude plus ou moins grande. Plus qu'en n'importe quel domaine, il faut qu'une intelligence subtile et pénétrante sache y discerner et apprécier d'instinct la vérité. En raison de cette incertitude de toutes les informations, de toute base solide,

et de ces interventions constantes du hasard, la personne agissante se trouve sans cesse placée devant des réalités différentes de celles auxquelles elle s'attendait. [...] Notre connaissance des réalités s'est accrue, mais notre incertitude, au lieu de diminuer, a au contraire augmenté. Cela vient de ce que toutes ces expériences ne s'acquièrent pas d'un coup, mais graduellement, car nos décisions se trouvent sans cesse aux prises avec elles et notre esprit doit

toujours rester sous les armes, si l'on ose ainsi s'exprimer. Or, pour traverser sans dommage ces conflits incessants avec l'imprévu, deux qualités sont indispensables : d'abord, un esprit qui même au sein de cette obscurité accrue ne perd pas toute trace de la clarté interne nécessaire pour le conduire vers la vérité ; ensuite le courage de suivre cette faible lueur. »

Carl von Clausewitz,
De la guerre, 1832.



© Fandjiki

“ *Je constate que les dirigeants, civils comme militaires, ont du mal à adopter une posture stratégique, à quitter la myopie managériale pour affronter l'imprévisible. La clef de l'efficacité du commandement, c'est la capacité à traiter le problème de l'incertitude* ”

une posture stratégique, à quitter la myopie managériale pour affronter l'imprévisible. La clef de l'efficacité du commandement, c'est la capacité à traiter le problème de l'incertitude. À un certain niveau, l'application des règles ne fonctionne pas pour créer de l'efficacité. Il faut donc savoir les abandonner pour innover et régler les vrais problèmes.

En termes de postures, de comportements, de qualités, qu'est-ce que cela implique? Qu'est-ce qui différencie le stratège du tacticien?

→ **V. D.** : Le stratège voit « loin et large » alors que le tacticien voit « près et étroit ». Le stratège est un homme de synthèse, il communique de manière simple sur une vision sans évoquer les détails. La vision met les soldats d'accord avec leur chef. Si le groupe n'a pas décidé d'aller au même endroit que le chef, il ne peut pas y avoir de stratégie et pour cela, il est nécessaire de croire en quelque chose ensemble. Le tacticien, quant à lui, est un homme d'analyse. Le tacticien construit le

futur à partir du présent alors que le stratège construit le présent à partir du futur... toujours incertain.

Vous parlez d'incertitude et insistez sur son importance. Vous avez d'ailleurs consacré un ouvrage à cette notion. Comment la caractériseriez-vous?

→ **V. D.** : L'incertitude est une chance. Sans incertitude, personne ne se lève le matin. Si tout est déjà joué à l'avance, s'il n'y a jamais de surprises, la vie n'a plus aucun intérêt. Sans incertitude, le petit est toujours mangé par le gros. L'incertitude est une opportunité au sens où elle ouvre des possibles. Le monde avance par ruptures, discontinuités et renversements ; l'événement y occupe une place déterminante et l'avenir, même proche, n'est pas réellement prévisible. Seules l'ignorance ou l'inconscience peuvent nous pousser à nier cela. Et l'humain représente le premier facteur d'incertitude. L'homme combattant

>>>



généralement en groupe, l'addition de toutes ces volontés individuelles crée une logique propre, modelée par la culture et la personnalité des chefs, qui amplifie l'incertitude du comportement collectif face au combat.

Mais accepter cette part irréductible d'incertitude, n'est-ce pas faire le lit du fatalisme? Et de l'irrationalisme...

→ **V. D. :** Pas de fatalisme, car nous ne sommes pas impuissants face à l'incertitude. Nous ne sommes pas condamnés à la subir. Reconnaître le caractère inéluctable de l'incertitude n'interdit ni d'en rechercher les causes ni de vouloir atténuer le brouillard qu'elle engendre. Pas d'irrationalisme non plus, mais plutôt une rationalité limitée, un mode de pensée rationnelle, mais que limitent trois contraintes irréductibles : l'information toujours imparfaite, l'impossibilité d'envisager toutes les solutions et l'incapacité d'analyser ces dernières jusqu'au bout de leurs conséquences. Le renseignement est à la fois indispensable parce qu'il permet de percer quelques secrets de l'ennemi. Mais il est tout à la fois imparfait au sens où il est impossible de pénétrer les mystères de ses intentions. Imparfait également, car une

“ **La question cruciale n'est pas de savoir comment décider dans l'incertitude : elle est d'apprendre à gérer cette décision dans un monde mouvant** ”

surabondance d'informations rend son traitement délicat. La vision parfaite et exhaustive avant la prise de décision reste une dangereuse illusion. Attendre la certitude pour agir, c'est forcément perdre l'initiative et laisser passer les conditions favorables. Il ne faut pas céder à la morosité et faire confiance à l'incertitude. Car c'est toujours en marge des certitudes qu'on va trouver le pouvoir. La stratégie n'est rien d'autre que le jeu des libertés qui se déploient dans l'incertitude.

Quels grands principes adopter alors dans la prise de décision ?

→ **V. D. :** L'incertitude interdit d'avoir des principes, car le monde qui arrive n'a jamais existé. La posture de l'homme d'action doit être une posture de créativité. Ce qui est essentiel, c'est d'accepter l'idée que toute décision est d'abord un pari. Je ne peux jamais savoir *a priori* si celle-ci sera bonne ou mauvaise. La question cruciale n'est pas de savoir comment décider dans l'incertitude : elle est d'apprendre à gérer cette décision dans un monde mouvant.

D'accord, mais comment ?

→ **V. D. :** En créant des organisations adaptables et en favorisant l'adaptabilité humaine. Toute planification doit être très

>>>

**LE CONSEIL DU MILITAIRE
AUX CHEFS D'ENTREPRISE**

Si le rôle d'un chef d'entreprise est de définir la finalité avec les collaborateurs, il est essentiel pour lui d'aller sur le terrain. La vision doit être incarnée par un homme. Le chef d'entreprise doit être le visage du projet. Sa mission ne se limite pas à vérifier les canaux de diffusion de l'information, mais à transmettre de l'énergie et à représenter le projet de l'entreprise.





“ Faire confiance à ceux qui sont au plus près du terrain, à ceux qui sont en capacité d’exploiter les opportunités ou de déjouer les menaces au moment où elles se présentent, voilà la clé ”

© JJR



souple, car le danger vient toujours d’un plan trop rigide et de l’incapacité culturelle des décideurs à s’en écarter. La logique d’invention, de construction permanente, doit prendre le pas sur la logique de programmation. Dans un projet, il faut un pilotage, car un projet tombe nécessairement dans le jeu de l’action/réaction. Si je commande à partir du haut, mes ordres seront forcément en décalage avec la réalité. Il est nécessaire de donner

du pouvoir au commercial sur le terrain, à l’ouvrier dans l’atelier ou au soldat dans sa tranchée. Gérer l’incertitude, c’est être au plus près de l’action afin de repérer les émergences et s’y adapter en permanence. Le commandement rigide et direct qui implique une exécution stricte des ordres a fait son temps. Faire confiance à ceux qui sont au plus près du terrain, à ceux qui sont en capacité d’exploiter les opportunités ou de déjouer les menaces

L’humain, premier facteur d’incertitude

« L’humain est facteur de complexité et l’entreprise est toujours affaire humaine. À part peut-être des aventures comme la traversée d’un désert à pied, ou une course en bateau sans assistance – et encore la préparation reste-t-elle ici affaire très collective – toute entreprise est rencontre avec d’autres ; d’autres pour qui, ou avec qui,

nous œuvrons. Une association humanitaire se fait avec d’autres personnes, pour autres personnes encore, avec le soutien de personnes encore autres ; une entreprise commerciale a toutes sortes de parties prenantes : les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les autorités locales et nationales, etc. L’humain rassemble toutes

les espèces d’incertitude : de l’incertitude quant à ses intentions, la complexité de sa psychologie induite par l’histoire et le contexte, l’ambiguïté de ses intentions, la volatilité de ses opinions... »

Laurent Quivogne, *Se nourrir de l’incertitude pour entreprendre*, Éditions EMS Coach, 2016.



au moment où elles se présentent, voilà la clé. Sun Tzu conseillait déjà : *« Suivez la stratégie que vous vous êtes fixée, mais adaptez votre tactique aux réactions de l'ennemi. »*

Qu'est-ce que cela implique sur le plan du commandement ?

→ **V. D.** : Le commandement doit donc avant tout être fondé sur la décentralisation, la subsidiarité, la confiance et la culture partagée. Pour éviter les problèmes de convergence, il faut susciter l'adhésion à une vision et une culture communes. Ce qui suppose que chaque individu impliqué connaisse les enjeux et ait une conscience partagée de ce qui va permettre de libérer l'efficacité. Le rôle du chef, civil comme militaire, devient clair. Il est de rendre possible la co-construction d'un projet. Ce projet va agir comme l'aimant qui va polariser l'espace stratégique. Le chef devra ensuite créer les conditions de l'engagement constructif. Définir le projet commun et construire la bulle de liberté d'action dans laquelle le subordonné pourra exercer pleinement son autonomie, voilà résumée la mission du chef. ■■

Biographie



Saint-Cyrien, issu de l'arme blindée et cavalerie, la carrière du général de division Vincent Desportes a alterné affectations en unités de combat, en états-majors et diverses activités opérationnelles. Ingénieur, titulaire d'un DEA de sociologie, d'un DESS d'administration des entreprises (CAAE), docteur en histoire, il est aussi breveté de l'École supérieure de guerre et diplômé de l'United States Army War College, équivalent du Centre des hautes études militaires pour l'armée de terre des États-Unis.

Attaché militaire près de l'Ambassade de France aux États-Unis d'Amérique, puis conseiller défense du Secrétaire Général de la Défense Nationale (SGDN), le général Vincent Desportes fut ensuite directeur du Centre de doctrine et d'emploi des forces (CDEF) jusqu'en juillet 2008. Il prend la tête du Collège interarmées de défense (CID) en 2008, et ce jusqu'à l'été 2010. Conférencier et expert pour l'Association Progrès du Management (APM), le général Vincent Desportes enseigne aujourd'hui la stratégie à HEC et est professeur associé à Sciences Po Paris.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages :

Aux Éditions Économica

- *L'Amérique en armes : anatomie d'une puissance militaire.*
- *Le piège américain.*
- *Introduction à la stratégie (coécrit avec Jean-François Phelizon).*
- *Décider dans l'incertitude.*
- *La guerre probable.*
- *Comprendre la guerre.*

Aux Éditions Gallimard

- *La dernière bataille de France (Grand prix 2016 de l'Académie française).*

Aux Éditions Nuvis

- *Guerre, technologie et société (coécrit avec Régis Debray et Caroline Galacteros-Luchtenberg).*



SOS risques PSYCHOSOCIAUX

En juin 2016, l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) lançait, en partenariat avec le cabinet Eleas, le service « Écoute RH ». Objectif : proposer aux professionnels concernés un accompagnement psychologique et managérial 24 heures sur 24. » par Isabelle Chatain



Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'ANDRH

Plus d'un an après son lancement, cette ligne d'écoute et d'assistance rencontre un vrai succès auprès des 5000 adhérents de l'association. « Cette ligne anonyme et confidentielle, explique Bénédicte Ravache secrétaire générale de l'Association, n'a pas été mise en place parce que le métier lui-même et les collaborateurs d'entreprise sont plus compliqués qu'avant à gérer. Nous voulions simplement, par cette proposition innovante, être au plus

près des besoins du RH en tant qu'individu. Au bout du fil, ce sont des psychologues et consultants en organisation qui les écoutent, conseillent, orientent. « Écoute RH » vient en appui des dispositifs d'échanges de pratiques qui existent au sein des 80 groupes locaux de notre association. Aujourd'hui, il y a une accélération des modes de décision, une demande de rapidité dans la mise en place des solutions et des réponses. L'enjeu est donc d'être vigilant. »

Prévention et appui

Concrètement, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, une équipe de psychologues et consultants en organisation choisie en partenariat avec Eleas, cabinet spécialisé dans la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux, est là pour écouter et conseiller. Dans les faits, la quasi-totalité des appels est passée entre 7 h et 19 h ; 40 % concernent des situations sensibles pour un tiers et 59 % les DRH eux-mêmes. Activable sans limites, la ligne d'écoute peut également recueillir des difficultés plus personnelles (épuisement professionnel, stress, conflit familial...). « Attention, poursuit Bénédicte Ravache, il ne s'agit pas d'une thérapie, mais d'un moyen pour les professionnels de prendre du recul sur une situation, de l'analyser en faisant appel à un tiers. L'année dernière, les interrogations

portaient notamment sur la posture à adopter en cas de conflits, de difficultés. Cette année nous avons particulièrement identifié des problématiques de tensions relationnelles. Comment doit-on se positionner en période de transition? Comment traiter les signaux faibles de l'isolement d'un collaborateur?»

Des formations plus ciblées

Une fois les difficultés identifiées, les manques recensés, l'ANDRH met en place les ateliers en webinar correspondant aux besoins de ses adhérents. «*Les DRH ne sont pas des supers héros, ils ont le droit de s'interroger, de parler, de renseigner et demander conseil. Ils travaillent avec l'humain, leur spectre est de plus en plus large et en constante évolution. Préventeurs eux-mêmes en entreprise, ils se voient proposer à leur tour, via cette ligne téléphonique, une prévention et un appui. La mise en place de ce service répond bel et bien à un besoin identifié.*»

“ Il ne s'agit pas d'une thérapie, mais d'un moyen pour les professionnels de prendre du recul sur une situation, de l'analyser en faisant appel à un tiers ”

Les jeunes RH qui ont beaucoup de premières fois à gérer (licenciements, plans de réorganisation, harcèlement...) ne sont pas plus consommateurs de cette ligne d'écoute que les plus expérimentés qui s'interrogent sur leur avenir professionnel (conflit éventuel avec la hiérarchie, menace de licenciement...) et sur leurs pratiques professionnelles qu'il est essentiel de questionner régulièrement. Un type de soutien psychologique qui s'est développé au cours des dernières années pour certains métiers liés au secteur social, au judiciaire ou encore à l'enseignement. ■■

www.andrh.fr

Des consultants en climat social

Pendant près de 25 ans, Franck Verchère a œuvré dans le domaine des Ressources Humaines. D'abord en qualité de cadre de la fonction RH puis comme dirigeant d'un cabinet de conseil RH et Formation. Aujourd'hui, il dirige à Pau (64) Lumanisy, une PME de 15 personnes qui met à la disposition des entreprises sur l'ensemble du territoire, des consultants en climat social du travail. Ceux-ci interviennent auprès des salariés ou/et managers pour résoudre des

situations difficiles. Son regard sur une fonction qu'il connaît bien n'en a que plus d'intérêt. «*Les missions RH sont très diverses et les responsabilités associées grandissantes, notamment parce que l'environnement de l'entreprise change vite et que nous vivons dans une société de l'immédiateté. Le DRH agit comme un détecteur de ressources et de compétences; c'est un facilitateur, un animateur, un coach. Il donne les moyens de sa mission au manager, mais*



Franck Verchère, directeur de Lumanisy à Pau

ne doit pas nécessairement se substituer à lui. Selon moi les hommes ne sont pas plus difficiles à encadrer qu'autrefois, c'est notre environnement qui est plus complexe.»



Apprendre pour **REPRENDRE**

En 2017, Marilyn Perraud a racheté l'entreprise Multilox située en Saône-et-Loire. Après une dizaine d'années au sein de l'équipe salariée, elle relève désormais le défi de la reprise de l'entreprise.

↳ par Gaëlle Brière

Directement après l'obtention de son DUT en 2000, Marilyn Perraud est recrutée par l'entreprise Multilox, spécialisée en transport et en logistique et créée un an auparavant. D'abord arrivée au sein d'une petite équipe de deux personnes, Marilyn est embauchée en tant qu'assistante d'exploitation. En 2003, alors que l'entreprise vient de s'installer à Sennecy-le-Grand, Marilyn démissionne afin de suivre son conjoint dans une autre région. Au bout de quelques mois, son patron la rappelle à ses côtés. « *Lors de ce départ, je me suis rendu compte de la valeur que j'apportais à l'entreprise. J'ai bien renégocié mon retour et suis revenue en tant que Responsable d'exploitation de la structure.* » Ce rôle de manager, Marilyn Perraud l'endosse pendant une dizaine d'années aux côtés du fondateur de l'entreprise, Philippe Cortot. Lorsque celui-ci part à la retraite, c'est sans surprise que Marilyn se positionne en repreneur. « *J'ai grandi avec la société. Depuis quelques années, nous parlions de mon éventuel rachat.* »

J'ai toujours su...

Créée en 1999, Multilox est une entreprise qui organise la logistique globale pour ses clients importateurs et fabricants. « *Notre rôle? Nous charger de l'importation de leurs*



Marilyn Perraud.

marchandises et ce, jusqu'à la livraison. Cela passe par l'enlèvement des conteneurs en Asie, le transport maritime, le dédouanement, la décharge puis la préparation de commande et enfin la réexpédition dans toute la France. » Passionnée par son métier, Marilyn Perraud

évolue en confiance dans un secteur qui la challenge au quotidien. Ses clients? Majoritairement des petites structures à taille humaine, à l'image de Multilox, qui compte aujourd'hui vingt salariés. « J'ai toujours su que je voulais entreprendre. J'ai eu une chance inouïe d'avoir ce patron qui m'a fait entièrement confiance et a reconnu la valeur de mon

“ J'ai eu une chance inouïe d'avoir ce patron qui m'a fait entièrement confiance et a reconnu la valeur de mon travail. Ça m'a donné des ailes ”



Multilox en chiffres

Création en 1999

Reprise en 2017

20 salariés

3,8 millions de CA

travail. Cela m'a donné des ailes». En plus de ce soutien de longue date, Philippe Cortot lui propose des conditions de reprise favorables, « comme si j'étais sa fille », précise Marilyn.

Promouvoir l'entreprise

Lors de sa reprise, Marilyn Perraud bénéficie également du soutien de ses équipes. Déjà en position d'encadrement de l'ensemble des collaborateurs, la transition se fait en douceur pour tous les acteurs internes ainsi que pour les clients. Afin de la seconder sur la partie opérationnelle, elle recrute rapidement un responsable d'entrepôt et de logistique. « J'ai tenu à conserver le fait de mener moi-même les entretiens individuels. Mon équipe est solide et je tiens à cet équilibre », explique Marilyn. Malgré ces bonnes conditions pour une reprise d'entreprise, Marilyn se heurte à la frilosité des banques. « Prise par l'enthousiasme, j'ai cru que je trouverais un financement sans problème. Il n'en a rien été! Alors que mon business plan était solide, j'ai dû batailler pour obtenir les prêts. » Une fois son financement obtenu, Marilyn fait face à un autre frein: sa propre interrogation de femme dans un milieu essentiellement masculin. « Mes axes d'amélioration? Réussir à savoir me vendre et promouvoir mon entreprise. Mon adhésion au CJD, il y a deux ans, m'a déjà permis de progresser ».

Fierté

Ce qu'elle aime le plus? « Le management des équipes et la prise de décisions. Maintenant, je peux aller jusqu'au bout de mes idées sans l'aval d'une autre personne. J'aime manager, faire plaisir à mes équipes. » Son prochain défi est de pérenniser l'activité actuelle tout en apportant une touche de modernité et de féminité. Marilyn Perraud fourmille de projets pour l'avenir: développer de nouveaux produits et services et, pourquoi pas un jour prochain, devenir importatrice de ses propres produits afin de créer sa marque. À une échéance plus proche, Marilyn prévoit le rachat des murs de l'entreprise d'ici trois ans. Premier bilan de cette reprise? « J'en suis fière. Mon conseil? Si on a envie, il faut se donner les moyens d'y aller et prendre des risques. Le mieux étant de s'entourer de collaborateurs avec qui échanger ».



De l'avenue de Choisy AUX MARCHÉS ASIATIQUES

D'origine sino-cambodgienne, passé par la Sorbonne, Negocia et l'Insec U, Thierry Tea est le Fondateur de PhilJets Group, une start-up aéronautique, spécialisée dans l'aviation d'affaires et le tourisme. ➔ par Gilles Trichard.

Récompensé après 5 ans d'activité par le prix d'Entrepreneur Asia Pacifique, cet homme pressé n'en finit pas de lancer des projets : école d'aéronautique aux Philippines, acquisition (via sa filiale Negocia Ventures) d'une cinquantaine d'hectares à Phnom Penh pour un futur quartier résidentiel et commercial, plateforme digitale pour révolutionner la mobilité urbaine... Si l'enfant du 13^e arrondissement mesure le chemin parcouru, il n'oublie pas ses racines – françaises – et s'impose comme l'un des entrepreneurs incontournables de l'Asie.

Une carrière qui décolle

« Le cliché en France, quand on est d'origine asiatique, c'est d'ouvrir un restaurant, plat à emporter ou magasin d'informatique. Même si cela marche bien, je voulais être différent. Et je voulais me prouver que je pouvais réussir dans un grand groupe international avant d'être à mon compte ». Mais il n'a pas oublié qu'il fut refusé par la filiale Australie et la filiale Chine d'Airbus Helicopters. On lui faisait comprendre qu'il fallait être blanc pour représenter la France en Australie et avoir les cheveux blancs pour vendre des produits Français aux Chinois. Aujourd'hui encore,

l'homme d'affaires pense souvent à ses grands-parents, pauvres au départ. Ils ont réussi à devenir entrepreneurs à succès au Cambodge. Venus étudier en France et ayant tout perdu, ses parents ont dû arrêter leurs études et travailler jeunes. Avec une mère femme de ménage, puis tricoteuse, et un père chauffeur de taxi, le jeune homme a la rage au ventre pour réussir. « J'ai toujours voulu redorer ou restaurer la fierté de la famille, son nom, son histoire. Je pense que ma volonté me vient de mes ancêtres, de mes grands-parents que j'ai vus frustrés d'avoir tout perdu et nostalgiques, même s'ils ont bien vécu en France ».

Avec l'objectif de développer ses activités, il crée Starline Global Industries à Singapour, une holding de trading aéronautique qui va vite devenir une holding d'investissement pour les marchés émergents. Le premier investissement a été naturellement aux Philippines, pour créer PhilJets Aero Services en janvier 2013. Aujourd'hui, Starline Global Industries acquiert, finance, structure et assiste des clients qui souhaitent acheter des hélicoptères et/ou des jets privés. PhilJets, qui emploie cinq Français, est une société de maintenance, d'acquisition de pièces, de support technique, mais surtout un gestionnaire et opérateur d'aviation d'affaires.



Thierry Tea, fondateur de PhilJets Group

Un adepte du « style français »

Pour expliquer sa réussite, il met en avant sa « triple culture » qui n'a pas toujours été selon lui un avantage. De la culture française, il dit avoir appris la fierté, la confiance en soi, le sens de la qualité et l'éducation. La culture cambodgienne et chinoise lui ont inculqué le travail, la rigueur, la vision à long terme, l'envie de réussir, le refus du renoncement, le sens du sacrifice. Mais il apprécie par-dessus tout « le style français qui consiste à savoir profiter de l'instant présent, à apprécier ce que l'on a ». Avec aujourd'hui des participations dans près de vingt sociétés en cinq ans, Thierry Tea a décidé d'arrêter les investissements externes pour bâtir son propre groupe. « Je pense pouvoir rendre heureux pas mal d'investisseurs, car j'ai été de l'autre côté de la barrière. En tant qu'entrepreneur, il faut être persistant, patient, persévérant, innovateur, et dompter ses peurs ». Thierry est aussi un entrepreneur engagé. Il intervient comme Conseil dans une ONG, KhmerSight au Cambodge, qui a pour mission de donner la vue à des communautés pauvres. Il a rejoint

“ Il est important de pouvoir redonner, car je sais d'où je viens, d'où ma famille vient. On ne peut pas aider tout le monde, mais des petits engagements ne font pas de mal. Il faut penser aux prochaines générations ”

l'Advisory Board de Make Sense, ONG française fraîchement installée Philippines qui soutient des start-ups sociales et pousse les communautés pauvres à s'en sortir grâce à l'entrepreneuriat, notamment dans l'agriculture. Cet hyperactif au grand cœur a aussi cofondé la French Tech Philippines. « Le désir de pouvoir aider est toujours présent. Il est important de pouvoir redonner, car je sais d'où je viens, d'où ma famille vient. On ne peut pas aider tout le monde, mais des petits engagements ne font pas de mal. Il faut penser aux prochaines générations ». ■■■



Ces métaux si rares **VENUS D'AILLEURS**

La transition énergétique et numérique entraîne une explosion de la consommation des métaux rares. Le temps est venu de relancer, de manière responsable, l'exploitation minière en Occident et de réduire notre dépendance vis-à-vis de la Chine qui détient un quasi-monopole planétaire, estime Guillaume Pitron, observateur expérimenté d'un secteur stratégique.

↳ par *Jean-Louis Lemarchand*

Dirigeant : Le nouveau modèle énergétique va réduire l'addiction du monde au pétrole. Miser sur les énergies renouvelables serait donc un modèle vertueux ?

→ **Guillaume Pitron** : Méfions-nous des illusions ! Nous passons d'une dépendance au pétrole – qui restera quand même une

ressource majeure – à une dépendance plus importante à ces métaux rares qui sont indispensables aux technologies vertes (éoliennes, voitures électriques...).

À mesure que celles-ci vont prendre une part plus importante dans le mix énergétique, nous allons devoir chercher ces métaux rares plus loin, plus profondément, dans des pays nouveaux et dans des proportions beaucoup plus grandes. Pensez qu'en 2030 la demande de cobalt devrait être 24 fois plus élevée qu'aujourd'hui ! Quand on a décidé cette transition énergétique, on l'a pensé un peu comme un exercice hors sol, en ignorant qu'il faudrait procéder à un véritable renouveau minier. Nos dirigeants se sont crus dans le pays de Bisounours, convaincus qu'il suffirait d'appuyer sur un bouton pour accéder à la matière ! Et dans le même temps, la demande de métaux rares explose dans les applications numériques (ordinateurs, téléphones portables...) qui ont envahi notre vie quotidienne.



© Agence Anne & Arnaud

Bio

Janvier 2018

La guerre des métaux rares. La face cachée de la transition énergétique et numérique.

Préface d'Hubert Védrine.
Éditions Les Liens qui libèrent.

2017

Prix Erik Israelewicz
de l'enquête économique.

2011

Prix Robert Guillain
des Jeunes Reporters au Japon

2010

Correspondant de presse en Afrique du Sud
(*Les Échos, Terra Nou...*)

2004

Master de droit international,
Université de Georgetown (États-Unis)

2003

DEA de Droit Paris XIII

“ Nous avons vécu dans l'illusion que la matière serait toujours disponible ”

D. : La dépendance se manifeste aussi à l'égard d'un seul pays, la Chine qui réalise jusqu'à 95 % de la production mondiale de métaux...

→ **G. P. :** Les années quatre-vingt ont été déterminantes sur la scène mondiale avec un double mouvement : la découverte de l'importance des métaux rares avec leur implication dans les nouvelles technologies et en même temps une prise de conscience environnementale dans les pays développés. On s'aperçoit que ces métaux rares sont importants et sont des métaux sales, en raison de leurs conditions d'extraction. Il faut par exemple extraire 1200 tonnes de roches pour obtenir un kilo de Lutecium ! Pour résoudre ce problème, les Occidentaux ont choisi le parti le plus simple, le plus hypocrite. Ils, et notamment les États-Unis qui étaient alors n°1 mondial du secteur, ont confié le

leadership de la production aux Chinois, qui se sont montrés trop contents de s'enrichir, quel que soit le coût écologique. Les Chinois ne nous ont pas tendu un piège. Cela arrangeait bien les Occidentaux. Ils se sont « salis » à notre place, ils fournissaient ces métaux à très bas prix, en appliquant un dumping économique et environnemental. C'était la mondialisation heureuse. La Chine a inondé le marché mondial de métaux pas chers et nous, Occidentaux, n'avons jamais été en situation de rupture. Nous avons vécu dans l'illusion que la matière serait toujours disponible. Ce paradigme est en train de changer. La Chine réduit ses approvisionnements, ne respecte pas ses engagements internationaux.



Conséquence, la dépendance vis-à-vis de la Chine s'accroît et la matière se raréfie au moment même où les métaux rares sont promis à une forte croissance par la double transition énergétique et numérique.

D. : La Chine ne détient pourtant que la moitié des réserves mondiales de métaux rares. Les autres pays peuvent donc développer leur production ?

→ **G. P. :** Produire des métaux rares, c'est sale. Fabriquer des énergies propres nécessite de recourir à des procédés sales. C'est un paradoxe. Tout l'enjeu pour nous de la réduction de la dépendance vis-à-vis de la Chine serait d'accepter une partie du coût environnemental de ces métaux. C'est une décision à laquelle les opinions publiques ne sont absolument pas prêtes. Il faudrait prendre conscience de l'importance de ces métaux, et comprendre l'enjeu géopolitique : la Chine va en effet de plus en plus accroître sa mainmise sur ces métaux à mesure que le mix énergétique va de plus en plus en dépendre. Nous sommes en train de nous laisser enfermer. Il est possible de sécuriser nos approvisionnements en dehors de la Chine. L'Union européenne par exemple dialogue avec l'Amérique latine depuis maintenant cinq ans afin que les pays de ce continent développent leur secteur extractif au profit des pays européens.

“ Les années 80 ont été déterminantes sur la scène mondiale avec un double mouvement : la découverte de l'importance des métaux rares avec leur implication dans les nouvelles technologies et en même temps une prise de conscience environnementale dans les pays développés ”



La fabrication de produits hi-tech est particulièrement consommatrice en métaux rares.

D. : En France est-il possible de relancer la production ?

→ **G. P. :** La France, géant minier en sommeil, peut rouvrir des mines. Nous avons produit des métaux rares jusqu'à récemment avec d'ailleurs un coût environnemental catastrophique. L'industrie minière est cernée par les ONG, les pouvoirs publics. Si on relançait ces mines, les conditions d'exploitation seraient incontestablement plus respectueuses de l'environnement. Même si une mine propre, cela n'existe pas, on peut imaginer une mine responsable, en parvenant à un équilibre entre le coût environnemental et le gain à tirer sur le plan de la souveraineté minérale pour le pays. Nous devons assumer le fait que la transition énergétique est aussi un fardeau et qu'il est normal que nous l'assumions.



© Bet_Noire

Indispensables et stratégiques

Bénéficiant de propriétés électroniques, magnétiques, optiques et catalytiques très recherchées dans l'industrie des écrans, téléphones portables, ampoules basse consommation, véhicules hybrides, rotors d'éoliennes, missiles, imagerie médicale, les métaux rares sont devenus indispensables dans ces technologies de pointe.

Leur rôle capital s'avère capital pour assurer la révolution numérique en cours et réussir la transition énergétique vers ces fameuses énergies vertes. Quelques chiffres se passent de commentaires. L'industrie électronique absorbe déjà 22 % de la consommation de mercure, le seul secteur des ordinateurs et téléphones portables 19 % du palladium et 23 % du cobalt. Chaque ordinateur comprend près de 5 grammes de métaux rares, chaque voiture électrique environ 10 kg et il en faut 1 tonne pour une éolienne d'une puissance moyenne de 7 Megawatts. Sont-ils si rares que cela sur la planète ? Leurs réserves sont beaucoup plus abondantes que celles de l'or ou de l'argent.

Cependant, leur extraction est délicate — ils sont éparpillés dans les minerais — et elle se révèle surtout très polluante, la production nécessitant le rejet dans la nature de millions de tonnes de déchets et en particulier ces métaux lourds aux effets dévastateurs. Produire une puce de 2 grammes entraîne la « création » de deux kilos de matériaux rejetés, un ratio de 1 à 1 000 ! Leurs quantités disponibles sont faibles par rapport à leur poids économique. Pour les seules terres rares, une catégorie qui rassemble 17 éléments -15 de la famille des lanthanides (lanthane, cérium, praséodyme, néodyme, prométhium, samarium, europium, gadolinium, terbium, dysprosium, holmium, erbium, thulium, ytterbium, et lutécium), auxquels s'ajoutent l'yttrium et le scandium — la production mondiale avoisine les 150 000 tonnes/an quand elle atteint 15 millions de tonnes pour le cuivre ou 2 milliards pour le fer.

Rares et donc chers, ces métaux présents dans toutes les grandes régions d'extraction minières (Afrique du Sud, Australie, Canada, Ouest américain, etc.) sont devenus de fait le monopole de la Chine qui réalise aujourd'hui plus de 90 % de la production mondiale.

D.: Produire c'est bien mais ne peut-on réduire notre consommation de métaux rares ?

→ G. P.: Ces métaux sont très rarement substituables. Les Japonais sont arrivés à réduire l'emploi du néodyme dans les aimants permanents tout en maintenant une puissance équivalente. Il faudrait également favoriser le recyclage : certains métaux rares ne sont recyclés qu'à moins de 1 %. C'est une question de volonté politique. Ce n'est pas que l'on ne sait pas faire, c'est que l'on ne veut pas. Aujourd'hui il est plus cher de recycler que d'aller se servir directement à la mine. ■■



5 tendances lourdes

POUR LE TRAVAIL DEMAIN



Comment travaillerons-nous demain ? Selon le consultant Martin Richer (*Futuribles* n° 422, janvier/février 2018), cela dépendra de cinq tendances lourdes qui s'opposent en partie, ce qui justement nous ouvre des possibilités d'action pour « construire un travail désirable ». ➔ par André-Yves Portnoff

1 Une « extrême fragmentation du travail » dont les « effets délétères » étaient déjà dénoncés par Georges Friedmann il y a près de 70 ans : fatigue, troubles psychologiques, ajoutons, perte de sens du travail. Depuis quarante ans, la majorité des grands groupes ont profité du numérique pour se recentrer sur l'amont et la distribution, morcelant le reste de la chaîne de valeur entre sous-traitants de différents niveaux. C'est l'entreprise éclatée, illustrée par le rêve de « l'entreprise sans usines » qui a détruit des millions d'emplois industriels en France.

2 L'automatisation, avec un fort retour au taylorisme, notamment en France, où « l'autonomie au travail se réduit pour toutes les catégories socio-professionnelles, y compris les ingénieurs et les cadres », facteur « à la fois de tension au travail et de sous-compétitivité » pour notre pays. L'automatisation n'exclut pas nécessairement l'homme des tâches où l'on a besoin de créativité et d'empathie, note Martin Richer. Pourtant « l'asservissement à la technologie est plus criant encore que dans les temps modernes de Chaplin (1936) », comme le montre l'exploitation de la reconnaissance vocale dans les entrepôts d'Amazon, mais aussi en France.

3 La « plateformes » est la troisième tendance lourde, gestion du travail fragmenté et automatisé « par un système informatique qui organise la rencontre entre une multitude de vendeurs de travail et une seconde multitude d'acheteurs. » D'où la multiplication de microboulots réalisés via un



smartphone dans une économie de petits boulots à la demande, mondialisant le marché du travail et concernant aussi, de plus en plus, des travaux intellectuels très qualifiés. D'où une accentuation des contraintes dans un contexte où déjà, note Martin Richer, 60 % de la population active mondiale travaille sans contrat. Cependant « *la victoire de ce taylorisme revisité n'est pas consommée* ». En effet, la partie du travail créatrice de valeur est devenue immatérielle, elle ne se mesure plus en heures, et, conclut Martin Richer, « *mobilise tellement notre intellect et notre émotivité qu'elle devient indissociable de notre personnalité.* »

4 La revendication de la valeur individu

La revendication de la valeur individu vient contrecarrer la dérive taylorienne. Cette tendance reste constante depuis plusieurs décennies. Elle peut affaiblir les solidarités, mais aussi les renforcer.

5 L'insubordination, conséquence de la contradiction entre un taylorisme exploitant le numérique pour espionner et contrôler, et la montée de la revendication des personnes pour « *un nouvel idéal du travail désaliéné* ». Cette dernière aspiration pousse vers la multiplication d'activités professionnelles simultanées ou successives au cours des vies, et l'aspiration à « *une nouvelle démocratie du travail* », « *un travail dégagé des liens de subordination* ».

Ajoutons deux remarques. Face au capitalisme sacrifiant l'Homme, il a toujours existé un capitalisme soucieux d'une « performance globale » respectant les aspirations de toutes les parties prenantes et l'environnement. Deuxièmement, le point majeur est le temps. Le court-termisme progresse, créant des

“ **Passons du paradigme d'une puissance dominante à celui d'une puissance créatrice** ”

inégalités croissantes de plus en plus insupportables, au risque de s'autodétruire. Des entreprises de long terme, plus rentables dans la durée qui finiront probablement par gagner.

Nous pouvons aussi exploiter les effets réseaux, le numérique, l'intelligence artificielle au service de nos valeurs. Nous devons renforcer un Etat de droit arbitre défenseur des libertés, par une « réinvention de la politique » décrite avec éloquence par Patrick Viveret. Passons du « *paradigme d'une puissance dominante à celui d'une puissance créatrice* ». ■■

notre
coup de
cœur



L'efficacité économique au profit de l'intérêt général

Focus sur un nouveau type d'entreprises, audacieuses et innovantes : les entreprises sociales écologiques. Hélène Le Teno et Jean-Marc Borello du Groupe SOS nous font découvrir ici ces entreprises « vertes » qui proposent des réponses aux grandes questions de nos sociétés : logement, financement, alimentation... Préserver la planète et garantir le bien-vivre, voilà les défis dont ces entreprises se sont saisies. Car celles-ci partent d'un constat : on ne peut compter sur la seule solidarité nationale. Et d'un postulat : on peut faire mieux avec moins. Un livre majeur sur l'inclusivité et contre le défaitisme. À lire d'urgence !

Hélène Le Teno et Jean-Marc Borello, Choisir son monde, Les Éditions de l'Atelier, 2018, 16 €.

Plaidoyer pour l'utopie

Les fées se sont penchées sur son berceau. Poétesse, rappeuse et dramaturge londonienne au succès mondial, Kate Tempest — Kate Esther Calvert dans le civil — signe aujourd'hui à 32 ans son premier roman. Après *Les Nouveaux Anciens* (L'Arche, 2017), ce magnifique poème « épique et urbain », *Écoute la ville tomber* sonne une nouvelle fois comme une ode à « ces enfants du désordre, abîmés par la solitude et les déceptions avant même d'avoir trente ans, mais qui s'obstinent à poursuivre leurs rêves ». Celle qui ne se laisse enfermer dans aucun genre est aujourd'hui qualifiée par le New York Times comme « la voix unique de notre époque ». À découvrir.

Kate Tempest, Écoute la ville tomber, Rivages, 2018, 22,50 €.



Exigeant et plaisant

Le titre est ambitieux. Il résonne dans l'esprit du dirigeant comme une panacée à tous ses nombreux. Mais la promesse est-elle tenue ? Au fil des pages, l'auteur égraine ses ruses de Sioux pour résoudre les problèmes relationnels auxquels le manager est confronté régulièrement. Force est de constater que c'est convaincant et qu'on a envie d'essayer. Tirées de l'école de Palo Alto, ces techniques, souvent contre-intuitives, partent d'un constat implacable : pour changer les autres, il faut changer soi-même, notamment dans sa manière d'entrer en relation. Agrémenté de nombreux dessins et doté d'un glossaire permettant d'explicitier les concepts impliqués, l'ouvrage est exigeant sur le fond et plaisant sur la forme. Si les recettes miracles n'existent pas quand il s'agit de résoudre les problèmes humains complexes, Patrice Girard ouvre néanmoins des pistes que tout manager peut emprunter pour sortir de situations jugées inextricables.

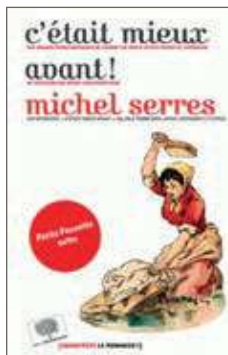
Patrice Girard, Adieu les problèmes au travail, Gérésio Edition, 2018, 20 €.



Affronter les défis de demain

Prendre en compte la complexité est une injonction faite aux dirigeants d'entreprises. Cet ouvrage entend une nouvelle fois mettre l'accent sur cette nécessité. Comment envisager le monde de l'organisation à l'aune de cette complexité croissante ? Cette complexité n'est « *non pas une notion solution ou réponse, mais une notion « problème » incontournable pour tout choix ou décision* », comme le rappelle Edgar Morin, qui avec Laurent Bibard ont codirigé la publication de cet ouvrage. Les nombreux contributeurs sont professeurs de gestion ou conférenciers à l'ESSEC et interviennent au sein de la chaire Edgar Morin de la Complexité. Ils nous offrent une pluralité de regards qui nous permet d'entrer dans cette notion par différents points de vue ou perspectives. Nourrissant !

Sous la direction d'Edgar Morin et Laurent Bibard,
Complexité et organisations, Eyrolles, 35 €.



Le changement comme opportunité de progrès

« Dix Grands-Papas Ronchons ne cessent de dire à Petite Poucette, chômeuse ou stagiaire qui paiera longtemps pour ces retraités : « C'était mieux avant. » Or cela tombe bien, avant, justement, j'y étais. Je peux dresser un bilan d'expert. Qui commence ainsi : avant, nous gouvernaient Franco, Hitler, Mussolini, Staline, Mao... rien que des braves gens ; avant, guerres et crimes d'état laissèrent derrière eux des dizaines de millions de morts. Longue, la suite de ces réjouissances vous édifiera. » Voilà l'esprit de ce court opus. Et si demain était en fait plus humain ? À rebours de toute nostalgie, Michel Serres nous ravit une fois de plus en remettant les pendules à l'heure. Non, la jeunesse n'est pas foutue ! Non, demain ne sera pas pire qu'aujourd'hui ! Un livre coup-de-poing en forme de témoignage.

Michel Serres, C'était mieux avant, Le Pommier, 2017, 5 €.

Marchés fumigènes

Que signifient vraiment les cours des marchés financiers mondiaux dont les variations incessantes occupent les écrans ? Reflètent-ils, comme les banques et les institutions l'affirment, la valeur de biens et de services soumis à la loi de l'offre et de la demande ? Ce qui est rare serait cher et ce qui est abondant, bon marché ? Et si dans le monde financier ce principe était tout simplement un leurre ? Dans ce livre, le mathématicien et philosophe Nicolas Bouleau montre comment la mathématisation extrême de la finance a rendu les marchés fondamentalement instables et volatils. Couplés à une mathématique absconse, bourrés de produits dérivés et soumis à des instruments informatiques de trading à haute fréquence, les marchés évoluent en complète déconnexion du monde réel. Ceux-ci sont non seulement devenus myopes, mais aussi « fumigènes », comme l'écrit l'auteur, brouillant et occultant la réalité.

Nicolas Bouleau, Le Mensonge de la finance. Les mathématiques, le signal-prix et la planète, Éditions de l'Atelier, 2018, 20 €.





Agenda Printemps 2018

Avril



Jusqu'au 28 mai
Heures Italiennes (Louvre Lens)
 Derniers jours pour profiter encore de cette exposition conçue exclusivement à partir des collections d'art de la région Hauts-de-France. Avec un accrochage inédit confrontant des œuvres italiennes de Picardie et du Nord-Pas de Calais, l'exposition propose ainsi un passionnant

contrepoint aux chefs-d'œuvre italiens de la Galerie du temps (Botticelli, Pérugin, Raphaël, Tintoret, etc.), dont le Pavillonde verre constitue le prolongement. À souligner : l'entrée est libre et gratuite pour tous !

10 - 12 avril

Le salon de la stratégie client (Porte de Versailles, Paris)

L'heure est à la réconciliation entre les interfaces digitales et les interactions humaines, entre l'expérience client et l'expérience utilisateur, entre la relation client augmentée et les capacités des collaborateurs au contact. Le salon Stratégie Clients 2018 offre un regard sur le secteur de la relation client étendu désormais à l'expérience sous toutes ses formes.



17 - 19 mai

Congrès national du CJD (Nancy)

Tous les deux ans, le congrès national du CJD vient rythmer la vie du mouvement. C'est toujours un événement exceptionnel, tant par la qualité des intervenants qui apportent leurs lumières ou leurs témoignages que par l'intensité émotionnelle des moments vécus. Après Annecy, c'est Nancy qui accueillera les centaines... milliers... d'adhérents du CJD. On a hâte d'y être. Autre moment fort : ce sera l'occasion pour Olivier de Pembroke et Olivier Michel, respectivement président et vice-président du CJD, de passer le témoin à Pierre Minodier et Catherine Vampouille. Et puis on fêtera également les 80 ans du mouvement créé par Jean Mersch !

Jusqu'au 24 juin

Le vin et la musique, accords et désaccords (Cité du vin, Bordeaux)

Pour sa deuxième grande exposition artistique, La Cité du Vin révèle la richesse des liens entre la musique et le vin à travers un parcours sensible, sonore et visuel, qui convoque tour à tour les arts de la peinture, de la musique ou de la scène. De la Renaissance à la fin du XIX^e siècle, les évocations associant le vin et la musique, inspirées de l'Antique, sont nombreuses et apparaissent dans tous les milieux, qu'ils soient princiers, bourgeois ou populaires.



Juin



4 - 17 juin

Joan Baez à l'Olympia (Paris)

L'incontournable Joan Baez revient à l'Olympia pour 10 concerts exceptionnels programmés à l'occasion de sa tournée d'adieu « *Fare Thee Well* ». Alors, pour celles et ceux qui ne savent pas grand-chose sur elle ou qui étaient trop jeunes à l'époque, sachez que Joan Baez est l'une des voix incontournables des années 1960 et 1970. Bref, une personnalité à découvrir (enfin) ou à saluer une dernière fois...

Dirigeant

Un autre regard sur l'entreprise

ABONNEZ-VOUS DÈS AUJOURD'HUI

<http://dirigeant.fr/7-Abonnement.htm>



Magazine trimestriel

1 an : 15 €
(4 numéros)

2 ans : 25 €
(8 numéros)

Adhésion au CJD : **752 €**
(sans abonnement)

+ abonnement adhérent
1 an : 8 €
(4 numéros)

“ Depuis 1969, Dirigeant propose un regard décalé et des réflexions approfondies sur l'entreprise et son environnement. Un magazine fait par des entrepreneurs! ”



Je souscris un abonnement à **Dirigeant**

Nom _____ Prénom _____

Société _____

Adresse _____

Ville _____ Code postal _____

Je règle la somme de _____ par chèque à l'ordre d'Étape, 19 avenue George V - 75008 PARIS.

Je souhaite recevoir une facture

Date et signature



VOUS ÊTRE **UTILE**

VOTRE ENTREPRISE
EST LOCALE. LA NÔTRE AUSSI.

110 CENTRES D'AFFAIRES EN RÉGION

