

Le Parisien

ÉCO

Jérôme Seydoux

PATRON DE PATHÉ GAUMONT
FACE AUX ENTREPRENEURS

PAGES 2 À 4



LP/ARNAUD JOURDIS

VIE DE L'ENTREPRISE
CONSULTATION
Des solutions
pour organiser
un vote électronique P.11

MÉDIAS COM'
NOËL
Les vitrines, enjeu
marketing P.5

ÉCO CARRIÈRES
ARTISANAT
Comment
les boulangers
se réinventent P.9



LP/JULIEN BARBARE

Le Parisien



XAVIER STARKLOFF
28 ans, Saint-Mandé (94)



PAULINE LAHARY
30 ans, Suresnes (92)

À LA
UNE

**ENTRETIEN
COORDONNÉ PAR**
VIRGINIE DE KERAUTEM,
CYRIL PETER
ET JEAN-LOUIS PICOT

PHOTOS:
PHILIPPE LAVIEILLE

EN
PARTENARIAT
AVEC

**AMERICAN
EXPRESS**

COFONDATEUR... de Joko

L'entrepreneur millennial, diplômé des Mines et de Polytechnique, modernise les cartes de fidélité. Au lieu de les accumuler enseigne par enseigne, c'est la carte bancaire qui, couplée à une appli mobile, les remplace. En payant par CB auprès de Zara, Starbuck ou Franprix par exemple, on accumule des points échangeables contre des cadeaux ou des dons pour des associations. Joko suggère aussi des offres personnalisées. Cette Fin Tech créée en 2018 avec deux associés, a déjà levé 1,6M€ l'été dernier et embarqué une cinquantaine d'enseignes.

FONDATRICE... de MyCVFactory

Son CV indique qu'elle parle 3 langues étrangères dont le chinois après cinq ans passés à Shanghai et Pékin, qu'elle a même participé aux Championnats de France de patinage artistique en 2006. Depuis 2016, elle dirige sa start-up spécialisée dans l'aide à la recherche d'emploi (300 000 € de CA). Pour aider ses clients à avoir un CV percutant, elle collabore avec un réseau d'indépendants : RH, linguistes, graphistes... « 75 % de nos candidats déclenchent un entretien dans les 3 semaines », assure-t-elle.

Jérôme Seydoux FACE AUX ENTREPRENEURS

Bio EXPRESS

1934 Naissance à Paris (XVI^e)
1959 Ingénieur de l'Ecole nationale supérieure d'électronique de Toulouse
1962 Analyste financier à New York
1975 DG de Schlumberger
1980-1996 Président de Chargeurs (textile)
1990 Rachète Pathé et en devient le PDG.
Il est aujourd'hui co-président



« Un film, c'est une start-up »

C'est dans la salle de projection privée du siège de Pathé Gaumont que le producteur, distributeur, exploitant de salles de cinéma et homme d'affaires nous a reçus.

Ses prises de parole dans les médias sont rares. Sa réputation d'introverti le précède. Pourtant, quand il arrive pour l'interview, Jérôme Seydoux brise d'emblée la glace en glissant un mot sur l'activité de chacun des quatre entrepreneurs venus l'interroger. A la main, des cahiers et deux livres auxquels il fera référence : « Le fil de l'épée », écrit par le général de Gaulle en 1932, et « L'art de la victoire », par Phil Knight, le fondateur de Nike.

Pendant une heure et demie, le chef d'entreprise prodigue une multitude de conseils sur l'entrepreneuriat, évinçant habilement les questions les plus personnelles. Ou plus délicates comme celle posée en aparté sur les nouvelles accusations de viol à l'encontre de Roman Polanski. « Ces affaires ne sont pas bonnes pour le cinéma », lâche-t-il, précisant au passage connaître le réalisateur.

De ses débuts dans l'industrie pétrolière au sein de l'empire familial Schlumberger, dont il sera finalement évincé, à la finance, on comprend que l'audiovisuel et le cinéma ne sont pas des vocations mais des opportunités et le fruit de rencontres, notamment avec les magnats des

médias Silvio Berlusconi et Rupert Murdoch.

Depuis le rachat de Gaumont il y a deux ans, son groupe, dont il a lâché la direction opérationnelle, compte plus de 4 000 salariés, 108 cinémas et plus de 1 000 salles en France, Belgique, Suisse, Tunisie et aux Pays-Bas pour un chiffre d'affaires de 872 M€. De quoi inspirer nos entrepreneurs, curieux de connaître ses recettes pour recruter, manager, transmettre... Sur ce point, on saura que le passage de témoin est déjà ficelé et qu'à 85 ans, Jérôme Seydoux fourmille d'idées pour continuer à exister face à des géants comme Netflix. ■



■ Pascale Bourtequoy Vous avez eu plusieurs vies professionnelles...

Ingénieur de formation, je n'ai jamais pratiqué ce métier. Après mon service militaire, je suis parti à New York pour en apprendre plus sur la finance. De banquier je suis ensuite devenu industriel. En tant que manager, j'ai fait toutes les classes pour devenir, sur la fin, entrepreneur.

Avant le cinéma, il y a eu la télévision. En 1986, j'ai fondé la Cinq avec Silvio Berlusconi (NDLR : il n'est plus actionnaire quand la chaîne dépose le bilan en 1992).

■ Xavier Starkloff Citez une expérience qui vous a forgé...

Au début de ma carrière, dans une petite banque d'investissement, j'ai eu une très grande chance : ma première affaire a fait faillite. Le but était d'importer des Etats-Unis des machines pour imprimer des formes qui n'existaient pas en France. L'idée était bonne mais la réalisation mauvaise. Cet échec a été une très grande leçon.

Et dans le cinéma ?

En 2008, Pathé produit Bienvenue chez les Ch'tis. Le film connaît un succès phénoménal avec 20 millions d'entrées en salles et 3,5 millions de DVD vendus. J'envoie un message aux collaborateurs : attention, danger ! Il faut se

méfier du succès pour ne pas se dire : « C'est bon, je sais tout faire ». Le cinéma est un métier à risques. Chaque film est une nouvelle entreprise.

■ P.-M. Herbelin A la tête d'une entreprise familiale, comment avez- vous géré les relations avec vos proches ?

Mes ancêtres, les Schlumberger, ont monté une affaire familiale. J'y ai travaillé avant d'être mis à la porte (NDLR : par Jean Riboud, le n°1 de l'époque, extérieur à la famille). Là aussi, on apprend beaucoup de choses. Donc sur les sociétés familiales, j'ai une culture importante. Mais aujourd'hui, en tant que seul actionnaire, je n'ai pas à gérer ces problèmes.

Vous êtes un gestionnaire devenu entrepreneur ?

J'ai géré des sociétés cotées. Si je suis aujourd'hui à la tête d'une entreprise qui m'appartient, c'est grâce à Vincent Bolloré. Il a acheté des actions

Pathé et les a revendues à Vivendi. Marqué par mon licenciement de Schlumberger, je souhaitais garder mon indépendance. J'ai racheté la partie cinéma à Vivendi. Ma culture de base est celle d'une entreprise cotée, pas familiale. J'ai acquis avec Pathé une culture de société privée indépendante. L'avantage, c'est sa gestion à long terme. Personne ne vient m'ennuyer pour savoir si les bénéfices seront aussi bons qu'au semestre précédent.

■ Pauline Lahary En tant que grande fortune, comment garder les pieds sur terre ?

Jeune, on me disait que je pouvais ne pas travailler. Ce n'est pas mon éducation. Aujourd'hui, à 85 ans, je pourrais être à la retraite. Mais entreprendre, c'est rester dans la société civile, avoir des choses à raconter. Des amis ont pris tôt leur retraite, ils n'ont rien à raconter, sauf leurs exploits d'il y a 30 ans.



PIERRE-MICHEL HERBELIN
59 ans, Charquemont (25)



PASCALE BOURTEQUOI
59 ans, Pantin (93)

PDG... de Michel Herbelin

Formé à l'école d'horlogerie de Besançon (Doubs), près de son village natal de Charquemont, le futur PDG rejoint l'entreprise familiale aux côtés de son père et de son frère. Depuis sa naissance en 1947, cette PME jurassienne a fabriqué plus de 10 millions de montres avec mouvement suisse. Conçus au sein des ateliers employant 80 personnes, les modèles coûtent entre 300 € et 2 500 €. En 2017, Herbelin a vendu 85 000 montres dans 50 pays. Le patron est épaulé par deux petits-enfants du fondateur pour la création et le marketing.

PRÉSIDENTE... d'Euro costumes

Le bac en poche, cette fille de tailleur et de costumière intègre la société de son grand-père, loueur de costumes pour le cinéma et la télévision. Quelques années plus tard, un incendie criminel détruit la PME familiale. « Un choc qui motivera toute la suite de ma carrière professionnelle, à savoir reconstruire une entreprise de costumes », confie celle qui a vu « Bourvil, de Funès ou Steeve Mac Queen » dans les tenues fabriquées par son grand-père. Son entreprise de 12 salariés fournit les équipes du film Eiffel, produit par Pathé.

Management et recrutement

« A chaque fois que je n'ai pas écouté mon instinct, cela a été une erreur »

■ P.-M. Herbelin Comment recrutez-vous vos cadres dirigeants ?

Avec des chasseurs de têtes. Recruter avec ambition, c'est payer un cadre 100 000 €, pas deux à 50 000 €. Mes anciens associés Silvio Berlusconi (NDLR : *La Cinq*) et Rupert Murdoch (NDLR : *Jérôme Seydoux a été actionnaire de BSkyB*) sont de grands entrepreneurs car ils étaient bien entourés.

Et vous, qui vous entoure ?

Si le candidat paraît excellent, faut-il encore qu'il s'adapte à la culture de votre entreprise. Parfois la greffe ne se fait pas. Quand j'étais manager, j'avais changé deux fois de personne car je n'étais pas satisfait. Je suis allé voir mon patron qui m'a dit de continuer jusqu'à ce que je trouve la bonne personne. Facile à dire mais pas à faire car cela signifie que vous vous êtes trompé...

Fonctionnez-vous à l'instinct ?

(Il lit une citation en anglais d'Albert Einstein) « Je crois en l'intuition et l'inspiration. L'imagination est plus importante que le savoir. » A chaque fois que je n'ai pas écouté mon instinct, cela a été une erreur. Donc si vous avez sous les yeux un CV fantastique et que votre instinct dit

non, dites non. Un entrepreneur a évidemment des connaissances, mais il a aussi de l'instinct, du caractère, une détermination. Surtout, il ne lâche rien, comme le sportif.

■ Pauline Lahary Quelles qualités attendez-vous des collaborateurs ?

Il n'y a pas de profil type. L'entrepreneur est comme un chef d'orchestre. Il a besoin d'un pianiste, d'un violoncelliste... Il faut jouer en équipe. Des collaborateurs qualifiés mais qui se haïssent, cela m'est arrivé. C'était la catastrophe, car chacun voulait garder son territoire, les communications étaient mauvaises...

Savez-vous déléguer ?

Oui, je sais faire confiance aux collaborateurs. Vous ne pouvez pas gérer une entreprise importante si vous ne déléguez pas. Un bon patron doit toujours être disponible. Il sait repousser un rendez-vous pour régler un problème plus important. C'est difficile d'être l'assistante d'un patron dont l'emploi du temps évolue tout le temps.

■ Xavier Starkloff Votre management est plutôt vertical ou participatif ?

Il faut que les gens participent. Cela dit, j'ai horreur du

comité. Dans un de mes jobs, on avait un comité tous les matins. Chacun racontait son histoire, personne n'écoutait. C'était une perte de temps colossale. Si tout passe par un comité, cela peut ralentir certaines décisions quelle que soit la taille de l'entreprise. Or, des décisions ne sont bonnes que si elles sont prises rapidement. L'idéal est que le comité donne lieu à des interactions entre les participants, pas pour s'informer. Il y a d'autres moyens pour ça.

Avec les années, avez-vous changé votre façon de manager ?

Sûrement. Le management

est une chose vivante. Celui du dirigeant dépend des qualités et faiblesses de son équipe. Aujourd'hui, je ne gère pas l'opérationnel, il y a deux présidents pour ça.

■ Pascale Bourtequoi Votre petite-fille Léa pourrait-elle vous succéder ?

Mes héritiers sont ma femme, mes huit enfants et, in fine, mes petits-enfants. Donc Léa sera, un jour, actionnaire de Pathé. J'ai tout organisé avec le Pacte Dutreil (NDLR : *avantage fiscal destiné à favoriser la transmission familiale des entreprises*).



Le groupe Pathé Gaumont

« Si on continue d'innover, les gens viendront »

■ P.-M. Herbelin Comment s'est passé le rachat de Gaumont à votre frère ?

Au début des années 2000, Gaumont a des problèmes financiers, on fusionne nos salles. Pathé se retrouve avec les deux-tiers du capital, Gaumont un tiers. En détenant les deux-tiers d'une société, même si c'est votre frère qui détient l'autre tiers, vous n'êtes pas maître de tous vos capitaux. Ça aussi ce sont des problèmes familiaux. En 2017, je rachète ce tiers.

■ Xavier Starkloff Comment répondez-vous à la baisse de fréquentation ?

Après la Seconde Guerre mondiale et avant l'arrivée de la télévision, la fréquentation en France tournait autour de 400 millions de tickets vendus par an. En 1992, celle-ci est tombée à 116 millions. Aujourd'hui, elle se situe autour de 200 millions. Actuellement, les écrans (NDLR : *smartphone notamment*) sont une nouvelle révolution avec des opérateurs mondiaux comme Netflix. Notre client a le choix de voir des séries ou des films chez lui, tout le temps. Cela joue sur la fréquentation. Chez Pathé, on croit que les gens auront toujours envie de sortir, mais pour cela, la salle de cinéma doit être plus attrayante. On est dans une stratégie de montée en gamme. Les places seront plus chères. Le cinéma est la solution luxe pour voir des images, il sera un centre de divertissement.

A quels services en plus pensez-vous ?

Les deux grosses tendances, c'est la restauration et le confort. Le dernier cinéma que nous avons ouvert à Marseille (NDLR : *Multiplex Europa-Corp du réseau Pathé-Gaumont*) a une salle avec des lits, une autre avec des coques pour deux personnes... Quand j'étais jeune, il y avait 17 cinémas sur les Champs-Élysées, soit 17 salles et 17 films ! Le public ne viendra pas pour voir des films qui sont aussi bien à la télévision, tous ne seront donc pas destinés au cinéma.

La place de cinéma n'est-elle pas déjà trop chère ?

Les gens disent toujours que le cinéma est trop cher. Je ré-

ponds : tout dépend ce que vous offrez. Quand vous creusez un peu, nos enquêtes nous disent que le problème des gens qui aimeraient venir au cinéma, ce n'est pas le prix, c'est le temps. Le cinéma très bon marché, c'est mort. Il y a peut-être un avenir pour des salles low-cost mais ça ne durera pas très longtemps. Mon rival, ce n'est pas le prix, c'est la banalité. Le luxe marche très bien. Même en remontant le prix de la place, on restera de très loin le spectacle le moins cher comparé aux concerts, au théâtre, au sport.

■ Pascale Bourtequoi Les jeunes vont-ils encore au cinéma ?

Ils y vont beaucoup moins puisqu'ils regardent des séries sur leur téléphone. Cela dit, ils vont à des concerts, alors si on leur offre des choses qui sortent de l'ordinaire, ils aiment.

Pour fidéliser, quelle est la place de l'abonnement ?

Sachez que 20 % des entrées viennent des abonnés, 20 % sont prépayées, c'est-à-dire achetées en gros par des comités d'entreprise, 20 % le sont au tarif plein et le reste correspond à toutes les formules de réduction. La France a été en avance pour les abonnements. C'est l'une des raisons pour lesquelles la fréquentation des salles y est la plus forte d'Europe.

■ P.-M. Herbelin Comment vous situez-vous par rapport à vos concurrents ?

On est de très loin le leader en France, à la fois au niveau des technologies, de notre ambition architecturale, de l'évolution des sièges. On a investi 700 M€ en cinq ans pour moderniser nos salles. Et vous pouvez retenir votre place et la payer avec votre téléphone. Ce n'est pas le cas de tous nos concurrents français. Demain, on n'aura quasiment plus de caissiers, tout sera automatisé.

■ Pauline Lahary Qui sont les meilleurs ?

Les Coréens. Ils proposent des technologies très avancées pour les images, le son. Le spectateur a par exemple un casque pour choisir sa langue. Ils ont aussi la plus grande salle iMAX du monde (NDLR : *qualité des images et du son*) avec un écran de 900 m². Si on continue d'innover, les gens viendront. Notre dernier projet, par exemple, est à Lille (Nord). Doté d'un parking, il va coûter près de 50 M€. L'artiste Daniel Buren a participé à la conception, avec les architectes Roland Carta et Ora-ïto.



Demain, on n'aura quasiment plus de caissiers

Les enjeux du secteur

« Moi je n'ai pas de produits mondiaux à vendre, on a l'air gros mais on est tout petit »

■ P.-M. Herbelin

Vous êtes en négociation exclusive avec le circuit CinéAlpes. Pourquoi procéder à ce rachat ?

La croissance d'une entreprise comme Pathé vient d'acquisitions. CinéAlpes était à vendre. Cela nous permet de croître, et eux (NDLR : réseau indépendant de 13 cinémas et multiplexes présents à Brest, Nevers, Clermont-Ferrand, Tours...) de se moderniser.

Etes-vous tenté de racheter UGC ?

On ne pourrait pas pour des raisons de concurrence, surtout à Paris où UGC est numéro 1. Comme on est deuxième, on aurait une part de marché que l'autorité de la concurrence refuserait !

■ Pascale Bourtequoi

Produire un film est un risque financier important. Comment choisissez-vous vos scénarios ?

Un film, c'est une start-up. Il n'y a aucune certitude qu'il marche. Ça démarre par le script. Il faut aussi un bon metteur en scène, des acteurs de qualité, des financements grâce au soutien en général des chaînes de télévision. Une fois fait, il faut espérer qu'on aille le voir. Je ne suis pas seul à choisir les scénarios. Faire un film que tout le monde trouve pas mal, c'est embêt-



tant. Il vaut mieux un film plus clivant car il sera soutenu par des gens passionnés. Chez Pathé, on ne fait pas que des films qui me plaisent. Le mélange est plus compliqué. Bienvenue chez les Ch'tis, j'y ai toujours cru mais à 1 million d'entrées, pas 20 millions !

■ P.-M. Herbelin

Vous produisez actuellement le film Eiffel, dont le tournage se déroule en France. Qu'est-ce qui vous incite à le faire ?

Le film raconte la vie de l'entrepreneur Gustave Eiffel avec l'histoire de la tour et une histoire d'amour. Le monde entier connaît la tour Eiffel. Bien qu'en français avec des acteurs qui ne sont pas des grandes stars internationales,

il se vend très bien à l'étranger. On vend Paris, on vend la France. Ce n'était pas pensable de ne pas le tourner ici. Mais parfois, pour des raisons de coûts, la France n'est pas intéressante.

De nombreuses productions américaines tournent en Angleterre. Avec le Brexit, pensez-vous que la France puisse être plus attractive ?

L'année dernière, Paris a accueilli 5000 jours de tournages. L'impact du Brexit sur le cinéma est neutre. James Bond ou Harry Potter ne se tourneront pas en France, faute d'avoir un très grand studio comme Londres. Notre système de production fonctionne très bien pour le cinéma franco-français, et moins

bien pour des films à valeur internationale. La faiblesse du cinéma français est liée à une certaine incapacité à capter un grand public étranger.

Ce n'est pas une question de budget ?

Aussi, mais pas seulement. Avant la Première Guerre mondiale, la capitale du cinéma était Paris. Pathé était numéro un mondial. Après, c'est devenu Hollywood. En 1918, Charles Pathé, lors d'un voyage aux Etats-Unis, avait déclaré que les Américains travaillaient beaucoup plus leur scénario que les Français. Ces derniers continuent à ne pas le travailler assez.

Pourriez-vous imaginer diffuser une production Netflix dans vos salles

après sa sortie sur la plate-forme ?

On souhaiterait le faire mais ce n'est pas possible. Prenons l'exemple de « The Irishman », le film de Martin Scorsese qui doit sortir exclusivement sur Netflix le 27 novembre. Si on avait un accord avec le site américain pour sortir le film 3 mois après environ dans nos salles, on ne pourrait pas car la réglementation française de la chronologie des médias impose dans ce cas que Netflix ne le diffuse plus pendant 36 mois. Les choses vont changer, mais la France est un pays assez conservateur qui n'évolue pas facilement.

■ Xavier Starkloff

Selon vous, il ne faut pas contrer le développement de ces plates-formes ?

Vous voulez, vous, contrer Netflix ? (rires).

La taxe GAFSA est une tentative...

Taxer, ce n'est pas contrer. Vous n'allez pas contrer les nouvelles technologies. Netflix est le premier à exploiter mondialement Internet pour diffuser des images. Personne ne va arrêter Netflix. D'ailleurs Disney va faire la même chose.

■ Pauline Lahary

Un groupe comme Pathé Gaumont pourrait-il lancer sa propre plate-forme de streaming ?

C'est impensable ! En face de nous, Netflix doit dépenser plusieurs fois notre chiffre d'affaires par an. Disney par exemple détient 25 % du marché mondial de la distribution de films. Moi je n'ai pas de produits mondiaux à vendre. On a l'air gros mais on est tout petit.

MERCREDI ET JEUDI Rassemblement d'entrepreneurs

Créateurs d'entreprise, repreneurs, futurs franchisés, porteurs de projets... Le Salon des entrepreneurs débarque à Nantes pour rassembler pendant deux jours plus de 10 000 professionnels. Sont notamment prévues 280 sessions de réseautage ainsi qu'une centaine de débats, conférences et ateliers.

■ Mercredi 20 novembre, de 9 heures à 18 h 30, et jeudi 21 novembre, de 9 heures à 18 heures, à la Cité des Congrès de Nantes (Loire-Atlantique). Inscription gratuite sur www.salondesentrepreneurs.com.

JEUDI ET VENDREDI Des épargnants très courtisés

Plus de 60 sociétés parmi lesquelles EDF, Suez et des PME non cotées tenteront de convaincre les épargnants au salon Actionaria. Des acteurs du placement alternatif comme la plate-forme de financement participatif Tudigo seront présents. Outre les tête-à-tête avec des experts en trading, des consultations patrimoniales gratuites seront aussi organisées.

■ Jeudi 21 novembre, de 13 heures à 21 heures, et vendredi 22 novembre, de 9 h 30 à 19 heures, au Palais des Congrès de Paris (XVII^e). Inscription gratuite sur www.actionaria.com.

LE LIVRE La recette disruptive des grands patrons

Jack Ma, Steve Jobs ou encore Larry Page ont bâti un empire en se laissant guider par des idées en rupture avec leurs prédécesseurs. Celles-ci sont analysées par Jean-Marie Dru, ancien patron dans la pub et inventeur du concept « disruption ». Les façons d'agir et de penser de 25 dirigeants sont passées au crible selon différentes catégories : culture d'entreprise, construction de marque, responsabilité sociale... ■ « Thank you for disrupting - les philosophies disruptives des grands dirigeants d'entreprise », Jean-Marie Dru, Pearson, 214 pages, 25 €.



La faiblesse du cinéma français est liée à une certaine incapacité à capter un grand public étranger

« Innover pour se démarquer »

Pierre-François Brezes, directeur général cartes et solutions corporate chez American Express France



« **DÈS LE DÉBUT**, Jérôme Seydoux a abordé les facteurs de sa réussite : l'ouverture, apprendre des succès... et des échecs. Il a pris l'exemple de Bienvenue chez les Ch'tis, produit par Pathé, lorsqu'il prévient ses équipes : *Faites gaffe, on a eu un succès, ça endort*. Alors que, comme il le dit, l'échec inspire la réflexion. Il insiste aussi sur l'équilibre

de l'équipe que l'on recrute : partir d'une bonne connaissance de soi pour savoir s'en-tourer de ceux dont on a besoin. Ne pas forcément aller vers les meilleurs ou les plus performants à leur poste mais privilégier ceux qui suscitent la confiance et la collaboration. Et rester disponible !

American Express a fait réaliser récemment une étu-

de auprès de 1 500 patrons de TPE-PME. Les choses dont ils ont le plus besoin sont la trésorerie et le temps. Cela recoupe les dires de Jérôme Seydoux quand il déclare qu'un bon patron doit pouvoir demeurer à l'écoute de ses collaborateurs et réfléchir à apporter de l'innovation et de la valeur. Que l'on soit com-

merçant, à la tête d'une start-

up ou dans l'industrie, c'est incontournable pour se démarquer de la concurrence. Cette réalité se traduit dans notre métier à travers des services spécifiques destinés à l'entreprise, qu'il s'agisse de systèmes de paiement adaptés mais aussi plus largement d'accompagnement ou tout simplement de conseil. »

J.-L.P.



« Les vitrines de Noël, c'est comme une campagne de publicité »

MARKETING Le Printemps a imaginé de nouvelles animations pour ses devantures, boulevard Haussmann à Paris (IX^e). David Molière, son directeur artistique, en raconte les coulisses.

PAR VIRGINIE DE KERAUTEM

Parmi les traditions propres à Noël, l'une est immuable : les vitrines des grands magasins. Nées après la Première Guerre mondiale pour redonner un peu de baume au cœur des Parisiens, elles attirent toujours autant. Pour l'occasion, la mise en scène doit être exceptionnelle, féérique et unique. BHV, Bon Marché, Galeries Lafayette et Printemps... Aucun ne veut manquer le rendez-vous, début novembre. « Les vitrines de Noël, c'est comme une campagne de publicité », résume David Molière, responsable artistique du Printemps. Cette campagne, qui se décline à la fois dans les devantures et le magasin, doit être à la hauteur des enjeux de l'enseigne à cette période de l'année où le Printemps Haussmann réalise 20 à 25 % de son chiffre d'affaires annuel (1 M€ en 2018), soit quelque 250 000 €. « Notre budget est inférieur à ce montant mais c'est clairement le plus gros projet de communication de l'année », indique uniquement ce dernier.

Coloré et ludique

Pour le directeur artistique, l'événement se pense pendant un an. La gageure est de trouver une nouvelle idée à chaque fois tout en gardant les mêmes ingrédients : « festif, coloré, pétillant et ludique ». Gare aux idées trop originales ou décalées comme le Noël cosmique créé une année ou celui, façon 1 001 nuits. « Les gens ne s'y sont pas retrouvés, commente David Molière. On était culturellement trop loin de Noël ». Pour « Drôlement Noël », dont le slogan a été arrêté dès décembre 2018, l'enseigne est partie d'expressions françaises pour imaginer une ribambelle de drôles d'animaux : l'éléphant qui trompe, les souris vertes, la reine des rennes, les dindes dures à cuire, la cocotte qui cocotte, le cheval de course de Noël, les écureuils veillent au grain,



LP/PHILIPPE LAMELLE

l'ours mal léché, les perroquets déjantés... Ces 73 personnages, de 60 cm à 2,5 m de haut, prennent vie depuis près d'un mois, uniquement dans les vitrines du vaisseau amiral du Printemps Haussmann.

Sur les 11 vitrines de l'enseigne, quatre sont animées et pensées pour les enfants, sans aucun produit à vendre. Les sept autres, bien que dans la même thématique, sont sponsorisées. Cette année, l'une d'elles fait vivre une troupe de 14 écureuils qui s'activent autour d'une extraordinaire machine à café pour montrer toutes les étapes de la fabrication du café. Un plus loin, de jolies souris vertes transportent la coupole du Printemps, qui, basculée sur le côté, laisse s'échapper par son chapeau entrouvert rubans, boules et cadeaux. Dans une autre, des dindes se rebellent pour ne pas finir au four.

Environ 10 millions de personnes, selon la mairie de Paris et la préfecture de police, profitent de ce spectacle gratuit pendant ces deux mois. « C'est une institution, rappelle le directeur artistique, mentionnée dans tous les guides touristiques ». A quelques mètres, sur le même trottoir, touristes et Parisiens, peuvent aussi admirer les vitrines des Galeries Lafayette. « On se connaît très bien mais chacun mène sa barque, sans savoir ce que fait le voisin » explique-t-on au Printemps.

Comme l'année dernière, cette féerie pourrait être malmenée par les gilets jaunes dont les manifestations

Boulevard Haussmann, Paris (IX^e), le 20 novembre. Sur les 11 vitrines de Noël du grand magasin, quatre sont pensées pour les enfants, sans aucun produit à vendre. Les sept autres sont sponsorisées.

avaient conduit les deux enseignes à fermer plus tôt que prévu début décembre. Le scénario pourrait se répéter. Déjà, avec l'intrusion dimanche 17 novembre de manifestants aux Galeries Lafayette, le magasin avait dû évacuer tout le monde puis fermer. Bien qu'inquiètes, aucune des deux enseignes n'a souhaité faire de commentaire sur le dispositif mis en place. ■

Zoom Comme une pièce de théâtre

Décors, musiques, personnages, histoires. Tout est créé et développé en interne, de janvier à juin. Le Printemps se tourne néanmoins vers des

savoir-faire extérieurs pour la réalisation. « Nos vitrines sont comme une pièce de théâtre », compare David Molière, responsable artistique de l'enseigne.

Répétition l'été

Couturiers, peintres, sculpteurs, fabricants de peluches... Des artisans dont le Printemps garde jalousement les noms secrets. Hormis celui de l'entreprise chargée de l'animation des personnages gérée depuis plus de 40 ans par le même établissement familial de Montfermeil (Seine-Saint-Denis) où le père, Jean-Claude Duhix, a transmis les rênes à son fils, Sylvain. Autrefois animés à la main, les personnages le sont désormais par des moteurs. Treize kilomètres de fils sont nécessaires !

L'été est le moment de la répétition. « On teste nos scènes, les éclairages, etc. dans les ateliers » poursuit le directeur artistique et ce, jusqu'à l'installation finale. En branle de 8 heures du matin à 23 h 30, le dispositif doit tenir le coup, sous l'œil d'une équipe de maintenance chargée d'intervenir au moindre couac.

COMMUNIQUÉ

RECRUTER SUR LE SEUL CRITÈRE DES COMPÉTENCES

■ Une politique handicap volontariste et globale

Première ETT⁽¹⁾ à signer en 2009 des accords nationaux sur le handicap, Manpower France réaffirme aujourd'hui son fort engagement en les renouvelant pour trois ans (2019-2021).

La politique handicap de Manpower soutient quotidiennement aussi bien les salariés permanents que les intérimaires :

- Accompagner les travailleurs handicapés lors de leur intégration dans l'entreprise.
- Former et renforcer l'employabilité de chacun.
- Développer les partenariats et synergies avec les acteurs locaux.

Partenaire du réseau GESAT⁽²⁾, Manpower participe aussi activement au développement du secteur protégé et adapté, source complémentaire d'aide par le travail pour les Travailleurs Handicapés, et **contribue ainsi pleinement aux engagements que la profession a pris avec l'État par voie de convention.**

Chaque jour, faisons grandir la confiance

Nous recrutons, France entière, des talents en CDI, CDD et Alternance.
Consultez nos offres sur manpower-rh.fr



LES CHIFFRES DE LA CONSOMMATION (par rapport au mois précédent)

Consommation des ménages (09/2019)	↘ - 0,4 %
Inflation (10/2019)	0,0 %
Energie	0,0 %
Alimentation	↘ - 0,4 %
Produits manufacturés	↗ + 0,3 %
Services	↘ - 0,1 %
Indice des loyers (T3) En variation annuelle	129,99 + 1,20 %

En octobre 2019, l'indice des prix à la consommation est stable sur un mois, après un repli de 0,3 % en septembre. Cette stabilité résulte d'une légère hausse des prix des produits manufacturés (+0,3 % après +1,5 %),

compensée par un recul des tarifs des services (-0,1 % après -1,3 %) et de l'alimentation (-0,4 % après -0,5 %). Ceux de l'énergie sont stables sur le mois, après une hausse de 0,3 % le mois précédent.

LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Salaire minimum de croissance (Smic) Depuis le 01/01/19	brut	net
Horaire	10,03 €	7,94 €
Mensuel (35 h / semaine)	1 521,22 €	1 204 €

Chômage (09/2019, sans les DOM-TOM) Demandeurs d'emploi (cat. A, B, C)	5 492 800
Variation sur le mois précédent	- 0,83 %
% de la population active (T3)	8,6 %

Sources : Pôle emploi, INSEE

ÉPARGNER

Livrets A / Bleu (net)	PEL (brut)	Euro / Dollar
0,75 %	1 %	1,1031 \$ (cours le 22/11)



EMPRUNTER

Taux fixe pour emprunt immobilier	Taux minimum des crédits à la consommation sur un an		
Durée	15 ans	20 ans	0,40 %
Taux moyen	0,95 %	1,15 %	
Taux minimum	0,56 %	0,74 %	

Sources : Baromètre Empruntis.com, taux moyens hors assurance.

Le chiffre

19,1

C'est, en milliards, le chiffre d'affaires des 21 300 entreprises spécialisées dans la comptabilité, en 2017, selon les dernières statistiques publiées par l'Insee. Un secteur qui se porte bien : ce résultat a progressé en moyenne de 4,2 % par an depuis 20 ans, un rythme un peu plus rapide que celui des autres services aux entreprises, notamment avant 2009. Les activités comptables emploient 140 000 salariés en France.

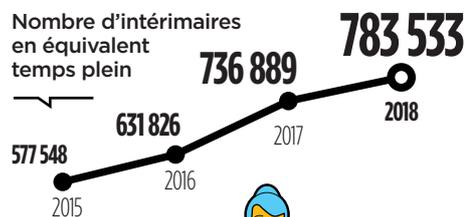
DÉCRYPTAGE

Les chiffres records de l'intérim

Activités de services, industrie, construction... Pour la quatrième année consécutive, l'intérim progresse en France.

Niveau historique du travail temporaire

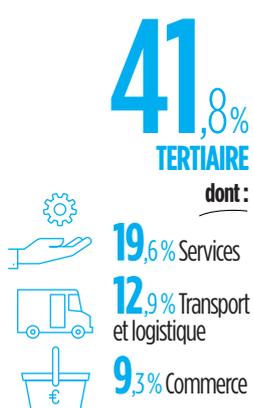
27 millions* de personnes ont travaillé en intérim en 2018, l'équivalent de 785 533 emplois à temps plein.



2,7 %
Part du travail temporaire dans la population active française en 2018

Le tertiaire passe devant l'industrie

Répartition de l'emploi intérimaire par secteur, en volume, en 2018



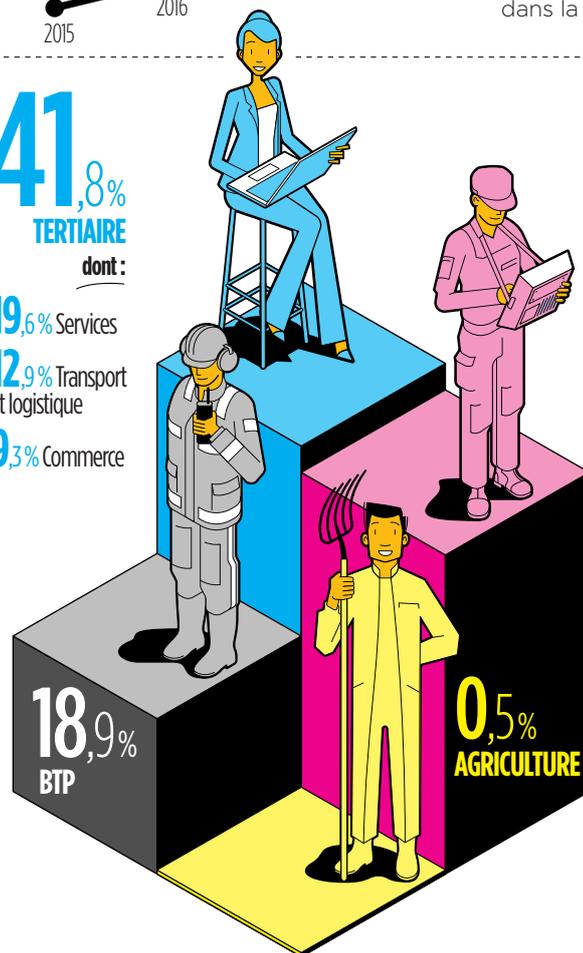
38,8 % INDUSTRIE

Qui sont les intérimaires ?

Âge moyen
32,5 ans

66 % d'hommes

Les ouvriers représentent plus de 3/4 des effectifs.



* PERSONNE AYANT TRAVAILLÉ AU MOINS UNE HEURE EN INTÉRIM EN 2018. SOURCES : DARES, PRISMEEMPLOI, OBSERVATOIRE DE L'INTÉRIM ET DU RECRUTEMENT. BRONX.

INÉGALITÉS HOMMES-FEMMES

LA DÉFINITION

Les salaires féminins sont inférieurs de 24 % à ceux des hommes en France. Cet écart s'explique partiellement par le temps de travail : les femmes sont quatre fois plus souvent à temps partiel que les hommes. Quand on calcule en équivalent temps plein, l'inégalité hommes-femmes se réduit et passe à 17,5 %. Les différences de statuts comptent aussi : il y a plus d'hommes cadres que de femmes. Les femmes sont plus nombreuses dans les secteurs moins bien rémunérés à qualification équivalente. Mais, à secteur d'activité, âge, catégorie socioprofessionnelle et condition d'emploi égaux, les femmes gagnent toujours 9 % de moins que les hommes.

L'ACTU

Les salaires des femmes en Europe restent inférieurs de 15,4 % à ceux des hommes (temps complet et partiel inclus) tous secteurs confondus, selon les derniers chiffres Eurostat (2017).

LA PHRASE

« À partir du 5 novembre à 16 h 47, les femmes en France ont commencé à travailler bénévolement jusqu'à la fin de l'année, du fait des inégalités salariales. »

Rebecca Amsellem, docteure en économie, et fondatrice de la lettre d'information Les Glorieuses.

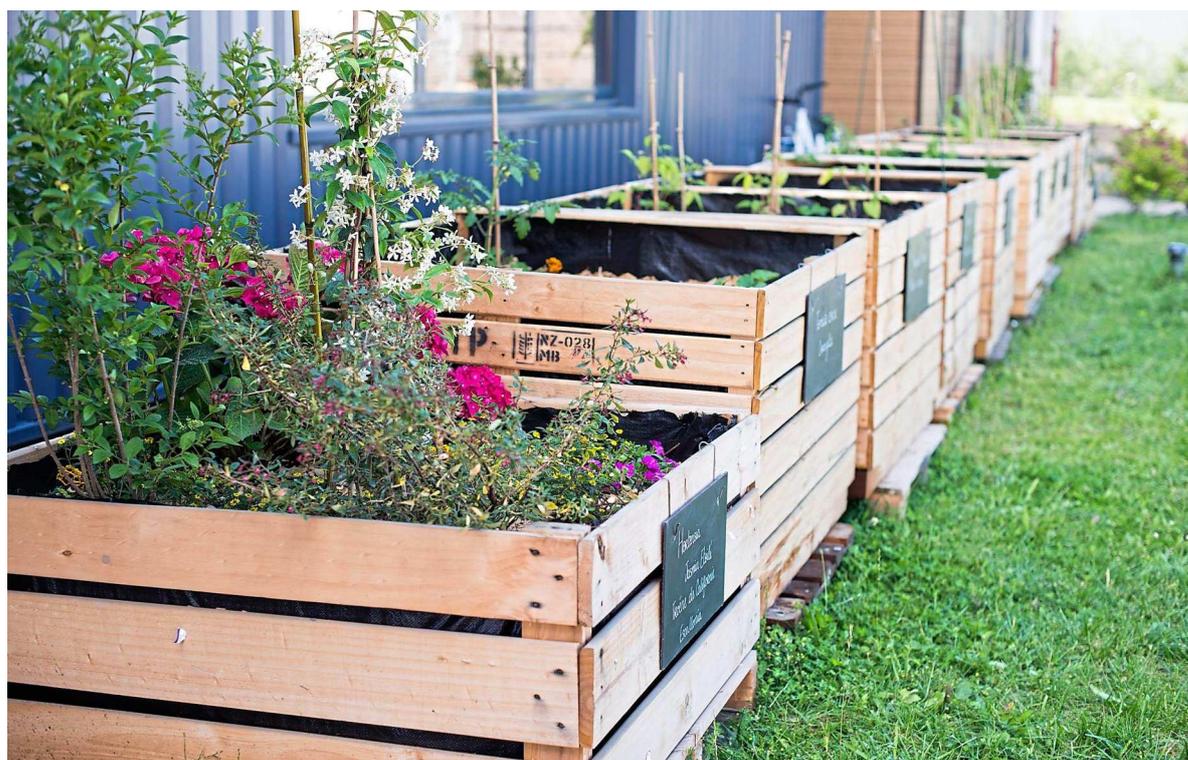
Dico de l'éco
EN PARTENARIAT AVEC



DEV'
DÉVELOPPEMENT

Avec Ecosystem, le naturel revient au galop

SUCCESS STORY Fondé il y a trente ans, le laboratoire Ecosystem installé à Patay (Loiret) fabrique des compléments alimentaires et des produits cosmétiques naturels, mélangeant recettes traditionnelles et savoir-faire d'aujourd'hui.



Ecosystem propose une vingtaine de produits de beauté, d'hygiène et alimentaires contenant des bio-nutriments pour la tonicité, le sommeil ou le bien-être.

ECOSYSTEM

CONSEIL
D'EXPERT

CYRIL DARMOUNI,
EXPERT-COMPTABLE
DU CABINET EXCO USA,
EXPLIQUE COMMENT
RÉUSSIR SON PROJET
DANS UN AUTRE PAYS

S'implanter à l'étranger, mode d'emploi

DANS UNE ÉCONOMIE globalisée, il est tentant de ne pas vouloir se restreindre aux frontières de l'Hexagone. C'est un choix qui peut s'avérer gagnant et même lucratif, à condition de bien se préparer. Démarches administratives, budget, impératifs... Cyril Darmouni, expert-comptable du cabinet parisien Exco installé aux États-Unis, fait le point.

Comment préparer un projet d'installation à l'étranger ?

Le travail de prospection en amont est indispensable pour prendre la mesure du marché local et de ses spécificités. Un solide projet de création d'entreprise en France ne l'est pas forcément dans un autre pays où les habitudes de consommation diffèrent. Je recommande de se rendre sur place pour découvrir le pays et ressentir ses particularités afin d'adapter le business plan. Certains pays offrent un cadre légal à ces recherches, comme le visa B-1 aux États-Unis, valable 6 mois et renouvelable 6 mois supplémentaires.

Est-ce plus difficile à financer qu'une création d'entreprise en France ?

À projet égal, il faut effectivement prévoir une mise de fonds plus importante car, en tant qu'étranger, vous risquez de ne recevoir l'aide d'aucune banque sur place. Je constate d'ailleurs que la majorité des échecs provient d'une sous-estimation de ce budget initial. D'expérience, je déconseille de venir aux États-Unis sans une réserve personnelle d'au moins 150 000 \$ (NDLR : environ 135 000 €), permettant à la fois de lancer son projet professionnel mais aussi de subvenir aux besoins du quotidien.

Existe-t-il des particularités selon les régions du monde ?

Oui, il est par exemple logiquement plus facile pour un Français de pénétrer le marché d'un autre pays de l'Union européenne, surtout dans la zone Euro. Le marché américain (États-Unis, Canada) est financièrement difficile d'accès mais il est légalement bien cadré. Le marché asiatique est, lui, très compliqué administrativement. Quant au marché africain, il est à la fois moins cher et moins réglementé, mais aussi moins lucratif...

Par qui peut-on se faire aider ?

Pour la partie prospection et business plan, l'aide juridique d'un expert-comptable ou d'un avocat d'affaire est précieuse. Des cabinets français ont des antennes dans certains grands pays d'émigration, de façon à aider les expatriés. Mieux vaut aussi faire appel à un avocat de l'immigration pour les questions de visas. S'agissant des ambassades et consulats, elles peuvent apporter une aide administrative mais ne s'impliquent pas sur les problématiques professionnelles.

PAR RÉGIS DELANOË

SI AUJOURD'HUI le laboratoire Ecosystem est spécialisé dans la fabrication et la vente de compléments alimentaires et de produits cosmétiques naturels, cela n'a pas toujours été le cas. Son activité a débuté à la fin des années 1980 en commercialisant des... aquariums qui fonctionnaient de façon autonome en circuit fermé. Une idée de Frédéric Pottecher, président-fondateur de l'entreprise.

« Biologiste et chercheur de profession, il s'est très tôt intéressé à l'environnement naturel – ou écosystème, d'où le nom donné à son projet – des poissons, puis rapidement de l'homme », situe Victor Brandao, chargé de communication. Au fil des années, l'offre se diversifie et Ecosystem propose désormais une vingtaine de produits à la

vente. Une gamme d'articles qui vont des flacons et tubes de soins pour cheveux, laits hydratants, savons liquides, shampoings, déodorants jusqu'aux produits alimentaires contenant des bio-nutriments pour la tonicité, le sommeil ou le bien-être...

Un complément alimentaire à base de spiruline liquide

Le dernier né de la gamme est un safran liquide breveté, comme sept autres produits. « Il s'agit de brevets concernant soit la technique d'extraction de la matière première, soit le produit en lui-même », précise Victor Brandao. Un autre produit phare de la marque, lui aussi breveté, est le « Mac Oc », complément alimentaire à base de spiruline liquide.

Ecosystem emploie 17 salariés, dont la majorité est basée

Le chiffre
3
millions d'euros
de chiffre d'affaires

à Patay dans le Loiret, siège de l'entreprise et de son laboratoire de fabrication. « Pour la partie commerciale, nous collaborons avec environ 1 500 partenaires vendeurs répartis dans toute la France et à l'international, poursuit le porte-parole du groupe. Il s'agit de vendeurs à domicile indépendants (VDI), travaillant selon un modèle popularisé par une célèbre marque de boîte en plastique de

cuisine... » Ecosystem réalise par ce biais un chiffre d'affaires annuel de 3 M€, pour un bénéfice net compris entre 140 000 et 150 000 €. Ses produits se situent dans le milieu de gamme. A titre indicatif, une crème beauté de 50 ml est vendue 59 €.

Des ambitions en Afrique

Historiquement bien implantée en outre-mer et notamment sur l'île de La Réunion (d'où la femme de Frédéric Pottecher est originaire), la PME Loirétaine espère gagner de nouveaux marchés, en métropole et à l'international, notamment en Afrique où ses produits commencent à bien se vendre. « Un développement qui ne se fera pas au détriment de la qualité et de la sélection de la matière première naturelle », promet Victor Brandao. ■

« LE PARISIEN LIBÉRÉ »,
10 boulevard de Grenelle, CS 10817,
75738 Paris Cedex 15. Tél.: 01.87.39.70.00.
Société par actions simplifiée.
PIERRE LOUETTE
Président et directeur de la publication.
SOPHIE GOURMELEN
Directrice générale déléguée.
PRINCIPAL ASSOCIÉ: Ufipar (LVMH).

STÉPHANE ALBOUY
Directeur des rédactions du « Parisien »
et d'« Aujourd'hui en France ».
Commission paritaire: N° 0221 C 80333.
Rédaction en chef des suppléments:
Jean-Louis Picot.
Rédaction: Virginie de Kerautem et Cyril Peter
en collaboration avec Forum News.
Editing: Olivier Bossut.

Fabrication: Amandine Charbonnel.
Directeur de la publicité RH & Emploi:
Muriel Petit. Tél.: 01.87.39.82.82.
mpetit@lesechosleparisien.fr

Le Parisien

Abonnement Le Parisien:
0.811.875.656.
(Coût d'un appel local)

Leur métier, un jeu d'enfants

A l'approche de Noël, zoom sur les métiers insolites dans le secteur du jouet.



Créer

Ce designer joue aux Lego pour trouver de nouveaux modèles

« A l'école, on apprend le métier de designer avec un stylo. Chez Lego, mon outil de travail, ce sont les briques. » Aurélien Rouffiange, embauché en 2010 par le fabricant de jouets danois, passe ses journées à monter, démonter ou faire rouler des bolides, pelleuses et autres bulldozers. « Les châteaux forts et les bateaux de pirates, c'est une autre équipe », précise le Lillois de 35 ans, diplômé d'une école de design à Valenciennes (Nord). En ce moment, le designer planche sur les modèles de 2021.

« Il faut faire preuve de pédagogie et montrer aux enfants comment fonctionne le vrai véhicule dans la vraie vie. Je vérifie que tout s'imbrique bien, en respectant les consignes de départ, sur la taille et le prix. Un logiciel nous permet de savoir combien coûte chaque pièce », décrit celui qui travaille au siège historique de l'entreprise, près du parc d'attractions Legoland, au Danemark. Aux 37 heures, Aurélien pioche dans les tiroirs d'une

immense étagère où sont rangées toutes les pièces de la marque. Il imagine ensuite les combinaisons sur son bureau large de 2 m.

En partenariat avec d'autres designers, chargés de fabriquer les moules, il met en moyenne deux à trois mois pour concevoir un petit modèle qui sera vendu 50 €, plus d'un an pour une grosse voiture à 350 €. « Il a fallu 70 versions pour arriver à un modèle qui tienne la route », se souvient celui qui jouait aux Lego quand il était enfant.

Testés par des enfants danois après l'école

Outre la conception, à l'aide d'un ordinateur pour créer des pièces en 3D, Aurélien est chargé de tester les produits. « Chaque semaine, les parents déposent après l'école des enfants de la région. Pour les tests de qualité, on jette par terre et on joue plus brutalement pour voir les limites du Lego. On le met aussi dans un four à 60 degrés pendant 4 heures pour voir si le modèle peut être posé devant la fenêtre en période de forte chaleur », illustre-t-il.

Avec l'expérience, Aurélien est récemment monté en grade. S'il se creuse encore la tête en imbriquant des Lego, il consacre son temps aux collaborations avec des marques de luxe comme Bugatti en vue de créer des modèles spéciaux pour jeunes adultes.

Réparer

« Docteur Sophie » soigne 500 poupées Corolle par an

Décoration de la bouche et des joues, montage de la tête, insertion des yeux, piquage des membres... Sophie Marais, chez Corolle depuis 1984, est une pro de l'habillage de poupées. « J'ai connu tous les postes de la chaîne de production, sauf l'implantation des cheveux », raconte la salariée de 52 ans. Son savoir-faire manuel lui a valu, en 1998, une nomination à la tête de la « clinique » de l'entreprise. « Une idée de l'ancienne directrice générale pour prolonger l'attachement énorme envers sa poupée », précise Muriel Joron, la directrice marketing.

« Le bras grignoté par le lapin »

Vêtue d'une blouse blanche telle une urgentiste, « Docteur Sophie » travaille seule dans un atelier de 50 m² à Langeais (Indre-et-Loire), où se trouve le siège de Corolle qui fabrique ses produits en Chine depuis les années 2000. Elle a besoin

d'une heure à une heure et demie pour remettre sur pied un poupon. Aux 35 heures, la smicarde en soigne 500 par an. « Le tissu peut être usé, le corps fatigué par le temps, le bras grignoté par le lapin ou le chien, illustre-t-elle. Je nettoie avec de l'eau et du bicarbonate alimentaire, je change les yeux s'ils sont abîmés... Par contre, les traces de stylo, ça ne s'enlève pas car le vinyle est une matière poreuse qui boit l'encre. » Outre les interventions chirurgicales, « Docteur Sophie » réalise le devis et envoie le colis contenant la poupée réparée ainsi que son carnet de santé dans lequel sont notées les opérations subies et retouches esthétiques.

Un service facturé 20 € à 50 €

« Mon métier consiste à donner du bonheur aux petites filles, sourit l'employée. Je suis la seule de l'entreprise à recevoir des courriers sympathiques avec des petits dessins. Parfois on m'annonce qu'ils vont appeler la poupée Sophie. » Les clients français, allemands ou italiens, dont des mères enceintes qui souhaitent transmettre leur poupon, dépensent pour ce service en ligne entre 20 € et 50 €, livraison aller-retour incluse.

Imaginer

Elle est le « nez » des jeux olfactifs Sentosphère

Le savoir-faire de la PME francilienne Sentosphère repose sur le « nez » de sa fondatrice. Depuis 1989, Véronique Debroye, ingénieure en cosmétique, sélectionne les essences naturelles ou de synthèse (bergamote, jasmin, rose, vanille...) pour créer des jeux qui consistent à deviner des odeurs. « L'idée de départ est d'apprendre aux enfants à sentir les plantes, à les reconnaître », explique l'entrepreneuse.

Un calendrier de l'avent parfumé à l'huile et au sapin

Parmi ses dernières créations qui éveillent les sens, un calendrier de l'avent avec 24 parfums en lien avec Noël : huile, cannelle, pain d'épice, sapin, sous-bois, feu de cheminée, chocolat chaud... Les normes évoluant avec leur temps, Véronique Debroye doit désormais « noter un certain nombre d'allergènes sur une liste qui touche très peu de gens et nous prive d'un foisonnement d'odeurs », regrette-t-elle. Quand elle n'est pas

dans le train pour visiter son site de cartonnage dans la Drôme ou dans l'avion pour « faire de la veille en Asie sur les nouvelles techniques et les prix de revient », la patronne de Sentosphère planche dans son bureau sur les prochains emballages de ses jeux ou dans son laboratoire pour trouver la bonne formule. « J'associe des essences pour faire de nouveaux parfums, de nouveaux accords harmonieux, raconte-t-elle. Pour cela il faut un solide répertoire olfactif, connaître les matières premières. Cela dépend aussi de sa culture, de ses voyages. »

Se promener, humer, déguster...

Un conseil pour l'entretien de son nez, outil de travail particulier ? « Il faut sentir régulièrement, se promener dans la nature, humer, déguster des bons mets et bons vins », décrit-elle. En clair, son métier ne requiert aucun talent inné. « Tout est question d'entraînement », insiste-t-elle. Même si les enfants à la campagne, donc souvent en extérieur au contact des plantes, sont avantagés par rapport à leurs camarades citadins. « Ayant grandi au Maroc et en Amérique du Sud, j'ai toujours été entourée d'odeurs. Ces souvenirs m'ont permis d'être bonne élève à l'école de parfumerie », confie-t-elle.

CYRIL PETER



DOMINIQUE ANRACT
PRÉSIDENT
DE LA CONFÉDÉRATION
NATIONALE
DE LA BOULANGERIE-
PÂTISSERIE

« 6 000 à 7 000 emplois vacants »

Comment se porte le secteur de la boulangerie en France ?

Il s'agit d'un des premiers commerces de proximité fréquentés par les Français, avec douze millions de consommateurs accueillis quotidiennement dans près de 33 000 points de vente. On peut trouver un emploi près de chez soi car il y a de grande chance qu'une boulangerie se trouve à proximité. Et de plus en plus de boutiques cherchent des repreneurs, pour cause de départ à la retraite...

Combien de postes sont à pourvoir ?

Cette année, notre confédération a lancé une campagne de communication pour mettre en avant les 6 000 à 7 000 emplois vacants en fabrication et surtout en vente. Ces deux activités rassemblent au total en France 180 000 personnes, qu'il s'agisse de salariés, de chefs d'entreprise ou d'indépendants. La parité globale de ces effectifs cache une inégale répartition : une forte majorité d'hommes travaillent à la fabrication tandis que les femmes représentent 86 % du personnel de vente.

Est-il facile de se reconvertir dans la boulangerie ?

Il faut forcément un diplôme spécialisé pour devenir boulanger car c'est un métier très technique. Mais les cursus sont déclinés en formation continue : que ce soit le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) qui se fait alors en un an au lieu de deux, ou le brevet professionnel de boulanger. Cependant, même si l'on a 30 ou 40 ans et une autre carrière derrière soi, il est déconseillé de s'installer à son compte tout de suite après le diplôme. Avant de voler de ses propres ailes, il faut s'imprégner du métier pendant un an ou deux ans, en faisant ses armes chez les autres. De plus, à la confédération, nous avons mis en place un système de tutorat pour organiser l'accompagnement de ceux qui veulent se lancer et limiter leur risque d'échec.

ÉCO
CARRIÈRES



Le métier évolue et les contraintes techniques et horaires se sont allégées.

Après l'engouement pour les chefs cuisiniers et les pâtisseries, c'est au tour des boulangers de susciter des vocations.

La belle journée des boulangers

PAR STÉPHANIE CONDIS

FIN NOVEMBRE, se tiendra le 39^e concours des meilleurs jeunes boulangers (MJB) de France. Lors des deux précédentes éditions, ce sont des candidates qui ont terminé deuxièmes : la profession se féminise... doucement. Autrefois, ce métier très physique était souvent réservé aux « gros bras ». Mais à présent, les sacs de farine ne dépassent pas 25 kg et le pétrin mécanique facilite le travail.

Chaque année, deux des trois gagnants de la compétition MJB sont qualifiés pour le concours international des jeunes boulangers. Preuve que les carrières peuvent s'exporter. « A Londres (Grande-Bretagne), en Australie, aux États-Unis ou au Canada, ces profils sont très recherchés, précise Pierre-François Tallet, directeur de la formation à la confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie. Chez Kayser, il y a une forte mobilité, notamment vers le Japon où l'enseigne a plusieurs boutiques. Devenir boulanger offre plein de scénarios possibles ! »

Le métier évolue avec son temps, se modernisant grâce à des machines qui allègent les contraintes techniques et horaires. Certains travaillent de midi à 19 heures, d'autres

de 2 heures à 10 heures, pour assurer des fournées au fil de la journée et s'adapter à la demande qui a changé. Le pain est aujourd'hui consommé en plus petite quantité, pour le plaisir plus que par nécessité.

La recherche d'originalité conduit à casser les codes. Au point de devenir très branché, comme The French Bastards, dans l'Est parisien, lancé en janvier par un trio d'amis âgés de 25 ans. Deux diplômés d'écoles de commerce sont associés à Julien Abourmad, boulanger tatoué et globe-trotter qui officie derrière les parois vitrées du magasin : « Nous voulons mieux faire connaître notre travail, actuellement plus valorisé par l'intérêt porté aux métiers de bouche. Tout en ayant une vision novatrice qui dépoussière la tradition, à contre-pied de la standardisation. »

A quelques encablures, Anthony Courteille a ouvert Sain, il y a un an. A la fois chef et

boulangier, il imagine des pains cuisinés, qui sortent de l'ordinaire : betterave-anchois-citron, par exemple. « Je veux qu'ils aient de la personnalité, qu'ils puissent s'accorder avec des mets, pour remettre le pain au centre de la table. J'ai l'impression d'être utile au quotidien car mes produits, aux prix accessibles, font plaisir aux clients. Une activité concrète et qui a du sens, c'est ce que recherchent les gens en reconversion. »

Un métier plus créatif

Comme Jean-François Banded, quadragénaire qui a cofondé, fin 2017 au centre de Paris, BO & MIE, après avoir décroché un CAP : « Auparavant j'avais une marque de sport et il fallait six mois pour passer d'un concept au prototype. Alors que dans la boulangerie, en 24 heures, je peux finaliser une idée ! »

Le métier devient plus créatif et attractif, se réjouit Benoît Castel, qui ouvre sa troisième adresse parisienne : « On assiste à un renouveau des produits, avec des farines bio issues de blés anciens, des pratiques – avec du pain au levain et un pétrissage manuel –, et des approches, avec des profils atypiques qui intègrent la profession. Et il y a encore plein de choses à faire ! » Avis aux audacieux... ■

A savoir Une profession très encadrée

La confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie précise que « la loi protège les dénominations boulanger et boulangerie. Ainsi, seuls les professionnels assurant eux-mêmes, à partir de matières premières choisies, le pétrissage, la fermentation, la mise en forme et la cuisson du pain sur le lieu de vente, sont autorisés à les utiliser. » De plus, pour pratiquer le métier de boulanger, un diplôme est obligatoire.

CAP. Le premier échelon, après la classe de troisième, c'est le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) boulan-

ger, en apprentissage et en deux ans (5 000 étudiants chaque année). Il peut être complété par un cursus d'un an appelé « mention complémentaire » : en boulangerie spécialisée ou en pâtisserie boulangère.

BP. Le brevet professionnel (BP) boulanger, se déroule en deux ans. Il permet d'approfondir les connaissances et la pratique après un CAP (environ 1000 inscrits par an).

BAC PRO. Le bac professionnel boulanger-pâtissier rassemble plus de 1 300 élèves par an.

BREVET DE MAÎTRISE. Ce BM boulanger en deux ans est de niveau bac + 2. Il apporte un perfectionnement propice à la création ou à la reprise d'une boulangerie.

Rens. sur www.boulangerie.org et www.inbp.com.



J'ai l'impression d'être utile au quotidien car mes produits, aux prix accessibles, font plaisir aux clients
ANTHONY COURTEILLE

job
radio
LA WEB RADIO DE L'EMPLOI
ET DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

SPÉCIAL ALTERNANCE

Yves Hinnekint
représentant de Walt

Retrouvez
l'interview/podcast sur
www.jobradio.fr



Comment faire baisser l'empreinte carbone de ses salariés

ENVIRONNEMENT A l'heure où la conscience de l'urgence climatique progresse, bon nombre d'entreprises s'attaquent à la question des déplacements de leurs collaborateurs.

PAR JULIEN BISSON

« **AU DÉPART**, les entreprises sont en général préoccupées par un premier besoin, celui de réduire le temps de trajet domicile-travail », note David O'Neill, directeur de la mobilité chez Kisio (filiale de Keolis). Il s'élève à 75 minutes en moyenne en France, et 90 minutes en Ile-de-France. Entre une et deux heures quotidiennes, génératrices de stress pour le salarié et d'une forte pollution. Mais l'enjeu s'avère également stratégique pour elles, ajoute Félix Bruche, consultant indépendant : « Tôt ou tard, la question de l'empreinte carbone ne sera plus seulement importante en termes d'image, mais aussi enjeu de compétitivité. »

Face à l'urgence climatique, comment s'attaquer à la question des déplacements des collaborateurs ? « La première chose est de les limiter en organisant autrement le travail », note David O'Neill. Plusieurs solutions sont possibles. La plus radicale est de

favoriser ou autoriser le télétravail, par exemple une journée par semaine, si le poste est compatible. Lorsque la présence du salarié est indispensable, il faut réfléchir aux solutions de covoiturage ou de transport collectif : mettre en place une navette, par exemple entre la zone industrielle où est située l'entreprise et une gare. « Si une société seule n'a pas les moyens de la financer, il est utile de se regrouper avec d'autres établissements situés sur le même site », remarque Arnaud Félix, directeur de la pratique performance et mobilité responsable de Kisio.

Même chose pour les déplacements durant la journée de travail, par exemple pour se rendre sur un chantier ou assister à une réunion. De nombreux salariés prennent leur voiture personnelle pour effectuer ce déplacement – et font donc le trajet domicile-travail en voiture –, ce qui alourdit leur empreinte carbone. « L'entreprise a tout intérêt à disposer d'une petite flotte de véhicules que les salariés peuvent utiliser en journée, quitte à les mutualiser avec d'autres entreprises voisines. », conseille Arnaud Félix.

Enfin, les tiers-lieux (ni domicile, ni locaux de l'entreprise) doivent être intégrés à la réflexion : l'idée est de permettre aux salariés d'aller travailler sur un site extérieur comme les bureaux d'une société partenaire, plus proche de son domicile, ou un espace de type de coworking qui sera



Mettre en place une navette entre l'entreprise et la gare est un bon moyen de réduire les émissions de CO₂ de ses collaborateurs.

les nouveaux salariés à les adopter, motiver (grâce à des concours, des animations...) est indispensable pour les inscrire dans la durée.

Financer des plantations de jeunes arbres

Les autres types de déplacements professionnels, comme les voyages en avion doivent aussi faire l'objet d'une réflexion. Un Paris- Los Angeles représente une empreinte carbone équivalente à deux ans de trajet domicile-travail de 20 km. « La première question à se poser est : ce déplacement est-il vraiment utile ? », note Félix Bruche, consultant, spécialiste de l'innovation et de l'empreinte carbone. Mais le sujet est avant tout culturel, affirment les experts. « Aujourd'hui, les voyages d'affaires sont valorisés, associés à une image de pouvoir, remarque David O'Neill. C'est tout une culture à changer ».

D'ici à ce que les mentalités évoluent, les possibilités de compenser l'émission de CO₂ d'un voyage en avion existent. La solution la plus simple est d'acheter des certificats de compensation. Plus innovante, une entreprise française, MyTree, propose de soutenir des projets d'agroforesterie ou de financer la plantation de jeunes arbres. ■



L'entreprise a tout intérêt à disposer d'une petite flotte de véhicules que les salariés peuvent utiliser en journée

ARNAUD FÉLIX, DIRECTEUR DE LA PRACTICE PERFORMANCE ET MOBILITÉ RESPONSABLE DE KISIO

mieux situé. Dans tous les cas, insistent les experts de Kisio, la question de la mobilité doit être abordée de manière participative : « La première chose à faire est d'interroger les salariés, de s'intéresser à leur

vie quotidienne pour trouver les meilleures solutions », insiste Arnaud Félix.

Une fois les nouvelles pratiques mises en place, le dossier n'est pas refermé pour autant. « Au départ, on constate un

engouement, puis on remarque qu'au bout de deux à trois ans, les anciennes habitudes reviennent, par exemple le taux de covoiturage chute ». Encourager en permanence les bonnes pratiques, inciter

Les astuces des solutions de paiement

COMMERCE Faciliter la vie des clients au moment de régler ses achats grâce à des innovations permet de booster les affaires à l'approche des Fêtes.

BOOSTER ses ventes grâce à des solutions de paiement astucieuses et innovantes : à l'approche des fêtes de fin d'année, voilà une perspective motivante pour les commerçants, qu'ils disposent d'une boutique physique ou d'un site de vente en ligne. Plusieurs Fin Techs telles que Pledg, une start-up française fondée en 2016, ou Le Pot Commun, développent des options de paiement qui facilitent la vie des clients. Se réunir à plusieurs, amis ou

familles, pour atteindre un budget conséquent et faire un cadeau d'envergure, une bonne idée parfois compliquée à mettre en œuvre. Pledg fournit une solution qui avance la somme totale au commerçant et permet d'effectuer l'achat rapidement, sans attendre que chacun verse son écot et ce, sans coût supplémentaire pour les acheteurs finaux.

Cette solution a été adoptée par de grands acteurs du tourisme ou des loisirs (site de

réservation de voyages, clubs de foot...) et elle représente aujourd'hui 20 % de leurs ventes, preuve qu'elle répond à un besoin !

Payer en plusieurs fois sur Internet

Autre pratique novatrice : si les commerçants physiques peuvent proposer aux clients de régler en plusieurs fois, par exemple avec trois chèques, c'est plus difficile sur les sites de e-commerce. Là encore, une solution spécifique

propose de régler en plusieurs mensualités, ou encore avec un début de remboursement différé - entre 15 et 30 jours - pour permettre aux clients d'attendre l'arrivée de leur salaire sur leur compte, par exemple.

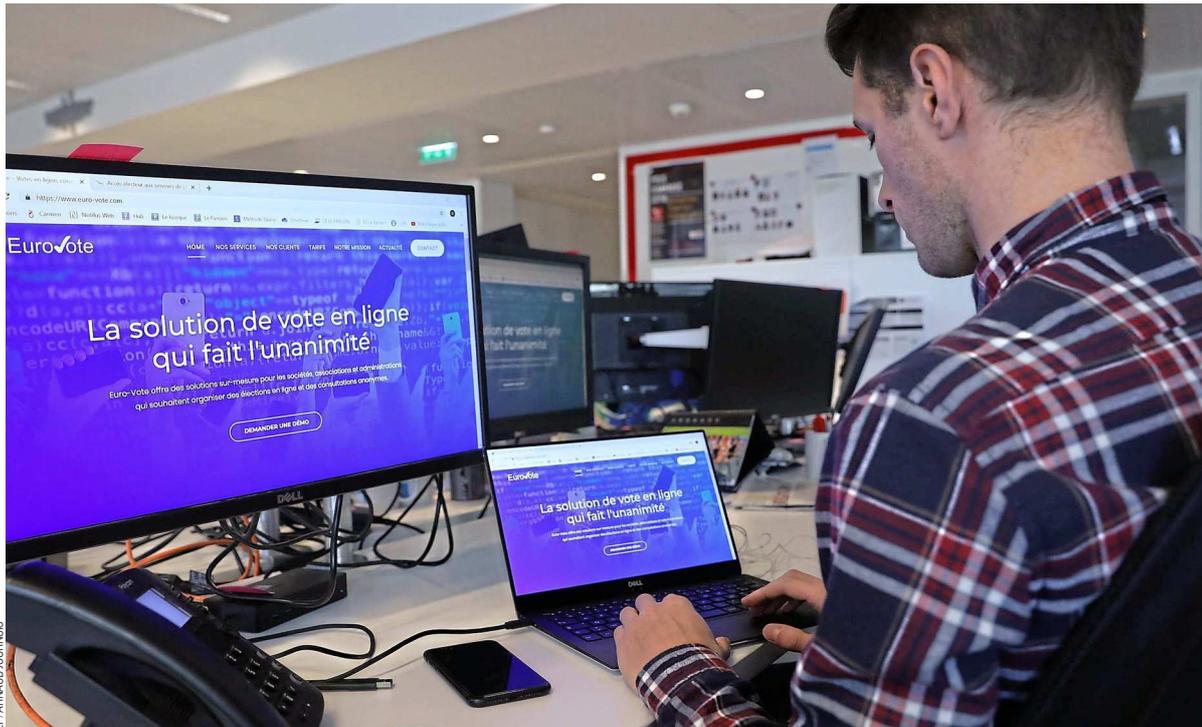
Cette solution est bien adaptée aux sites qui proposent d'essayer l'article avant de décider de le conserver ou non. Le règlement n'intervient qu'une fois la décision prise. Cette solution coûte quand même en moyenne



1,5 % à l'utilisateur final pour le paiement en 3 fois et 2,2 % pour un règlement en 4 fois. ■

Des outils numériques permettent de rendre l'acte d'achat plus fluide.

J.B.



Des plates-formes sur Internet permettent de sonder les collaborateurs ou d'élire les représentants du personnel.

Le vote électronique : un bon moyen de consulter les salariés

MANAGEMENT Des prestataires offrent des solutions clés en main pour l'organisation de ces votes très réglementés.

PAR JULIEN BISSON

ÉLECTIONS des membres du comité social et économique (CSE), des délégués du personnel, accords d'entreprise, référendum, ou juste consultations diverses sur le choix d'une mutuelle ou la date du repas de Noël... On vote souvent en entreprise ! Et pas uniquement dans les plus grandes. Les ordonnances Macron de septembre 2017 autorisent les employeurs, en l'absence de délégué syndical, à soumettre un accord d'entreprise aux salariés par référendum. La mesure a eu un certain succès puisque, selon le ministère du Travail, 400 textes ont été approuvés par cette voie entre novembre 2017 et novembre 2018 dans des entreprises de 1 à 10 salariés. Ces accords portent pour les deux tiers sur le temps de travail et son organisation, mais ils abordent aussi les questions de protection sociale complémentaire, l'intéressement, l'intégration des travailleurs handicapés...

Un cadre juridique strict et complexe

L'organisation des scrutins, si elle est entièrement à la charge matérielle de l'entreprise, obéit à un cadre juridique complexe : code électoral, Code du travail, code du commerce, accords et conventions collectives le cas échéant, le tout éventuellement complété par la jurisprudence. Pour des raisons pratiques, et pour être cer-

tains de rester dans les clous, de plus en plus de chefs d'entreprise font appel à des prestataires spécialisés qui prennent en charge l'ensemble de l'organisation du scrutin, sur le plan administratif et opérationnel. La solution la plus fréquente est de procéder au vote par Internet. « Cette modalité se répand très rapidement, dans toutes les entreprises, depuis les PME de plus de 10 salariés jusqu'aux plus grands groupes. Ainsi, 90 % de ces derniers sont passés au vote électronique », confirme Henri Ibgui, directeur général de Néovote, leader du marché. « Les trois fonctions publiques s'y mettent aussi », ajoute-t-il.

Fini les programmes et bulletins en papier

Le vote par Internet présente, en effet, plusieurs avantages : il est plus respectueux de l'environnement, puisque tout le matériel de vote sous forme papier (tracts préélectoraux, programmes, bulletins...) disparaît ; il évite de mobiliser du personnel en grand nombre pour tenir les bureaux de vote et dépouiller ; lorsque le quorum n'est pas atteint, il est plus facile à renouveler ; pour des groupes ou des entreprises multisites, il évite les déplacements de collaborateurs pour se rendre sur le lieu du scrutin.

La sécurité et la confidentialité du vote sont également assurées, même si une inquiétude est parfois expri-

mée chez les votants. « En matière de sécurité, il faut savoir que les règlements bancaires, par exemple, sont beaucoup moins exigeants que la réglementation du vote par Internet », ajoute Henri Ibgui. Les derniers développements de la technologie permettent de garantir la confidentialité des scrutins. « Le dispositif s'appuie sur une mini blockchain qui per-

met de détruire les données à l'issue du vote », précise Stéphane Leleu, directeur PDG de Euro-vote.

Bien sûr, tout cela a un prix. Pour une TPE, organiser un vote électronique coûte entre 2 000 à 2 500 € environ, et ce chiffre croît bien sûr avec la complexité de la structure et le nombre de personnes qui composent le corps électoral. ■

Place au team building solidaire

COHÉSION Fini le saut à l'élastique, les entreprises préfèrent les projets citoyens.

PAR JACQUES PONCET

LES WEEK-ENDS « cohésion d'entreprise » à l'ancienne où l'on marche sur des cendres brûlantes, saute à l'élastique avec son chef de service, ou chante à l'unisson un extrait des Carmina Burana, c'est bientôt fini. Seul l'escape game est encore très prisé des jeunes cadres branchés. Pierre Cauvin, patron d'Osiris Conseil, le confirme : « L'aspect provocateur et ludique a fait son temps et ne suffit plus. Le week-end ponctuel, même drôle, laisse – au mieux – de bons souvenirs aux salariés, mais il n'est pas un gage de cohésion sur la durée ».

Pierre Bultel, consultant en ressources humaines basé à Lyon, porte lui aussi un jugement sévère sur ces prétendus week-ends miracles pour l'entreprise : « Faire semblant d'être soudés quarante-huit heures pour qu'ensuite le chacun pour soi et la pression excessive continuent, ce n'est pas honnête, avoue-t-il. Ce genre de week-end n'a plus la cote, d'autant que les jeunes salariés sont de moins en moins prêts à sacrifier leur vie privée pour l'entre-

prise. Les temps ont changé. Les cadres ne veulent plus se regarder le nombril mais voir l'horizon d'un monde qui change. » La nouvelle tendance est donc à la cohésion utile et durable.

Une journée avec les enfants du Secours populaire

« Mettre l'intelligence collective au service d'un projet solidaire, voilà ce qui marche aujourd'hui ! », affirme Pierre Bultel. Sophie Cantier, productrice de films d'entreprise, enfonce le clou : « La cohésion passe désormais par l'aventure d'une entreprise au service des citoyens ». Elle se souvient avec émotion des cadres et salariés de Toyota, en région parisienne, qui ont préparé une journée à Disneyland pour les enfants du Secours populaire : « Ça a formidablement soudé les équipes sur le long terme ». La quête de sens est donc désormais au centre du nouveau team building. Signe des temps, l'écologie est ainsi un excellent vecteur du « vivre ensemble » en entreprise. Le saut à l'élastique est mort, mais vive le nettoyage des plages polluées avec son équipe ! ■

NICOLAS RECRUTE PARTOUT EN FRANCE
www.nicolas.com

NICOLAS
DEPUIS 1822

Le Parisien

ÉCO
REBONDIR

Les ouvriers pensent que la reconversion n'est pas pour eux. Ils se censurent, n'ont pas confiance en eux

JÉRÔME HIRSON



Pussigny (Indre-et-Loire), le 21 novembre. Jérôme Hirson, 48 ans, est devenu céramiste après avoir passé une quinzaine d'années à l'usine.

LP/CYRIL CHIBOT

De l'automobile à l'artisanat d'art

Cet ancien ouvrier de l'industrie automobile a démissionné pour quitter le travail à la chaîne et se reconverter dans la poterie. Une réussite.

PAR CYRIL PETER

« **ON A ESSAYÉ** de me recaser à l'usine. » Jérôme Hirson, ouvrier démissionnaire, s'est battu avec Pôle emploi pour faire financer à 95 % sa formation dans la poterie. Il est alors guidé par sa ferme intention de tourner une page d'une quinzaine d'années passées chez un sous-traitant automobile puis chez Toyota, dans son Valenciennois natal.

Recalé deux fois aux épreuves du bac économique, le Nordiste prend le chemin de l'usine par nécessité. « Il fallait bien manger, raconte-t-il. Mis

à part la bonne ambiance entre collègues, je n'ai pas de bons souvenirs. C'est un métier alimentaire, qui ne donne aucun plaisir. » Le déclin date de 2008. « J'ai suivi ma femme, mutée dans l'Yonne, poursuit-il. En me baladant dans le département, j'ai visité par hasard un atelier de céramique. J'avais l'impression d'être au musée. J'ai été touché par les pièces à la fois simples et parfaites de celle qui allait me former. »

Le chômeur est persuadé qu'il tient là son futur métier. « Les ouvriers pensent que la reconversion n'est pas pour

eux, regrette-t-il. S'ils changent de travail, c'est qu'ils n'ont pas le choix, à cause d'un licenciement souvent. Ils se censurent, n'ont pas confiance en eux. La preuve, depuis cinq ans, il y a de plus en plus de reconvertis parmi les artisans d'art, mais ce sont principalement des cadres. »

Une entreprise rentable

A l'issue d'un apprentissage d'un an, huit heures par jour, le reconverti rejoint une coopérative à qui il verse 10 % de son chiffre d'affaires pour la gestion des tâches administratives. Idéal pour lancer sa pre-

mière affaire. « Cela m'a permis de me concentrer sur la poterie, commente Jérôme. L'histoire de ma reconversion s'est écrite avec ma compagne, qui m'a dit de foncer. Sinon, je ne l'aurais pas fait. Sans soutien, il y a un risque que le couple se termine. »

Dix ans après ce virage, l'ouvrier dirige une microentreprise « rentable » mais touche moins d'un smic net par mois. « Ce n'est pas énorme, reconnaît-il. Je me repose sur ma compagne en CDI. L'important c'est d'en vivre correctement, de manger et de sortir un peu. »

Marqué par son passé ouvrier, le céramiste de 48 ans propose des prix « pas très élevés », à partir de 15 € l'assiette, pour que des gens peu fortunés « puissent avoir de la belle vaisselle chez eux ». Il réalise trois bols à l'heure en utilisant « la technique lente du modelage », tandis que d'autres potiers préfèrent le tournage, plus rapide. « Je n'ai pas renoncé au travail à la chaîne pour rien », insiste-t-il.

Ses pichets, jarres et autres pièces sur-mesure sont fabriqués dans une ancienne ferme à Pussigny (Indre-et-Loire), où il vit depuis 2017.

« Après six mois de travaux, il a fallu s'approprier le nouvel atelier, se souvient-il. La lumière était différente, les pièces séchaient plus vite, j'ai dû m'adapter. » L'artisan y travaille, du lundi au vendredi, jusqu'à 19 heures en période de pic, de mars à septembre. Le reste du temps, il pilote ses sites Internet et compte Instagram. Il lui arrive aussi de voyager entre Bruxelles (Belgique) et Paris, pour exposer sa vaisselle « qui parle aux urbains en quête de simplicité ». En ce moment, on la trouve à la Galerie Collection dans le Marais, à Paris (III^e). ■

MOT
DE LA FIN

Client



■ Extrait du livre
« Le bonheur au boulot, je me marre ».
Dessins de Gabs.
Editions Eyrolles.
365 pages. 17,90 €



GABS.