



### L'ENQUÊTE LES BRASSEURS À L'ÉPREUVE DU COVID

#### NORD

**Afibel modernise son modèle pour renouer avec la rentabilité**



#### PAS-DE-CALAIS

**Nxtfood ouvre une usine de steaks végétaux à base de protéines de pois**

#### NORD

**Mutynes allie écologie et produits ménagers**



**AISNE**  
**Le groupe Drekon déjoue la crise par une vague d'acquisitions**



#### NORD

**ELECTRO DEPÔT  
MISE SUR  
LA SECONDE-MAIN**



14 éditions, 38 journalistes économiques,  
pour un décryptage de l'économie locale,  
**vraiment local.**



**Le Journal**  
**des Entreprises**  
L'ÉCONOMIE EN RÉGIONS

# Édito

**Le Journal**  
**des Entreprises**  
L'ÉCONOMIE EN RÉGIONS

Pour contacter votre correspondant  
par courriel : [initialeprenom.nom@lejournaldesentreprises.com](mailto:initialeprenom.nom@lejournaldesentreprises.com)

Directeur général,  
directeur de la publication :  
Bruno Dussourt

Directeur des rédactions : Philippe Flaman

Rédacteur en chef : Stéphane Vandangeon

Rédactrices en chef adjointes :  
Élodie Vallerey et Gwenaëll Lyvynec

Rédacteur en chef technique :  
Christophe Beluin

Responsable d'édition :  
Élodie Soury-Lavergne, 06 66 65 25 56 ;

Journaliste :  
Jeanne Magnien, 06 67 19 99 73  
Courriel : [jde.59@lejournaldesentreprises.com](mailto:jde.59@lejournaldesentreprises.com),  
[jde.62@lejournaldesentreprises.com](mailto:jde.62@lejournaldesentreprises.com)

Directeur commercial  
et du développement :  
Valérie Asti, 06 24 16 40 13

Publicité : Parenthèse Média, Sophie Coisne,  
03 20 74 15 15, [sophie@parenthese-media.fr](mailto:sophie@parenthese-media.fr) ;  
assistée de Béatrice Ollivier, 02 98 33 80 56

Directrice stratégie,  
diversification et communication :  
Emmanuelle Bouron, 06 60 96 82 51

Événementiel, partenariats  
et communication :  
Sabine Dechaume, 02 40 35 79 25

Assistante Marketing Partenariats :  
Morgane Moity, 02 40 73 08 58

Conception graphique : Jean-Marc Dupuis

Diffusion, abonnements :

**0 810 500 301** Service 0,06 € / min  
+ prix appel

[abonnement@lejournaldesentreprises.com](mailto:abonnement@lejournaldesentreprises.com)

Abonnement papier + numérique  
1 an (11 numéros + 1 hors-série) : 350 €

Société editrice : Manche Atlantique Presse  
1, allée Baco BP 73207 - 44032 Nantes Cedex 1

Capital social : 10 000 €

Actionnaire majoritaire :  
Financière Gaspard 2

N° ISSN : 2268-7041

N° de CPPAP : en cours  
Dépôt légal : à parution

Fabrication : JJ Production  
Imprimeur : Calligraphy Print  
P.A. La Gaultière - Secteur B4,  
7, rue de la Rouyardière,  
35220 Châteaubourg  
Imprimerie labellisée Imprim'Vert  
et certifiée PEFC™ et FSC®

Papier : origine : Saint-Jean les Fonts,  
Saragosse, Espagne

Taux de fibres recyclées : 0,25 %  
Eutrophisation : Ptot 0,02 kg/tonne.

La reproduction ou l'utilisation  
sous quelque forme que ce soit de nos articles  
ou informations est interdite.



**PEFC™ 10-31-1614**



Par **Élodie Soury-Lavergne**

Responsable de l'édition Hauts-de-France  
*Le Journal des Entreprises*

## Effet papillon

C'est l'effet papillon. Une des conséquences positives et plutôt inattendues de cette crise sanitaire : l'économie de la seconde main prend son envol. La crise est venue accélérer une tendance naissante, celle de l'achat d'objets d'occasion. En France, ce marché était déjà estimé à 7 milliards d'euros en 2019, dont 1 milliard pour le textile, selon Xerfi. Au niveau mondial cette fois, la croissance annoncée pour le marché de la seconde main, ces cinq prochaines années, s'établit aux alentours de 15 à 20 % par an d'après une étude BCG Vestiaire Collective. Il faut dire que ce modèle semble répondre à toutes les attentes des consommateurs dans un contexte de crise sanitaire qui se prolonge, induisant une paupérisation d'une partie de la population et propulsant les préoccupations écologiques sur le devant de la scène. Selon une étude menée en 2019 par l'IFM (Institut Français de la Mode), la première motivation des achats de seconde main (pour 75 % des Français) reste en effet le prix, suivie par les motivations écologiques (25 %). Dynamisé par ailleurs par l'essor de plateformes en ligne comme celle de l'entreprise lituanienne Vinted, le marché de la seconde main a aussi bénéficié des confinements, favorables de manière globale à l'e-commerce.

De tels chiffres ont de quoi faire rêver, ou au contraire inquiéter, la grande distribution. Passer à côté de cette tendance, c'est prendre le risque de laisser filer des parts de marché. Dans les Hauts-de-France, berceau de nombreuses enseignes de la grande distribution, le phénomène est déjà bien palpable. Les distributeurs se lancent les uns après les autres, à l'image de Kiabi avec ses corners de vêtements d'occasion fin 2020, de la Redoute avec La Reboucle, sa plateforme de produits d'occasion, en janvier, ou d'Electro Dépôt avec son site Reconomia en mars, etc. Si les initiatives fleurissent, force est de constater qu'elles sont tâtonnantes. La distribution nordiste doit encore se frayer un chemin vers le bon modèle économique. En attendant, cette nouvelle tendance de consommation constitue indéniablement un avantage collatéral pour l'environnement. La crise a aussi ses bons côtés et il est peut-être plus simple de les souligner un an après, avec un certain recul sur les phénomènes qui semblent s'installer dans la durée. L'économie française entame sa mue : preuve en est, elle se montre déjà plus résiliente face au troisième confinement, selon La Banque de France.

# Sommaire

N°404 • MAI 2021

## 06 L'ACTU

- 6 Jungle lève 42 millions d'euros pour ses fermes verticales
- 8 ArtFX se crée un campus à la Plaine Images
- 10 Investissements étrangers : la France touchée mais pas coulée
- 11 Têtes d'Affiche

## 12 BUSINESS&STRATÉGIE

### Electro Dépôt se lance dans les produits reconditionnés

- 16 Drekan-Groupe déjoue la crise grâce à des acquisitions
- 18 Seul rescapé de la friche Usinor, Jean Lefebvre y poursuit son essor
- 19 Avosdim à l'assaut du marché européen du store
- 20 Afibel rafraîchit son modèle pour renouer avec la rentabilité
- 22 Jérémy Gonce (Actrans) : « Il vaut mieux s'unir entre concurrents plutôt que mourir »

## 23 L'ENTREPRISE ENGAGÉE

- 23 Mutyne bouscule le marché des produits ménagers

## 24 START-UP&INNOVATION

- 24 Nxtfood crée une usine de steaks végétaux dans les Hauts-de-France

## 26 ÉCOSYSTÈMES&TERRITOIRES

- 26 Bpifrance tire le bilan d'une année 2020 atypique pour le territoire

## 28 L'ENQUÊTE

### Les brasseurs des Hauts-de-France à l'épreuve du Covid

## 32 VU D'AILLEURS

## 35 DOSSIER SPÉCIAL

### Fusions-acquisitions, le nouvelle donne issue du Covid



© JUNGLE CORP



© AVOSDIM



© JEANINE MAGNIEN



© REPORTAGEENNORD



© TERRE DE BRASSEURS

## I SOLUTIONS&CONSEILS

### GESTION

I Comment se prémunir des nouvelles menaces nées du Covid

III Des remises partielles pour les cotisations sociales de 2020

IV De nouveaux outils pour améliorer les liens avec l'administration

### FINANCE

VI Comment ne pas dégrader sa note Banque de France durant la crise

### RESSOURCES HUMAINES

VII Ce que les entreprises peuvent attendre du programme Erasmus+

### INFORMATIQUE

VIII Après l'incendie d'OVH, les clés pour choisir son data center

## X GRAND TÉMOIN

**François Perret, économiste : « Il n'y aura pas de grand soir des relocalisations »**



© KOSTANTYN



© DR

# X

Communiqué

### UN PROJET D'ÉVOLUTION POUR VOTRE ENTREPRISE ?

**NE PASSEZ PAS OUTRE LA PHASE DE PRÉPARATION, GAGE DE PÉRENNITÉ POUR VOTRE STRUCTURE**

Tout comme l'Être Humain, **vo**tre entreprise est en évolution permanente et se doit d'anticiper des adaptations, des évolutions, des révolutions à tout moment. L'entreprise est ainsi au cours de sa vie confrontée à plusieurs projets de grande envergure. Ses dirigeants mènent des **projets de création, de rapprochement, de (re)structurations ou de transmission**. Ces projets sont complexes en ce qu'ils impliquent un ensemble de données à prendre en compte pour les faire avancer de manière harmonieuse et efficace.

Au-delà de la dimension juridique et financière importante pour la réussite du changement, se concentrer sur le facteur humain est indispensable pour que la métamorphose soit pérenne. **Une entreprise est avant tout incarnée par des Hommes** (des dirigeants, des associés, des salariés, des clients ...).

*« Seule la concentration autour du facteur humain pérennisera la métamorphose de votre entreprise »*

Préparer le projet consiste essentiellement à **diagnostiquer ces données humaines** : en dehors de la culture d'entreprise et des fondamentaux vis-à-vis des Hommes, il s'agit surtout d'appréhender les « non-dits » conscients / inconscients (personnels, familiaux, psychologiques) pouvant compromettre le processus de mutation ; notamment en cas de fusion-acquisition.

**Combien de projets ont, à ce titre, échoué sur un déficit d'appréciation, de prise en compte des « considérations » prioritaires des acteurs ?**

**Posez les bonnes questions avant de lancer votre projet, préparez-le pour poser des bases solides !**

**Quelques questions**, propres à chaque type de projet, sont **primordiales en amont**. Pour un projet de fusion-acquisition :

Quel est l'objectif poursuivi en menant cette opération ? Comment s'inscrit-elle dans la vision de mon entreprise ? Quels sont les effets (internes, externes) pour tous les acteurs ? Quelles sont les possibles déconvenues ? De quoi ai-je besoin pour y parvenir ? Quelle méthodologie ? Quelles étapes ? Quel calendrier, quel accompagnement ? ... La liste est longue.

**Le métier de ProFeel consiste à initier, accompagner le plus en amont possible les réflexions des dirigeants**, préalables aux interventions des experts juridiques, fiscaux et financiers. **Ce temps d'accompagnement en amont est gage de mutations sereines, efficaces et pérennes !**

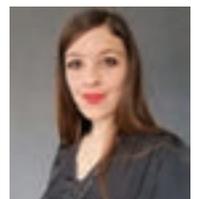
### Projets

D'ACQUISITION

DE RAPPROCHEMENT

DE TRANSMISSION REPRISE

DE (RE)STRUCTURATION



Votre interlocuteur :  
**Charlotte Deroubaix**  
37 avenue Germaine 59110 LA  
MADELEINE | 03.74.46.41.47  
contact@profeel-nord.fr |  
www.profeel-nord.fr

# ProFeel

L'expert pour préparer les projets d'évolution complexes de vos entreprises

AISNE **AGRITECH**

# JUNGLE LÈVE 42 MILLIONS D'EUROS POUR AGRANDIR SA FERME VERTICALE



Nicolas Ségué et Gilles Dreyfus, fondateurs et codirecteurs de Jungle Corp, une start-up qui mise sur l'agriculture verticale.

L'agritech française Jungle, positionnée sur l'agriculture verticale, a bouclé une levée de fonds de 42 millions d'euros, pour accroître ses capacités de production. Cette opération financière a été menée en capital-investissement, à hauteur de 7 millions d'euros, avec Founders Future, Demeter Partners et ses investisseurs historiques. Le reste est de la dette, contractée auprès d'Atlante Gestion.

Fondée en 2016 par Gilles Dreyfus et Nicolas Ségué et domiciliée à Epau-Bezu, dans l'Aisne, Jungle Corp a démarré cette aventure avec un premier site de production, dans un hangar, à Château-Thierry (Aisne). En 2020, la jeune entreprise a produit plus de 50 000 végétaux et a réussi à séduire des géants de la distribution et de la parfumerie, comme Monoprix ou Intermarché. Fort de ce premier succès, Jungle veut donc mettre un coup d'accélérateur. Son ambition ? Devenir le leader européen de l'agriculture verticale.

## LA FERME VERTICALE, PLUS PRODUCTIVE

Jungle produit des herbes aromatiques, des salades et des fleurs, sans pesticides ni herbicides. Le tout, selon un principe de ferme dite verticale, c'est-à-dire en hors-sol.

Les plantes poussent sur un substrat, dans un environnement clos et contrôlé, avec des plateaux de culture disposés sur plusieurs étages, pour atteindre 12 mètres de hauteur à Château-Thierry. « Pour une même surface au sol, l'agriculture verticale permet de produire dix à trente fois plus que sous serre ou en pleine terre », souligne la start-up.

Jungle compte atteindre les 10 millions de végétaux produits en 2022. Elle va notamment investir dans sa ferme verticale de Château-Thierry, qui va passer de 200 m<sup>2</sup> à plus de 5 000 m<sup>2</sup>. Deux autres fermes verticales devraient voir le jour d'ici 2022, dans l'Ouest et le Sud de la France.

L'entreprise veut aussi accélérer son développement commercial, en France et en Europe. « Jungle vise le développement de plus de 2 000 points de vente au cours des 24 prochains mois », indiquent les dirigeants. Outre la grande distribution, l'agritech vise les secteurs de la cosmétique et de la pharmacie. Les deux dirigeants veulent aussi doubler les effectifs (25 salariés pour le moment) à l'horizon 2022.

Elodie Soury-Lavergne

NORD **LOGISTIQUE**

## Mondial Relay va passer sous pavillon polonais

Le logisticien nordiste Mondial Relay va être racheté par le groupe polonais Inpost. Celui-ci est un acteur de la livraison express, dans des casiers automatiques de retrait, qui opère en Pologne, Italie et au Royaume-Uni. Mondial Relay distribue de son côté des colis du e-commerce, en France et en Europe. Il affichait en 2020 un chiffre d'affaires de 437 millions d'euros, avec 1 000 salariés. Mondial Relay, dont le siège est à Hem (Nord), est pour le moment détenu par le groupe allemand Otto. Celui-ci envisage donc de vendre 100 % de ses parts à Inpost, pour un montant d'environ 565 millions d'euros. Un accord a été signé en ce sens mais l'opération reste soumise à l'approbation des comités respectifs de ces sociétés et des autorités de la concurrence concernées. Ce rapprochement doit permettre aux deux groupes de réaliser un potentiel de croissance supplémentaire sur le marché français de la logistique de colis, à la fois concurrentiel et en pleine croissance. Ce changement d'actionnaire ne doit pas avoir de conséquences sur la direction opérationnelle de Mondial Relay.

# L'ACTU

En bref

LILLE **MARKETING**

## Click2buy met un pied à l'international

Fondée en 2013 à Euratechnologies par Guirec Tiberghien, Franck Ibled et Guillaume Fraybin, Click2buy propose des outils de marketing omnicanal. Sa solution permet à ses clients d'enrichir leurs publications promotionnelles sur le web avec un bouton « Where to buy ». En un clic, l'acheteur intéressé peut localiser les différents lieux de vente d'un produit. La start-up, qui revendique une clientèle de plus de 500 marques, qu'elle accompagne dans 21 pays, affiche des ambitions internationales. Elle a ouvert début avril, à Barcelone, son tout premier bureau à l'étranger.



© SARBACANE

NORD **NUMÉRIQUE**

## Sarbacane rachète son concurrent allemand Rapidmail

La société Sarbacane, basée à Hem (Nord), a racheté son concurrent allemand Rapidmail (4,5 M€ de CA, 25 salariés), pour un montant non dévoilé. Cet éditeur nordiste de logiciels dédiés aux campagnes marketing par SMS et e-mailing, poursuit ainsi son expansion en Europe. Épargné par la crise sanitaire, Sarbacane affichait en 2020 un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros, avec 150 salariés. Fin 2021, le nouvel ensemble devrait réaliser un chiffre d'affaires consolidé de 21 millions d'euros. L'ambition est de franchir le cap des 100 millions d'euros en 2025.

LILLE **SERVICES**

## La société d'emailing Mindbaz reprise par ses fondateurs au groupe M6

La société lilloise d'emailing Mindbaz vient d'être reprise au groupe M6 par ses trois fondateurs. L'opération a été financée par une levée de fonds d'1,5 million d'euros, auprès du fonds d'investissement nordiste Finorpa et de business angels. Née en 2013 au sein du groupe média pure-player Oxygem, Mindbaz avait ensuite été rachetée par M6 Digital Services. Grâce à cette indépendance, Mindbaz veut toucher de nouveaux médias français et pure-players. L'entreprise compte aussi accélérer en Europe, où elle réalise 25 % de son chiffre d'affaires.

## Une nouvelle façon de lire votre mensuel



RÉSERVÉ  
AUX  
ABONNÉS

Votre édition du  
Journal des Entreprises  
en version numérique

Retrouvez votre magazine numérique sur le site  
[www.lejournaldesentreprises.com](http://www.lejournaldesentreprises.com)  
menu « ma bibliothèque » en mode connecté

Le Journal  
des Entreprises



© GGL

### LILLE IMMOBILIER

#### Le montpelliérain GGL rachète les lilloises Loger Habitat et Carré Constructeur

Le promoteur immobilier GGL rachète deux filiales du lillois Groupe D Immobilier, Loger Habitat et Carré Constructeur. La première est spécialisée dans l'immobilier résidentiel, la seconde, dans l'immobilier tertiaire. Les deux entreprises comptent 45 salariés, dans les Hauts-de-France, mais aussi le grand Est, la Normandie et le nord parisien. Autant de zones où GGL pose désormais un pied. Grâce à cette opération, le groupe compte désormais 200 collaborateurs, et pèse 300 M€ de CA.



© LA MAISON DU COWORK

### LILLE SERVICES

#### La Maison du Coworking s'implante à Wambrechies

La Maison du Coworking, un réseau d'espaces de coworking lancé en 2016 à Villeneuve d'Ascq, s'apprête à ouvrir une nouvelle adresse en métropole lilloise. Situé à Wambrechies, cet espace de plus de 500 m<sup>2</sup> propose bureaux individuels et salles de réunion aux entrepreneurs et entreprises. Le réseau compte treize sites différents, dont neuf dans la métropole lilloise. Il se déploie peu à peu vers l'ouest, avec des implantations à Levallois-Perret, Orléans et Rennes.



© VALODE & PISTRE

Le futur campus de l'école Artfx s'étendra sur 18 000 mètres carrés.

### LILLE FORMATION

## ARTFX SE CRÉE UN CAMPUS À LA PLAINE IMAGES

**C**réée à Montpellier en 2004, l'école d'animation et d'effets visuels Artfx s'épanouit sous d'autres latitudes. L'école, qui forme ses étudiants aux métiers de l'animation, des effets spéciaux et des jeux vidéo, est implantée depuis la rentrée 2020 sur le pôle d'excellence dédié aux industries créatives la Plaine Images, à Tourcoing. Un écosystème fécond, dans lequel Artfx entend prospérer à l'avenir. L'école se lance dans un plan d'investissement de 37 millions d'euros pour se doter d'un campus de 18 000 m<sup>2</sup>, qui sera édifié sur le site de la Plaine Images. D'ici 2023, ce vaisseau amiral devrait permettre à Artfx de former et loger 600 étudiants, dans un immeuble à cheval sur la frontière entre Roubaix et Tourcoing.

### FORMER TOUJOURS PLUS DE JEUNES

« La »French Touch« est reconnue dans le monde de l'animation et des jeux vidéo, mais nos diplômés ne sont pas assez nombreux. Il faut continuer à former de plus en plus de jeunes, pour répondre à la demande des studios, qui créent beaucoup d'emplois partout dans le monde. Rien qu'en France, il y a 1 400

créations de postes par an, pour 600 jeunes diplômés qui sortent des écoles », avance Gilbert Kiner, le président fondateur d'Artfx, qui est reconnue comme l'une des meilleures formations dans le domaine des arts numériques. « Avec cette installation dans le Nord, nous nous inscrivons dans un écosystème très riche, entre la Plaine Images, l'agence régionale Pictanovo, et surtout, les nombreux studios qui travaillent dans la métropole lilloise, avec qui nous avons déjà commencé à nouer des liens. »

Opérationnel pour la rentrée 2023, le campus lillois viendra compléter les deux autres sites d'Artfx, à Montpellier et Enghien, en renforçant sa vocation internationale. L'immeuble, imaginé par l'agence d'architecte Valode & Pistre, et réalisé par l'héraultais Opalia, s'organise autour d'un atrium, avec d'un côté les 6 000 m<sup>2</sup> dédiés à l'école proprement dite, et de l'autre, un espace de vie avec 500 chambres d'étudiants. L'ensemble offrira 400 m<sup>2</sup> de studios de tournage, des auditoriums et salles de projection, mais aussi, des commerces et des services ouverts sur l'extérieur.

Jeanne Magnien

# Plus que jamais aux côtés des entrepreneurs

**La Banque Neuflize OBC est un partenaire de long terme des entrepreneurs. Elle les aide à développer leur entreprise et leur patrimoine personnel. Anthony Gripe, responsable de l'équipe Corporate Finance et Emmanuel Debavelaere, directeur de l'agence Neuflize OBC de Lille, expliquent comment ils accompagnent leurs clients.**



Anthony Gripe

## Un an après le début de la crise sanitaire, comment préparez-vous la reprise ?

**Anthony Gripe :** Beaucoup d'entrepreneurs mettent cette période à profit pour aller de l'avant. Nous partageons leur volontarisme. Nous accompagnons ceux qui développent leur entreprise, réalisent des acquisitions ou vendent leur activité. Les entreprises familiales ont besoin d'un partenaire solide, qui les comprenne et qui les connaisse bien aux moments clés de leur développement, pour trouver les financements et les bonnes parties prenantes. Surtout actuellement. Début 2021, la valorisation sur les transactions en France a atteint le plus haut niveau historique. Dans certains secteurs comme la tech et la santé, où nous sommes très présents, les valorisations sont élevées. Cette ébullition s'explique. Les fonds d'investissement ont beaucoup de liquidités à investir, les entreprises disposent de marges de manœuvre importantes pour financer des acquisitions. Cette forte activité devrait se poursuivre.

## Pourquoi est-il important de dépasser les visions de court terme ?

**Anthony Gripe :** La particularité de Neuflize OBC est de s'inscrire dans un temps long, comme ses clients. Nous comprenons leurs problématiques. Il y a beaucoup d'argent disponible mais ce n'est pas une raison pour faire n'importe quoi. Les dossiers sont étudiés de plus près depuis la crise sanitaire. Et il nous arrive de conseiller à un client de ne pas faire une opération si toutes les conditions ne sont pas réunies. Notre savoir-faire, c'est la bonne compréhension des problématiques des familles.



Emmanuel Debavelaere

**Emmanuel Debavelaere :** Nous accompagnons les familles dans la gestion de leurs avoirs sur le long terme. Avoir une vision globale de leurs actifs privés et professionnels, est majeur. Nous réfléchissons à l'organisation du patrimoine privé par rapport au patrimoine professionnel, en étudiant les schémas les plus optimaux en matière de gouvernance, de succession. Notre objectif est d'apporter des solutions à nos clients en tenant compte de leurs attentes et contraintes via nos conseils d'expert (financements structurés, ingénierie patrimoniale, gestion d'actifs sur mesure ...).

## Quel est le secteur le plus actif dans la région des Hauts-de-France ?

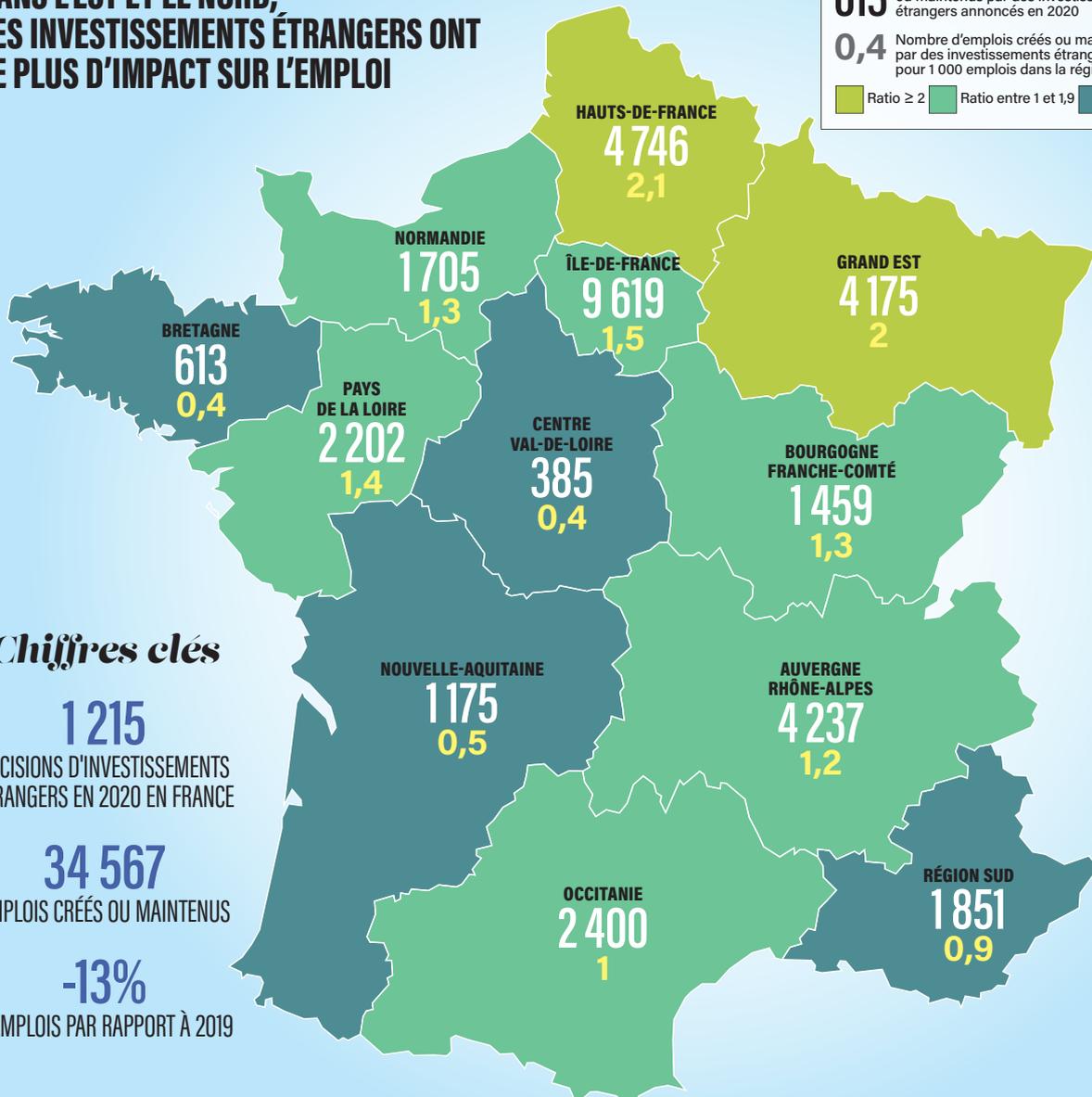
**Emmanuel Debavelaere :** Malgré le contexte actuel, l'activité de levée de fonds est importante depuis plusieurs mois, en particulier sur les secteurs du développement durable et des nouvelles technologies qui présentent notamment de très belles perspectives de croissance. Deux thématiques sur lesquelles Neuflize OBC a développé une forte expertise.

### DANS L'EST ET LE NORD, LES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS ONT LE PLUS D'IMPACT SUR L'EMPLOI

**613** Nombre d'emplois créés ou maintenus par des investissements étrangers annoncés en 2020

**0,4** Nombre d'emplois créés ou maintenus par des investissements étrangers pour 1 000 emplois dans la région

■ Ratio ≥ 2 ■ Ratio entre 1 et 1,9 ■ Ratio < 1



### Chiffres clés

**1 215**

DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS EN 2020 EN FRANCE

**34 567**

EMPLOIS CRÉÉS OU MAINTENUS

**-13%**

D'EMPLOIS PAR RAPPORT À 2019

© SOURCE BUSINESS FRANCE

## INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS

# ATTRACTIVITÉ : LA FRANCE TOUCHÉE MAIS PAS COULÉE

La crise sanitaire a mis un coup d'arrêt aux projets des entreprises étrangères en France. En 2020, le pays a attiré 1 215 projets d'investissement d'entreprises étrangères, révèle Business France. C'est 17 % de moins qu'il y a un an. Malgré cette chute, la France parvient à tirer son épingle du jeu sur la scène internationale et superforme sur ce marché de la chasse aux capitaux étrangers. Au niveau mondial, le nombre de projets d'investissement

s'est en effet écroulé de 33 %. Les investissements des entreprises étrangères annoncés en 2020 devraient permettre de maintenir ou de créer 34 567 emplois dans l'Hexagone. Là encore, c'est moins qu'en 2019 (-13 %). Mais la performance tricolore reste à un niveau très élevé, puisqu'il s'agit du deuxième meilleur score de la décennie. Sans surprise, l'Île-de-France reste la région qui attire le plus les investisseurs étrangers, monopolisant à elle seule

28 % des projets d'emplois, devant les Hauts-de-France (14 %) et l'Auvergne - Rhône-Alpes (12 %). Rapporté au poids économique du territoire, le Grand Est profite le plus des entreprises étrangères. Le ratio des emplois étrangers dépendant d'un investissement étranger annoncé en 2020 y est largement supérieur à la moyenne française (2 pour 1 000 dans le Grand Est, 1,3 en France).

### ÉLODIE ALVES À LA TÊTE DE LA SOCIÉTÉ H2O AT HOME

**É**lodie Alves est la nouvelle directrice générale internationale de la société H2O at Home, succédant ainsi à Bruno Ritorto. Fondée en 1998 par Guillaume Leymonerie et basée à Hallennes-Lez-Haubourdin (Nord), H2O at Home distribue des produits ménagers cosmétiques et écologiques, par le biais de la vente directe. L'entreprise compte près de 5 000 conseillers de vente en France, en Belgique et aux États-Unis. Diplômée de l'école de commerce Audencia, Élodie Alves a démarré sa carrière dans le luxe, chez LVMH, où elle est restée 10 ans, avant d'occuper différentes fonctions marketing pour d'autres maisons, dont Guerlain.



© H2O AT HOME

Installée dans le Nord depuis 2013, elle est entrée chez H2O at Home en 2016, en tant que responsable marketing, avant d'en devenir la directrice marketing et communication. Elle se donne pour objectif de « rebondir

en transformant cette pandémie en opportunités et réfléchir à de nouvelles manières d'imaginer notre activité. » Elle veut notamment faire entrer la marque dans une nouvelle ère : celle du client et de l'omnicanal, « sans remettre en cause notre business model centré sur notre réseau de conseillères et conseillers qui nous est très cher ». H2O at Home appartient à la holding nordiste 3E Concept, présidée par Guillaume Leymonerie, qui compte également dans ses rangs l'entreprise Decitex, un fabricant de produits textiles de nettoyage, à usage professionnel. 3E Concept emploie près de 200 salariés, pour un chiffre d'affaires d'une centaine de millions d'euros.

### Ils font l'actualité



© MONBANQ

**LOÏC BERENGUER** est, depuis mars, le nouveau directeur marketing et communication de la CCI Hauts-de-France.



© CRÉDIT AGRICOLE BRIE PICARDIE

**PATRICE GRÉGOIRE** prend la présidence du Crédit Agricole Brie Picardie, implanté sur la Somme, l'Oise et en Seine-et-Marne.



© CID HAUTS-DE-FRANCE

**LAURENT MARTINEZ** prendra début juillet ses nouvelles fonctions de président du Centre des Jeunes Dirigeants Hauts-de-France.



© ELODIE SOURY-LAVERGNE

**LE PR ERIC F. LARTIGAU EST** reconduit dans ses fonctions de directeur général. Il est à la tête du Centre Oscar Lambret depuis 2016, l.



© MEL

### Frédérique Seels prend la direction générale du CD2<sup>e</sup>

Frédérique Seels est la nouvelle directrice générale du CD2<sup>e</sup>, le pôle d'excellence régional dédié à l'éco-transition. Il soutient, conseille et forme les entreprises et les territoires dans trois domaines : le bâtiment durable, les énergies renouvelables et l'économie circulaire. Basé à Loos-en-Gohelle (Pas-de-Calais), le CD2<sup>e</sup> est également présent à Lille (Nord) et à Amiens (Somme). Frédérique Seels succède à Victor Ferreira et travaillera avec Benoît Loison, président du CD2<sup>e</sup>.



© ETIXIA

### Eric Grimonpon nommé directeur général d'Etixia

Âgé de 49 ans et diplômé du BBA Edhec Lille, Eric Grimonpon prend la direction générale d'Etixia (680 M€ de patrimoine), la fondrière du distributeur de prêt-à-porter nordiste Kiabi, fondée en 2014 et basée à Hem (Nord). Etixia gère 105 sites en France, Italie et Espagne, qui regroupent près de cent magasins Kiabi, ainsi qu'une centaine d'autres enseignes du commerce ou de la restauration. Cette nomination intervient dans une phase d'accélération des projets d'Etixia.

### Ils bougent

**Alexandra Thévenin a pris la direction du site Stellantis (ex-PSA) d'Hordain après la fusion en janvier de PSA avec FCA (Fiat Chrysler automotive), dans le Nord.** Elle succède à Frédéric Puech à la tête de ce site, qui emploie 2 400 salariés et produit 583 véhicules utilitaires par jour. **Cédric Hamel a pris la direction de l'entreprise centenaire Corri Servais, basée à Tourcoing (Nord) qui fabrique de la robinetterie industrielle haut de gamme, dans le cadre d'une opération de transmission.** Il succède à Bruno Servais, qui a dirigé l'entreprise durant 35 ans. **Stéphane Symond est le nouveau président de l'association des Gîtes de France du Nord. Il gère des chambres d'hôtes, Les Mout'Ânes, avec son épouse Barbara, à Saint-Hilaire-sur-Helpe (Nord).**

## Nord DISTRIBUTION



Fondé en 2003 dans le nord de la France, Electro Dépôt compte désormais 97 magasins entrepôts, dont 83 en France.



# ELECTRO DÉPÔT SE LANCE DANS LE RECONDITIONNÉ



Après s'être imposée en moins de 20 ans sur le marché français de la distribution low cost, l'enseigne nordiste Electro Dépôt prend le virage de la seconde-main sur l'électroménager. Une manière de fidéliser sa clientèle, qui privilégie les premiers prix, tout en séduisant une population sensible aux enjeux écologiques.

**D**

un naturel plutôt discret, Electro Dépôt sort peu à peu de l'ombre. Fondée il y a 18 ans par Pascal Roche, qui s'est inspiré des magasins low cost alors en plein essor aux États-Unis, l'enseigne nordiste a réussi à se faire une place sur le marché français de la distribution. En 2020, Electro Dépôt a d'ailleurs franchi le cap symbolique du milliard d'euros de chiffre d'affaires, qui signe sa réussite. Comptant désormais 97 magasins, l'enseigne basée à Faches-Thumesnil (Nord) continue de nourrir des projets d'ouvertures et emploie près de 2 000 salariés, dont 1 800 en France. Après avoir remporté le pari du low cost sur les produits d'électroménager, de multimédia et de loisirs, Electro Dépôt annonce vouloir relever celui de la seconde-main.

### UNE CRISE FAVORABLE À LA CROISSANCE

L'enseigne nordiste affichait en 2019 un chiffre d'affaires de 880 millions. Elle a donc enregistré une croissance de l'ordre de 15 % sur son dernier exercice, en dépit de la crise sanitaire. « Nos ventes ont explosé sur certains produits comme la micro-informatique, les robots culinaires et les écrans de télévision, rapporte Stéphane March, président d'Electro Dépôt. Il y a certainement eu, aussi, une peur de la panne, car des produits comme les congélateurs, qui étaient en perte de vitesse depuis plusieurs années ont renoué avec une croissance à trois chiffres ».

Ce rythme de développement semble se poursuivre sur les premiers mois de l'année 2021, « même s'il n'est pas facile de prédire ce que sera cette année. Nous sommes encore en plein dans la crise », tempère le dirigeant. Il confirme que la rentabilité a elle aussi suivi une belle courbe de croissance en 2020, une performance qu'il va falloir asseoir car un certain retour



© NOTONLYMAX / MAXIME CUILA

**« Notre promesse depuis le début, c'est d'être 20 % moins cher que le marché. »**

Stéphane March, président d'Electro Dépôt

de bâton est attendu : « Les achats réalisés durant la crise ne seront pas renouvelés tout de suite, le chiffre d'affaires va donc finir par caler ».

Si la crise sanitaire a jusque-là été favorable à Electro Dépôt, c'est sur son business model que repose le succès. Positionné comme l'enseigne low cost du groupe HTM (Boulangier, Kréfel et Hifi International, etc.), lui-même aux mains de l'Association Famille Mulliez, Electro Dépôt a un credo, selon Stéphane March : « Proposer des produits à prix accessibles, d'entrée et de milieu de gamme, sans transiger sur la qualité. Notre promesse depuis le début, c'est d'être 20 % moins cher que le marché ». Une promesse tenue grâce à une politique d'économies particulièrement travaillée. « Nous pratiquons le radinisme industriel intelligent », revendique-t-il, ce qui se traduit par « une chasse aux coûts permanente, des dépenses pragmatiques et une grande vigilance dès qu'il s'agit d'investir ».

### LE PARI DU RECONDITIONNÉ

Si l'enseigne nordiste entend continuer à vendre des produits neufs, elle suit aussi les mutations de la société : « Les déchets d'avant cette crise sanitaire deviennent la matière première de demain », constate Stéphane Belot. Présent chez Electro Dépôt depuis 15 ans, après 17 années passées chez Auchan, il en est désormais le directeur de la transition écologique et sociétale. Un poste créé pour accompagner une accé-



## « Les déchets d'avant cette crise sanitaire deviennent la matière première de demain »

Stéphane Belot, directeur de la transition écologique et sociétale

lération sur les produits reconditionnés. « Nous vendons des produits reconditionnés depuis 2014, mais il s'agissait jusque-là d'un effet d'opportunités alors que nous affichons à présent une volonté stratégique d'aller sur le reconditionné ».

Pour sortir du modèle classique de vente-consommation-déchets, Electro Dépôt a déjà réalisé un premier pas, il y a plus d'un an, grâce à un partenariat signé avec l'entreprise francilienne Spareka. « Nous proposons aux consommateurs de réparer les produits hors garantie, au lieu de les jeter, grâce à des tutoriels en ligne », explique Stéphane Belot. Une initiative qui démarre bien puisque « le cap des 1 000 réparations va bientôt être atteint ».

Face aux scores réalisés par les produits reconditionnés, dans un contexte d'urgence climatique et de changement d'attentes des consommateurs, Electro Dépôt accélère. L'enseigne a lancé début mars le site Reconomia, qui propose aux consommateurs des produits d'électroménagers de toute marque, reconditionnés par des artisans et garantis un an. « Il s'agit de produits usagers récupérés par nos livreurs chez le client, à l'occasion de la livraison d'un produit neuf », précise-t-il. Les artisans intéressés doivent souscrire à un abonnement d'environ 19 euros par mois. Cela leur permet d'acheter des produits à réparer, qu'ils revendent ensuite sur le site, tout en versant une commission à Electro Dépôt. « 75 % de la valeur ajoutée générée va chez l'artisan et 25 % chez Reconomia », précise Stéphane Belot. Le site, qui démarre avec 200



Durant la crise sanitaire, Electro Dépôt a accéléré sur les ventes en ligne, en s'appuyant notamment sur un concept de drive.

© ELECTRO DÉPÔT

### FICHE ENTREPRISE

## 97 magasins

Electro Dépôt a ouvert son tout premier magasin en 2004 à Bruay-la-Buissière, près de Béthune (Pas-de-Calais). Il en compte désormais 97, dont 83 en France, 10 en Belgique et 4 en Espagne. Un maillage appelé à se poursuivre dès cette année.

## 1 milliard d'euros de CA

En 2020, Electro Dépôt a franchi le cap symbolique du milliard d'euros de chiffre d'affaires, malgré la crise sanitaire. L'enseigne compte poursuivre sa croissance en misant aussi sur les produits reconditionnés.

## 2 000 collaborateurs

Electro Dépôt emploie 2 000 collaborateurs, dont 1 800 en France. À chaque ouverture de magasins, les embauches en CDI sont privilégiées.

références, va à la fois permettre à l'enseigne de fidéliser son cœur de cible, les clients à la recherche de premiers prix, mais aussi d'attirer « des personnes qui pourraient se permettre d'acheter neuf mais qui sont sensibles aux préoccupations environnementales ».

#### UN POTENTIEL DE 30 OUVERTURES FRANCE

Avec Reconomia, Electro Dépôt renforce aussi son offre en ligne. L'enseigne a nettement accéléré dans ce domaine, à la faveur de la crise sanitaire. Les ventes en ligne ont représenté 18,5 % du chiffre d'affaires en 2020, contre 8 % en 2019. « Le poids moyen de l'e-commerce en France est de 29 %, il nous reste donc une marge de manœuvre importante en la matière, souligne Stéphane March, mais rien n'est encore décidé ». Dans une logique d'omnicanal, Electro Dépôt continue donc de miser sur les points de vente physiques.

L'enseigne compte 83 magasins en France, 10 en Belgique et 4 en Espagne. Un maillage qui est loin d'être terminé. Dès 2021, Electro Dépôt va ouvrir 3 magasins en Belgique, 3 en Espagne et 1 ou 2 dans l'Hexagone. L'enseigne veut ensuite accélérer en France avec l'ouverture de 6 magasins dès 2022. « Il y a un potentiel pour une trentaine de magasins supplémentaires en France avec une typologie différente, annonce Stéphane March. L'idée est de mieux mailler le territoire, avec l'ouverture d'établissements plus petits, positionnés sur des agglomérations plus modestes, tout en veillant à rester rentables ». Présent à l'international depuis 2015, Electro Dépôt confirme aussi sa volonté de s'implanter dans d'autres pays, sans en dévoiler davantage.

Elodie Soury-Lavergne



## LA DISTRIBUTION CÈDE AUX SIRÈNES DE LA SECONDE-MAIN

**F**ace à une crise sanitaire qui provoque une certaine paupérisation de la population, tout en renforçant les préoccupations environnementales, la seconde main apparaît plus que jamais comme une solution d'avenir. En plein essor, ce marché devrait ainsi afficher une croissance de 15 à 20 % par an, au niveau mondial, ces cinq prochaines années, selon une étude BCG Vestiaire Collective. En 2019, le marché français de l'occasion pesait déjà 7 milliards d'euros, dont 1 milliard pour le textile, selon Xerfi. Avec de tels scores, rien d'étonnant à ce que ce marché suscite désormais l'attention de la



© ELECTRO DÉPÔT

grande distribution. Une tendance largement suivie dans les Hauts-de-France, une région qui se trouve être le berceau de plusieurs enseignes de la distribution. Si certaines ont anticipé, à

Comme d'autres grandes enseignes de la distribution dans les Hauts-de-France, Electro Dépôt se lance sur le marché de la seconde-main. Un marché en plein essor, qui pesait déjà 7 milliards d'euros en France en 2019.

l'image de Decathlon, qui organise un « trocathlon » dédié au matériel sportif d'occasion depuis plusieurs années déjà, d'autres se lancent. La Redoute a ainsi ouvert en janvier une plate-

forme numérique, baptisée La Reboucle, pour les vêtements et produits maison d'occasion. Kiabi propose de son côté des espaces en ligne ou physiques, dédiés aux vêtements de seconde main, tandis que Norauto s'est lancé en 2019 dans la vente de véhicules d'occasion. Auchan s'est de son côté allié au fripier Patatam, pour créer des corners dédiés dans ses magasins. Avec le site Reconomia, Electro Dépôt se lance à son tour dans l'électroménager reconditionné, une manière de fidéliser une clientèle attirée par les premiers prix, tout en séduisant une population sensible aux enjeux écologiques.

## COMMUNIQUEZ DANS NOTRE MAGAZINE

**Développez votre image et votre notoriété en communiquant dans Le Journal des Entreprises**

**SOYEZ PRÉSENT SUR TOUS NOS SUPPORTS DE COMMUNICATION PRINT ET DIGITAL, MENSUEL, HEBDOMADAIRE ET QUOTIDIEN**

Contactez votre directeur de clientèle :

Franck VADEHRA  
03 20 74 15 15

franck@parenthese-media.fr

SOYEZ  
VISIBLE

# DREKAN-GROUPE DÉJOUE LA CRISE GRÂCE À DES ACQUISITIONS

Drekan-Groupe, fabricant de machines tournantes basé à Beautor (Aisne), compte déjouer la crise en se recentrant sur ses activités historiques et en les renforçant par de la croissance externe. Une stratégie qui doit lui permettre de répondre à ses ambitions : devenir leader européen dans le secteur de l'électromécanique.



© ELODIE SOURY-LAVERGNE

Installé à Beautor, dans l'Aisne, Drekan-Groupe va contrer la crise en se recentrant sur ses activités historiques et en les renforçant par une vague d'acquisitions.

**T**ouché par la crise sanitaire, l'industriel Drekan-Groupe veut se recentrer sur son activité historique. « L'année dernière, nous avons perdu 30 à 35 % de notre chiffre d'affaires à cause de cette crise », constate Thibaut George, le dirigeant et fondateur de cette PME de 150 salariés, installée à Beautor, dans l'Aisne.

## DEUX OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Drekan-Groupe compte donc passer le cap en privilégiant les métiers suivants : la maintenance/négoce (la moitié du chiffre d'affaires), la conception (10 %) et la fabrication (35 %) de machines tournantes (moteurs industriels, alternateurs, transformateurs électriques) pour les secteurs de l'industrie, de l'énergie, et du ferroviaire. Cette stratégie va lui permettre de retrouver en 2021 un niveau de chiffre d'affaires similaire à celui d'avant la crise, soit « une

vingtaine de millions d'euros ». Parmi les 10 sites de l'entreprise en France, celui de Beautor, acquis en 2019, est le plus important, avec un embranchement ferroviaire et un bord à quai fluvial qui permet de réceptionner les pièces les plus lourdes. Il était aussi censé accueillir des éoliennes, en fin de vie, en vue d'un reconditionnement. « Un projet gelé pour le moment, précise Thibaut George, car il faut acheter les éoliennes, les reconditionner puis les revendre. Cela représente trop de risques, d'autant que nous avons eu un an de retard dans les travaux d'aménagements, à cause du Covid. » Le dirigeant préfère donc « sécuriser l'existant ». Il vient de réaliser dans cette optique deux belles opérations de croissance externe, « dont l'une sur fonds propre ». Drekan-Groupe a en effet repris en décembre dernier, le bureau d'études Inventis de Belfort, spécialisé dans la conception de

machines à forte puissance, qui a notamment mis au point les équipements de levage de l'EPR de Flamanville. « Cette nouvelle compétence va nous permettre de nous positionner sur de nouveaux projets de plusieurs dizaines de mégawatts », détaille Thibaut George. Et en janvier de cette année, une autre acquisition a renforcé le groupe sur le marché des machines à reconversion d'énergie, avec le rachat de la société EMG-EMCO, de Sens (89), spécialisée dans la fabrication de composants d'alternateurs pour les domaines de l'hydroélectricité, du nucléaire et de la marine. « La prise de risque est minime avec ces deux rachats, qui sont pertinents car à effet immédiat pour nous ».

## UNE ENTITÉ AUX ÉTATS-UNIS

Une politique de croissance externe, que le groupe entend poursuivre dans l'objectif de devenir leader en Europe. « Nous avons des échanges en ce moment, avec des gros industriels qui veulent se délester de certaines branches d'activités trop petites pour eux, mais très intéressantes pour nous », ajoute l'entrepreneur. Il porte notamment deux projets de rapatriement, en France, de productions actuellement basées à l'étranger. Mais il n'en dira pas plus à ce stade, les discussions étant confidentielles. À moyen terme, Drekan envisage d'installer une entité aux États-Unis, et « nous travaillons aussi sur un rachat en Australie, qui pourrait rapporter une dizaine de millions d'euros de chiffre d'affaires au groupe. »

Lise Verbeke

# AUJOURD'HUI, PME EN CROISSANCE DEMAIN, INTRODUCTION EN BOURSE

---

Pour développer leur activité, nos clients disposent aux côtés de leur conseiller d'un réseau d'experts présents en régions : gestion de trésorerie, crédit-bail, financements structurés, opérations de haut de bilan....



**Crédit du Nord**



**PLUS LOIN, AVEC VOUS**

# SEUL RESCAPÉ DE LA FRICHE USINOR, JEAN LEFEBVRE Y POURSUIT SON ESSOR

Implantée sur la friche Usinor depuis 1987, l'agence denaisienne de l'entreprise de travaux publics Jean Lefebvre est aux premières loges pour assister à sa renaissance. Elle s'apprête à y investir de nouveaux locaux.



Laurent Selosse, le chef de l'agence Jean Lefebvre de Denain, devant ses futurs locaux.

**Q**uand Usinor est parti, eux sont arrivés. Seuls, dans des bungalows de chantier, au milieu d'une friche de 80 hectares. C'était en 1987. Les murs de l'ancienne usine sidérurgique n'étaient pas encore tombés. Puis tout a été rasé. Sauf un ancien bâtiment informatique d'Usinor que l'entreprise de travaux publics Jean Lefebvre Nord a choisi d'investir en 1995. « Nous sommes ici à Denain, au milieu de nulle part, depuis bientôt 35 ans, sourit Laurent Selosse, chef d'agence. Mais bientôt nous aurons de nouveaux voisins. » Car la friche Usinor, rebaptisée zone d'activités des Pierres-Blanches, est en pleine reconversion économique. Log's va y bâtir 100 000 m<sup>2</sup> de bâtiments logistiques et le groupe Lesaffre y construire deux nouvelles unités

de production. C'est le moment propice qu'a choisi l'entreprise de travaux publics, filiale du Groupe Vinci, pour moderniser son agence denaisienne qui chapeaute quatre secteurs d'activité dans le Nord.

## DES LOCAUX ULTRAMODERNES

« Nos locaux étant vétustes et très énergivores. Nous allons intégrer fin mai une construction neuve juste à côté, sur l'une des deux parcelles de 20 000 m<sup>2</sup> que nous possédons sur la friche, précise Laurent Selosse. Notre bâtiment actuel va être démolé pour permettre l'aménagement de Log's. »

Les nouveaux bureaux, ultramodernes, sont prêts. « Ça va être un bâtiment connecté et automatisé, relié à la plateforme d'intelligence numérique WAVE développée par Vinci Énergies, poursuit-il. Il sera

certifié R2S (Ready To Service) pour son confort, sa performance énergétique et la sécurité des systèmes. » Une nouvelle plateforme de stockage et de recyclage de matériaux, de nouveaux parkings pour les engins de chantier, ainsi qu'une centrale de fabrication (béton de bordure et graves traitées) compléteront les futures installations de Jean Lefebvre Nord.

## UN NOUVEAU DÉPART APRÈS LA CRISE ?

C'est donc un vrai changement que s'apprêtent à vivre les 90 employés de l'agence denaisienne. Et aussi, une confirmation de l'attachement de l'entreprise de travaux publics à ce territoire. « Nous nous sentons bien à Denain, confirme son chef d'agence. Des affinités ont été créées localement depuis toutes ces années. Et les Pierres-Blanches possèdent de nombreux atouts. Un échangeur autoroutier est en cours de réalisation sur l'A21 pour desservir directement la zone d'activités. On utilise déjà un quai de bord à canal de 200 m pour acheminer nos matériaux et il va être doublé. Il y a aussi le fret ferroviaire. C'est un endroit qui va prendre beaucoup de valeur. »

Dans ses nouvelles installations, Jean Lefebvre Nord aura pour objectif de renouer avec un niveau de chiffre d'affaires réalisé en 2019 (52 M€) qui s'est nettement affaibli depuis, avec 38 millions d'euros réalisés en 2020, et 42 millions d'euros espérés en 2021. « La crise du Covid ainsi que les élections municipales et leur report nous ont beaucoup impactés, concède Laurent Selosse. 70 % de notre chiffre d'affaires provient de la commande publique et seulement 30 % du privé. »

Yannick Lefrère



Outre les stores sur-mesure, la PME créée par Adrien Lombart développe une gamme de papiers peints personnalisables.

© AVOSDIM

## AVOSDIM À L'ASSAUT DU MARCHÉ EUROPÉEN DU STORE

La PME béthunoise Avosdim se taille déjà une belle part sur le marché du store sur-mesure. Elle s'apprête à investir 10 millions d'euros pour revendiquer une place sur le podium européen du secteur.

**C**réée dans un garage en 2008, l'entreprise Avosdim (pour « A vos dimensions ») n'en finit plus de pousser les murs. La PME de Béthune (Pas-de-Calais), spécialisée dans les stores sur-mesure, est passée en quelques années du rôle de distributeur à celui de fabricant. Une démarche tendant vers le « fabriqué en France », qui prend de la place. « Quand nous nous sommes installés ici, en 2013, nous étions perdus au milieu de ces 3 000 m<sup>2</sup>, c'était surdimensionné. Aujourd'hui, nous sommes au contraire vraiment à l'étroit, il y a urgence à déménager. Je suis à la recherche d'une surface de 20 000 à 25 000 m<sup>2</sup>, » résume Adrien Lombart, le fondateur de la PME qui compte aujourd'hui une quarantaine de salariés. Cette surface pourrait se trouver juste de l'autre

côté de la rue, au sein des locaux de Bridgestone... Avosdim est sur les rangs pour reprendre une partie des locaux du géant du pneu, si aucun autre groupe ne se portait candidat.

### INVESTIR DANS LA FABRICATION

C'est qu'Adrien Lombart, qui ne communique ni chiffre d'affaires ni prévisionnel, entend bien devenir un acteur incontournable sur le marché européen du store. Avosdim va investir 10 millions d'euros sur cinq ans, créer 150 emplois « minimum », et s'équiper en machines pour se donner une véritable dimension industrielle. La société est soutenue en ce sens par une subvention de 800 000 euros, obtenue dans le cadre du plan de relance. « Nous avons fait les choses un peu à l'envers. Aujourd'hui, nous voyons beau-

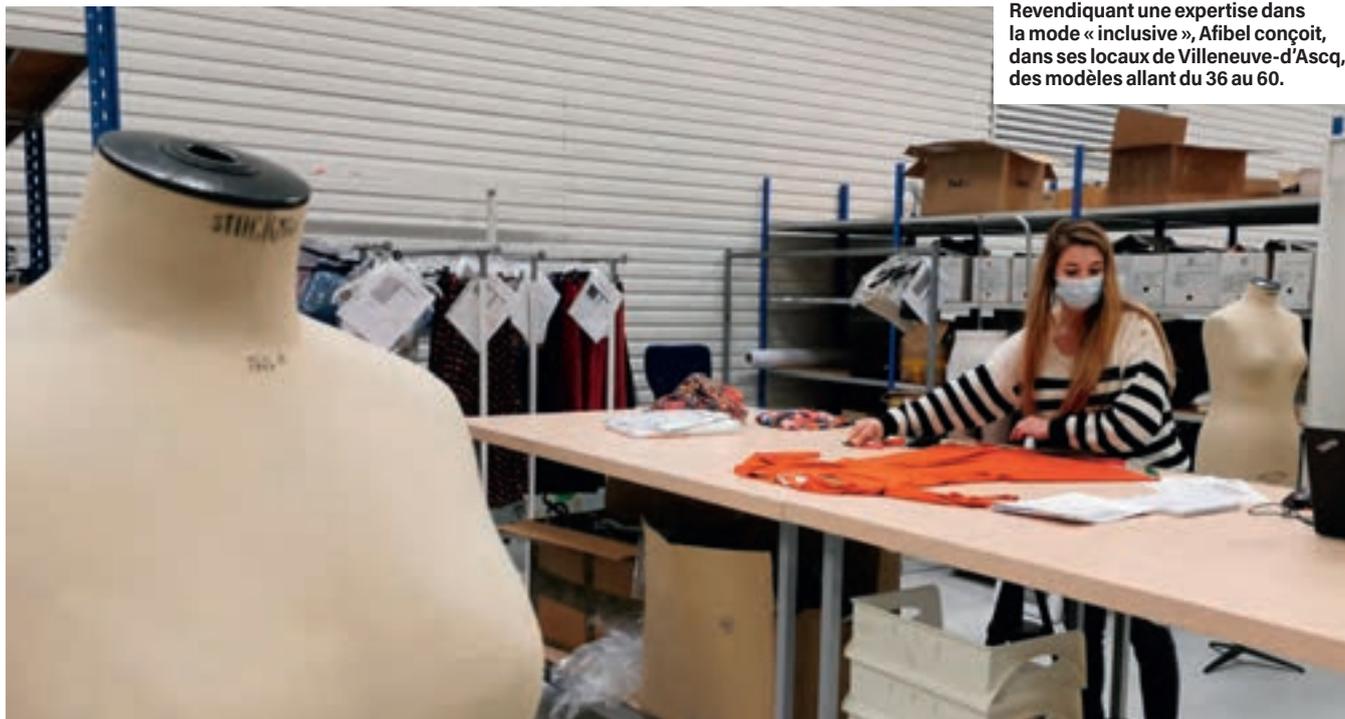
coup de grosses entreprises industrielles qui essaient de prendre le virage du numérique. Nous, nous venons du web, et nous apprenons peu à peu le métier d'industriel. Cela nous permet de voir les choses sous un angle différent et souvent, de trouver des raccourcis et de nous démarquer de la concurrence », estime Adrien Lombart. Au fil des ans, Avosdim a intégré l'ensemble de sa chaîne de valeur pour réduire ses coûts, avoir la main sur ses matières premières et relocaliser sa production. Dans ses ateliers, la PME, dont 80 % des ventes concernent des produits sur-mesure, imprime la toile de store à la demande, travaille le plastique, l'aluminium et le fer, et développe ses gammes, offrant un très large choix d'options. « Mon rêve, c'est d'arriver à un store 100 % français. On s'en approche, tout en restant compétitifs, assure le dirigeant. Le fait de ne pas avoir de stock nous permet de proposer une quasi-infinité de motifs et couleurs à nos clients. Mais il faut qu'ils acceptent nos délais de fabrication, que l'on réduit au maximum mais qui tournent autour d'un mois. »

### ACCÉLÉRER À L'INTERNATIONAL

Depuis cinq ans, Avosdim s'est lancé à l'étranger, en ouvrant des sites à l'intention des marchés anglais, allemand, espagnol, et italien. Une démarche qui va s'intensifier, et raison d'un ou deux nouveaux pays par an. « Nous avons embauché des natifs de ces pays, ici à Béthune, pour assurer le service client mais aussi pour concevoir les produits qui n'ont pas partout les mêmes standards », décrit Adrien Lombart. « L'objectif, dans cinq ans, c'est que le marché domestique compte pour un tiers du chiffre d'affaires de l'entreprise ». Outre le développement de nouveaux produits, comme des papiers peints sur mesure, Avosdim mise sur la robotisation et l'impression 3D, pour offrir toujours plus de personnalisation à ses clients.

Jeanne Magnien

Revendiquant une expertise dans la mode « inclusive », Afibel conçoit, dans ses locaux de Villeneuve-d'Ascq, des modèles allant du 36 au 60.



© JEANNE MAGNIEN

## AFIBEL RAFRAÎCHIT SON MODÈLE POUR RENOUER AVEC LA RENTABILITÉ

Le spécialiste de la vente à distance Afibel, basé à Villeneuve-d'Ascq, repense son modèle pour en finir avec des années de déficit. Avec une offre modernisée, le groupe veut répondre davantage aux attentes de sa clientèle, et l'accompagner dans le virage du numérique.

**A** bientôt 70 ans, Afibel s'offre un relooking complet. L'enseigne de prêt-à-porter, née en 1954 en Normandie, s'est implantée dans le Nord dès les années 60, pour se spécialiser dans la vente à distance (VAD), sur catalogue. Dans ses locaux de Villeneuve-d'Ascq, l'entreprise a connu son âge d'or, au mitan des années 1990, quand l'enseigne, particulièrement rentable, passe le cap des 300 salariés. Puis arrivent les années 2000, et la conquête de plusieurs marchés européens. Avant une lente érosion de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, et la reprise, en 2010, par un autre

grand groupe textile du Nord, Damartex. Pour autant, la trajectoire d'Afibel ne se modifie pas, sur fond de crise conjuguée du textile et de la VAD. Jusqu'à la décision, actée tout début 2020, de mettre en place un grand plan de refonte pour relancer l'entreprise, qui emploie aujourd'hui 400 personnes et réalise 100 millions d'euros de chiffre d'affaires.

**RENOUER AVEC L'ADN DE LA MARQUE**  
Chapeauté par Christine Bocquet, nommée directrice générale, et Marie-Cécile Rochet, son adjointe, la nouvelle équipe dirigeante d'Afibel est composée de transfuges de Damart. Soit, de

finies connaisseuses du marché de la mode senior et ds clientes d'Afibel, qu'il s'agit de surprendre, sans trop les bousculer. Avec un cœur de cible âgé de plus de 75 ans, Afibel peut compter sur une clientèle fidèle. Mais aussi, peu sensible au changement, et vite déboussolée par la nouveauté. Une donnée qu'il a fallu prendre en compte pour la première étape du plan de redressement, la redéfinition des codes et du style de la marque. « Tout ce que nous avons eu à faire, c'est nous replonger dans la documentation que nous offrent des décennies de catalogues, pour revenir à l'ADN d'Afibel, plus que jamais d'actualité. La tendance « body positive », et la demande croissante de vêtements seyants dans toutes les tailles, y compris les plus grandes, correspondent parfaitement aux valeurs d'Afibel. Dès sa création, la marque a revendiqué une expertise morphologique, et un souci du « bien aller ». Nous avons donc revu nos modèles et nos coupes, et



désormais 60 % de notre offre va jusqu'au 60 et plus, contre 30 % il y a deux ans. Cela nous paraît un positionnement important, quand on sait que 58 % des Françaises portent du 42 ou davantage, alors que très peu d'enseignes vont au-delà du 44, » détaille Christine Bocquet.

La marque a également revu ses codes stylistiques, pour proposer une mode plus audacieuse, aux coupes flatteuses et aux coloris vifs. « Nous nous adressons à des femmes à l'allure assumée, qui refusent de passer inaperçues et veulent de la couleur, des imprimés, de la séduction, quels que soient leur âge ou leur tour de taille », présente Anne-France Deparcy, la directrice des collections d'Afibel. « Nous revisitons les grands fondamentaux d'Afibel, en les modernisant. Ce qui ne veut pas dire, faire »jeune« à tout prix. »

### SE DÉVELOPPER SUR LE WEB

Le rajeunissement, c'est pourtant l'un des enjeux de la seconde étape du plan déployé par Afibel, qui passe par la conquête d'une clientèle différente, celle du web. Âgées de 63 ans en moyenne, les clientes « web » d'Afibel ont dix ans de moins que ses clientes type, très nombreuses encore à envoyer leurs commandes par la poste, avec règlement par chèque. Plus volatile peut-être, la clientèle web s'est révélée bien présente tout au long de l'année 2020, les différents confinements ayant favorisé les achats en ligne. « En 2020, nous avons enregistré une croissance de 120 % de notre clientèle sur le web, et nous avons vu une progression de 80 % de notre chiffre d'affaires sur ce canal. Aujourd'hui, 15 % de nos ventes sont réalisées sur le web, nous visons les 30 % en 2022, et 50 % en 2025 », se projette Christine Debocq. Afibel compte investir 2,5 millions d'euros par an, sur trois ans au moins, pour se donner les moyens de séduire et garder ces nouvelles clientes. Pour y parvenir, la marque prévoit la refonte de ses différentes plateformes, le recrutement d'experts du numérique et l'ouverture

## « Pour l'instant, l'objectif est surtout de stabiliser le chiffre d'affaires, avant un retournement, d'ici deux à trois ans. »

Christine Bocquet, la directrice générale d'Afibel

sur l'innovation. Pour effacer l'estampille un peu vieillotte de « vécéciste », Afibel renouvelle également sa communication. La marque s'est offert un spot TV, diffusé ce printemps, et mise beaucoup sur les réseaux sociaux. Enfin, Afibel envisage de transformer, d'ici 2023, son site en marketplace, en proposant à sa clientèle des produits vendus par d'autres commerçants. Une évolution qui pourrait déboucher sur certaines synergies avec les différentes enseignes du groupe Damartex, qui ciblent toutes à peu près les mêmes profils. Au vu de ces mesures, le retour à la rentabilité est attendu d'ici « deux ou trois ans ».

« Pour l'instant, l'objectif est surtout de stabiliser le chiffre d'affaires, avant un retournement. Actuellement, Afibel est toujours déficitaire, mais nous avons la chance d'avoir le soutien de Damartex, qui finance notre transformation, et nous laisse le temps de mener à bien notre projet. En interne, le plan est également bien accueilli et soutenu, même s'il implique beaucoup de transformations, » souligne Marie-Cécile Rochet, la DGA d'Afibel.

Comptant un million de clientes, Afibel traite actuellement 30 000 à 40 000 commandes par

semaine, avec un panier moyen de 65 euros. Tout est géré en interne, à Villeneuve-d'Ascq, de la création des modèles à l'expédition des colis, en passant par le service clients. L'enseigne, dont 65 % des quelque 900 modèles proposés chaque année sont déjà fabriqués en France ou en Europe, souhaite rationaliser encore davantage sa production. Le troisième volet de son plan prévoit de placer Afibel dans une démarche de mode durable, en auditant davantage ses fournisseurs, et en travaillant à l'éco-conception de ses produits.

### L'INTERNATIONAL, UN AXE DE CROISSANCE

L'un des axes de développement d'Afibel est également l'international. Si elle réalise 85 % de son chiffre en France, l'enseigne est également présente dans six pays européens, et en particulier, la Pologne et l'Angleterre qui représente son premier marché à l'export. « Nous comptons 150 000 clientes en Angleterre, où la VAD est très populaire, et où nos produits plaisent beaucoup. Malgré le Brexit, qui nous impose un surcoût douanier, c'est un marché qui reste un axe important de développement pour nous », assure Christine Debocq.

Jeanne Magnien



Christine Bocquet, la nouvelle directrice générale d'Afibel, est chargée d'orchestrer la mise en œuvre du plan de retournement de l'enseigne.

— Jérémie Gonce, président d'Actrans Technologies

## « IL VAUT MIEUX S'UNIR ENTRE CONCURRENTS PLUTÔT QUE MOURIR »

Dans les Hauts-de-France, dix bureaux d'études et sociétés d'ingénierie industrielle viennent de former une alliance commerciale, à travers Actrans Technologies. Une manière de peser davantage face aux donneurs d'ordres des secteurs ferroviaires, aéronautiques et automobiles. Explications avec Jérémie Gonce, dirigeant d'Elysis Consulting et président d'Actrans.



© REPORTAGE NORD - VINCENT-CAMUS

### Qu'est-ce qui a conduit dix bureaux d'études à s'unir dans Actrans Technologies ?

Nos dix entreprises, des bureaux d'études et sociétés d'ingénierie industrielle, travaillaient parfois entre elles et se côtoyaient via l'Aria (Association régionale de l'industrie automobile) et l'AIF (Association des industries ferroviaires). L'idée de cette alliance commerciale est née il y a un an et demi, quand le constructeur ferroviaire Bombardier Transport, à Crespin (Nord) a annoncé vouloir cesser de travailler en direct avec des petites sociétés comme les nôtres, nous imposant de devenir des sous-traitants de rang 2, et donc de travailler pour des groupes européens qui étaient jusque-là nos concurrents. Nous avons choisi de ne pas nous laisser faire, afin de préserver à la fois l'identité de nos entreprises respectives et l'emploi régional. Nos dix sociétés emploient 700 collaborateurs et représentent un chiffre d'affaires global de 60 millions d'euros.

### Une fois la décision actée, a-t-elle été difficile à concrétiser ?

L'AIF Hauts-de-France avait déjà l'idée à l'époque de lancer un groupement d'entreprises régionales et je connaissais, de mon côté, les différents dirigeants concernés par la décision de Bombardier. J'ai réuni tout le monde pour la première

fois en août 2019, afin de discuter. Il y avait alors une quinzaine de dirigeants autour de la table. Mais certains ne s'étaient pas montrés intéressés, sans compter quelques problèmes d'ego. Je reste persuadé qu'il vaut mieux s'unir entre concurrents plutôt que mourir... Actrans est opérationnel depuis juillet 2020, mais a été officialisé en décembre. Si chacune de nos sociétés continue à travailler de son côté avec ses propres clients, cette alliance commerciale nous permet de peser davantage sur les appels d'offres dans le ferroviaire, l'automobile et l'aéronautique.

Pour chaque réponse apportée, la société qui a l'expertise la plus adéquate prend le lead. Concernant la rémunération des dix entreprises, nous avons établi un pacte d'associés.

### Quelles sont les perspectives offertes par Actrans à ces dix entreprises ?

Grâce à Actrans, nous continuons à travailler en direct avec Bombardier Transport, qui a très bien accueilli cette initiative. Près de 80 collaborateurs sont désormais mobilisés auprès de cet acteur ferroviaire, soit près de 10 % des effectifs de l'alliance. Toutefois, le rachat de Bombardier Transport par Alstom (producteur de matériel et d'infrastructures ferroviaires, NDLR)

présente des risques, car les politiques d'achats vont changer.

Notre référencement reste fragile, nous faisons donc beaucoup de lobbying auprès d'Alstom, de la RATP, de la SNCF... Nous organisons aussi des réunions de présentation auprès d'autres donneurs d'ordre de la région, comme Renault, PSA, Toyota, etc. Actrans intervient dans les Hauts-de-France et la région parisienne, mais nous souhaitons aller au-delà. En 2021, si nous maintenons le rythme actuel, Actrans devrait générer un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros. Nous espérons également créer 150 emplois de plus dans nos différentes sociétés, dès cette année. La partie n'est pas gagnée, il y a encore beaucoup de travail, mais avec Actrans, nous avons créé de bonnes bases.

Elodie Soury-Lavergne

## MUTYNE BOUSCULE LE MARCHÉ DES PRODUITS MÉNAGERS

La société lilloise Mutyne fabrique et commercialise des produits ménagers écologiques made in France. L'objectif de ses dirigeants, chimistes de formation, est de remettre du sens et de la transparence sur un marché où le « greenwashing » fait rage.



Ghizlane et Romain Jougleux, codirecteurs du fabricant lillois de produits d'entretien écologiques Mutyne.

**C**himistes de formation, Ghizlane et Romain Jougleux ont fondé la société lilloise Mutyne en juillet 2019. Ils conçoivent, fabriquent et commercialisent des produits ménagers écologiques, dédiés au soin du linge, de la vaisselle et à l'entretien de la maison. Un domaine qu'ils connaissent bien, après une quinzaine d'années d'expérience dans la chimie pour Ghizlane et dans la détergence pour Romain. La particularité de Mutyne, c'est l'engagement sociétal porté par ses fondateurs.

### MISER SUR LA CHIMIE DU VÉGÉTAL

C'est en 2017 que Ghizlane Jougleux commence à nourrir ce projet. « À l'époque, j'ai choisi de devenir consultante indépendante, à la fois sur la partie formulation et réglementation. J'observais des inquiétudes et une perte de confiance du côté des consommateurs, mais pas de véritable réponse à leurs attentes sur le marché. J'avais par ailleurs

l'impression d'être utilisée à mauvais escient par les marques, qui limitaient l'écologie à un concept marketing ». L'entrepreneuse saisit alors l'opportunité de lancer elle-même une marque, qu'elle veut à la fois propre et efficace, tout en prônant une démarche d'information du consommateur, plutôt que de culpabilisation. « Côté formulation, nous nous concentrons davantage sur les matières premières renouvelables, issues de la chimie du végétal, que sur les matières naturelles. Il y a une vraie perte de repères des consommateurs sur ces notions : le pétrole, par exemple, c'est une matière naturelle, mais ce n'est pas écologique », martèle la dirigeante. Les produits de Mutyne s'appuient sur des technologies d'enzymes non OGM : ils permettent des lavages à basse température mais « sont actuellement peu utilisés sur le marché bio, où les produits ménagers sont en géné-

ral moins efficaces, décrit Ghizlane Jougleux. Or, avoir une lessive qui nécessite de laver à haute température ou deux fois de suite, ça ne relève pas vraiment du développement durable... »

### UNE PRODUCTION FRANÇAISE

L'efficacité des produits, non testés sur les animaux, est attestée par un laboratoire indépendant. Mutyne mise également sur le *made in France* : les produits liquides de la gamme sont fabriqués à Boulogne-sur-Mer (Pas-de-Calais) et les autres, en France. La start-up les commercialise partout dans l'Hexagone, via son site Internet et 70 points de vente, un réseau qu'elle continue à étendre en direction des magasins bio et de vrac. « Pour être rentables, nous ne pouvons pas nous permettre de faire la guerre des prix qui se pratique actuellement sur les produits ménagers en grande distribution. Nos produits sont compétitifs mais nos marges limitées, et nous voulons pouvoir créer de l'emploi », commente la dirigeante. Pour démarrer son activité, Mutyne a bénéficié de prêts d'honneur des réseaux nordistes Hodéfi, Entreprendre, mais aussi de Bpifrance et de la Région Hauts-de-France. Avec la crise sanitaire, la commercialisation n'a pas pu être lancée comme prévu en janvier 2020, mais en juin. « Pour le moment, je n'ai quasiment pas réalisé de prospection commerciale. Le bouche-à-oreille fonctionne bien », se réjouit Ghizlane Jougleux. D'ici trois ans, l'entreprise mise sur un chiffre d'affaires d'un million d'euros et espère recruter 8 collaborateurs.

Elodie Soury-Lavergne

© HÉLÈNE DOUAY

# NXTFOOD CRÉE UNE USINE DE STEAKS VÉGÉTAUX DANS LES HAUTS-DE-FRANCE

La start-up lilloise Nxtfood veut installer dans les Hauts-de-France une filière de substituts à la viande, à base de protéines de pois. Dirigée par Thierry Maroye et détenue par les fonds d'investissement des groupes Roquette et Mulliez, la start-up a levé 10 millions d'euros pour une première usine.



© NXTFOOD

La start-up Nxtfood va lancer sa production de steaks végétaux dans le Pas-de-Calais dès le premier trimestre 2021.

**A** la tête de la jeune société Nxtfood, basée à Villeneuve-d'Ascq (Nord), Thierry Maroye va produire dans les Hauts-de-France des steaks végétaux, à base de protéines de pois. Une initiative qui fait sens dans une région où la filière agroalimentaire pèse lourd. « Il y a un terreau intéressant, entre une culture agroalimentaire forte et tout un travail autour de la protéine végétale, soutenu par la présence de groupes comme Roquette, Lesaffre ou Bonduelle », indique l'entrepreneur. L'entreprise, née en février 2019, est en pleine phase d'accélération. Elle emploie déjà 30 salariés et devrait en compter 50 dès la fin de l'année.

## LE SOUTIEN DE ROQUETTE ET DES MULLIEZ

Cette idée, Thierry Maroye l'avait déjà en tête à l'époque où il dirigeait la chaîne nordiste de

9 restaurants Salad & Co (400 salariés et 18 M€ de chiffre d'affaires), qu'il a fondée en 2008. « Nous avons cherché à proposer des alternatives végétales à la protéine animale, mais rien ne convenait, d'autant que nous souhaitons un approvisionnement local. Il n'y avait sur le marché que des produits fabriqués à l'étranger et, surtout, à base de soja. Les goûts peuvent être très variables d'un produit à l'autre... », explique-t-il. « Le hasard », affirme-t-il, lui fait croiser deux fonds régionaux, qui souhaitaient investir dans une filière de produits à base de protéines végétales. Il s'agit de Roquette Ventures, une société d'investissement fondée par le groupe agroalimentaire Roquette en 2015, et de Creadev, une société d'investissement détenue par la famille Mulliez. « Ils étaient à la recherche d'une personne pour porter ce projet », raconte Thierry Maroye.

Nxtfood dispose pour le moment d'un atelier de prototypage et de petites séries, basé à Villeneuve-d'Ascq (Nord).

## UNE USINE DANS LE PAS-DE-CALAIS

En janvier dernier, la start-up a bouclé une levée de fonds de plus 10 millions d'euros, auprès de ses deux fonds historiques, pour installer une unité de production à Vitry-en-Artois, dans le Pas-de-Calais. « Il s'agit d'une des plus importantes levées de fonds réalisées en France, voire en Europe, dans ce secteur d'activité », commente le dirigeant. Cette usine de 3 500 m<sup>2</sup> prendra place sur un terrain de 20 000 m<sup>2</sup>, qui lui offrira des possibilités d'agrandissement. La fabrication devrait démarrer durant le premier trimestre 2022, « avec une capacité de plusieurs milliers de tonnes », note Thierry Maroye, qui justifie sa discrétion par un environnement concurrentiel fort. Outre des steaks, Nxtfood compte réaliser par la suite des boulettes, des farces, des saucisses, ainsi que des alternatives à la viande de poulet ou aux produits de la mer. Visant une cible de végétariens comme de flexitariens, ces différents produits seront vendus, en marque propre, dans les grandes surfaces plus ou moins spécialisées, mais aussi sur Internet via des marketplace et enfin, auprès de la restauration hors foyer (groupes, indépendants, restaurants scolaires, d'hôpitaux, etc.). « Nous aurons un positionnement de qualité et bio, pour défendre un savoir-faire à la française, que nous aimerions un jour exporter », conclut-il.

**Elodie Soury-Lavergne**



Tiamat a bouclé une levée de fonds de 5 millions d'euros pour lancer l'industrialisation de ses batteries nouvelle génération, au sodium.

le groupe francilien spécialiste de l'hybridation des véhicules, que Tiamat a signé son premier partenariat. « Dans l'idée de réduire les émissions des véhicules thermiques, nos batteries sont l'outil idéal. Elles offrent la puissance nécessaire pour prendre le relais au démarrage et en phase d'accélération, là où les émissions sont les plus importantes. Nous accompagnons également le développement des moteurs à hydrogène, qui ont besoin de puissance électrique pour pouvoir accélérer, » détaille Hervé Beuffe. Le marché aéronautique est également une cible identifiée par Tiamat, tout comme celui des véhicules électriques en flottes partagées. Ou encore, celui de l'outillage électroportatif, sur les chantiers du BTP. « Pour alimenter sa perceuse sur une journée, un ouvrier doit prévoir cinq ou six packs chargés, quand une seule de nos batteries, rechargée à plusieurs reprises, suffit » assure Hervé Beuffe, qui table sur l'explosion d'un marché « de plus de 10 milliards d'euros » dans les années à venir.

© CYRIL-FRESILLON / TIAMAT

## TIAMAT VEUT PASSER LE CAP DE L'INDUSTRIALISATION

La start-up amiénoise Tiamat vient de réaliser une deuxième levée de fonds de 5 millions d'euros, destinée à lui permettre d'accélérer l'industrialisation de ses batteries Na-ion.

**E**t de deux pour Tiamat. La start-up créée en 2017 à Amiens a bouclé fin mars une deuxième levée de fonds de 5 millions d'euros, après un premier tour de table de 3,6 millions d'euros en 2018. Toujours soutenue, entre autres, par ses investisseurs historiques, Finovam et Picardie Investissement, Tiamat compte mettre à profit ces fonds pour profiter d'un certain alignement des planètes. « Aujourd'hui, il est criant que les performances de nos batteries au sodium répondent à des besoins émergents dans plusieurs domaines, ce qui n'était pas encore le cas il y a quatre ou cinq ans. Nous voulons aller vite désormais pour accélérer l'industrialisation de nos batteries et la mise en place de »proof of concepts« avec des clients potentiels, pour apporter

la preuve que nos batteries répondent à leurs usages, et engranger des commandes », détaille Hervé Beuffe, le président de Tiamat. La start-up de 13 salariés ne communique pas de chiffre d'affaires.

### PLUSIEURS MARCHÉS IDENTIFIÉS

En remplaçant la technologie Lithium-ion (Li-ion) des batteries standard, par une technologie Sodium-ion (Na-ion), Tiamat a mis au point une nouvelle génération de batteries, à charge et décharge rapide, capable de délivrer une forte puissance. Conçues pour supporter un nombre très important de cycles de charge, légères et peu chères à produire, elles sont indiquées pour l'hybridation des véhicules thermiques, entre autres applications. C'est d'ailleurs avec Plastic Omnium,

### UNE PREMIÈRE PHASE D'INDUSTRIALISATION

N'ayant aujourd'hui la capacité de produire qu'une quantité limitée de cellules, et dans un unique format, Tiamat est en train de signer avec un partenaire industriel, pour anticiper les besoins de ses futurs clients. D'ici peu, la start-up sera en mesure de produire ses batteries à grande échelle, dans tous les formats standards. « La sous-traitance n'est pas une solution pérenne, mais elle est pour le moment nécessaire. Encore une fois, il s'agit d'aller vite pour profiter d'avoir un produit mûr, au moment où le marché a besoin de nous. Nous verrons dans un second temps, à l'horizon 2024-2025, comment nous pouvons créer notre usine, en France », se projette Hervé Beuffe.

Jeanne Magnien

# BPIFRANCE TIRE LE BILAN D'UNE ANNÉE 2020 ATYPIQUE POUR LE TERRITOIRE

Bpifrance dresse le bilan d'une année 2020 exceptionnelle, qui a vu la mise en place des différents dispositifs de soutien aux entreprises des Hauts-de-France, face à la crise sanitaire.

**D**epuis mars 2020, Bpifrance est sur le front pour combattre les effets de la crise sanitaire sur les entreprises, en France et dans les Hauts-de-France. Résultat, le bilan 2020 de la banque publique porte la marque de cette année singulière. En plus de son activité habituelle de soutien à l'innovation et à l'investissement, Bpifrance est en effet devenu l'opérateur, sur le territoire régional, des différents dispositifs d'aide aux entreprises mis en place par l'État dans le cadre du plan de relance, et d'abord, le Prêt garanti par l'État (PGE).

## UNE ACTIVITÉ INTENSE LIÉE AU PLAN DE RELANCE

Ce soutien auprès des entreprises a pris plusieurs formes. Dans les Hauts de France, 7 milliards d'euros de PGE ont été accordés à 37 933 entreprises, avec l'aval de Bpifrance. En parallèle, la banque et la Région Hauts-de-France, associées dans la création d'un « prêt rebond », ont distribué 24 millions d'euros à 225 TPE de la région.

Bpifrance a également mis en œuvre un plan de soutien d'urgence aux entreprises, d'un montant de 288 millions d'euros, avec 579 entreprises bénéficiaires. Et dans le cadre du plan de relance, 43 entreprises régionales avaient bénéficié, à début mars 2021, de 35 millions d'euros de subventions.

Enfin, précise Yannick Da Costa, le directeur régional lillois de Bpifrance, le numéro vert ouvert



Yannick Da Costa est le directeur régional de Bpifrance à Lille.

pour les entrepreneurs, a permis de conseiller 4 955 chefs d'entreprise sur la période.

« Avec 7 milliards d'euros de PGE accordés dans la région des Hauts-de-France, la mobilisation a été exceptionnelle, et Bpifrance a été parfaitement dans son rôle de soutien aux entreprises. Dès le mois de mars, avant même la mise en place du dispositif, nous avons créé les « prêts atout », qui ont permis aux entreprises, surtout dans des secteurs comme les services, le commerce et l'industrie, de faire tampon en

attendant le déblocage des prêts garantis par l'État, » se félicite Sébastien Robert-Charreau, le directeur régional de Bpifrance basé à Amiens.

## AUX CÔTÉS DE TOUTES LES ENTREPRISES

85 % des prêts accordés par Bpifrance l'année dernière ont concerné des TPE-PME, et 60 % des entreprises bénéficiaires présentaient une solvabilité faible.

« Contrairement à ce qu'on entend parfois, Bpifrance ne prête pas qu'aux riches. Nous accompagnons de beaux projets, mais nous sommes aussi là quand il s'agit de prendre des risques », pointe Yannick Da Costa. « Nous sommes spécialistes des prêts dits « patients », qui offrent jusqu'à deux ans de différé pour le remboursement du capital. C'est une offre qui est particulièrement pertinente aujourd'hui, où les entreprises ont besoin de temps et de visibilité. Ces différés leur permettent d'enjamber sereinement la période critique, avant de commencer à rembourser. »

## UNE ACTIVITÉ TRADITIONNELLE MAINTENUE

À côté de ces dispositifs exceptionnels, Bpifrance a poursuivi son activité habituelle auprès des entreprises de la région. En tout, ce sont 3,4 milliards d'euros qui ont été répartis l'année dernière entre 4 809 entreprises, qu'il s'agisse des activités de financement, de garantie, ou de soutien de l'innovation de Bpifrance. En 2020, Bpifrance a ainsi pris des participations, en direct ou au travers de fonds partenaires, au sein de 379 entreprises.

Jeanne Magnien

## HAUTS-DE-FRANCE ACCOMPAGNEMENT

### Une aide au loyer pour les TPE reconfinées

Dans le contexte du reconfinement, le Conseil régional a voté, fin mars, la réactivation d'un dispositif destiné à aider les TPE en difficulté à payer leur loyer. 24 000 d'entre elles seraient concernées dans la région. Les artisans et commerçants du territoire, comptant moins de 10 salariés, peuvent obtenir jusqu'à 50 % du montant de leur loyer du mois d'avril, dans la limite de 500 €. Ils ont jusqu'au 30 juin pour se signaler. Le dispositif sera prolongé si le confinement devait se poursuivre.



© CAPTURE ÉCRAN @SOFIE

## PAS-DE-CALAIS LOGISTIQUE

### Une baisse de 4 % du trafic du port d'Arques en 2020

Le port d'Arques a enregistré une légère baisse de son trafic en 2020, après une année 2019 record. Ce trafic s'est établi l'année dernière à 289 184 tonnes de marchandises manutentionnées, contre 301 317 en 2019. Selon l'agence de développement économique Sofie, cette baisse s'explique surtout par la chute de plus de 35 % du trafic de blé après une récolte médiocre, et l'arrêt en fin d'année du trafic de sable destiné à Alphaglass, en travaux. L'agence Sofie souligne une diversification des produits transportés, qui sécurise l'activité du port.

## HAUTS-DE-FRANCE

### Des investissements étrangers stables en 2020

Malgré la crise sanitaire, les investissements directs étrangers sont restés stables en 2020 dans la région, selon les chiffres de Business France, en lien avec Nord France Invest. 126 projets ont ainsi été décidés en 2020, représentant 4 746 emplois créés ou sauvegardés, contre 131 projets en 2019, qui reste une année record. Cette stabilité tranche avec la moyenne nationale, qui marque une baisse de 17 % des projets d'investissements directs étrangers en 2020. Les deux secteurs enregistrant le plus de projets dans la région sont la logistique et les services.

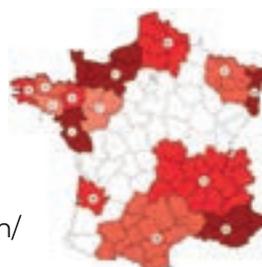
## Suivez l'actualité économique des entreprises de 14 régions

- + de 700 entreprises régionales passées au crible tous les mois
- + de 35 journalistes au contact des entreprises
- + une veille économique 100% BtoB



### Contactez-nous dès maintenant pour étendre votre abonnement !

- Par téléphone : 0810 500 301 (0,06 € par minute + prix d'un appel) du lundi au vendredi de 9h à 12h30 et de 13h30 à 17h
- Par mail : [abonnement@lejournaldesentreprises.com](mailto:abonnement@lejournaldesentreprises.com)
- Sur notre site : <https://abonnement.lejournaldesentreprises.com/>



14 ÉDITIONS  
57 DÉPARTEMENTS  
9 RÉGIONS

**Le Journal**  
des Entreprises



© TERRE DE BRASSEURS

# LES BRASSEURS DES HAUTS-DE-FRANCE À L'ÉPREUVE DU COVID

➤ Avec la fermeture des cafés-restaurants et l'annulation des événements publics comme privés dues à la pandémie de Covid-19, le marché de la bière a craint le pire pour sa belle dynamique. Mais malgré les difficultés et un léger ralentissement de l'activité, la période est loin d'être si sombre pour les brasseurs des Hauts-de-France.



Vincent Bogaert,  
l'un des fondateurs  
de la brasserie  
Saint-Germain à  
Arras, et le président  
du syndicat des  
Brasseurs des  
Hauts-de-France.

**D**n très forte croissance, le marché de la bière était florissant ces dernières années. Le mois de mars 2020, qui a vu la fermeture de tous les lieux de consommation, cafés-hôtels-restaurants (CHR) en tête, et l'annulation des événements, publics comme privés, aurait pu mettre un coup d'arrêt à cette dynamique. Après un court répit à l'été, puis une nouvelle fermeture en octobre, l'inquiétude était forte sur la capacité des quelque 150 brasseurs des Hauts-de-France à écouler leur production, qui représente environ 35 % des bières brassées en France, selon l'association Brasseurs de France. C'était sans compter d'une part, sur leur capacité d'adaptation, et d'autre part, sur l'attachement des consommateurs à ces produits, puisque la demande n'a quasiment pas baissé. « Il faut plus qu'une pandémie mondiale pour que les gens arrêtent de boire de la bière », s'amuse Amaury d'Herbigny, le fondateur de la brasserie lilloise Célestin. Une bonne nouvelle pour la plupart des brasseurs de la région, qui ont réussi à tenir bon en cette période difficile.

### LE SEGMENT DE LA GRANDE DISTRIBUTION RENFORCÉ

Alors que la grande distribution écoule déjà, en temps normal, 65 % de la bière produite en France, la fermeture des CHR a entraîné mécaniquement un report des ventes vers les grandes surfaces. La brasserie Castelain (48 salariés, 20 M€ de CA), installée à Bénifontaine dans le Pas-de-Calais, a ainsi, comme ses concurrentes, revu complètement son mix de distribution, la part vendue en grande distribution passant de 65 % à 90 %. En attendant la réouverture des bars, les brasseries ont stoppé les enfûteuses et ne produisent plus que des bouteilles. Une transformation qui n'est anodine ni en termes d'organisation, puisque les habitudes des équipes sont bousculées, ni en termes de rentabilité.

Avec une perte de 50 000 euros par mois liée à la fermeture des CHR, la brasserie Duyck (50 salariés, 15 M€ de CA), installée dans la ville nordiste du même nom, a dû faire une croix sur la « belle croissance » de 10 % prévue en 2020, et se contenter de sauver les meubles. « On avait prévu de brasser 90 000 hectolitres en 2020, on en a fait 80 000, à peine plus qu'en 2019 », décrit Mathieu Duyck, le dirigeant. « C'est mieux que rien,



© BRASSERIE CÉLESTIN

mais ça reste très frustrant. 2020 aura été une année paradoxale, où nous n'avons augmenté ni les volumes ni le chiffre d'affaires, mais où, pour la première fois, nous avons dû travailler des samedis ou enchaîner les heures supplémentaires, pour répondre aux vagues de commandes de la grande distribution. C'est une manière de travailler à laquelle nous n'étions pas habitués. »

« Nous avons réussi à faire de la croissance cette année, mais avec une faible marge », explique quant à lui Adrien Erb, de la Brasserie du Pays Flamand, qui emploie 30 personnes à Merville (Nord). « Nous réalisons moins de bénéfice sur la bouteille que sur le fût, parce qu'il y a davantage de manipulations. » L'entreprise de 30 salariés a réalisé un peu plus de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020, soit légèrement mieux qu'en 2019. « Pour nous qui réalisons 50 % de notre chiffre avec les CHR, c'était plutôt mal engagé début 2020. Mais la grande distribution nous a sauvés, et a évité qu'on jette trop de bière », poursuit Adrien Erb.

### UNE COLLABORATION PLUTÔT FRUCTUEUSE

La grande distribution a, en effet, ouvert grand ses portes aux brasseurs artisanaux, en réponse aux

Amaury d'Herbigny, le fondateur de la micro-brasserie Célestin, à Lille, s'est tourné vers la grande distribution pour continuer à produire.



© BRASSERIE DUYSCK

**Mathieu Duyck, le dirigeant de la brasserie Duyck, a dû faire une croix sur la forte croissance qu'il avait anticipée en 2020.**

attentes de sa clientèle. Mais aussi, dans un vrai souci de soutenir les producteurs régionaux, assurent les brasseurs interrogés, qui ont trouvé des interlocuteurs plutôt bienveillants, ne cherchant pas à abuser d'une position dominante. « Nous avons arrêté, pendant quelques années, de travailler avec une enseigne à cause de sa politique de prix. Tout début 2020, nous avons recommencé à travailler avec tout le monde - pour le coup, c'était plutôt une bonne décision. Et depuis, nous avons eu de bons rapports avec tous les acteurs. Ils restent dans leur rôle bien sûr, mais ils se sont plutôt montrés arrangeants, avec nous en tout cas », témoigne ainsi Mathieu Duyck, de la brasserie Duyck. « Dans l'ensemble, la grande distribution a fait un effort pour référencer davantage de petites brasseries, elle s'est vraiment montrée de bonne volonté », confirme Vincent Bogaert, le dirigeant de la Brasserie Saint-Germain (2,5 M€ de chiffre d'affaires, 11 salariés), également président de l'association des brasseurs des Hauts-de-France.

Du côté de la brasserie lilloise Célestin, un grand pas a été franchi en 2020. « Je ne travaillais pas du tout avec la grande distribution, je n'en avais ni le besoin,

ni l'envie. Les bars et restaurants, dans la région et à Paris, constituaient, avant la crise, 60 % de mon chiffre. Le reste, je le réalisais chez des cavistes ou en magasin bio », retrace Amaury D'Herbigny. « Mais il a bien fallu faire tourner la boutique. J'ai développé une gamme de cinq bières pour la grande distribution, qui a bien marché dans une première enseigne, et qui sera bientôt vendue dans une deuxième. C'est une gamme que nous allons pérenniser, même une fois la crise passée. » Avec ce nouveau marché, et la vente directe, la micro-brasserie, qui emploie sept personnes, a pu maintenir son chiffre d'affaires, autour de 600 000 euros.

Nicolas Castelain, le dirigeant de la Brasserie Castelain, raconte, lui, une collaboration avec l'enseigne Auchan ayant pris une forme aussi inattendue que bienvenue. « Quand le confinement a été annoncé en mars, c'était le coup de massue. Nous étions partis pour faire une très belle année. D'un coup, on s'est vu faire zéro en chiffre d'affaires. Ça n'a heureusement pas été le cas. Sur douze mois glissants, le marché de la bière de spécialité a enregistré 13 % de croissance. Sur la même période, nous faisons un peu mieux, avec 15 % de croissance. Mais il a fallu faire preuve de beaucoup de souplesse et de capacité d'adaptation. Par exemple, nous avons brassé une bière éphémère pour les cafés et restaurants, soit environ 300 hectolitres impossibles à écouler. Nous avons finalement décidé, avec Auchan, de la vendre en bouteilles, en reversant une partie des bénéfices aux Restos du Cœur », se félicite le dirigeant. Baptisée La Solidaire, cette bière devrait faire son entrée dans les rayonnages début mai.

## INVENTER DE NOUVEAUX CANAUX DE VENTE

Paradoxe de cette période inédite, les brasseurs ont été mis face à des difficultés imprévues mais ont retrouvé le temps de réfléchir à de nouvelles solutions. « Il n'y a pas que du négatif finalement, assure ainsi



© SOPHIE LECLERCO

**« On ne vend pas de la bière, on vend de la convivialité. La pandémie nous prive d'une partie du sens de notre activité. »**

**Mathieu Duyck**, dirigeant de la brasserie Jenlain



Vincent Bogaert, de la Brasserie Saint-Germain. On a tous eu plus de disponibilité pour peaufiner des projets qu'on avait parfois depuis longtemps. Réfléchir à des recettes, à notre façon de faire les choses, remettre les choses à plat... J'ai par exemple revu le ratio entre volume et rentabilité, et décidé de privilégier désormais certaines gammes, plus qualitatives. »

Pour d'autres, la crise a mis en lumière le besoin criant de diversifier leurs canaux de distribution ou d'élargir leur zone de chalandise. « Dès le premier confinement, on s'est dit qu'il fallait se créer un site marchand. Évidemment lors du deuxième, on n'avait pas pris le temps de le faire alors on s'y est mis début 2021, il sera opérationnel sous peu », annonce Adrien Erb, de la Brasserie du Pays Flamand. Cette dernière y vendra des bières éphémères en canettes, brassées en très petites quantités. Même démarche de la part de la Brasserie Célestin, qui lance sa boutique en ligne, pour faire découvrir ses produits partout en France.

« Pour ma part, je ressors de cette période avec deux pistes de développement commercial : les drives, dont on a vu le potentiel pendant les confinements, et qui référencent très peu de bières artisanales, contrairement aux grandes surfaces. Et les cavistes, qui ont très bien fonctionné eux aussi, et dont beaucoup ne proposent quasiment pas de bières. Ils sont en demande d'ailleurs, parce que leurs clients en voulaient. C'est un lieu de vente qui serait intéressant pour nous, car en général les cavistes parlent très bien des produits qu'ils sélectionnent », poursuit le patron de la Brasserie Saint-Germain.

## ET DEMAIN ?

L'incertitude demeure forte pour 2021, malgré l'espoir d'un retour progressif à la normale. Car si 2020 avait au moins eu le mérite de commencer par trois mois exceptionnels pour le secteur, 2021 débute par plus de cinq mois de fermeture des CHR - si ce n'est davantage. « On l'a vu l'été dernier, les consommateurs sont impatients de retrouver leurs lieux favoris. Dès que les cafés et restaurants auront rouvert, la saison sera bonne. Mais quand va-t-elle pouvoir commencer ? » s'interroge Nicolas Castelain, comme tous ses confrères. Mais s'il y a urgence à retrouver le chiffre d'affaires réalisé en CHR, leur réouverture s'accom-

## « IL FAUT SOUTENIR LA BRASSERIE AUTANT QUE LES BARS-RESTAURANTS »



Vincent Bogaert, le dirigeant de la brasserie Saint-Germain et le président de Brasseurs des Hauts-de-France.

Leur stratégie en termes de canaux de distribution a été déterminante depuis le début de cette crise. Avec la fermeture des CHR, ceux dont la politique commerciale repose beaucoup sur ces canaux ont énormément souffert. En revanche il y en a qui ne travaillent qu'avec la grande distribution ou l'export, qui n'ont eu aucun problème. Mais même pour les brasseries artisanales régionales, qui sont généralement présentes à la fois en CHR et en grandes surfaces, une perte de 30 à 40 % du chiffre d'affaires sur six mois de l'année, ça fait très mal. Et pour les toutes petites brasseries, qui sont présentes exclusivement en bars, c'est très compliqué. Les brasseurs n'ont reçu aucune aide, alors même que l'État annonce vouloir soutenir la production française. Les patrons de bars, les restaurateurs et les

grossistes sont très soutenus, et c'est normal parce que leur situation est vraiment catastrophique. Mais quand ils rouvriront, il faudra bien qu'il y ait des brasseurs pour les fournir. Il faudrait justifier d'une perte de 70 % du chiffre d'affaires pour prétendre aux aides, mais si beaucoup d'entre nous n'y sont pas, c'est parce qu'on s'est battu pour trouver des solutions, tous seuls dans notre coin. Au-delà du chiffre d'affaires, ce sont nos capacités d'investissement sur le moyen terme qui pourraient être fragilisées, alors que c'est le nerf de la guerre dans nos métiers. La plupart des brasseurs investissent 10 % de leur chiffre chaque année dans leurs outils de production. Nous essayons vraiment d'alerter sur ce problème, sans vraiment être entendus au-delà de la région.

pagne aussi d'une inconnue pour les brasseurs : la quantité de fûts de bière, désormais impropres à la consommation, qui vont leur être retournés par les patrons de bars dès qu'ils auront remis le nez dans leurs caves. Réceptionner, stocker et détruire ces fûts de bière, des milliers parfois, va représenter un surcoût difficile à anticiper pour le moment.

Parmi les autres questions entêtantes : qui de leurs clients, bars ou restaurants, ne relèveront pas le rideau ? Difficile à évaluer, la sinistralité dans le secteur des CHR est souvent annoncée aux environs de 30 %. Un chiffre qui aura sans aucun doute des répercussions sur les producteurs. Néanmoins, la confiance dans la vitalité du secteur reste intacte. La plupart des brasseurs maintiennent leurs investissements, comme la Brasserie du Pays Flamand, qui s'apprête à doubler sa capacité de production, ou la Brasserie Castelain, qui a investi 2 millions d'euros début 2021 pour moderniser ses installations.

Jeanne Magnien



À Merveille, dans le Nord, la brasserie du Pays Flamand s'apprête à doubler sa capacité de production, malgré la crise traversée en 2020 et 2021.

**SAINT-HERBLAIN** NUMÉRIQUE

# ZÉRO GÂCHIS LÈVE 10 MILLIONS D'EUROS POUR SE DÉPLOYER À L'INTERNATIONAL

**Zéro Gâchis, qui propose des solutions fondées sur l'intelligence artificielle pour lutter contre le gaspillage alimentaire dans la grande distribution, a bouclé une levée de fonds de 10 millions d'euros. Sous le nom de Smartway, la société nantaise souhaite accélérer son développement en France et à l'international.**

C'est un changement de stratégie et une nouvelle étape qui s'ouvre pour Zéro Gâchis. Depuis sa création en 2012, la société nantaise, spécialisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire dans la grande distribution, avait fait le choix de se développer uniquement sur fonds propres. Rentable depuis 2014, la PME de 70 salariés fondée par Paul-Adrien et Christophe Menez ouvre aujourd'hui son capital en finalisant une levée de fonds de 10 millions d'euros. Supernova Invest, fonds spécialisé dans l'investissement Deeptech et agri-agro en France, est le chef de file de ce tour de table, qui réunit également Evolem Start, Holnest, Idia Capital et Unexo (groupe Crédit Agricole). Les fondateurs de l'entreprise restent majoritaires, mais ne précisent pas la répartition du capital. À l'occasion de cette opération, la société change de nom et devient Smartway. Zéro Gâchis reste la marque en B to C de la société.

### AVANCE TECHNOLOGIQUE

« Cette levée de fonds répond à la convergence de plusieurs signaux. Le marché est mature au niveau international et nous avons besoin de fonds pour aller le chercher. Nous avons développé une plateforme technologique de gestion des déchets alimen-



Paul-Adrien et Christophe Menez, fondateurs et dirigeants de Zéro Gâchis, qui prend le nom de Smartway.

taires, fondée sur l'intelligence artificielle. Elle permet d'optimiser et de simplifier la gestion du gaspillage alimentaire dans la grande distribution via une suite complète de solutions matures. Nous avons donc besoin de fonds pour scaler rapidement et faire monter à bord des acteurs ayant les compétences pour nous accompagner dans cette croissances », explique Christophe Menez.

Smartway va ainsi renforcer ses efforts en R & D pour accroître son avance technologique sur la concurrence en améliorant l'intelligence artificielle dans ses solutions digitales. Au nombre de quatre, celles-ci permettent de repérer dans les rayons des magasins les produits en fin de vie, de prescrire la meilleure filière de revalorisation (vente à prix réduit, dons, valorisation animale...) en faisant le choix le plus profitable pour chaque produit, d'imprimer les étiquettes avec la remise, de gérer les formalités administratives, complexes, liées au don. « Le gaspillage alimentaire repré-

sente environ 1 % du chiffre d'affaires des magasins, soit l'équivalent de leur marge nette sur ces rayons. D'où l'enjeu de le réduire en termes de rentabilité, sans compter l'acceptabilité sociale de ce gaspillage. Nos solutions permettent de réduire de 80 % le gaspillage alimentaire et d'augmenter de 51 % en moyenne le résultat net », souligne Christophe Menez, qui vise 4 000 magasins équipés à l'horizon 2025, contre 400 actuellement.

### INTERNATIONAL

Si l'entreprise souhaite gagner des parts de marché en France, elle se tourne également vers l'international. Déjà présente en Espagne, au Portugal et en Belgique, elle a commencé à prendre pied en Roumanie, marché ouvert à distance pendant la crise sanitaire et qui doit lui permettre de se développer en Europe de l'Est, où elle s'apprête à conclure des partenariats. Si le dirigeant se refuse à donner des perspectives chiffrées de développement, Smartway devrait rapidement atteindre un effectif de 100 salariés.

Caroline Scribe



## DIEPPE AGROALIMENTAIRE

### Avril et Bpifrance investissent 45 millions d'euros pour le pressage de graines de colza

Le projet de création d'une nouvelle filière dédiée à la protéine de colza pour l'alimentation humaine à Dieppe franchit une nouvelle étape. Le groupe agroalimentaire français Avril (5,8 Md€ de CA, 7 600 collaborateurs sur 83 sites industriels dans le monde) et le fonds Sociétés de Projets Industriels (SPI), opéré pour le compte de l'État par Bpifrance, réalisent un investissement commun de 45 millions d'euros pour la création de Prolein, une société dédiée à la réalisation d'une unité de préparation et pressage de graines de colza. « Prolein est la concrétisation d'un projet ambitieux, résultat de recherches initiées sur la graine et les pratiques agricoles jusqu'à la mise au point de nouvelles technologies d'extraction des huiles et protéines végétales », explique Paul-Joël Derian, président de Prolein et directeur Innovation et RSE du groupe Avril. Cette future unité, située sur l'ancien site industriel Saipol à Dieppe, pourrait être opérationnelle début 2022, avec une cinquantaine d'emplois à la clé.

## MAINE-ET-LOIRE AGROALIMENTAIRE

# L'ABEILLE INVESTIT 140 MILLIONS D'EUROS POUR GRANDIR

L'Abeille projette d'investir 140 millions d'euros dans sa future usine d'embouteillage de Mazières-en-Mauges. Une cathédrale industrielle qui s'étendra sur 55 000 m<sup>2</sup> de bâtiments, sur un site de 15 hectares. Installée depuis 1969 dans ses ateliers actuels (25 000 m<sup>2</sup>), basés à Cholet à quelques kilomètres de la nouvelle usine, l'Abeille ne peut plus s'agrandir. L'entreprise emploie 135 salariés pour un chiffre d'affaires de 55 millions d'euros. Elle a livré 135 millions de bouteilles de boissons gazeuses et plates en 2020. La construction de la nouvelle usine s'étendra du printemps 2021 à fin 2022.

### 230 MILLIONS DE BOUTEILLES

Avant de pouvoir y installer deux nouvelles lignes de lait et de transférer progressivement les 5 lignes de productions choletaises d'ici la fin 2024. Si tout va bien, la production pourrait alors atteindre 230 millions de bouteilles et briques dont une centaine de millions de litres de lait. Potentiellement, l'outil offre la possibilité d'installer jusqu'à 10 lignes, soit une capacité de production de boisson de « 350 millions de bouteilles et briques par an à terme ». Ce qui nécessiterait une équipe de « 250 personnes ». Cet objectif final dépendra toutefois de l'évolution du marché.

Question débouchés, l'Abeille travaille à 90% pour les marques de distributeur de grands acteurs (Carrefour, Leclerc, Système U, Intermarché, etc.). En dehors, la fabrique cho-



© FLORENT GODARD

Petite révolution... Connue pour ses limonades, colas et sodas en tous genres, l'Abeille produira aussi des bouteilles et des briques de lait, à partir de 2023.

letaise livre notamment la restauration hors foyer (bars, cantines...), via des grossistes. Début 2023, les premières boissons à sortir de la nouvelle usine seront des litres de lait... Tout un symbole. Car l'Abeille a depuis toujours cultivé son image de fabricant de boissons gazeuses. Aujourd'hui, les colas et limonades représentent les plus gros volumes annuels (45 millions de bouteilles chacun), devant « les boissons pulpées » ou les tonics et encore loin devant les boissons plates (les thés glacés...). En positionnant l'Abeille sur le lait, la maison-mère souhaite se rapprocher de ses fournisseurs et de ses consommateurs. Dans les cartons figure aussi une diversification dans les jus de fruits.

## BAS-RHIN TRANSPORT

### ALSTOM REICHSHOFFEN VA PRODUIRE DES TRAINS À HYDROGÈNE



© ALSTOM

400 trains régionaux ont été commandés au site de Reichshoffen. 330 ont été livrés.

L'usine Alstom dans le Bas-Rhin (720 collaborateurs) va produire les premiers trains à hydrogène pour la France. Elle fait partie des six sites du constructeur ferroviaire français (CA groupe 2020 : 15,7 Md€, 75 000 collaborateurs) qui participent à la commande de 12 trains Coradia bi-mode électrique/hydrogène (plus deux rames optionnelles) à Alstom par la

SNCF pour le compte des Régions Auvergne Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Grand Est et Occitanie. Cet investissement de 190 millions d'euros s'inscrit dans le cadre du plan Hydrogène du gouvernement et du programme Planeter de réduction de l'impact environnemental des mobilités régionales de SNCF Voyageurs. Pour vali-

der le rachat par Alstom de Bombardier Transport, la division ferroviaire du canadien Bombardier, la Commission a demandé au constructeur français de céder son site alsacien. Début avril, la société tchèque de construction mécanique et électrique Skoda Transportation était en négociation exclusive avec Alstom.

### ALSACE INGÉNIERIE

#### Tech4Gaia met l'intelligence artificielle au service des abeilles

Tech4Gaia (neuf collaborateurs), fondé en octobre 2020 en Alsace et spécialisé dans l'agrotech, a développé un prototype de dispositif connecté embarqué qui effectue la veille sanitaire des colonies d'abeilles. La start-up veut désormais équiper 100 ruches d'apiculteurs privés et de collectivités locales dans le Grand Est pendant un an pour collecter des données et développer un dispositif prédictif face aux changements climatiques ou aux prédateurs. Tech4Gaia a lancé début février une campagne de financement participatif visant les 30 000 euros.



© FUTURA GAÏA

### GARD AGRICULTURE

#### FUTURA GAÏA ACTIVE SA PREMIÈRE FERME VERTICALE

La start-up gardoise Futura Gaïa (21 salariés, CA 2020 N.C.) a mis en production sa première ferme verticale à Tarascon (Bouches-du-Rhône). D'une surface de 2 000 mètres carrés, le site industriel démarre avec deux chambres de culture de 7 mètres de haut. Futura Gaïa a investi 3,5 millions d'euros pour construire le site : elle prévoit de lancer le chantier d'une deuxième ferme d'ici la fin 2021, et va pour cela réaliser une levée de fonds, prévue cet été. Ses effectifs devraient à cette occasion monter à 50 collaborateurs.



© DR

### BÈGLES ENVIRONNEMENT

#### KeeNat recycle les vieux chewing-gum

Spécialisée dans la gestion des déchets, KeeNat (9 collaborateurs, CA non communiqué) vient d'installer 20 bornes de collecte de chewing-gum à Bassens, Lormont, Cenon et Floirac, en partenariat avec le groupement d'intérêt public Le Grand Projet des Villes Rive Droite. Basée à Bègles, fondée en 2019 par Erwin Faure, Edouard Vergé et Sandrine Poilpré, l'entreprise sociale développe ÉcoMégot, freeGum et R'Masque, solutions pour recycler mégots, chewing-gum et collecter les masques usagés.

### LYON LOGISTIQUE

#### WELCO PROPOSE DE METTRE LE POINT RELAIS CHEZ VOS VOISINS

La start-up Welco déploie une plateforme communautaire pour simplifier la livraison de proximité en mettant à contribution les voisins. Cette jeune pousse lyonnaise de l'économie collaborative réinvente le point relais en s'appuyant sur une communauté de « Welkers », qui réceptionnent les colis. 15 000 voisins, aussi bien des particuliers que des commerces, sont inscrits sur la plateforme en France. Le modèle économique repose sur la commercialisation du service auprès des e-commerçants et des transporteurs.



© WELCO

### LOIRE-ATLANTIQUE INNOVATION

#### Berny veut concevoir l'emballage de demain

Concevoir un emballage écoresponsable et une application mobile pour gérer la consigne en point de vente tout en assurant la logistique : c'est le pari dans lequel s'est lancé Berny. La start-up nantaise fondée en 2020 travaille sur le contenant durable et réutilisable de demain, un emballage en inox, destiné aux industriels de l'agroalimentaire et aux enseignes de la grande distribution. Berny va intégrer l'accélérateur footdech créé par l'industriel Sodebo et dans un premier temps produire ses emballages sur la ligne de production de Sodebo et de Brioches Fonteneau.



© FRIENDLY FRENCHY

### MORBIHAN BIENS DE CONSOMMATION

#### Friendly Frenchy imagine des lunettes à base de pépins de raisin

Imaginé par Sandrine Guyot et Laurent Pezé, les lunettes de Friendly Frenchy se différencient par une fabrication à base de coquillages recyclés. Le tout made in France. Pour l'entreprise bretonne, la gamme s'est élargie avec l'utilisation d'une nouvelle ressource : des pépins de raisins bio. La start-up commercialise ses produits auprès de 120 opticiens ; un chiffre qui devrait être porté à 200 fin 2021. Créée en 2016, la société compte trois salariés.



© © FIZKES

# FUSIONS-ACQUISITIONS LA NOUVELLE DONNE ISSUE DU COVID

Contrarié par la pandémie, le marché des fusions-acquisitions est en train de reprendre des couleurs. Et la période actuelle va ouvrir de nouvelles opportunités de croissance externe. Entre des taux d'intérêt bas et les liquidités offertes par les plans de relance, les entreprises les mieux structurées vont avoir les moyens de leurs ambitions. Si les crises accélèrent les mouvements de consolidation, l'achat d'une entreprise ne s'improvise pas. Mode d'emploi.

# LE MARCHÉ DES TRANSACTIONS RESTE ACTIF AVEC DES VALORISATIONS ÉLEVÉES

Économie au ralenti, volatilité des marchés, confinements à répétition : malgré le contexte, les fusions-acquisitions ont repris à bon train. L'occasion pour une entreprise de se positionner stratégiquement et d'aller chercher des points de croissance en externe.



Un temps grippé par la pandémie, le marché des fusions-acquisitions a rapidement rebondi. À l'image du rapprochement entre Peugeot (en photo, l'usine de Mulhouse) et Fiat Chrysler, qui va donner naissance au quatrième constructeur automobile mondial.

**L**orsque le monde s'est figé au premier confinement, banquiers, repreneurs, cédants et fonds d'investissement ne se faisaient guère d'illusions : ils étaient convaincus que 2020 serait une « annus horribilis » en termes de transactions. Et pourtant, contre toute attente et en dépit d'une contraction de 4,3 % de l'économie mondiale, le bilan des fusions acquisitions sur l'année passée est plutôt honorable.

D'après une étude du cabinet Bain & Company, publiée en février 2021, plus de 1 800 transactions ont ainsi été finalisées en France en 2020, pour un montant global d'environ 107 milliards d'euros. « Il y a eu un fort rebond aux troisième et quatrième trimestres, avec un appétit renouvelé des acquéreurs sur la seconde période de 2020. En valeur, le marché a été tiré par plusieurs grosses opérations (Peugeot et Fiat Chrysler, LVMH et Tiffany, NDLR) qui ont finalement abouti », explique Pierre de Raimes, associé de Bain & Company. De leur côté, les PME ne sont pas restées inactives et nombre d'entre elles se sont remises en chasse de belles affaires. L'entreprise de BTP Vassileo (130 salariés, 25 M€ de CA), basée à Béziers, a par exemple mis la main sur Cobama (10 salariés, 1,5 M€ de CA), ajoutant à son pôle industriel une nouvelle expertise sur les résines de sol. En Bretagne, le spécialiste de la propreté Corsera, pour sa part, racheté deux sociétés du secteur - Espace Service Entretien à Quimper et Poher Propreté à Carhaix - pour étendre

son maillage régional. « Sur la cible des small caps (les entreprises dont la valorisation est comprise entre 5 et 50 millions d'euros, NDLR), le marché n'a baissé l'an passé en volume que de 19 %. Il est finalement resté actif, se situant sur les mêmes niveaux que ceux de 2018 », analyse Marc Sabaté, directeur général du cabinet In Extenso Finance et Transmission qui a publié son cinquième baromètre de la cession transmission en avril. Et d'après cette étude, 2021 devrait faire aussi bien, si ce n'est mieux.

## SE POSITIONNER POUR LE MONDE D'APRÈS

Un signal positif envoyé aux entreprises dès lors que les opérations de croissance externe restent pour elles une occasion en or de se développer, de diversifier leurs activités et d'aller chercher des points de croissance hors des murs. « La période actuelle offre de multiples opportunités. Dans ces moments de rupture, il est souvent judicieux de se positionner », analyse Marc Sabaté. Financièrement, les conditions sont effectivement intéressantes : les différents plans de relance et l'injection de liquidités à grande échelle dans l'économie facilitent, en partie, les opérations capitalistiques.

Quant au taux d'intérêt, historiquement bas, ils simplifient l'accès à la dette des candidats aux fusions-acquisitions. Stratégiquement, ce type d'opération peut aussi donner un coup d'avance sur le monde d'après. Le rachat d'une entreprise dans une région proche per-



mettra par exemple d'optimiser la logistique ou la chaîne d'approvisionnement – facteurs devenus déterminants avec le ralentissement des échanges internationaux. Cela peut aussi être l'occasion de monter en compétences et d'enrichir son cœur de métier avec de nouveaux services. « Les scopes deals – transactions liées à l'acquisition de compétences – sont en augmentation. Ils permettent aux entreprises de faire évoluer leur business, par exemple dans le digital et la technologie, et de rester compétitives dans des marchés devenus très disruptifs », analyse Pierre de Raismes.

### ACHETER UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

En revanche, côté cible, la tendance est plutôt à l'attentisme. Paradoxalement, malgré la crise, les entreprises à vendre restent rares : « Le niveau de faillites des entreprises est en dessous des moyennes habituelles », souligne Marc Sabaté. Même si certaines PME en détresse cherchent des synergies – et des repreneurs – pour éviter la banqueroute.

Sans pour autant jouer les prédateurs, il peut donc être intéressant de surveiller ses concurrents en difficulté ou de se renseigner au tribunal de commerce pour consulter la liste des sociétés mises en liquidation judiciaire ou en redressement. Le conseil national des administrateurs et des mandataires judiciaires propose sur son site des annonces d'entreprises à vendre (ventes-actifs.cnajmj.fr). Cette solution est loin d'être inintéressante car, contrairement aux processus d'acquisition classiques, l'achat « à la barre » peut porter uniquement sur la partie des actifs les plus rentables. Une possibilité donc de dimensionner son projet d'acquisition, sans



## « Les transactions liées à l'acquisition de compétences sont en augmentation »

Pierre de Raismes, associé de Bain & Company

supporter les coûts de restructuration, y compris les coûts de licenciement des salariés non repris. Autre point positif : les délais. Les reprises à la barre ne durent que quatre mois en moyenne (de l'ouverture de la procédure collective à l'audience d'examen des offres au tribunal de commerce), soit trois à quatre fois moins de temps pour que pour un rachat classique. Attention toutefois, ce processus rapide laisse peu de temps pour un audit en bonne et due forme. Afin d'éviter les erreurs de casting, il est donc essentiel de se faire accompagner par des professionnels dans ce type de rachat.

### LES VALORISATIONS RESTENT ÉLEVÉES

Opportunités, marché actif, promesse de développement, montée en compétences : ces signaux positifs ne doivent toutefois pas cacher la réalité périlleuse des opérations de croissance externe en ce moment. « Il y a toujours une part de risques. Aujourd'hui, plus que jamais, le dirigeant doit avoir une vision stratégique claire de son développement », prévient Marc Sabaté. Et aussi avoir les reins solides. Alors qu'on aurait pu s'attendre à une baisse des valorisations similaire à la crise financière de 2008 – qui avait vu les multiples chuter d'environ 30 % en deux ans – le contraire s'est produit en 2020. « À l'échelle mondiale, le multiple d'Ebitda est passé de fois 13 en 2019 à fois 14 en 2020 », relève Pierre de Raismes de Bain & Company.

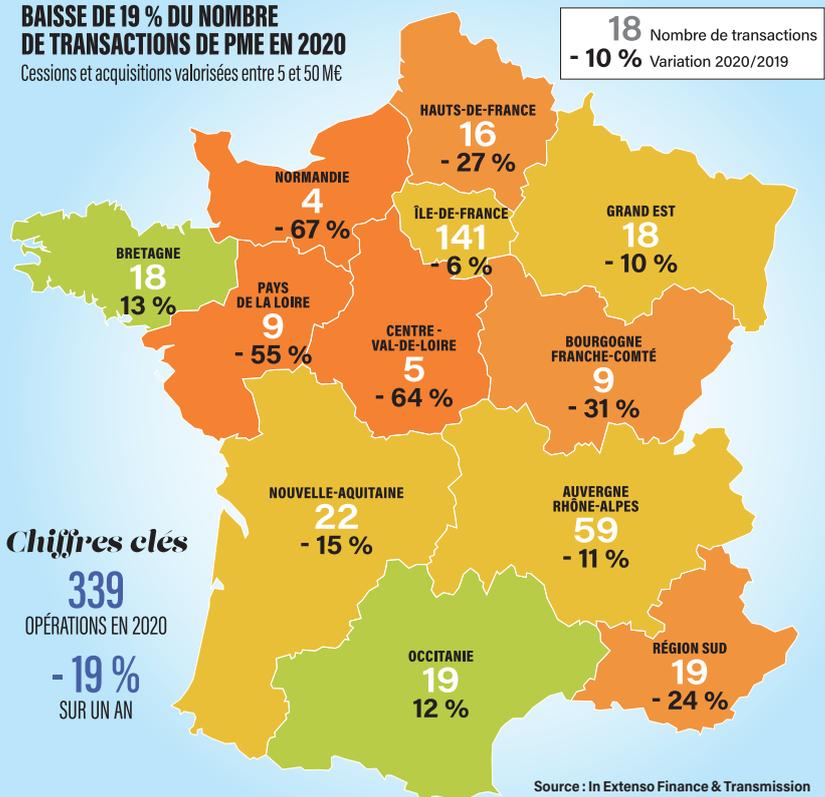
Face à des valorisations élevées (sauf dans le commerce et le tourisme où elles sont en baisse) et à un contexte économique encore incertain, la vigilance reste de mise. Parmi les points à surveiller de particulièrement près : la trésorerie de l'entreprise cible, son niveau d'activité en temps normal, la répartition de son chiffre d'affaires, la qualité des équipes encadrantes, la répartition du capital, la présence d'un fonds d'investissement... « Tous les aspects habituels d'audits doivent être vérifiés mais, selon les secteurs d'activité, il y a lieu de porter une attention particulière à de nouveaux éléments mis en lumière par l'actualité. Dans l'industrie par exemple, les coûts de certaines matières premières flambent (acier, aluminium, bois, NDLR) avec des hausses de parfois 30 %. Ils peuvent alourdir à court terme le poste achat et peser in fine sur la rentabilité de la cible », alerte Isabelle Mathis, directeur fusion et acquisitions au sein du cabinet conseil Acticam à Nantes. Une nouvelle donne hélas difficile à anticiper mais qui doit aujourd'hui rentrer en compte dans tous les diagnostics d'évaluation.

Valérie Froger

### BAISSE DE 19 % DU NOMBRE DE TRANSACTIONS DE PME EN 2020

Cessions et acquisitions valorisées entre 5 et 50 M€

18 Nombre de transactions  
- 10 % Variation 2020/2019



### Chiffres clés

339

OPÉRATIONS EN 2020

- 19 %  
SUR UN AN

Source : In Extenso Finance & Transmission

© CHRISTOPHE - LE JDE

— Samuel Tual, président d'Actual Leader Group

## « NOUS N'AVONS PAS REMIS EN CAUSE LES VALORISATIONS DE NOS ACQUISITIONS »

Engagé dans une stratégie de croissance de long terme, le groupe lavallois a maintenu le cap en 2020. Actual Leader Group a procédé à deux closings en juillet sans avoir remis en cause les valorisations des entreprises.

**P**our disposer d'une taille pertinente sur chacun de ses métiers (intérim, formation, recrutement, insertion professionnelle et portage salarial), Actual mixe depuis une dizaine d'années croissance organique et croissance externe. Avec le rapprochement en 2018 du groupe francilien Leader, Actual emprunte une troisième voie, la création d'un groupe en commun maintenant l'autonomie de chaque organisation. Sous la bannière Actual Leader Group, leur union a donné naissance au septième acteur sur le marché du travail et de l'emploi (1 900 salariés, 1,15 milliard d'euros de CA). « Juste avant la crise sanitaire, nous avions constaté que la croissance économique, en corrélation directe avec notre activité, s'était ralentie depuis 2018. Cette opération, sans intégration, nous a permis de créer de la valeur et de mieux

résister grâce à la diversité de nos activités en France et à l'étranger. Et ce, sans recherche d'économie d'échelle ou de synergie à court terme, se félicite Samuel Tual, président du groupe. Nous avons mutualisé en revanche toutes les innovations en lien avec la transformation des métiers ». Et pour accompagner la mutation des pratiques RH, la digitalisation et le renforcement des expertises métiers, le groupe a maintenu en 2020 sa stratégie de croissance externe. « Ce n'est pas pendant la crise qu'il faut changer de cap », affirme le président du groupe mayennais.

### VALIDER LA CAPACITÉ DE REBOND

Actual Leader Group a donc mené à bien deux closings en juillet en prenant 75% du cabinet de recrutement lyonnais CCLD (80 salariés, 9 millions d'euros de CA), spécialiste des métiers commerciaux et 40% du toulousain Bizness (70 salariés, 12 millions d'euros de CA), spécialiste d'outils digitaux innovants pour la formation. Ces opérations se sont déroulées sans remettre en cause les valorisations des entreprises. « Une entreprise solide avant la crise le sera après, indique Samuel Tual. Elles conservent leur potentiel de croissance. Proposer un prix dégradé, c'est risquer de remettre en cause la cession ». Le groupe a cependant négocié les échéances de paiement, le temps de valider leur potentiel économique et leur capacité de rebond. Entre les deux confinements, l'activité est repartie de plus belle pour les deux sociétés, selon le président d'Actual Leader Group. Elles sont revenues à leur plus haut d'activité enregistré en 2019. CCLD affiche 11 millions d'euros de chiffre d'affaires au 31 décembre 2020. Quant à Bizness, tranquilisé par l'arrivée de son nouvel actionnaire, il a pu se concentrer sur ses innovations et enregistré une croissance à deux chiffres sur ses activités digitales. Actual Leader Group imagine se renforcer à l'avenir sur d'autres verticales métier notamment en dupliquant le modèle de CCLD à de nouveaux secteurs d'activité.

Olivia Bassi

**« Une entreprise solide avant la crise le sera après. Elles conservent leur potentiel de croissance. »**



© SYLVAIN MALMOUCHE

# « Quand on veut grandir, il faut le faire savoir »

**Développer son entreprise en période de crise ? C'est possible ! La preuve : Eric Mériaux, dirigeant-associé de Looten Industries à Grande-Synthe a récemment acquis la société SANA à Lesquin. Une opération accompagnée par l'équipe Cession/Transmission de la Banque Populaire du Nord. Entretien.**



© Portrait Sensible

**Vous avez racheté récemment la société SANA installée à Lesquin dans un contexte économique plutôt morose. Pourquoi ce choix ?**

Chez Looten Industries, société spécialisée dans la distribution et la fourniture de robinetteries industrielles, cela fait vingt ans que nous faisons de la croissance externe ! Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il était important de nous développer, d'étoffer notre offre et d'étendre notre maillage territorial. Aujourd'hui, nous avons douze agences réparties dans le quart Nord-Est de la France ainsi que dans le Sud-Ouest.

**Comment cette opération d'acquisition s'est-elle déroulée ?**

Quand on veut se développer, il faut d'abord le faire savoir à son réseau : syndicats professionnels, chambres de commerce, établissements bancaires, etc. Concernant le rachat de la société SANA, c'est la Banque Populaire du Nord - avec laquelle nous échangeons régulièrement et qui organise souvent des rencontres entre des patrons locaux - qui nous a proposé le dossier d'acquisition. Après l'avoir examiné, nous avons manifesté notre intérêt et la procédure a suivi son cours entre audits financiers et techniques, rédaction juridique des protocoles jusqu'à la signature.

**N'est-ce pas un pari osé en période de crise sanitaire ?**

J'avoue que j'avais du mal à envisager une telle opération à distance quasi à 100 % ! Mais, contre toute attente, cela s'est très bien passé. La rapidité avec laquelle nous accédions aux pièces demandées ainsi que la fluidité des échanges entre les différents intervenants ont fait

que l'opération s'est déroulée sereinement. Les études techniques et financières ont été réalisées sur pièces, via une data room électronique mise à disposition par la Banque Populaire du Nord, où nous pouvions accéder à tous les documents dont nous avons besoin. Entre le moment où l'on nous a remis le mémorandum de présentation de l'entreprise et celui où nous avons reçu les bordereaux de transfert de titres, le 5 février dernier, il s'est écoulé cinq mois. Plutôt rapide dans un tel contexte !

**Des conseils à donner aux dirigeants ?**

Dans une opération de rachat, les enjeux sont tellement importants que chaque partie essaie de préserver ses intérêts et cela engendre parfois des incompréhensions. C'est pourquoi il est nécessaire de se rencontrer - dans le respect des règles sanitaires bien sûr - pour démêler les choses. Avoir un tiers de confiance - ici le service Fusion-Acquisition de la Banque Populaire du Nord - pour arrondir les angles est également un véritable atout. Les membres de l'équipe ont été particulièrement efficaces, diligents et respectueux des parties et des sensibilités, ce qui a grandement aidé à la réussite du processus. Je leur tire mon chapeau...

**BANQUE  
POPULAIRE  
NORD** 

**Mettre toutes les chances de son côté en étant accompagné**

Le département Cession/Transmission de la Banque Populaire du Nord accompagne les dirigeants-actionnaires dans des opérations touchant au capital de leur société : de l'évaluation financière de leur entreprise aux opérations de cession/transmission en passant par les opérations de levée de fonds ou d'intégration de nouveaux actionnaires.

Malgré le contexte économique singulier, en 2020, les experts en ingénierie financière de la Banque Populaire du Nord ont accompagné :

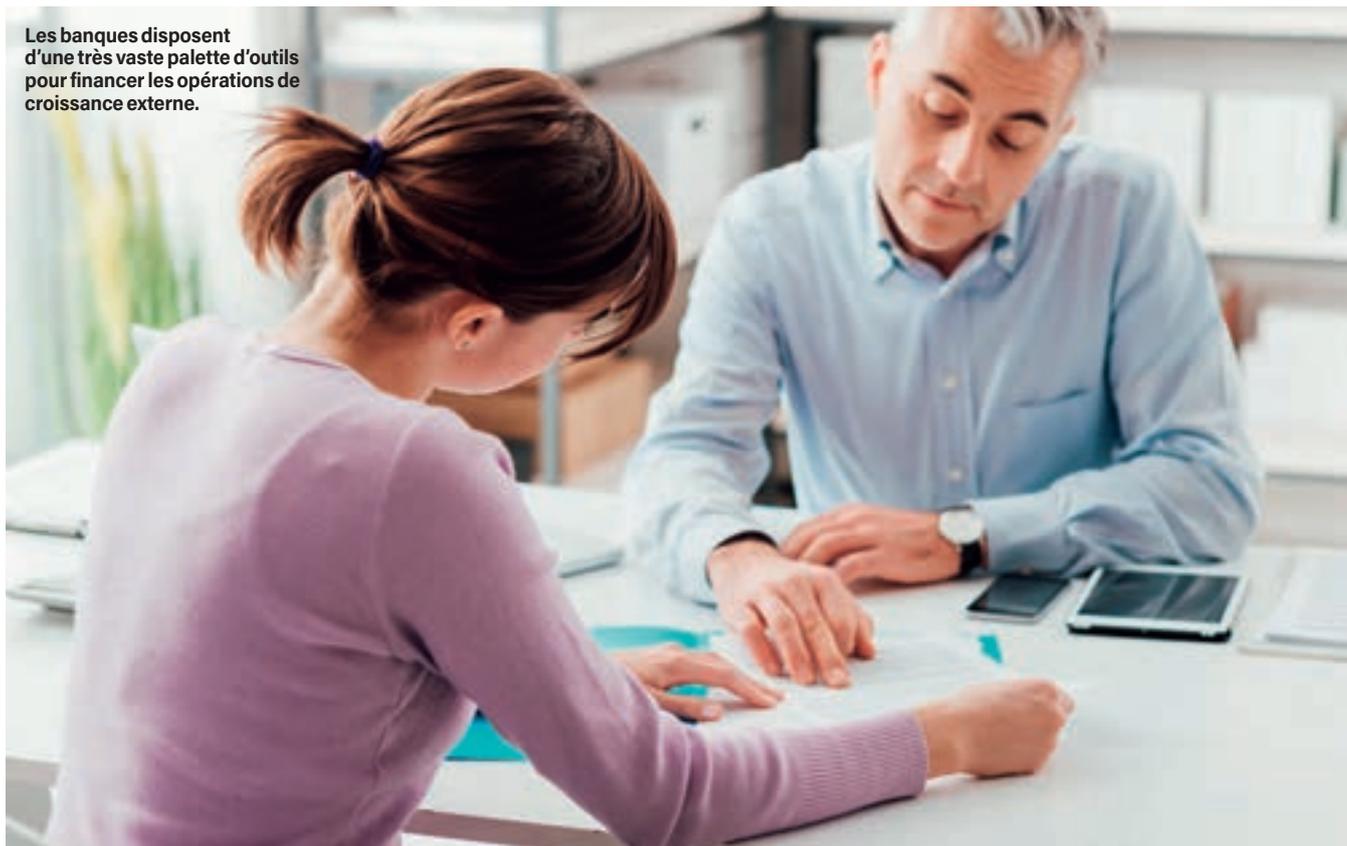
- ✓ la société André Réalisations dans sa cession à la Holding Terpsichore
- ✓ l'entreprise Jacky Jacquemard dans son ouverture de capital.

Banque Populaire du Nord  
Département Cession/Transmission  
Marcel Bauden- Sylvain Leclercq - Eric Waldner  
03 20 12 79 20

**SANA**  
le soudage en action

**LOOTEN**  
INDUSTRIES

Les banques disposent d'une très vaste palette d'outils pour financer les opérations de croissance externe.



©STOCKPHOTOPRO

# 6 CLÉS POUR RÉUSSIR SA CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe constitue l'une des stratégies les plus fréquentes pour accélérer le développement d'une entreprise. L'opération n'est cependant pas dénuée de risques et l'échec en la matière peut coûter cher. Voici donc les bonnes pratiques pour réussir ses acquisitions.

## 1 S'INTERROGER SUR SA STRATÉGIE

Trop d'opérations de croissance externe ratent leur objectif, car envisagées essentiellement d'un point de vue technique et juridique. Or, la première question que doit se poser le chef d'entreprise est celle du sens : comment la croissance externe s'inscrit-elle dans ma stratégie de développement ? En quoi sert-elle mon projet d'entreprise ? Quel est l'objectif visé à moyen et long terme ? Cela peut être la conquête de nouveaux marchés, l'extension de la gamme, l'acquisition de compétences, la neutralisation d'un concurrent, une meilleure couverture géographique, la recherche d'une taille critique... Peu importe, « il est essentiel de se poser la question du sens et des enjeux d'une telle opération, de savoir précisément ce qu'on en attend. A contrario, on ne mène pas une stratégie de croissance externe pour pallier l'atonie de la croissance organique. La croissance externe est, en effet, une opération à hauts risques, il faut donc s'y préparer et la mener

en étant accompagné par un conseil », avertit Marc Sabaté, directeur général d'In Extenso Finance et Transmission.

## 2 SE STRUCTURER

Réaliser une croissance externe est une opération chronophage. Elle représente autant de temps qui n'est pas consacré à l'activité de l'entreprise, ce qui peut poser un problème, en particulier dans les plus petites structures. D'où la nécessité de structurer en interne une équipe dédiée à l'opération qui va en assurer le suivi. Il est également important de s'entourer de conseils : expert-comptable, avocat, cabinet spécialisé. « En général, une opération de croissance externe est un travail d'équipe qui met en œuvre des compétences très techniques, avec un jargon particulier. On n'y va pas seul. En amont de la démarche, il faut en parler à son avocat et l'intégrer à toutes les

MAGAZINES, JOURNAUX, CARNETS, ENVELOPPES...

## LA BOUCLE DU RECYCLAGE DES PAPIERS

20 kg : c'est le poids moyen des papiers triés par habitant et par an. Cahiers, papiers brouillon, catalogues, enveloppes, magazines... tous les papiers se recyclent. Pour leur donner une nouvelle vie, il suffit de bien les trier. Découvrez les grandes étapes de la boucle de recyclage des papiers.

### 1. LE TRI

À la maison, au bureau, en vacances, nous déposons tous nos papiers dans le bac ou le point de collecte le plus proche. Pas besoin de les froisser, de les déchirer, ni d'enlever les agrafes ou les spirales.



### 2. LA COLLECTE

Les papiers et les emballages recyclables sont collectés par les ripeurs et transportés jusqu'au centre de tri le plus proche.



Près de 3 millions de tonnes de papiers graphiques sont commercialisées en France, fabriquées à partir de pâte à papier vierge ou de papiers recyclés.



### 5. L'IMPRIMERIE

Le papier recyclé est utilisé notamment pour fabriquer de nouveaux supports : journaux, livres, cahiers...



### 4. L'USINE PAPETIÈRE

En les mélangeant à de l'eau, les papiers deviennent de la pâte à papier. Nettoyée, étalée puis séchée, cette pâte est transformée en feuille géante de papier recyclé et enroulée en bobine.



### 3. LE CENTRE DE TRI

Les papiers sont séparés des emballages recyclables manuellement et à l'aide de machines qui détectent les différents matériaux.



étapes, car c'est lui qui, in fine, va rédiger l'acte d'achat », recommande Arnaud Guillou, directeur associé Stratégie et Transaction chez EY.

### 3 DÉFINIR LA CIBLE

L'étape suivante porte sur la définition de sa cible en fonction des objectifs poursuivis. Les interrogations doivent porter aussi bien sur la localisation de la cible : dans le département, en France, à l'étranger. Cette question n'est pas anodine, car elle implique des déplacements du chef d'entreprise et de ses équipes et un accompagnement différent. Il convient également de réfléchir au profil et à la taille de l'entreprise recherchée. « Est-ce que je veux une entreprise agile avec peu de chiffre d'affaires ou plutôt une entreprise au carnet de commandes bien rempli, car j'ai des capacités de production ? Est-ce que je cherche une force de frappe commerciale, un réseau ou ma démarche est-elle liée aux coûts ? Dois-je acheter moins cher une entreprise en difficulté ? Mais dans ce cas, ai-je les moyens de la redresser rapidement ? Ou une entreprise qui va bien mais que tout le monde va vouloir acheter et donc plus chère ? C'est autant de questions que l'acquéreur doit se poser », énumère Arnaud Guillou. Deux écueils sont à éviter dans cette recherche : exiger que la cible corresponde à tous les critères retenus, ce qui est rarement le cas, et acheter trop vite, sans avoir fait une prospection assez exhaustive du marché.

### 4 PRÉVOIR LE FINANCEMENT

Une acquisition se traduit en termes financiers. Cela nécessite de définir le budget que l'on peut consacrer à cette acquisition, sans mettre en péril son entreprise. C'est pourquoi, il est conseillé de tester son banquier sur sa capacité à emprunter, a minima au moment de la signature de la lettre d'intention qui définit le cadre des négociations. « Notre rôle est de dire à nos clients jusqu'où ils peuvent aller en fonction du ratio dettes/fonds propres et de l'opération envisagée. Nous évaluons la qualité d'un dossier en fonction de la cible mais aussi de l'acquéreur : une belle entreprise peut se permettre d'intégrer une cible dégradée. Nous prenons également en compte l'expérience de l'acquéreur en matière de croissance externe, la qualité des documents financiers disponibles, du business plan », énonce Raphaël Trameçon, directeur ingénierie financière chez CIC Ouest. « Pour réaliser une acquisition structurante, il peut être nécessaire d'aller chercher des fonds minoritaires ou suiveurs qui prennent 10 à 30 % du capital de l'entreprise. Cela permet de viser des entreprises qu'on ne peut pas se payer aujourd'hui, mais qui vont permettre de doubler ou tripler de taille », indique Arnaud Guillou. Les banques disposent, par ailleurs, d'une très vaste palette d'outils pour financer les opérations de croissance externe en fonction de leur envergure : crédit vendeur, financements structurés avec différentes tranches de dettes, earn out (versement au cédant d'un complément de prix en fonction des performances opérationnelles futures de la société cédée)...



© CIC OUEST

« Une entreprise ne s'achète pas sur le papier, c'est également une aventure humaine. »

Raphaël Trameçon, directeur de l'ingénierie financière du CIC Ouest

### 5 ÉVALUER L'ENTREPRISE À REPENDRE

La valorisation des entreprises se fait fréquemment sur la base d'une formule correspondant à un multiple de l'Ebitda, dont on retranche la dette. Pour les opérations d'un plus faible montant, un prix fixe peut s'appliquer. Quoi qu'il en soit, mieux vaut collecter un maximum d'informations sur l'entreprise ciblée avant de s'engager. « Les acquéreurs se trouvent face à des vendeurs qui habillent bien la mariée, mais ne sont pas responsables de ce qui se passera après, sauf si c'est bien écrit dans le contrat », prévient Arnaud Guillou. Les « due diligence » ont ainsi pour objectif de procéder à un certain nombre d'audits (juridiques, fiscaux, financiers, mais aussi environnementaux et informatiques) pour vérifier les informations et limiter les risques. « Il est important de vérifier la réalité de ce que l'on achète à travers tous les éléments du bilan, mais également dans une logique de flux, c'est-à-dire la capacité de la cible à générer les mêmes niveaux de rentabilité qu'auparavant », souligne Laurent Guilbaud, président d'In Extensio Ouest Atlantique. En fonction de la taille de l'opération, il n'est pas forcément nécessaire de souscrire à toutes les due diligence. En revanche, une visite de l'entreprise ciblée s'impose. Cela permet de rencontrer l'équipe dirigeante et d'approcher au plus près la réalité du terrain. « Une entreprise ne s'achète pas sur le papier, c'est également une rencontre humaine. Un point important est d'identifier les hommes clés et de les conserver, sous peine d'acheter une coquille vide et de prendre un risque d'exécution », avise Raphaël Trameçon.

### 6 NÉGOCIER

La phase de négociation doit concilier deux impératifs contradictoires. En effet, une opération de croissance externe s'effectue dans la discrétion. « Après les premiers échanges informels, il est nécessaire de signer un accord de confidentialité, par lequel l'acquéreur s'engage à ne pas divulguer les informations transmises par le cédant », alerte Arnaud Guillou. La confidentialité permet également d'éviter les bruits de marché, susceptibles d'attirer d'autres acquéreurs. Dans le même temps, il est nécessaire de communiquer en interne pour que les équipes soient préparées à intégrer une nouvelle entité.

Caroline Scribe



— **Éric Mignot**, président de **+ Simple**

## « DES LEVÉES DE FONDS POUR FINANCER LA CROISSANCE EXTERNE »

Créateur d'un robot courtier en assurance, la Fintech marseillaise **+ Simple** est suivie dans sa stratégie de rachats par des fonds d'investissement, la Caisse d'Épargne et le Crédit Agricole.

« Nous avons un appétit pour tous les petits courtiers qui savent assurer les moutons à cinq pattes », affirme **Éric Mignot**, président de **+ Simple**. Faisant fi du Covid, la start-up marseillaise a réalisé quatre acquisitions en 2020 dont le courtier grossiste **April Entreprise Est** à Nancy, spécialiste des pharmacies, **Aléade** à Soissons (7 salariés, 1,3 million d'euros de chiffre d'affaires), spécialiste des campings et des discothèques et **S4Y** à Rome (10 salariés, 1,8 million de chiffre d'affaires). « Nous rachetons des entreprises rentables dont les fondateurs veulent franchir une étape technologique, un portefeuille et une expertise », résume **Éric Mignot**. Fondée en 2015 par trois associés,

**+ Simple** a conçu une plateforme automatisée de courtage en ligne ciblant les professionnels que les assureurs ont du mal à couvrir : vendeuses à domicile, tatoueurs ou chauffeurs VTC par exemple. En 10 questions et 8 minutes, les indépendants et les petites et moyennes entreprises peuvent souscrire une police d'assurance sur mesure grâce à l'automatisation de l'analyse du besoin. Pour accélérer son déploiement sur cette cible, la start-up marseillaise, encore seule en Europe sur cette technologie, a su emporter l'adhésion des financiers. Elle a pu compter sur le soutien de ses banques et deux levées de fonds successives de 10 et 20 millions d'euros pour financer ses acquisitions et sa R & D. Six ans après sa création, **+ Simple** compte 50 000 clients et travaille avec une vingtaine d'assureurs dont **Malakoff Mederic Humanis**, **Generali**, **Allianz** ou encore **Maif**. **Éric Mignot** revendique la place du vingt-cinquième plus gros courtier français. Ses dernières opérations lui ont permis de clôturer l'exercice 2020 à 11 millions d'euros de commissions pour 50 millions d'euros de primes avec 98 salariés.



© +SIMPLE  
**Éric Mignot**, l'un des trois fondateurs du courtier en assurance **+ Simple**.

**Olivia Bassi**

# CIC Conseil

## UNE APPROCHE SUR MESURE DU CONSEIL EN FUSIONS ACQUISITIONS

35 COLLABORATEURS

25 OPÉRATIONS FINALISÉES EN 2020

7 BUREAUX RÉGIONAUX

**INDEX ÉDUCATION**  
Faisons avancer l'école

Édition de logiciels pour le système éducatif  
a été cédé à

**DOCAPOSTE**  
LE GROUPE LA POSTE

CONSEIL VENDEUR

**INTEROR**

Chimie fine  
a été cédé à

**Turenne**  
**bpi france**

CONSEIL VENDEUR

**ABRI SERVICES**  
affichage & mobilier urbain

Affichage publicitaire sur mobilier urbain  
a été cédé à

**JCDecaux**

CONSEIL VENDEUR

**KSB Service**  
**ETESITELEC** Groupe **KSB**

Maintenance et réparation d'équipements électriques  
a été cédé à

**dalkia**  
GROUPE ERM

CONSEIL VENDEUR

**BIOAZUR**  
SUPER MARCHÉ BIO

5 points de ventes en Occitanie  
a été cédé à

**So bio**

CONSEIL VENDEUR

**EST SIG**

Travaux d'installation en signalisation ferroviaire  
a été cédé à

**egis**

CONSEIL VENDEUR

**everwin**  
services de gestion

Édition de logiciels de gestion pour les sociétés de services  
a été cédé à

**HARRIS**

CONSEIL ACHETEUR

**ETHIQUE**  
prestations de santé

Prestations de santé à domicile  
a été cédé à

**asten**  
SAVAT LE GROUPE LA POSTE

CONSEIL VENDEUR

# 100 JOURS POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION

Une opération de croissance externe ne s'arrête pas le jour du closing. Reste l'étape délicate de l'intégration de l'entreprise rachetée. En ce sens, les 100 jours suivant la signature de l'acte d'achat sont déterminants pour générer la création de valeur escomptée.



**U**ne fois l'acquisition finalisée, l'enjeu qui conditionne en grande partie la réussite de la croissance externe porte sur l'intégration de la société rachetée. Elle doit permettre de mettre en œuvre les synergies attendues pour créer les conditions du développement et la rentabilité espérée. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir anticipé les sujets pour commencer à dérouler sa stratégie dès que le rachat est effectif. « Il faut avoir un plan d'action pour les 90 ou 100 premiers jours, car une intégration mal préparée se solde par une destruction de valeur dans un cas sur deux », alerte Arnaud Guillou, directeur associé Stratégie et Transaction chez EY.

## UN PROJET GAGNANT-GAGNANT

La priorité est de proposer un projet gagnant-gagnant aux deux parties. Si plusieurs approches sont possibles (nomination d'un comité de pilotage interne, maintien de l'ancienne équipe de management...), l'humain reste au centre des priorités. En effet, les différences de culture, les batailles de chefs ou la crainte des postes en doublon peuvent déstabiliser, voire démotiver, les équipes de l'entreprise acquéreuse, comme celles de la société rachetée. Pour informer, apaiser les inquiétudes et prévenir les éventuelles crispations, une communication claire et transparente s'impose. « Il faut toujours soigner la communication pour que les équipes des deux sociétés rentrent dans le projet. Cela veut dire faire adhérer les collaborateurs au modèle de la société qui rachète, sans que cela ne soit traumatisant ou dirigiste. Si la greffe ne prend pas, alors le risque est que des hommes clés quittent la société cible, que des freins apparaissent et empêchent

Les différences de culture, les batailles de chefs ou la crainte des doublons de postes peuvent déstabiliser les équipes.

l'exécution de la stratégie initiale », analyse Marc Sabaté, directeur général d'In Extenso Finance et Transmission.

## ÉTABLIR DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT CLAIRES

Dès le premier jour, se posent des problèmes d'organisation très concrets, à commencer par l'accomplissement des formalités (paiement des divers droits et taxes...) pour ne pas s'exposer à des pénalités de retard, ainsi que le déploiement des délégations de pouvoir et de signatures. « Les entreprises sont plus fragiles lors de ces périodes de changement. Les escrocs le savent et en profitent pour monter des arnaques. Pour l'éviter, il faut instaurer tout de suite un circuit clair de validation des virements », suggère Raphaël Trameçon, directeur ingénierie financière chez CIC Ouest. La mise en cohérence des systèmes d'information doit également être anticipée pour éviter de paralyser l'activité et ne pas générer de surcoûts. Plus généralement, il faut déterminer les règles de fonctionnement et les relations entre l'acquéreur et la société cible, ainsi que les processus de gestion des différentes problématiques. Intégrer une entreprise ne signifie pas, pour autant, l'enfermer dans un carcan administratif. Il s'agit de préserver ce qui faisait sa valeur.

## LANCER LES CHANGEMENTS

S'il faut laisser une certaine autonomie à l'entreprise rachetée, il est toutefois important de lancer rapidement les changements nécessaires. « C'est dans les 100 jours qui suivent l'acquisition qu'il faut mener les changements profonds, qu'ils portent sur les statuts sociaux, la politique commerciale, les ressources humaines ou les technologies de l'information. Cela doit être clair et aller vite. Après il est souvent trop tard pour faire bouger les lignes et les freins se mettent en place », avertit Laurent Guilbaud, président d'In Extenso Ouest Atlantique.

Caroline Scribe



« Une intégration mal préparée se solde par une destruction de valeur dans un cas sur deux. »

Arnaud Guillou, directeur associé Stratégie et Transactions chez EY.

— Patrick Ferron et Alexandre Kaplan, dirigeant et directeur Corporate Finance d'Altios

## « IL N'Y A PAS DE TAILLE MINIMUM POUR ACQUÉRIR UNE ENTREPRISE À L'ÉTRANGER »

Le Covid n'a pas freiné l'appétit des PME pour l'international, notamment par croissance externe, constatent Patrick Ferron et Alexandre Kaplan, deux dirigeants d'Altios, une entreprise de 450 salariés qui accompagne PME et ETI à l'international. Mais une acquisition en dehors des frontières hexagonales nécessite une approche particulière. Explications.

### Quelles sont les bonnes raisons de faire une croissance externe à l'étranger ?

**Patrick Ferron :** Il faut tout d'abord souligner qu'il n'y a pas de taille minimum pour acquérir une entreprise à l'étranger. Depuis quelques années, nous constatons que la croissance externe est un sujet qui se démystifie pour les PME. Se développer à l'étranger par croissance organique prend du temps, sans garantie de résultat. Racheter une entreprise locale permet de prendre pied plus rapidement dans un pays ou d'y renforcer sa présence. C'est un gain de temps pour atteindre une taille critique, récupérer une clientèle locale, des talents, des accréditations parfois longues à obtenir, des brevets... Par ailleurs, être considéré comme un acteur local rassure. L'international est un milieu plus concurrentiel. Les entreprises qui réussissent à l'international sont celles qui s'installent localement. La crise du Covid-19 a accentué cette tendance. En un an, nous avons signé 30 mandats de PME françaises souhaitant aller à l'étranger, dont une majorité de mandats d'achat. L'international offre des relais de croissance et, dans certains pays, la baisse des valorisations donne des opportunités.

### Comment identifier et sélectionner les cibles intéressantes ?

**Alexandre Kaplan :** Il faut d'abord bien caler la façon dont la croissance externe vient s'intégrer dans sa stratégie de développement à l'international, afin de prioriser les pays dans lesquels on souhaite s'implanter. Ensuite, il faut définir la cible idéale en termes d'activité, de chiffre d'affaires, d'expertise, de clientèle, de couverture géographique... Il faut être conscient que ce type de projet prend du temps - de 12 à 18, voire 24 mois - et nécessite une équipe, ou au moins une personne, dédiée pour assurer un suivi régulier, sous peine d'échec. Au cours de la phase d'approche, il est également impératif de prendre en compte les différences culturelles d'un pays à l'autre. En Allemagne, il est difficile d'avoir accès aux informations, d'approcher la cible, de la convaincre. C'est beaucoup plus facile en Espagne ou en Italie, dont les

codes culturels sont proches de nous. De fait, les ratios de résultat varient énormément d'un pays à l'autre : en Allemagne, 10 approches se solderont par un ou deux retours, contre trois ou quatre en Angleterre ou en Amérique du Nord, et plus en Espagne. Il est donc conseillé de voir large et de ne pas chercher à ce qu'une entreprise coche tous les critères.

### Comment négocier ?

**Alexandre Kaplan :** De manière générale, il est conseillé de soigner son discours pour créer une première impression qui soit bonne, d'éviter de brusquer le vendeur en lui demandant trop d'informations, d'insister sur le projet que l'on veut mener et ne pas entrer trop vite dans la négociation du prix. Sur ce point, les clés de valorisation diffèrent d'un pays à l'autre. Au Royaume-Uni, les multiples sont plus élevés qu'en France mais, comme l'impôt sur les sociétés est moins élevé, l'acheteur s'y retrouve. L'acquéreur français doit prendre en compte les réalités du marché, faire les vérifications nécessaires pour éviter les mauvaises surprises, se montrer imaginatif et souple pour combler les écarts entre l'enveloppe d'investissement prévue et les prix proposés... Après la signature, c'est une nouvelle aventure qui commence. Il est nécessaire de prendre en compte les paramètres culturels et linguistiques dans le pilotage de la nouvelle entité à l'étranger, de bien communiquer, de créer des liens... Sinon, le risque est de se retrouver avec une coquille vide, une entreprise vidée de sa substance.

Propos recueillis par Caroline Scribe

Patrick Ferron et Alexandre Kaplan, dirigeant et directeur Corporate Finance d'Altios.



© CHRISTOPHE BELJIN

— Jonathan Metz, dirigeant de **Verrissima**

## « NE PAS SE TROMPER DE CIBLE »

Signé en décembre 2020, le rachat de la miroiterie Orazio par la miroiterie alsacienne Verrissima est avant tout une histoire de rencontre entre deux dirigeants d'entreprise familiale. Un prérequis pour les deux entreprises.

**Q**uand Jonathan Metz, dirigeant de la miroiterie mosellane Verrissima créée en 1923, signe l'acquisition d'Orazio en décembre 2020 (25 salariés, 5 millions d'euros de CA), ce n'est pas sur un coup de dé. « J'avais déjà réalisé plusieurs acquisitions : des petites miroiteries de village mais aussi, plus récemment, celle d'une entreprise appartenant au groupe AGC ». Si les premières opérations se sont déroulées sans difficulté, la différence de culture entre la filiale d'un groupe industriel et une entreprise familiale est encore, cinq ans après le rachat, difficile à gommer.

« Il persiste une forme de défiance des salariés malgré des investissements industriels sur le site et le doublement des effectifs », explique Jonathan Metz. Fort

de cette expérience, le dirigeant concentre désormais ses recherches sur des entreprises qui, comme Verrissima (175 salariés, 20 millions d'euros de CA), cultivent l'esprit familial, la confiance et l'agilité. Dix jours avant le premier confinement, le cabinet MBA lui propose le dossier de reprise de la miroiterie Orazio, l'un de ses fournisseurs qu'il connaît bien.

### EN QUÊTE D'ESPRIT FAMILIAL

Après des échanges en visioconférences et deux visites de l'entreprise d'Agen, le courant passe entre Jonathan Metz et Jean-François Orazio. Ces deux quadras en deuxième génération d'entreprises familiales partagent la même philosophie du travail.

De surcroît, leurs activités sont complémentaires en termes géographique, de savoir-faire et de marché. L'alliance est scellée en 10 mois, le temps de tout étudier à livre ouvert et de tout écrire dans les moindres détails dans une ambiance de confiance et de respect. Confortant cet engagement de pérennité, Samuel Metz, frère de Jonathan, a déménagé avec sa famille dans la région d'Agen pour prendre la direction de l'entreprise Orazio.

Olivia Bassi



Jonathan Metz, dirigeant de Verrissima, cherche désormais à reprendre des entreprises à l'esprit familial.

— Wilfried Guilment, dirigeant du groupe **Partson**

## « J'AI REDONNÉ DES PERSPECTIVES AUX SALARIÉS »

Wilfried Guilment a fondé le groupe Partson en 2006 en se donnant pour objectif de réunir les savoir-faire français en chapeaux et casquettes avant qu'ils ne disparaissent totalement.

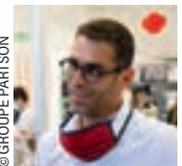
**L**orsqu'il rachète l'entreprise de son grand-père en 2006, Wilfried Guilment constate avec regret la disparition de la moitié des chapelleries françaises. À Fontenay-le-Comte (Vendée), il crée le groupe Partson avec l'idée de réunir les savoir-faire si particuliers liés à cet accessoire. Paille, feutre, plissé de cuir, couture, piqûre, dressage, formage, modelage à chaud : Wilfried Guilment rachète un à un de petits ateliers pour élargir la palette de techniques. Et se mettre à l'abri des aléas de la mode. « Après la casquette, la grosse tendance de l'année 2021, c'est le bob », illustre le dirigeant. Il se donne aussi des moyens supplémentaires de production et réintègre des productions sous-traitées. Car son carnet de commandes a explosé depuis 2018 avec l'arrivée de LVMH parmi ses clients aux

côtés d'Hermès. Atelier de confection Marie Pirch en 2006, chapeaux Céline Robert en avril 2020, maroquinerie Mamet & Varennes en juillet 2020, Chapellerie du Loir en mars 2021 : les acquisitions se succèdent pour répondre à la demande de couvre-chefs made in France.

### NOUVEAU SOUFFLE

« Le groupe apporte un carnet de commandes bien rempli et un nouveau souffle à ces maisons historiques », assure Wilfried Guilment. Il assure n'avoir aucun mal à convaincre les sociétés de se rapprocher de son groupe en cette année compliquée. « Je donne une vision aux salariés qui peuvent ainsi se concentrer sur leur métier. Je conserve les équipes, les locaux, les marques et le nom des ateliers porteurs d'histoire ». Le dirigeant veille à l'équité salariale et prépare un accord d'intéressement. « La réussite de l'entreprise est d'abord celle des salariés. Il est normal de redistribuer les résultats ». Fort de 98 salariés, le groupe Partson réalise un petit chiffre d'affaires de 3 millions en 2020, le temps de relancer les ateliers. Il vise le double en 2025.

Olivia Bassi



Wilfried Guilment, président du groupe Partson, à Fontenay-Le-Comte en Vendée.



# SOLUTIONS & CONSEILS

GESTION



Attaques informatiques, défaillances, pénurie d'approvisionnement : avec la crise sanitaire, les entreprises doivent faire face à de nouveaux risques, intenses et mondialisés.

© KOSTIANTYN

## GESTION DES RISQUES

# Comment se prémunir des nouvelles menaces nées du Covid

**Covid, cyberattaques, crainte de défaillances : avec la crise sanitaire, les entreprises sont sous le feu de risques nouveaux, violents et mondialisés. Repenser la gestion des risques dans l'entreprise devient vital, y compris dans des PME peu habituées à l'exercice.**

Incendie, inondation, accidents du travail, défaillance d'un gros client : le Covid a rebattu les cartes de la gestion des risques. Aux risques traditionnels, les entreprises doivent aujourd'hui faire face à des risques nouveaux, intenses et mondialisés. La crise sanitaire et les cyberattaques ont surpris une majorité d'entreprises, dont les PME, moins bien préparées à la gestion de crise. Qu'il s'agisse d'arrêt d'activité par décision gouvernementale, de chute d'activité par défaut de fournisseurs, du développement du télétravail et des risques psychosociaux associés, ou encore du déploiement du

numérique et des risques de cyberattaques qui vont avec, les risques ont radicalement changé, devenant systémiques et complexes à gérer, obligeant les entreprises à revoir leur pilotage des risques. Un dirigeant sur deux déclare ressentir cette nouvelle donne. C'est ce que révèle le baromètre QBE-OpinionWay sur la gestion des risques des PME et des ETI françaises, publié en février 2021. Sans surprise, c'est le risque financier qui connaît la plus forte hausse (+ 10 points en un an). Pour 70 % des répondants, les risques financiers ont émergé avec la crise sanitaire. Et notamment le risque de crédit

(24% des cas) et de cessation de paiements (23 %).

Toutefois, ce sont les risques humains (arrêts maladie, accident du travail) qui restent en tête des préoccupations des dirigeants, suivis des risques matériels et de marché, les risques financiers n'arrivant qu'en quatrième position. Suivent les risques réglementaires, puis en sixième position seulement, les risques immatériels, comme les cyberattaques.

### DES OUTILS POUR LES PME

Malgré cette prise de conscience accrue sur les nouvelles menaces, 63 % des dirigeants de PME admettent ne

maîtriser que partiellement leurs risques. Raisons évoquées : la complexité du sujet, le manque de temps et de personne dédiée (contrairement aux grandes entreprises), la difficulté à suivre l'évolution constante des normes et de la réglementation.

« La gestion des risques est un dispositif qui peut être mis en œuvre dans toutes les entreprises, y compris les PME, assure Xavier Migeot, délégué général de l'Union des Entreprises 35, à l'initiative du guide *«PME-ETI, la gestion des risques est aussi pour vous»*, mis sur pied avec le Medef79 et l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae).

Première étape : cartographier les risques. À chaque entreprise son diagnostic, puisque l'univers des risques auquel elle est exposée lui est spécifique, lié à son secteur d'activité, son organisation, ses valeurs, son écosystème et sa filière. Une fois la cartographie réalisée, on applique une échelle de gravité et de fréquence à chaque risque. Puis, pour chacun, on mesure le niveau de maîtrise qu'à l'entre-



prise. Une application en ligne ([www.macartodesrisques.fr](http://www.macartodesrisques.fr)) élaborée par l'Amrae et le Medef des Deux-Sèvres, permet de s'autodiagnostiquer gratuitement en une demi-journée. Cet outil est très opérationnel, puisque construit directement avec des chefs d'entreprise et un président de tribunal de commerce, rompus aux problématiques de terrain. Les questions concrètes permettent de passer en revue les dangers de sept univers distincts : risques stratégiques, financiers, opérationnels, sécurité-cyber, gestion de crise, réglementation, RH. L'occasion pour un dirigeant de disposer d'une vision à 360 degrés des risques.

### PROVISIONNER POUR SE PRÉMUNIR DES ÉPIDÉMIES ?

Une fois connu son univers de risques, l'entreprise détermine des priorités et met en place un plan d'action. Selon la nature des risques, on cherchera à les supprimer, à les réduire ou à les transférer à des assureurs. Mais seuls 20 à 30 % des risques sont assurables. Certains outils déjà existants peuvent se révéler de bons leviers d'action. Par exemple, un document unique d'évaluation des risques professionnels mis à jour est un excellent moyen d'accroître la sécurité dans l'entreprise et d'intégrer le risque de nouvelles menaces, épidémiques par exemple.

Des événements comme les pandémies sont impossibles à éviter. Après le Covid, y aura-t-il d'autres événements épidémiques ? La frilosité des assureurs sur ce type de risque est palpable. Des formules copiées des captives d'assurance pourraient se développer. Créée par l'entreprise qui provisionne elle-même des réserves, la captive jouer le rôle d'assureur en ne garantissant que les risques supportés par l'entreprise. Des formats de captives mutuelles sont envisageables, si elles sont détenues par plusieurs entreprises, sans lien entre elles, mais de même secteur d'ac-

tivité et exposées aux mêmes types de risques. « Créons des dispositifs pour inciter les PME à s'autoassurer pour ce genre de risques pandémiques », propose Xavier Migeot.

### S'ASSURER CONTRE LES RISQUES CYBER ?

Avec la multiplication des attaques informatiques depuis le déclenchement de la crise sanitaire, le risque cyber est désormais identifié par les PME. Mais il n'est pas toujours traité à la hauteur des menaces qu'il fait peser. Avec la digitalisation croissante, le développement du télétravail et la déportation des systèmes d'information, l'environnement est de plus en plus propice aux attaques de phishing et à la multiplication des ransomwares. Les risques cyber sont devenus stratégiques. Ils peuvent se transférer pour par-

tie aux cabinets d'assurance, qui développent des produits spécifiques – les risques cyber étant sortis des contrats généraux. Néanmoins, l'entreprise devra y adjoindre un socle de sécurité technique robuste, des compétences à la pointe (DSI ou externalisation) ainsi qu'une politique de sensibilisation des collaborateurs. Car le risque cyber est polymorphe et en perpétuelle évolution. Pendant que des entreprises souffraient du confinement, d'autres maintenaient leur activité. « C'est le cas des entreprises ayant sécurisé, c'est-à-dire diversifié et sécurisé, leur approvisionnement avant la crise, sans savoir qu'elle surgirait », remarque Xavier Migeot. Éviter qu'une crise soudaine et volatile ne brise la supply chain de l'entreprise est vital. S'en sont mieux sorties des entreprises ayant repensé leur orga-

nisation (avant la crise) en insérant un échelon d'encadrement intermédiaire quand il n'existait pas. Échelon opérationnel et agile, qui s'est avéré précieux pendant la crise, pour épauler solidement la direction. Il revient au chef d'entreprise d'impulser la stratégie de gestion des (nouveaux) risques, car c'est un point clé de résilience, voire de développement. Pour la partie opérationnelle, un ou plusieurs « propriétaires de risques » seront nommés : le directeur de production, le DSI... Il importe aussi que l'esprit de prévention soit largement partagé au sein des équipes, de façon permanente. Car la gestion des risques ne se règle pas une fois pour toutes. C'est un processus permanent, à réajuster régulièrement, d'autant plus que de nouveaux risques polymorphes émergent.

Valérie Dahm

XAVIER MIGEOT, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL UE35

## « Le pilotage des risques peut être un facteur de développement »

**Vous êtes à l'initiative du guide « PME-ETI, la gestion des risques est aussi pour vous ». Comment les dirigeants de PME se saisissent de cette problématique de gestion des risques ?**

Les chefs d'entreprise adoptent des réactions différentes face aux risques. Le courage est une vertu qui prend toute sa valeur lorsqu'on diagnostique son univers de risques. Accepter de sortir de sa zone de confort et surmonter les biais cognitifs est essentiel. Le déni ou la sous-estimation de certains risques, l'illusion de maîtrise peut dégrader la fiabilité d'un diagnostic. Le niveau d'appétence face au risque varie d'un dirigeant à l'autre. Liée au parcours de vie professionnelle et



© VALÉRIE DAHM

personnelle de chacun, la capacité à regarder les risques en face peut être biaisée. D'où l'intérêt d'un outil comme « ma cartographie des risques », qui oblige méthodiquement à une analyse 360°. Même des entreprises très processées ont reconnu que cette application les avait aidés à repérer quelques angles morts dans leur univers de risques.

**Que répondez-vous à ceux qui estiment que la gestion des risques est trop complexe et contraignante ?**

Non, le pilotage des risques n'est pas un éteignoir. Là où certains ne voient que limitations et contraintes, il faut savoir déceler la part de résilience qu'offre la gestion des risques... Elle peut devenir facteur de développement. Prenons l'exemple de cette entreprise de fabrication de palettes, qui avait repéré un risque d'arrêt d'activité par manque de pièces détachées. Le plan d'action mis en place a débouché non seulement sur le gonflement du stock permanent de pièces, mais aussi sur une formation des collaborateurs leur permettant à l'avenir d'assurer la maintenance primaire des machines.



## TRÉSORERIE

# Des remises partielles pour les cotisations sociales de 2020

Le gouvernement détaille le fonctionnement de la remise partielle de cotisations et précise les modalités d'étalement des charges que peuvent demander les entreprises de moins de 250 salariés.



© ANDREY POPOV

Les entreprises pourront bel et bien réduire le montant des cotisations sociales reportées en 2020. Les conditions de cette « remise partielle », votée il y a huit mois, viennent d'être définies par décret (n° 2021-316 du 25 mars). Le dispositif s'adresse aux indépendants et aux sociétés de moins de 250 salariés, ayant subi une baisse d'au moins 50 % de leur chiffre d'affaires, constatée du 1<sup>er</sup> février au 31 mai 2020 (ou du 15 mars au 15 mai 2020), par rapport, soit à la même période de 2019, soit au chiffre d'affaires mensuel moyen de 2019, ramené sur quatre ou deux mois (selon la période de référence choisie). Des critères particuliers sont prévus pour les activités créées entre le 1<sup>er</sup> février 2019 et le 10 mars 2020. L'entreprise doit également « attester » de ses difficultés à régler ses créanciers privés (si elle en a) et à respecter son plan d'apure-

ment. Elle doit toutefois avoir payé « la totalité des échéances [de celui-ci] comprenant des cotisations salariales » pour obtenir la remise. Pour les entreprises, son montant représentera 20 à 50 % des charges sociales restant dues sur la période du 1<sup>er</sup> février au 31 mai 2020. Pour les indépendants, il sera plafonné entre 300 et 900 € maximum. Dans les deux cas, la fourchette haute sera réservée à ceux qui ont perdu plus de 80 % de chiffre d'affaires.

## CALENDRIER ÉLARGI POUR L'ÉTALEMENT DES CHARGES

Du nouveau également dans l'étalement des charges reportées en 2020. Au niveau social, le décret élargit le spectre des plans d'apurement. La durée et le montant de leurs échéances, qui peuvent s'étendre sur trois ans, dépend du nombre des reports, dont a bénéficié l'entreprise, ainsi que du niveau de sa dette, explique le texte. Ces rééchelonnements pour-

**Indépendants et entreprises de moins de 250 salariés peuvent réduire le montant des cotisations sociales reportées en 2020.**

ront dorénavant intégrer « les créances constituées au titre des cotisations et contributions sociales dues entre le 1<sup>er</sup> janvier 2021 » et le mois suivant la fin de l'état d'urgence sanitaire. Par ailleurs, pour les dettes dues avant le 15 mars 2020, « un plan distinct peut être conclu », sous conditions. Au niveau fiscal, Bercy se donne des marges de manœuvre sur le calendrier et les conditions applicables aux plans de règlement proposés aux entreprises. Un autre décret renvoie en effet plusieurs échéances à des dates ultérieures, qui seront précisées par arrêté. De quoi notamment ouvrir la voie à un étalement des impôts reportés au-delà du 31 mai 2020, la date limite jusqu'ici en vigueur.

Pierrick Lieben



© CHRISTIAN LEYNAUD

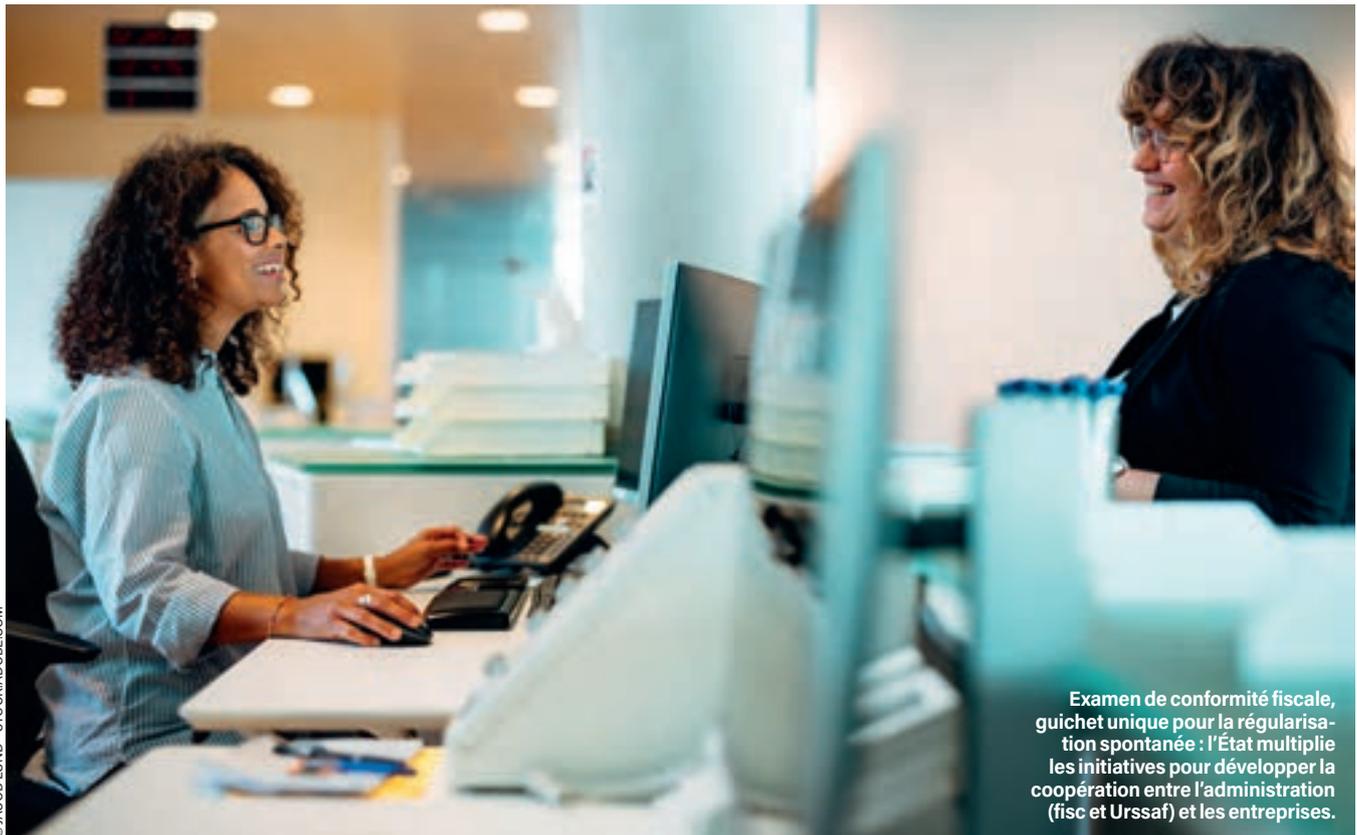
## En Bref

### Nouveaux bénéficiaires pour le Fonds de solidarité

Sont désormais éligibles au Fonds de solidarité toutes les entreprises visées par une fermeture administrative, que leur activité ait été interdite « sans interruption » ou sur « une ou plusieurs périodes » du mois. La définition des bénéficiaires est également élargie pour inclure plus largement tous les magasins des stations de ski, ceux des centres commerciaux de plus de 10 000 m<sup>2</sup> (au lieu de 20 000 précédemment), ainsi que les fournisseurs « des entreprises du secteur des domaines skiables », et plus seulement ceux des exploitants de remontées mécaniques. Les entreprises créées en novembre et décembre dernier intègrent également le fonds. Les demandes d'aide pour mars sont à déposer en ligne jusqu'au 31 mai.

### Le gouvernement invite à déroger à la loi

Les entreprises sont invitées par le gouvernement à signaler leurs projets innovants entravés par des dispositions législatives. Celles qui seront retenues pourront décrocher des dérogations temporaires, et être ainsi autorisées à mener des expérimentations, dans le cadre de la future loi dite 4D. Sont plus précisément ciblées les thématiques porteuses « de perspectives d'activité et d'emploi, ainsi que l'introduction d'un produit ou service nouveau pour le marché ». La procédure est ouverte jusqu'au 30 juin. Réactivée à intervalles réguliers, cette initiative s'inscrit dans le cadre du dispositif France Expérimentation, accessible tout au long de l'année en ce qui concerne les blocages de nature uniquement réglementaire.



Examen de conformité fiscale, guichet unique pour la régularisation spontanée : l'État multiplie les initiatives pour développer la coopération entre l'administration (fisc et Urssaf) et les entreprises.

### RÉGLEMENTATION

# De nouveaux outils pour améliorer les liens avec l'administration

Rapprocher l'administration des entreprises et les faire travailler main dans la main. C'est tout l'enjeu de la « nouvelle relation de confiance » que le gouvernement promet depuis deux ans. Malgré des résultats mitigés, le dispositif s'ouvre à de nouveaux outils.

Une main tendue pour éviter les bras de fer. L'État va enrichir d'outils supplémentaires la « nouvelle relation de confiance », qu'il entend bâtir avec les entreprises. Sous cette expression de marketing politique se cache en fait une série d'initiatives, prises depuis deux ans, pour fluidifier les relations des acteurs économiques avec l'administration fiscale. Ou, mieux, les inciter à venir au-devant d'elle, pour rester, voire revenir, dans les clouds. Pour renforcer encore

cette collaboration, Bercy muscle son dispositif dans trois directions.

#### DÉVELOPPER LA PRÉVENTION ET LA PÉDAGOGIE

Pas facile d'y voir clair dans le maelström des règles fiscales et sociales applicables aux sociétés. Pour les aider à s'y retrouver, et s'y plier, le gouvernement déploie de nouveaux outils.

• **Un examen de conformité fiscale pour tous.** Tout récemment créé, l'examen de conformité fiscale (ou ECF) permet à l'en-

treprise de s'assurer de son respect de la fiscalité sur dix points bien précis, parmi les plus répandus. Cette prestation, comparable à une certification, est réalisée par un professionnel du chiffre ou de l'audit, et est opposable à l'administration, en cas de contrôle ultérieur. Bercy présente ainsi l'ECF comme un moyen de « libérer » les entreprises « du souci que peut représenter le risque fiscal sur les questions courantes » et ce, en amont de leurs déclarations. Mais cette démarche

volontaire n'offrira pas de totem d'immunité, prévient le ministère des Finances, face aux critiques. Certains ont vu en effet dans l'ECF un outil de ciblage, au service du Fisc, pour l'aider à recentrer ses enquêtes. « L'entreprise qui met en place l'examen de conformité fera peut-être moins l'objet de contrôles, ou en tout cas sur des champs plus resserrés, car non-couverts par l'ECF, reconnaît-on à Bercy. Mais celles qui n'y auront pas eu recours ne feront pas l'objet d'un acharnement de l'administration sur ce seul motif! »

• **La visite conseil pour les TPE qui recrutent.** Plus consensuelle, la « visite conseil » poursuit le même objectif de sécurisation juridique des entreprises, mais sur un champ beaucoup plus resserré. Dans sa nouvelle déclinaison, cette mission s'adresse en effet aux TPE qui ont réalisé leurs premiers recrutements au cours des 18 derniers mois. Un conseiller de l'Urssaf étudie alors, avec le dirigeant, tous les enjeux de ré-



glementation liés à l'emploi, et plus particulièrement aux cotisations sociales. Les demandes de visite peuvent être déposées en ligne ou par courrier.

**- Un référent unique à l'Urssaf pour les PME.** À ce jour, seules les sociétés de plus de 250 salariés, et celles actives dans plusieurs régions, bénéficient de ce système d'interlocuteur unique et de versement des charges sociales auprès d'une seule caisse. Mais, selon Bercy, près de 26 000 entreprises de plus de 100 salariés n'y ont pas accès, alors que cela pourrait leur être utile. Le dispositif a été étendu depuis avril, mais dans seulement quatre zones: l'Aquitaine, la Lorraine, les Midi-Pyrénées et la Picardie. En cas de succès, sa généralisation interviendra début 2022.

### FACILITER LES RÉGULARISATIONS

Quand la prévention ne suffit pas, les entreprises en délicatesse avec l'administration pourront encore s'en sortir, grâce à plusieurs mesures de bienveillance.

**- Élargissement du guichet de régularisation.** C'est peu dire que ce service de mise en conformité n'a pas vraiment été pris d'assaut jusqu'à présent : en à peine deux ans, il n'a eu à traiter que 70 demandes de régularisation. Il s'agit, à chaque fois, de dossiers déposés spontanément par des entreprises, soucieuses de se remettre dans le droit chemin. À défaut d'amnistie, elles bénéficient alors de sanctions allégées. Malgré un

## « L'entreprise qui met en place l'examen de conformité fera peut-être moins l'objet de contrôles. »

bilan mitigé, Bercy veut donner une seconde chance à son guichet. Il ouvre donc beaucoup plus largement son champ de compétences. Sont désormais concernées « toutes les infractions commises par les grandes entreprises qui présentent un caractère intentionnel », ainsi que les demandes de bonne foi « mettant en évidence des difficultés » sur les corrections à apporter en termes de chiffre ou de périodes, ou sur le traitement d'une opération impliquant plusieurs contribuables. Ces cas s'ajoutent à ceux déjà existants (anomalies identifiées lors de la reprise d'une société, questions de fiscalité internationale ou des dirigeants, activités sujettes aux sanctions fiscales plus lourdes). Les entreprises intéressées peuvent solliciter ce service sur [dge.sme@dgif.finances.gouv.fr](mailto:dge.sme@dgif.finances.gouv.fr) ou au 01 49 91 15 60.

**- Évolution de la doctrine des Urssaf.** Côté cotisations, l'idée du gouvernement est de changer l'image du contrôle Urssaf, pour en faire aussi « une offre de services à destination de l'employeur ». Cet accompagnement passe par trois mesures. Un « rendez-vous de clôture du contrôle » se tien-

dra désormais « systématiquement » au sein de l'entreprise. Son objectif : expliciter, répondre aux questions, aider l'entreprise à corriger ses anomalies. Fini les régularisations minimales. Plutôt que de faire payer à la société un « faible montant » - une notion qui reste à définir -, « l'Urssaf se contentera de rappeler la règle et d'inviter l'entreprise à se mettre en conformité ». Inversement, en cas de remboursement, l'administration prend l'engagement de restituer le trop-perçu « dans un délai maximum d'un mois ».

### ACCÉDER À L'INFORMATION RÉGLEMENTAIRE

Dernier axe de travail pour renforcer la « relation de confiance » entre l'administration et les entreprises : développer l'accessibilité de l'information. C'est en ce sens que vient de naître le « bulletin officiel de la Sécurité sociale ». Comme le Bofip en matière fiscale, ce « Boss » est conçu comme « une base documentaire unique, gratuite et opposable, regroupant l'ensemble de la doctrine administrative applicable en matière de cotisations et contributions sociales ». Autrement dit, il centralise en un seul endroit des règles jusqu'ici éparpillées dans plusieurs documents. Plus spécifique, le site « Mon intéressement pas à pas » propose, comme son nom l'indique, d'aider les employeurs à rédiger un accord d'intéressement valide. Un peu plus d'un millier ont été créés par ce biais, depuis la mise en ligne du service au mois d'août. De quoi, là encore, rendre les normes plus lisibles et visibles, à défaut d'avoir réussi à les simplifier.

Pierrick Lieben

## En bref

### Des ponts entre les PME industrielles et les start-up



Pour favoriser la collaboration entre l'industrie et la tech, Bpifrance lance une plateforme baptisée Tech in Fab, un portail d'information et de mise en relation entre les start-up et les PME et ETI industrielles.

### Chômage partiel : les mesures prolongées

Censé augmenter au 1<sup>er</sup> mai, le reste à charge du chômage partiel pour les employeurs ne bouge pas. Il demeure donc nul pour les secteurs protégés (tourisme, culture...) et les entreprises fermées pour cause d'épidémie. S'ajoute à cela le cas du chômage partiel pour garde d'enfant. Avec la fermeture des écoles, il est désormais intégralement remboursé à l'employeur, comme le prévoit un décret tardif, publié le 14 avril. En revanche, le ministère du Travail précise que la prise en charge intégrale n'est plus possible pour les activités restées ouvertes, mais en proie à une baisse d'activité de 60 %.

### L'APLD prend racine

L'activité partielle de longue durée fait son chemin. Ce régime spécial de baisse du temps de travail, indemnisé par l'État, a donné lieu à la signature de 44 accords de branche (couvrant près de 5 millions de salariés) et de 10 500 autres, conclus au niveau des entreprises (pour plus de 600 000 personnes concernées), selon le ministère du Travail. Dans ce dernier cas, 8 demandes sur 10 émanent de sociétés de moins de 50 salariés.



© SNOWING12



### GESTION

# Comment ne pas dégrader sa note Banque de France durant la crise

Les entreprises de plus de 750 000 euros de chiffre d'affaires reçoivent une cotation de la Banque de France. Face à la crise, les chefs d'entreprise doivent fournir à cette institution des informations démontrant leur capacité de rebond.



Pour éviter que les entreprises ne subissent une trop forte dégradation de leur cotation, la Banque de France a élargi sa base de notation.

Si la Banque de France s'est interrogée sur la suspension éventuelle de la cotation des entreprises du fait de la crise, celle-ci s'est vite ravisée. « La cotation est trop utile au financement de l'économie et notamment des banques qui utilisent en partie les créances des entreprises pour se faire financer auprès de la Banque centrale européenne », explique Maryse Chabaud, directrice départementale de la Banque de France du Val-de-Marne. En avril, comme elle l'a déjà fait l'été dernier, la Banque de France a donc adressé par e-mail ou par courrier un questionnaire aux chefs d'entreprise avec une vingtaine de questions simples, allant de l'octroi d'un prêt garanti par l'État (PGE) et son remboursement à la diversification de son activité.

Pour éviter que les entreprises ne subissent une trop forte dégradation de leur cotation, la Banque de France a élargi sa base de notation. Au-delà des bilans des entreprises qui lui sont systématiquement adressés par l'administration fiscale, l'institution dit privilégier une approche qualitative et non plus seulement quantitative. « Nous voulons éviter toute dégradation automatique basée exclusivement sur les comptes 2020 qui ont été impactés par la crise. L'idée est d'avoir une analyse à travers le cycle et pas

uniquement liée à la crise ». La cotation va prendre en compte trois points de vigilance : « Notre prisme concerne tout d'abord le risque de liquidités. On recommande au chef d'entreprise de fournir toutes les informations sur l'évolution récente de son activité », détaille Maryse Chabaud. Idéalement via un prévisionnel de trésorerie sur 2021 et 2022 et un compte de résultat prévisionnel. Il peut également communiquer « tout élément qui génère de la flexibilité financière, comme la sollicitation

**« Nous voulons éviter toute dégradation automatique basée exclusivement sur les comptes 2020 qui ont été impactés par la crise. »**

de nouveaux financements ou le soutien des actionnaires. »

La Banque de France va également analyser les demandes de PGE et de leurs modalités de remboursement. « Nous n'aurons pas le même regard si l'entreprise a déjà remboursé ce crédit de trésorerie ou s'il a demandé un étalement de son remboursement sur plusieurs années », convient Maryse Chabaud.

Autre point d'attention : le traitement des baisses d'activité. « L'idée est d'évaluer et de mesurer la capacité de rebond des entreprises, comment elles se sont repositionnées et les moyens qu'elles ont mis en œuvre pour y parvenir. »

### L'IMPACT DE LA DÉCOTE

Ces précautions n'empêchent pas les dégradations de la notation et ses conséquences préjudiciables pour l'entreprise. Comme en témoigne Christophe Fargier, président du groupe de brasseries et de restaurants lyonnais Ninkasi : « Alors que l'on pensait avoir accès à des prêts participatifs pour renflouer nos fonds propres, nous apprenons que la Banque de France dégrade notre notation. Ceci a pour conséquence de nous faire sortir du dispositif alors que nous avons des investisseurs prêts à nous suivre ».

La cotation Banque de France permet de mesurer sa capacité d'honorer les engagements financiers d'une entreprise à un horizon d'un à trois ans. Elle alimente un fichier à destination principalement des établissements de crédit qui la regardent et l'introduisent dans leur système de notation avant l'attribution de tout nouveau crédit. Gratuite pour les entreprises, elle sert de référence commune. En cas de recours, le chef d'entreprise a la possibilité d'interagir avec la Banque de France, éventuellement pour contester sa note en écrivant à l'adresse [entreprises@banque-france.fr](mailto:entreprises@banque-france.fr).

Charlotte de Saintignon



## FORMATION

# Ce que les entreprises peuvent attendre du programme Erasmus+

L'Europe vient de booster de 80 % le budget consacré à son programme Erasmus+, qui ne s'adresse pas qu'aux étudiants. Cela ouvre des opportunités pour les entreprises en matière de formation et même d'innovation.

**D**ans l'imaginaire collectif, Erasmus n'a pas grand-chose à voir avec le monde de l'entreprise. On se figure des étudiants partant passer une année scolaire à l'étranger, forcément enrichissante pour leur culture personnelle mais pas toujours directement corrélée à leur emploi futur. Cette image ne correspond que partiellement à la réalité du travail d'Erasmus+, dont le siège français est basé à Bordeaux. Car l'agence permet aussi — et elle entend accentuer ses efforts en la matière — à des apprenants de la formation professionnelle de partir : lycéens professionnels, alternants, stagiaires, demandeurs d'emploi sont par exemple concernés. Et avec eux,

la structure qui les accueille ou est susceptible de le faire à l'issue de leur formation.

En 2020, près de 24 000 apprenants ont ainsi vu financer leur projet de mobilité à l'étranger. « Chaque année, nous essayons d'envoyer nos apprentis dans différents pays, pendant au moins trois semaines », témoigne Thierry Mottard, patron du Bistro d'Antan à Bègles, en Gironde. « D'abord, quand on s'engage dans cette démarche d'apprentissage, c'est pour que le jeune en retire quelque chose, donc je me verrais mal le priver de cette opportunité. Mais c'est aussi une

**En 2020, Erasmus + a financé les projets à l'étranger de près de 24 000 apprenants de la formation professionnelle.**

vraie richesse pour notre entreprise : les apprenants peuvent revenir plus ouverts, mieux aptes à accueillir la clientèle, et rapporter des savoir-faire précis. Ainsi, je me souviens de l'un d'eux qui avait appris à cuire les pâtes dans la tradition italienne : il nous a transmis la recette, on ne jure que par elle depuis ! »

Ces échanges peuvent aussi se faire en sens inverse, quand des apprenants étrangers viennent dans l'Hexagone. Entre 2018 et 2020, 4 423 entreprises françaises ont accueilli 7 850 étudiants et apprentis européens. Mais Erasmus+, pour les entreprises, ne se limite pas à ces échanges, et c'est un aspect encore plus méconnu. Entre 2014 et 2020, 96 entreprises fran-

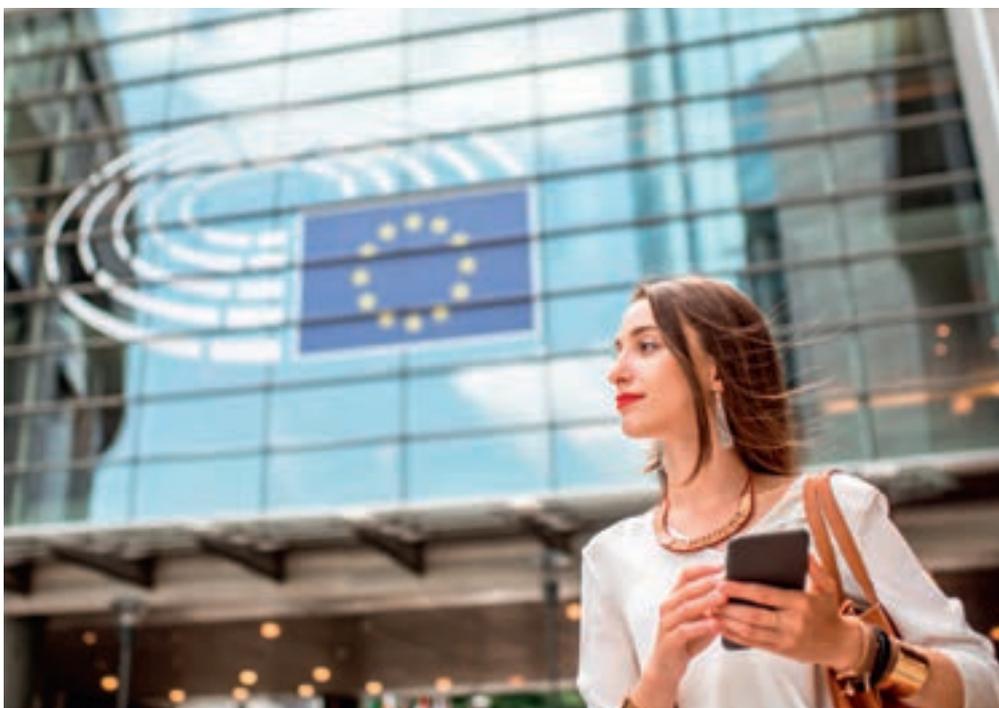
çaises ont participé à des partenariats européens avec des organismes pour améliorer l'adéquation entre formations et besoins en compétences, pour innover et développer de nouvelles opportunités commerciales.

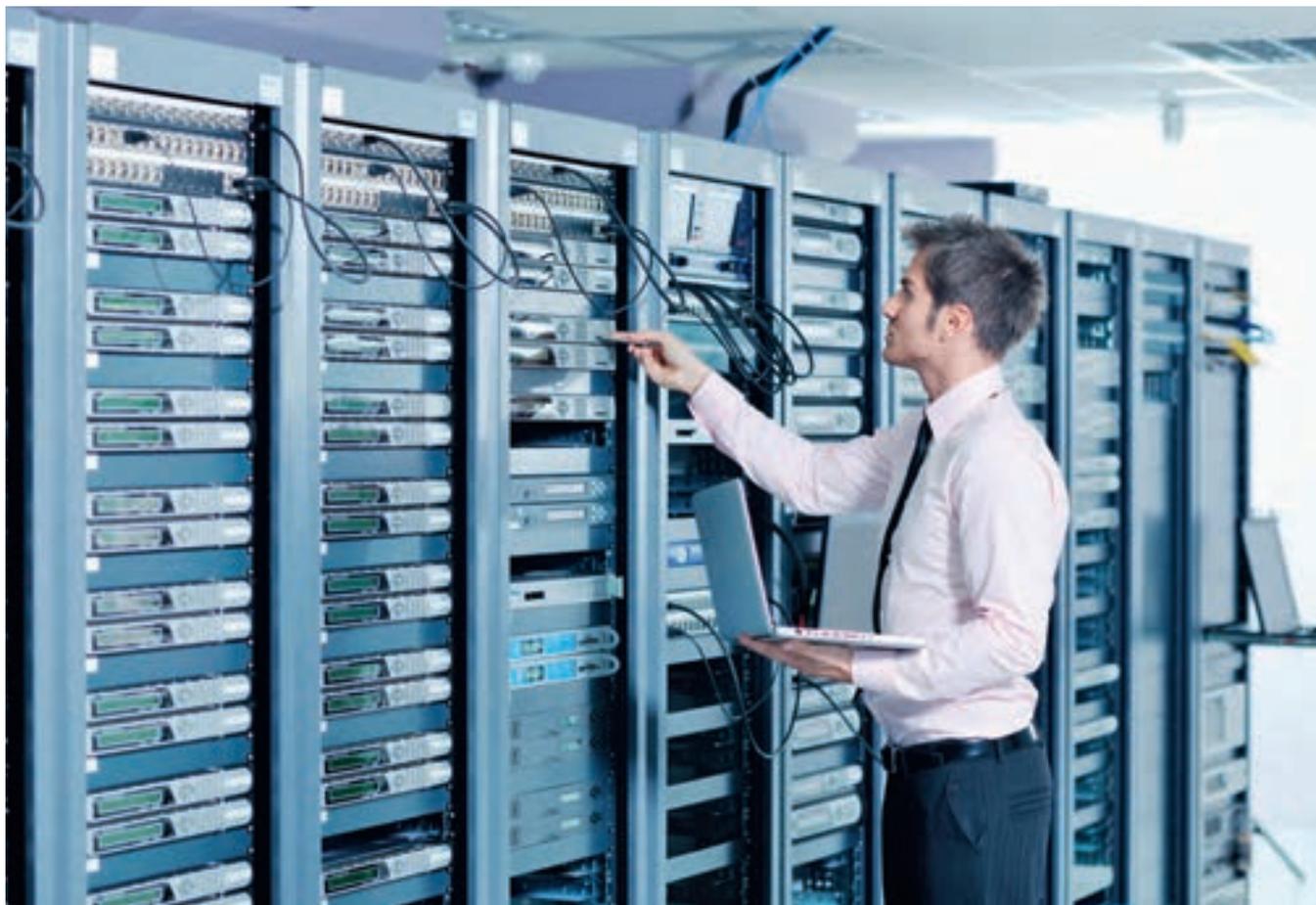
## BUDGET EN HAUSSE DE 80%

C'est le cas, par exemple, d'Akinao, spécialité de la chimie des substances naturelles, basée à Perpignan, qui a bénéficié d'un soutien financier. « Nos produits de biocontrôle, soit des pesticides naturels, comme nos biostimulants, qui aident à la vitalité des plantes, sont parfois méconnus et mal utilisés par les agriculteurs européens. À l'aide de ce programme, nous avons mobilisé 25 experts scientifiques en France, en Espagne et en Italie. Il en a résulté quatre formations, qui ont été suivies par un millier d'apprenants. Ces contenus sont maintenant enseignés dans des lycées agricoles, des écoles doctorales, etc. Finalement, ces projets ont permis de développer une nouvelle branche d'activité, de pérenniser un emploi et de lancer une start-up », s'enthousiasme Annabel Levert, fondatrice d'Akinao.

Tous ces projets vont encore connaître un coup d'accélérateur dans les années à venir : Erasmus+ vient de rendre public le budget qui lui est dévolu entre 2021 et 2027 au niveau européen : 25 milliards d'euros, en hausse de 80 % par rapport à la période 2014-2020.

Jean Berthelot de La Glétais





© SHOCK

### HÉBERGEMENT

# Après l'incendie d'OVH, les clés pour choisir son data center

Les milliers d'entreprises qui ont été touchées par l'incendie du centre de données informatiques d'OVHCloud s'en sont rendu compte : choisir un data center est stratégique. Check-list des points à vérifier avant de signer son contrat d'hébergement informatique.

**F**in mars, l'incendie du centre de données strasbourgeois d'OVHCloud a pris l'ampleur d'une catastrophe industrielle majeure. Des milliers d'entreprises ont été directement impactées par ce sinistre qui a détruit plusieurs salles du data center du géant lillois. Des milliers de sites web ont été immédiatement touchés, rendus inaccessibles ou contraints de fonctionner de façon dégradée.

Des entreprises ont dû faire face à des interruptions de services durant plusieurs jours. D'autres ont déploré des pertes définitives de précieuses données informatiques. Sans sauvegarde en dehors des sites détruits par l'incendie, certaines data ont donc été irrémédiablement perdues. Ce scénario catastrophe rappelle qu'une entreprise a tout intérêt à choisir avec soin le lieu et la façon dont sont stockées ses

données. Baies, serveurs et équipements réseaux peuvent être localisés en interne, au sein même de l'entreprise, dans un local spécialement aménagé. L'entreprise peut aussi s'adresser à un hébergeur informatique. Quoi qu'il en soit, l'incendie du centre d'OVHCloud rappelle que le premier critère à prendre en compte pour stocker ses données est la sécurité. Les data centers détiennent des biens

Pour éviter les pertes de données, il faut prévoir dans le contrat d'hébergement de la redondance, c'est-à-dire un doublon de sauvegarde, dans un lieu éloigné du data center.

précieux : les données informatiques sont devenues des ressources essentielles et stratégiques pour les entreprises. La sécurité d'un data center doit pour cette raison être irréprochable.

### DOUBLON DE SAUVEGARDE

Du fait de l'existence de locaux et d'équipements, cette sécurité est d'abord physique. Il s'agit d'empêcher aussi bien les sinistres que les actes malveillants. Quels sont les équipements de sécurisation physique du bâtiment de stoc-



## Des milliers de sites web ont été immédiatement touchés, rendus inaccessibles ou contraints de fonctionner de façon dégradée.

kage ? Quel niveau de contrôle des accès ? Pour éviter le scénario catastrophe vécu par des milliers d'entreprises clientes d'OVHCloud, une seule solution : il faut prévoir dans le contrat d'hébergement de la redondance, c'est-à-dire un doublon de sauvegarde. Cette redondance peut être assurée par le même hébergeur. Dans ce cas, il faut bien veiller à ce que la sauvegarde soit réalisée dans un lieu éloigné du premier data center. Les données peuvent aussi être confiées à un deuxième hébergeur.

La sécurité d'un data center doit aussi être irréprochable virtuellement, puisque les données sont stockées en ligne. La sécurisation contre les cybers criminels fait partie des points de vigilance d'importance. Quelles équipes et technologies de sécurité sont déployées ? Et bien sûr, quels sont les moyens de sécurisation purement informatiques ? Infrastructures, moyens de cryptage, normes ISO d'accès aux données dans le cadre cloud... Autant de questions à se poser avant de choisir son hébergeur.

### PRÉVENIR DES PANNES DE COURANT

Autre point de vigilance : la prévention des pannes dans le data center. Des défaillances d'appareils, et surtout les si redoutées pannes de courant électrique, peuvent altérer ou provoquer la disparition de données. Il convient de se renseigner sur les options de connectivité et sur la capacité électrique disponible du data center. Un hébergeur digne de ce nom dispose par exemple de plusieurs arrivées électriques indépendantes.

Des certifications sont à prendre en considération : à minima la norme internationale Iso 27001 (qui spécifie un système de gestion de la sécurité des systèmes d'information-SGSSI), la norme britannique BS25999 (première norme au monde dé-

diée à la continuité des activités, conçue pour se prémunir contre les perturbations résultant d'un sinistre majeur ou mineur), ITIL (cadre reconnu mondialement, garantissant le respect des bonnes pratiques de gestion des services informatiques). Il faut exiger les copies des certificats vantés.

### UN DATA CENTER EN FRANCE OU À L'ÉTRANGER ?

D'un point de vue technique, il n'est pas forcément simple de s'y retrouver, d'autant que l'offre d'hébergement est croissante et mondiale. Mais le lieu d'implantation du data center par rapport à l'entreprise est un critère à prendre en considération. Un centre à proximité est préférable pour deux raisons : les performances de transmission et les garanties réglementaires qu'offre le pays d'implantation en matière de respect et d'exploitation des données personnelles. En France et en Europe, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) veille. Mais d'autres réglementations, comme celle des États-Unis avec le Patriot Act, peuvent être différentes. La plus grande vigilance est de mise sur ce point, afin de se prémunir de toute exploitation non prévue des données de l'entreprise.

### FLEXIBILITÉ DE L'OFFRE

La sécurité n'est pas le seul critère à prendre en compte dans le choix d'un data center. En matière de données, les besoins d'une entreprise varient au fil du temps et le plus souvent, s'accroissent. Il faut donc s'assurer de la flexibilité offerte par le data center pressenti : sera-t-il en mesure d'augmen-

ter les capacités de stockage allouées à l'entreprise ? Pour cela, il est conseillé de se faire spécifier la notion d'espace d'hébergement et les mètres carrés équipés disponibles. Il est préférable aussi d'examiner la stabilité financière du data center et sa capacité d'investissement pour accroître les espaces équipés et accompagner les clients dans leur croissance sur le long terme. On peut exiger les comptes de résultats et le bilan de l'opérateur.

### PRÉFÉRER UN DATA CENTER MOINS POLLUANT ?

Un autre critère que l'entreprise peut regarder, c'est l'impact environnemental de l'hébergeur. Avec le développement des besoins en stockage de données, les data centers avalent de grosses ressources énergétiques, à la fois pour leur alimentation et leur refroidissement. En effet, les machines qui y sont installées produisent beaucoup de chaleur et doivent être refroidies pour éviter tout risque de détérioration. Un casse-tête pour les hébergeurs, qui tentent de réduire leur impact environnemental par différentes voies : optimisation des installations, équipements moins énergivores, utilisation d'énergies renouvelables ou encore réutilisation de la chaleur dégagée (un champ peu développé mais prometteur). Pour des « data centers plus verts », le gouvernement a dévoilé une feuille de route le 23 février dernier, qui mise sur la régulation et l'information au détriment d'une réglementation forte. Pas de label donc actuellement, pour choisir un prestataire « vert ».

Valérie Dahm

## En bref

### Le chèque numérique prolongé



© ANOUSHKATORONTO

Le « chèque numérique » joue les prolongations. Cette aide forfaitaire de 500 euros devait permettre de couvrir les dépenses de numérisation, engagées entre le 30 octobre et le 31 mars, par les TPE fermées pendant le deuxième confinement et les petits hôtels. Finalement, le dispositif est étendu à toutes les factures qui seront émises, et datées, jusqu'au 30 juin. Les entreprises éligibles disposent de quatre mois pour déposer leur demande auprès de France Num, sachant que, pour les factures antérieures au 28 janvier, elles auront jusqu'au 28 mai pour le faire. Jusqu'à présent, elles sont 27 000 à avoir demandé à bénéficier de cette aide. Un chiffre qui pourrait vite progresser, puisque le ministère de l'Économie compte ouvrir le chèque numérique à toutes les TPE, quel que soit leur secteur d'activité.

### Cybersécurité : premier appel de l'État

Première initiative dans le cadre de la nouvelle stratégie nationale pour la cybersécurité. L'État lance un appel à manifestation d'intérêt afin d'expérimenter des « solutions innovantes et inédites, tant sur un plan technologique qu'organisationnel ». Il s'agit, en l'occurrence, de répondre aux problématiques de sécurité informatique, rencontrées par les collectivités territoriales, les établissements de santé et les infrastructures portuaires. Les candidatures sont possibles jusqu'au 16 juin, les entreprises associées à ces candidatures pourront dans un second temps bénéficier de financements de l'État.

# GRAND TÉMOIN

**François Perret,**  
économiste

François Perret, directeur général de Pacte PME, qui cherche à faciliter les relations entre PME et grands groupes.



## « IL N'Y AURA PAS DE GRAND SOIR DES RELOCALISATIONS »

La crise du coronavirus a révélé la dépendance de l'économie française vis-à-vis de l'étranger. Mais la France a-t-elle vraiment les capacités de relocaliser son outil productif pour retrouver sa souveraineté économique ? Directeur général de Pacte PME, une association qui cherche à faciliter les relations entre PME et grands groupes, l'économiste François Perret croit en la réindustrialisation de la France. Mais sur le long terme.

## **Relocaliser, cela semble une évidence aujourd'hui. Pourtant, cela n'a pas toujours été le cas. Il y a vingt ans, le patron d'Alcatel vantait le modèle du « fabless », l'entreprise sans usine. En quoi est-ce important de réindustrialiser la France ?**

Les conséquences de la désindustrialisation de la France ont pu être mesurées. En vingt ans, la France a perdu entre 1,5 et 2 millions d'emplois. Notre balance commerciale, qui était jusqu'alors positive, est devenue systématiquement déficitaire depuis 2003. À ces éléments s'ajoute une prise de conscience des effets sociaux et territoriaux de la désindustrialisation. Belfort touché par les délocalisations d'Alstom, Lannion marqué par les suppressions de postes de Nokia, le Pas-de-Calais et la Moselle impactés par les fermetures d'activités d'Arcelor : certains territoires ont subi de plein fouet les dommages de la perte de lignes de production. Cela s'est concrétisé par un appauvrissement durable des villes moyennes et par l'accélération d'un phénomène de désertification.

Une situation qui contraste avec notre gloire industrielle d'antan. En décembre 1971, Georges Pompidou voyageait pour la première fois avec le Concorde. Le même mois, sortait des ateliers Alstom de Belfort le premier prototype de TGV. À cette époque, on avait l'impression que tout réussissait à la France et que cette spirale vertueuse était alors liée à des succès industriels. Depuis les années 2000, on assiste à l'inverse à la multiplication des dépeçages de fleurons industriels : Péchiney en 2003, Arcelor en 2006, Alstom Énergie en 2014, Technip en 2017. Au niveau politique, il existe une volonté aujourd'hui de retrouver cette fierté industrielle. D'autant qu'avec la crise sanitaire, nous nous sommes rendu compte avec horreur que nous ne produisons pas suffisamment de masques en France, que certaines usines stratégiques ne pouvaient fonctionner faute d'approvisionnement.

Mis bout à bout, ces éléments ont généré une prise de conscience. Les scénarios alternatifs imaginés il y a 15 ou 20 ans, notamment ceux qui soutenaient que les services allaient prendre le relais de l'industrie, ont fait long feu. En 2021, il est plus facile de porter les couleurs du *made in France* que deux décennies auparavant.

## **Le Covid a donc plus d'impact que la marinière d'Arnaud Montebourg...**

Arnaud Montebourg portait bien la marinière et cela s'accompagnait de convictions et de prises de parole assez fortes. Il n'a d'ailleurs pas été le seul à porter la marinière sur le plan symbolique. Les réflexions sur la réindustrialisation ont été engagées au début des années 2010, avec les premiers rapports sur la compétitivité, en particulier le rapport Gallois. Mais nous avons plus de chances aujourd'hui de voir le mouvement de réindustrialisation s'installer parce que tous les Français ont été sous le choc de la crise sanitaire. Ils ont pris conscience qu'on ne fabriquait quasiment plus de masques et de moins en moins de médicaments en France. Pour la première fois, ce sujet va pouvoir s'installer dans une trajectoire assez durable.

## **Pourtant les freins à la relocalisation persistent. Quels sont-ils selon vous ?**

Les raisons qui présidaient aux délocalisations il y a vingt ans n'ont pas disparues. Les industriels avaient délocalisé, d'une part, pour baisser leurs coûts et, d'autre part, pour se rapprocher des marchés locaux. En 2021, le contexte n'a pas fondamentalement changé. Les grands donneurs d'ordres et les entreprises du Cac 40, qui ont divisé par deux leurs bénéfices l'an dernier, ont toujours une pression extrêmement élevée sur leurs coûts. Cela ne les pousse pas à procéder à des modifications onéreuses de leurs chaînes d'approvisionnement et de fabrication, donc à amorcer un mouvement de relocalisation. D'autant plus que la dynamique commerciale a plutôt basculé vers la Chine et, dans une moindre mesure, vers les États-Unis, dopés par le plan de relance du président Joe Biden. Avec la crise sanitaire, l'Europe n'a pas marqué de points et risque de décrocher davantage encore. En conséquence, lorsqu'on interroge les dirigeants d'entreprise sur leurs intentions de relocalisation, comme l'a fait le cabinet EY, on constate que la donne évolue. Mais pas à la faveur des relocalisations. Fin 2020, un tiers des chefs d'entreprise n'envisageait pas de changements majeurs dans sa chaîne de production. Ils n'étaient que 2 % dans ce cas au printemps 2020.

## **Qu'en est-il des consommateurs ? Sont-ils prêts au *made in France* ?**

La capacité des consommateurs à payer le prix d'une fabrication locale constitue l'un des principaux freins aux relocalisations. Pourtant, les Français ont constitué des réserves d'épargne – 110 à 120 milliards d'euros – durant la crise sanitaire. Peut-être que ces réserves pourront générer une consommation supplémentaire et des habitudes de consommation différentes, susceptibles de favoriser l'achat local. Mais je pense que le consommateur français va continuer à faire un arbitrage entre la préservation de son pouvoir d'achat et la qualité présumée liée au *made in France*. À court terme, il n'y a pas de raison d'espérer de vraies évolutions dans le comportement d'achat des Français.

## **Si les industriels et les consommateurs ne poussent pas dans le sens des relocalisations, la réindustrialisation de la France ne serait-elle qu'un vœu pieux ?**

Tout n'est pas perdu ! À moyen terme, l'égalisation des coûts salariaux entre les différentes zones économiques sera décisive. Il y a une aspiration à l'augmentation du niveau de vie dans un certain nombre de pays émergents, en particulier en Chine. Il deviendra alors moins intéressant pour un industriel de délocaliser sa production. C'est un mouvement sur vingt ou trente ans, il ne faut donc pas en attendre des conséquences immédiates. L'élément le plus déterminant dans le mouvement de relocalisation, c'est la robotisation. Problème : la France accuse un retard assez important en la matière. La dernière étude de l'*International Federation of Robotics* montre que l'Hexagone compte 177 robots pour 10 000 salariés, là où le Japon en dispose de 364 et l'Allemagne de 346. La bonne

nouvelle, c'est que la tendance s'améliore. Sur la seule année 2019, le parc de robots en France a augmenté de 15 %. Cela s'explique en partie par la mise en place d'incitations fiscales depuis janvier 2019 pour les PME qui investissent dans la robotique. On retrouve cette approche dans le plan de relance. Une partie des 40 milliards d'euros dédiés à la modernisation de l'appareil productif vise à aider les entreprises à se numériser et à se robotiser. Sur le moyen terme, la robotisation va peser en faveur du *made in France*.

### **Le robot qui sauve l'emploi industriel tricolore : le message ne sera pas simple à faire passer sur le plan social...**

La robotisation va détruire des emplois, mais va en créer d'autres. C'est la fameuse destruction créatrice de Schumpeter. Des emplois moins qualifiés vont continuer de disparaître. Mais il faut aussi programmer les robots, les entretenir, etc. Un véritable défi pour l'enseignement supérieur et la formation continue, car les emplois vont changer de nature.

### **Dans quelles mesures les aides publiques peuvent-elles favoriser les relocalisations ?**

Seules 6 % des entreprises qui avaient relocalisé une activité en France entre 2005 et 2013 ont bénéficié d'une aide publique. Le moteur de la relocalisation n'est certainement pas l'aide publique. On peut même dire que ces aides provoquent un certain nombre d'effets d'aubaine. Mais à partir du moment où l'aide publique incite à moderniser l'appareil productif, elle peut constituer un terrain favorable à la relocalisation. Ainsi, l'annonce de la baisse des impôts de production de 20 milliards d'euros en deux ans va enlever une épée de Damoclès au-dessus de la tête des entrepreneurs, en réduisant l'écart de compétitivité avec nos voisins européens. Il reste encore du travail à faire au niveau fiscal, mais le gouvernement a été courageux sur ce sujet, sachant que l'impôt sur les sociétés est, lui aussi, sur une tendance baissière.

### **Dans ce contexte, pensez-vous que les relocalisations sont vraiment possibles ?**

Relocaliser, c'est possible. C'est un travail de longue haleine qui suppose un environnement fiscal et administratif favorable. Mais il n'y aura pas de grand soir des relocalisations et de la réindustrialisation. Les choses ne vont pas se faire en un claquement de doigts. C'est un mouvement de moyen et long termes. Il faut donc installer le débat et l'action dans la durée, avec une continuité de la pensée politique et économique d'un quinquennat à l'autre. Ce qui est encourageant, c'est que, depuis une dizaine d'années, la doctrine économique française présente davantage de constance que lors des décennies précédentes.

### **Voyez-vous poindre le début d'un mouvement de relocalisations ?**

Pour la première fois, en 2019, le nombre d'usines ayant ouvert leurs portes a été supérieur au nombre de fermetures. C'est un indicateur de vitalité industrielle, même si le nombre d'emplois créés par ces nouvelles usines a été inférieur au nombre d'emplois détruits par



## **BIO EXPRESS** .....

**Depuis 2019** Membre de la commission économie du Medef

**Depuis 2015** Directeur général de Pacte PME

**2011-2014** Intègre le ministère de l'Économie. Il conseille notamment Fleur Pellerin, ministre déléguée chargée des PME

**2011** Diplômé de l'ENA

**2001-2008** Intègre les hôpitaux de l'AP-HP à Paris

**1991** Diplômé de Sciences Po Paris

**1968** Naissance le 19 mars, dans le Jura

.....

les usines fermées. Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact des mesures incitatives mais la robotisation et la numérisation de l'industrie française sont en marche. On peut en espérer davantage de compétitivité, davantage d'innovation et donc une certaine forme de reconquête industrielle.

### **La France peut-elle regagner les 1,5 à 2 millions d'emplois industriels perdus ces dernières décennies ?**

Cela va dépendre de beaucoup de facteurs. D'abord, le Brexit peut contribuer à replacer la France au centre du jeu dans le cadre d'une alliance plus marquée avec l'Allemagne pour faire émerger de nouveaux champions européens. Mais une vraie politique industrielle européenne suppose que les pays de notre continent arrêtent de se considérer d'abord comme des concurrents. Ensuite, la France devra réussir à organiser les transitions entre les secteurs d'activité à la peine et ceux qui vont être créateurs d'emplois industriels. La réindustrialisation dépendra aussi de notre capacité à retrouver des marges de manœuvre sur le plan budgétaire pour poursuivre la politique d'allègement fiscal.

Enfin, il nous faut travailler sur l'élévation de nos niveaux de qualification. Il ne doit plus y avoir autant de jeunes sortant de l'école sans diplôme. Formons ceux qui seront aux commandes de l'industrie de demain. Et j'espère que la réindustrialisation se construira autour d'un nouveau modèle d'entreprise, plus vertueux, plus collaboratif, qui associe davantage les salariés aux résultats et aux décisions. Il ne faut pas regarder l'industrie en 2021 comme si elle devait ressembler à celle de 1975 : le modèle industriel de demain devrait être plus propre, avec une forte dimension environnementale, mais aussi plus vertueux, avec une meilleure collaboration entre les entreprises de toutes tailles et, au sein des entreprises, entre employeurs et salariés.

**Propos recueillis par Stéphane Vandangeon**

Publiez facilement et rapidement votre

# ANNONCE LÉGALE



Grâce à notre solution en ligne

[annonces-legales.fr/lp/lejournaldesentreprises](https://annonces-legales.fr/lp/lejournaldesentreprises)



**Le Journal**  
des **Entreprises**  
L'ÉCONOMIE EN RÉGIONS



60 000  
rebonds

L'association 60 000 rebonds accompagne les femmes et les hommes qui ont perdu leur entreprise, à se reconstruire personnellement et à rebondir vers un nouveau projet professionnel.

“

« Cette expérience m'a permis de rencontrer des gens et de savoir que je n'étais pas seul. C'est un cadeau d'avoir liquidé ma société. Cela m'a permis de grandir et de ne plus « subir » ma société. Maintenant je pense à moi en premier et suis plus heureux avec pas grand-chose ».

Nicolas Henaut,  
entrepreneur ayant rebondi



“

« Lors de la liquidation de ma société, le mandataire m'a parlé de l'association. J'ai compris que 60 000 rebonds aidait les entrepreneurs à absorber ce séisme et à rebondir. Après plusieurs rencontres avec mon parrain et ma coach, j'ai retrouvé le sourire et l'énergie d'entreprendre à nouveau. »

Franck Poisson,  
entrepreneur ayant rebondi



“

« 60 000 rebonds est un vivier incroyable de bénévoles qui irradie une profonde humanité. Je sais, après seulement quelques mois, que je ne serais pas là où j'en suis si je n'avais pas croisé leurs chemins. Merci est un mot bien faible pour exprimer ma gratitude »

Nathalie Boulieu,  
entrepreneuse en rebond



**Entreprenons ensemble vers le chemin du rebond !**

Plus d'infos sur [« www.60000rebonds.com »](http://www.60000rebonds.com)