



**CONSEIL**  
**COMMENT TROUVER LE BON ASSOCIÉ**

- DSO, 35 ans déjà
- Tabler sur la complémentarité
- Rédiger un pacte d'associés

PAGES 20 à 21



**COMMUNICATION**  
**LA STRATÉGIE BtoB PEUT-ELLE ÊTRE FUN ?**

- Séduire avant de convaincre
- Comprendre sa cible pour la surprendre

PAGES 18 à 19

# OPTIMISTE

Le média **upe06** qui parle à ceux qui entreprennent **BUSINESS**

**ÉDITO**



**Pierre IPPOLITO**

ENTREPRENEUR - PRÉSIDENT DE L'UPE06

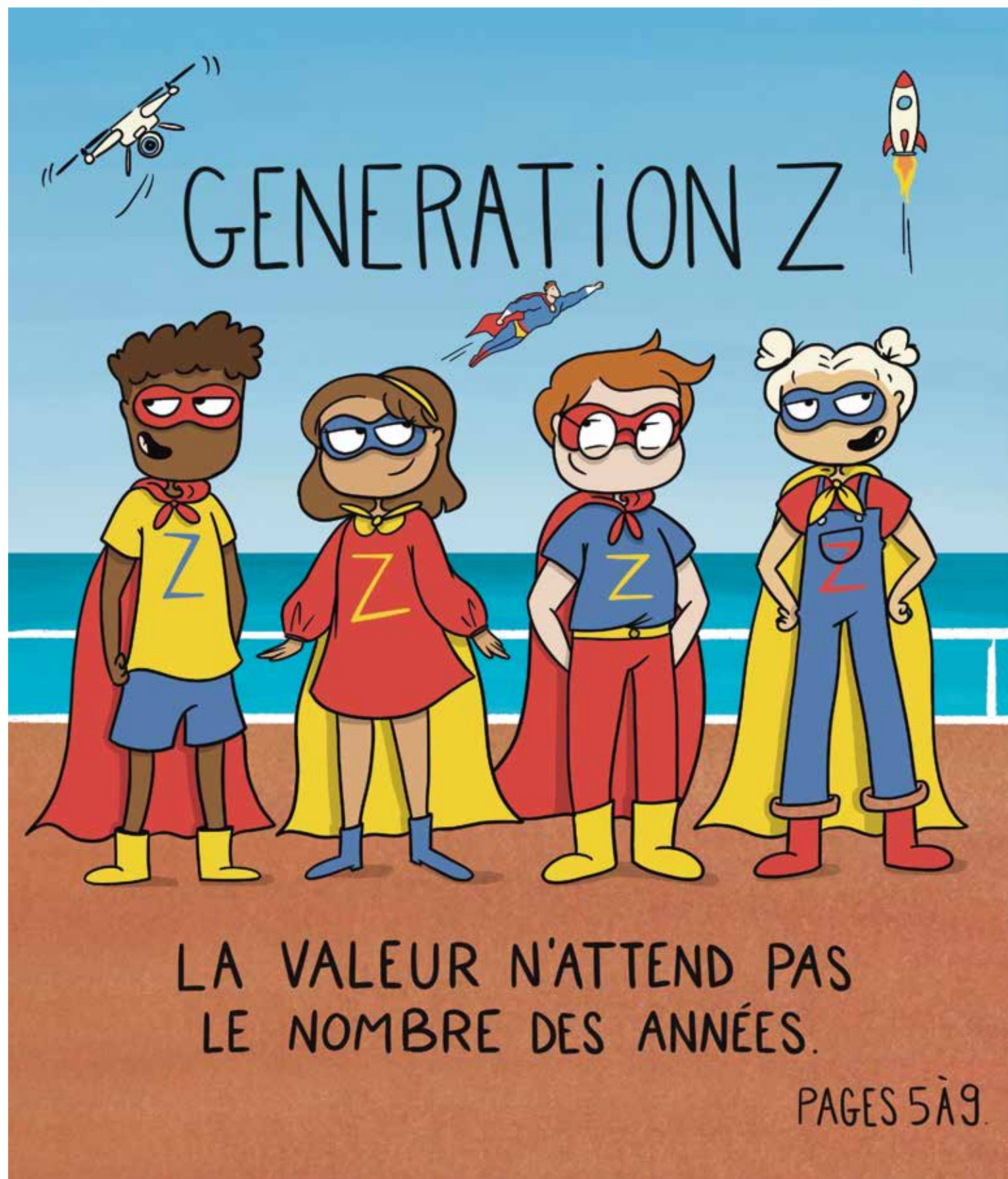
**GÉNÉRATION Z : « ELLE VEUT CHANGER LE MONDE ET ELLE A BIEN RAISON »**

Dans nos entreprises, la Génération Z est souvent pointée du doigt pour son implication jugée moins bonne. Cliché ou réalité ? Nous sommes nombreux à ne pas vraiment comprendre le mode de fonctionnement et les aspirations de ces jeunes actifs, qui souvent nous donnent du fil à retordre. Par crainte ou par manque de courage, certains entrepreneurs se renferment sur des certitudes en se persuadant que le phénomène est générationnel. C'est bien connu, de génération en génération, ne dit-on pas que c'était mieux avant ?

La place des jeunes dans nos entreprises est aussi une réalité compliquée pour les plus anciens de nos collaborateurs, qui gardent à l'idée que le temps passé dans l'entreprise reste un critère d'efficacité, de reconnaissance et de promotion possible. S'adapter, accepter tous ces changements doivent-ils être considérés comme les faiblesses d'un dirigeant qui ne peut plus changer le cours des choses ? La réponse est NON car en réalité, elle est (très) bien cette nouvelle génération de moins de 25 ans. Elle n'a aucun problème avec le travail. Elle est juste différente ! Elle est très attachée à la valeur travail et sait à quel point ce dernier est un prérequis à tout accomplissement personnel mais elle va vite, optimise le temps, le rationalise, l'organise et le rend plus productif encore. Elle est agile et proactive. Elle veut changer le monde et elle a bien raison !

Pour ce premier numéro de 2024, nous avons voulu comprendre ces jeunes pour mieux nous adapter à ce changement d'époque. Ensemble, trouver le cadre de nouvelles collaborations et d'une vraie relation de confiance. Nous avons enquêté, discuté, échangé, interviewé aussi pour que ce numéro puisse vous apporter un éclairage nouveau et, nous l'espérons, pour vous permettre d'accueillir au mieux cette belle génération dans nos belles entreprises.

Bonne lecture. ■



PAGES 5 à 9

**& Style de vie**

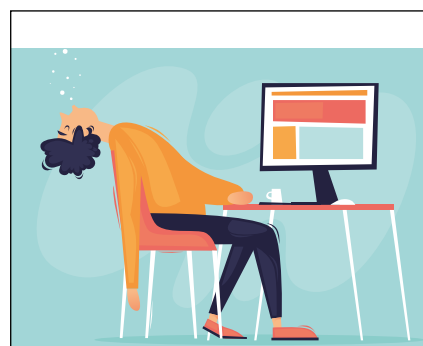
**Tendances**

**BIEN-ÊTRE et SANTÉ**  
HYPERSENSIBLE  
La force des émotions

**ACTUALITÉ**  
TÉLÉTRAVAIL  
En arrière toute

**PHILO**  
L'ÉCHEC  
Passage obligé vers le succès

PAGES 24 à 29



**TENDANCE**  
**SIESTE AU TRAVAIL LAISSEZ-VOUS ALLER**

- Les réels bienfaits
- Un repos bien naturel

PAGES 22 - 23

**SENIORS EN ENTREPRISE**



- L'adaptabilité comme super-pouvoir
- L'expérience comme valeur ajoutée

PAGES 16 - 17



# GÉNÉRATION Z : LE MEILLEUR DE NOUS-MÊMES EST L'AVENIR !

Notre génération arrive sur le marché du travail et nous, les jeunes actifs de moins de 25 ans, nous ne voulons plus travailler comme nos parents. Biberonnés à l'ère du numérique, nos attentes sont dans l'air du temps et en adéquation avec la société d'aujourd'hui. Pour certains de nos futurs employeurs, ce changement de paradigme peut faire peur et souvent suscite de l'incompréhension. Aucune défiance à avoir car le meilleur de nous-mêmes est l'avenir !

Par Sacha Melzer, Kévin Calcia, Ludvine Canton\*

\*Cet article de trois pages et ces interviews ont été réalisés et imaginés par des étudiants de l'ISCAE sur leur vision de la Génération Z.

**C**ongés payés, 35 heures, télétravail, le rapport au travail a toujours dû s'adapter à son époque, et c'est plutôt rassurant ! L'origine du mot travail vient du latin « tripalium », un instrument de torture composé de trois pieux. Sexy l'idée... on part de loin ! Il semble donc bien loin derrière nous le concept d'une aliénation de l'Homme par le travail développé par Karl Marx. Un travail de sacrifice, contraint, forcé, qui n'est pas la satisfaction d'un besoin, mais seulement le moyen de satisfaire des besoins. Aujourd'hui, et encore plus qu'hier, les attentes de notre génération ont évolué et pour nous, le travail n'est plus l'unique moyen



INTERVIEW

**ÉLODIE FOURNIER**

RESPONSABLE CONQUÊTE ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES À LA CAISSE D'ÉPARGNE CÔTE D'AZUR.

« AUJOURD'HUI SI NOUS NE METTONS PAS LE SENS DE NOS ACTIONS AU CŒUR DU MÉTIER, NOUS PERDONS LA MOITIÉ DES JEUNES RECRUES »

**Y a-t-il des différences notables entre les demandes et attentes des candidats de la Génération Z par rapport aux précédentes ?**

— Auparavant, le sésame du CDI suffisait pour être attractif. La vision du travail est beaucoup plus flexible dans la tête d'une GenZ, tous les arguments liés à la RSE sont très importants. Cette génération n'est pas dépourvue d'engagement, il repose sur des critères différents. Pour les générations antérieures, un travail est un travail : nous sommes payés pour le faire, nous le faisons. Nous nous posons peut-être moins de questions sur le sens de ce que nous faisons. Aujourd'hui si nous ne mettons pas le sens de nos actions au cœur du métier, nous perdons la moitié des jeunes recrues.

**Nous recrutez volontairement des jeunes dans vos équipes, pour quelles raisons ?**

— Nous intégrons beaucoup de jeunes de cette génération dans nos effectifs parce que nous sommes une entreprise où l'on essaie de diversifier nos profils. Les générations précédentes, surtout dans le monde bancaire que nous connaissons bien, entraînent pour y faire leur carrière jusqu'à leur retraite. Le

concept, c'était plutôt : faire ses preuves et ensuite être récompensé. Aujourd'hui l'optique est de donner puis voir si le candidat donnera quelque chose en retour.

**Selon vous, qu'est-ce qui caractérise cette génération en entreprise ?**

— Ils font preuve de beaucoup d'agilité, leur curiosité et ouverture permanente en sont la preuve. Je pense aussi qu'ils peuvent beaucoup apporter à une entreprise car ils ne se contentent pas de l'existant, ils vont challenger. Ils sont capables de faire évoluer des modèles d'organisations ou de process qui pourraient être obsolètes. Il faut que l'entreprise soit prête à se remettre en question. Mais c'est important que la nouvelle génération s'adapte aussi à l'entreprise. Le modèle qui permet malgré tout d'avoir des revenus et de construire sa vie passe souvent par le travail. Donc avoir des idéaux c'est bien, mais il faut aussi savoir faire la part des choses et vivre avec ces idéaux en acceptant un minimum de contraintes. La flexibilité est importante, mais on ne peut pas gagner plus que ceux qui sont arrivés avant simplement parce qu'on le demande.

**NOUS PRIORISONS LA QUÊTE DE SENS POUR UN TRAVAIL UTILE**

d'exister socialement. Pour notre génération, il est essentiel de pouvoir se définir en tant qu'individu libre et indépendant. A nos yeux, travailler ne représente plus une fin, mais un moyen d'atteindre notre épanouissement personnel.

**Attention aux idées reçues**

Souvent considérés comme « capricieux » par nos employeurs, nous souhaitons des horaires plus flexibles. Une fois exclue l'idée que nous serions plus fainéants que nos aînés, que faut-il comprendre à cette attente d'horaires flexibles ? Quelles motivations se cachent derrière cet impératif affiché de vouloir respecter des plages horaires ? Y aurait-il une petite musique qui laisserait penser que la productivité et l'efficacité seraient moindres avec cette Génération Z ?

Rassurez-vous, nous sommes capables de concilier travail, objectif et productivité et c'est même notre principe de fonctionnement, notre ADN. Comme pour les nouvelles technologies qui nous ont vus naître, nos logiciels de pensée et la façon dont nous programmons notre vie est différente. Nous distinguons le travail et la vie personnelle. Pour fonctionner à 100% de nos capacités, le travail doit devenir une source d'épanouissement au même titre que nos activités personnelles. Preuve en est, beaucoup d'entreprises françaises ont récemment testé la semaine de 4 jours et n'ont constaté aucune diminution de leur performance. Pendant la pandémie de Covid, ce principe est devenu une réalité et s'est imposé à l'ensemble des entreprises, « quoi qu'il en coûte ». Aujourd'hui, cette flexibilité, cette confiance mutuelle et ce « pacte travail » sont une véritable richesse pour l'entreprise.

**Se sentir compris et considérés**

Aujourd'hui, nous ne sommes plus prêts à sacrifier notre vie et notre énergie dans un travail qui ne nous épanouit pas. Nous sommes une génération non captive. Comme pour l'utilisation de nos réseaux sociaux ou de nos playlists, nous sommes capables de « zapper », de changer de job, de changer de cap, de changer de vie aussi, si les conditions ne sont pas en phase avec nos attentes. Parmi nos motivations premières, il y a la quête de sens. Ce qui

peut surprendre tous ceux qui pensent encore pouvoir nous fidéliser avec un titre pompeux, une fausse promotion ou une prime exceptionnelle. Nous priorisons la quête de sens pour un travail utile, afin de contribuer à une société meilleure. Cette notion englobe la signification de ce que l'on fait, la direction dans laquelle on va et les satisfactions éprouvées. Pour y parvenir, encore faut-il parler le même langage et souvent, ce n'est pas vraiment le cas. Télétravail, management participatif, disponibilité, confiance, RSE, respect et écoute sont des évidences pour nous. Pas besoin de nous faire des ventes ou de vouloir « parler djeuns » pour faire passer vos messages. Nous sentons très vite lorsque nous avons affaire à un(e) dirigeant(e) coincé(e) dans des postures et des discours d'un autre temps. Vous devez intégrer l'idée que vous devez manager un individu et non plus un collaborateur, un salarié ou un employé. Oui, il vous faut considérer l'individu au centre de la relation au travail, et prendre en compte tous les paramètres possibles, de l'égalité des chances dans l'entreprise, aux valeurs d'inclusivité qui font aussi partie des impératifs à ne pas négliger.

**Non au burn out de papa**

Parfaitement informés et trop souvent témoins des ravages liés aux maladies du travail, aucun de nous ne souhaite négliger sa santé mentale par un travail ou par un environnement néfaste. Les objectifs de performance en entreprise ne justifient plus une pression malsaine, un manque de respect ou de reconnaissance de la part de collègues, de clients ou de supérieurs hiérarchiques. Nous remettons en cause tous les types de management qui manquent d'humanité et qui renvoient vers une notion de soumission. Nous refusons la notion d'objectifs par principe, vers un toujours plus sans fondement. Tout en respectant un modèle hiérarchique au sein de l'entreprise, nous avons besoin de plus d'explications afin de mieux comprendre et intégrer notre rôle dans la performance d'un dispositif collectif. Nous croyons en la hiérarchie des compétences. Selon nous, un manager doit être légitime et inspirant. Il ne doit plus être un simple donneur d'ordres réfugié dans sa posture, son titre ou ses années d'expérience. Il doit s'adapter à nous, nous aider aussi à passer le cap de l'école à la pratique. Ce n'est pas d'un pouvoir autoritaire dont nous avons besoin pour être efficace et productif, mais de mentors qui partagent, écoutent et nous font progresser. C'est notre côté « narcissique », qui est en réalité l'amour de soi et le respect de l'autre qui nous rendent plus sensibles encore aux sujets de la santé mentale et de l'empathie. Et cette sensibilité est une force. C'est aussi notre devoir car nous sommes programmés pour être les managers du futur.

**IL VOUS FAUT CONSIDÉRER L'INDIVIDU AU CENTRE DE LA RELATION AU TRAVAIL**

**L'alternance à l'université, une voie d'excellence**

+ de 8 000 alternant-es  
+ de 290 formations  
+ de 6 000 entreprises

Étudiants - Entreprises - Acteurs universitaires  
Rendez-vous sur notre site Internet  
**formasup-med.com**

ÉDITEUR : SOPRESS Information & rédaction / CO-ÉDITEUR - UPE06 / DIRECTEURS DE LA PUBLICATION : Fabrice Vallereut / Pierre Ippolito / RÉALISATION : SOPRESS - Le LAB - www.sopress.fr / COORDINATION ÉDITORIALE : Fabrice Vallereut / COMITÉ DE PILOTAGE ÉDITORIAL : Pierre Ippolito - Jean-François Puisségur - Fabrice Vallereut - Anne Giraudon - Pascaline Ivaldi-Lanteri / RÉDACTEURS : Aurélie Lasorsa - Christophe Baldet - Mélissa Mari - Rozenn Gourvennec - Clarisse Nénard - Santa Tardieux / FABRICATION - Print - Web - Albatros PHOTOS DE COUVERTURE : Juliette Bechu (Illustration) - Stock.adobe.com / IMPRESSION : Imprimerie TRULLI - Vence / CONTACT : Fabrice Vallereut - fabrice.vallereut@sopress.fr / DÉPÔT LÉGAL À PARUTION : 2022-0522 / TIRAGE ET DIFFUSION : Édition papier : 5 000 exemplaires - Web : optimistebusinessupe06.com / VENTES DES ESPACES PARTENAIRES : MédiaSide : barbara.sesma@mediaside.fr - L'éditeur ne peut être tenu pour responsable des éventuelles erreurs de publication. Optimiste Business est une marque déposée et une propriété exclusive. Concept éditorial - Concept Multimédia. Tous droits de reproduction réservés.

**LE GROUPE IPPOLITO RECRUTE**

DONNEZ UN SENS À VOTRE TALENT

EN REJOIGNANT UN GROUPE FAMILIAL OÙ TOUT DEVIENT POSSIBLE !

DÉCOUVREZ LES OFFRES D'EMPLOIS PRÈS DE CHEZ VOUS !

**NOUVEAU SITE INTERNET**  
www.recrutement.groupe-ippolito.com

AUTOMOBILE INDUSTRIEL TOURISME IMMOBILIER ÉNERGIES





INTERVIEW

**PHILIPPE BELARDI**

DIRECTEUR & FONDATEUR D'HENOSIS CONSULTING, SPÉCIALISTE DU CONSEIL EN RH, MANAGEMENT, LEADERSHIP, COMMUNICATION STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES OU PARTICULIERS

« C'EST LA GÉNÉRATION Z QUI VA ENRICHIR LE MEILLEUR MANAGEMENT ET NON L'INVERSE »

**Certaines études rapportent une défiance vis-à-vis de l'entreprise. Comment l'expliquez-vous ?**

— Dans mon coaching, je constate surtout que ces jeunes, même issus de milieux favorisés, ont vu leurs parents travailler dur, sacrifier beaucoup de temps pour l'entreprise au détriment de la vie de famille. Et souvent ces parents non remerciés, mal valorisés, remplacés et dégradés, forment chez ces jeunes une défiance et ils ont raison de l'avoir. C'est pour moi une génération de synthèse, c'est-à-dire qui synthétise les revendications des générations précédentes et les acte.

**Certains considèrent que, malgré un intérêt pour des valeurs d'altruisme (protection de l'environnement, inclusivité, développement personnel), les jeunes de cette génération sont particulièrement égocentriques. Qu'en pensez-vous ?**

— Je mets plutôt en défaut le manager qui va tomber dans un stéréotype ou un cliché en disant que les jeunes sont autocentrés. Ils sont très sensibles à leur personne et tant mieux, en coaching, il faut

justement être très sensible à sa personne pour pouvoir être performant. Si je mets mes désirs et mes besoins de côté, tôt ou tard, il y aura un retour tel qu'un burn-out. Le manager doit être attentif aux besoins et adapter son management à chaque profil. Les règles ont très peu d'impact et encore moins sur les jeunes, donc le manager n'a d'autre choix que de s'adapter. C'est la Génération Z qui va produire le meilleur manager et enrichir le meilleur management, et non l'inverse.

**Si vous aviez un message à transmettre aux générations précédentes qui souhaitent employer des jeunes, que leur diriez-vous ?**

— Les jeunes sont fondamentalement optimistes, mais ils ne sont pas dupes, ils ont trop de points de comparaison. Les anciennes générations ont, selon moi, beaucoup à apprendre et à gagner des jeunes. Je pense aussi que les jeunes font de très bons managers : ils sont là pour faire bouger les lignes. Ils sont combatifs, ont plein d'idées, il ne faut pas en avoir peur ou céder aux stéréotypes.

**Selon vous, qu'est ce qui différencie la Génération Z des précédentes du point de vue du travail ?**

— Depuis quelques années, nous sommes dans l'ère de la complexité, où tout est imprévisible. C'est une ère d'agilité et d'intelligence collective et la Génération Z s'intègre complètement dans ce modèle. Nous n'allons plus simplement consulter les personnes, nous allons les faire participer aux décisions, mobiliser leur intelligence. Un exemple au niveau de la négociation salariale : auparavant le salarié négociait avec le manager, aujourd'hui la Génération Z est capable de passer au-dessus du manager pour atteindre directement les ressources humaines. Ils ont décidé d'acter cela parce qu'ils ont compris que 65 % des augmentations de salaire étaient revendiquées par l'individu.



**ENTREPRENEURS, L'AVENIR APPARTIENT AUX OPTIMISTES, LES AUTRES NE SONT QUE SPECTATEURS...**

**REJOIGNEZ-NOUS !**

AVEC L'upe06 COMMUNIQUEZ AUPRÈS DE L'UN DES PLUS PUISSANTS RÉSEAU BtoB DU TERRITOIRE CONTACTEZ-NOUS sur [Linkedin](#)

Disponible en version journal dans le réseau partenaires, aux points d'accueil de CAP 3000 et par envois postaux auprès de l'ensemble de nos adhérents et des acteurs de l'économie locale. En version digitale sur [www.optimistebusinessupe06.fr](#) et sur [www.optimistemagazine.fr](#)



POINT DE VUE...

**Matteo Naoui**

FONDATEUR DE SICE STUDIO, AGENCE SPÉCIALISÉE DANS LE COMMUNITY MANAGEMENT ET LA CRÉATION DE CONTENU.

« JE NE ME SENTAIS PAS À MA PLACE EN TANT QUE SALARIÉ ET JE RESSENTAIS UN BESOIN DE LIBERTÉ ET DE RESPONSABILITÉ »

**En 2021, vous avez décidé de vous lancer dans un projet personnel, pourriez-vous nous en parler ?**

Durant l'été 2021, dans le cadre de ma dernière année de Bachelor, j'ai effectué un stage de chargé de communication en agence. J'ai rapidement compris que ce métier était fait pour moi, mais que le salariat n'était pas la formule qui me convenait le mieux. Je ne me sentais pas à ma place et je ne trouvais pas comment exprimer mon besoin de liberté et de responsabilités. J'ai donc décidé de créer ma propre agence de communication et de proposer des services de community manager. C'était selon moi le seul moyen de donner vie à mes idées et mes projets.

**En parallèle, vous avez poursuivi vos études en alternance...**

Oui, je me suis orienté vers un master Stratégie Web & Communication,

en alternance dans une agence immobilière, pour approfondir mes connaissances. Cela a confirmé mes choix et m'a permis de développer mon expérience et mes contacts.

**Si vous aviez pu obtenir un poste « idéal » dans une entreprise, vous permettant de monter en compétences et vous coniant aux prises de décisions, cela aurait-il influencé votre choix ?**

Non cela n'aurait pas changé ma décision. Mon désir d'entreprendre va au-delà des aspects liés à la formation et à l'investissement des entreprises dans la formation des jeunes. Je suis en effet convaincu que l'entrepreneuriat est le chemin qui me permettra de concrétiser mes aspirations et de contribuer de manière significative à l'évolution de mon domaine d'activité.

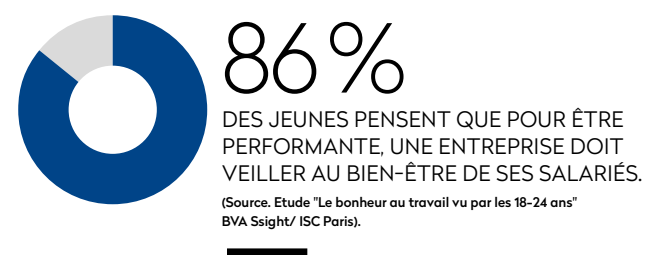


› **Rester flexible pour exister**

La société va vite et ses évolutions technologiques aussi. Hier Internet, le smartphone et les réseaux sociaux ont bouleversé et secoué toute une génération. Aujourd'hui les drones, le Métavers, l'intelligence artificielle. Autant de révolutions et d'évolutions qui imposent à notre génération d'être agile et flexible. Comprenez donc que nos priorités sont ailleurs et que nous ne soyons pas dans l'idée de « faire carrière ». Nous aurons plusieurs métiers, plusieurs employeurs et nous travaillerons sur des métiers qui n'existent pas encore. Comme pour ces nouveaux métiers, créateur de contenu ou influenceur, toute notre génération devra être proactive, façonner sa carrière et suivre l'évolution des métiers de demain. Tous ces métiers ont en commun le changement et la rapidité de mise en exécution, autant de nouvelles opportunités qu'il faudra savoir saisir et de belles collaborations à imaginer ensemble.

**Travailler différemment, travailler ailleurs**

Conséquence de la mondialisation, nous sommes conscients que notre avenir peut se jouer ailleurs, dans d'autres pays et avec d'autres pratiques. Nous n'avons plus de limites, les réseaux sociaux nous lient les uns aux autres avec une proximité déconcertante. Révolu le temps de nos parents qui cherchaient un job bien payé, en CDI, dans une belle région, ensoleillée et proche de toutes les commodités. Terminée la projection d'une vie bien rangée avec la maison, la voiture à crédit et les vacances une fois par an. Nous sommes une génération « sac à dos », Airbnb, BlaBlaCar, habituée aux gardes alternées une semaine sur deux, à nous déplacer, à aller voir ailleurs, à voyager aussi. Partir est pour nous un moyen d'exister, une façon de vivre nos propres expériences et de développer nos *softskills*. La liberté est notre vraie richesse, nos expériences sont parfois plus importantes que nos diplômes et les recruteurs y sont très sensibles. ■



**PREMIER JOB... PATRON !  
LA VALEUR N'ATTEND PAS  
LE NOMBRE DES ANNÉES.**

Dans une société de l'agir, l'acte d'entreprendre s'inscrit comme une évidence. Dans cette réalité du mouvement, la matérialisation de l'idée s'impose dans l'instant. Un concept qui anime la jeune génération. Des ambitions d'indépendance qu'ils partagent avec leurs prédécesseurs, les jeunes porteurs de projet ont aujourd'hui la nécessité de voir plus loin : entreprendre pour s'assurer un avenir.

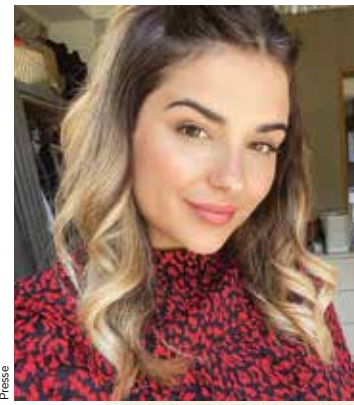
Par Mélissa Mari et et Santa Tardieux

**E**sprit d'entreprendre : oui, mais pour quoi ? C'est un concept qui fait partie du langage familial : entreprendre celle ou celui qui se dispose à agir. Un sens à première vue réducteur et, bien heureusement, beaucoup plus complexe. Car « entreprendre » n'est pas univoque, particulièrement dans le monde actuel. La bonne vieille définition de l'entrepreneuriat ne fait plus recette dans nos sociétés, alors même que les modèles de réussite personnelle autrefois encensés pour leur génie visionnaire ou leur opportunisme gagnant perdent en pertinence face aux enjeux grandissants du collectif. Désormais, cultiver l'esprit d'entreprendre, s'y former et partager cette « culture » c'est s'approprier la démarche, en utiliser les codes comme vecteur d'apprentissage, d'émancipation et d'engagement. La jeune génération, celle des 18-30 ans, n'est plus forcément en quête d'un schéma classique d'entrepreneuriat, elle est à l'initiative de multiples formes d'entreprendre : de la création/reprise d'entreprise à l'auto-entrepreneuriat, en passant par le lancement d'asso-

ciations et la gestion de projets. Une vision en arborescence qui image parfaitement la volonté des jeunes « à contribuer ». A cet égard, elle évolue pleinement avec son temps : rapide, hybride, multi-connectée. L'apparente instabilité de cette jeunesse a de quoi déstabiliser ses semblables, mais elle traduit pourtant un haut degré de conscience du monde, où l'adaptation continue est le maître mot d'une communauté apprenante. Elisabeth Soulié, anthropologue spécialiste de la Génération Z détaille : « On ne peut comprendre cette génération hors du contexte dans lequel elle a construit son système de représentation et les valeurs qui en découlent. C'est une génération qui n'a pas connu la vie d'avant la mutation numérique. Ses représentations et imaginaires, sa manière d'être au monde, de l'habiter (temps, espace, savoir, relation à soi, aux autres) ont donc été façonnées dans, par et avec la culture digitale. Elle a une vision du monde nomade, tribale et affective. » Le milieu entrepreneurial auquel elle est confrontée aujourd'hui demande à être transformé et ce n'est pas une tâche aisée, surtout

**ELLE A UNE VISION  
DU MONDE  
NOMADE, TRIBALE  
ET AFFECTIVE**





POINT DE VUE...

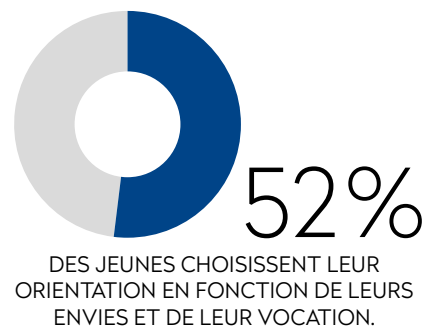
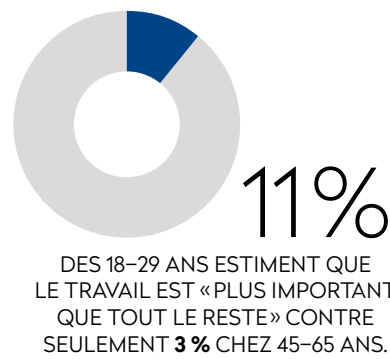
**Mathilda Julien**

DIRECTRICE DE L'INSTITUT DE BEAUTÉ LM BEAUTY À NICE, 82 BD DE CESSOLE.

« Je rêvais d'être autonome. J'ai toujours

aimé diriger, depuis que je suis petite, j'aime prendre des initiatives, mon père m'appelle encore le petit chef. L'indépendance et la liberté sont les premières leçons transmises par mes parents. En sortant de l'école, je ne me voyais absolument pas travailler pour quelqu'un, les stages m'avaient laissé une mauvaise expérience. Je me suis donc dit qu'il fallait que je me lance ! Ce qui est bien avec le monde de la beauté, c'est qu'on n'a pas forcément besoin d'un lieu dédié à la pratique : on peut

commencer à la maison. C'est ce que j'ai choisi de faire, en me créant une petite clientèle, et en cherchant toujours à m'améliorer. L'affaire a bien pris, et j'ai pu me trouver un local, boulevard de Cessole à Nice. Alors je ne veux pas faire croire que tout a toujours été très rose. Je pense que la période Covid n'a été simple pour aucun jeune entrepreneur, et encore moins lorsque l'on vient de réaliser des travaux de rénovation... Je pense aussi que l'âge peut à la fois être un atout et un obstacle. C'est parfois complexe de s'affirmer face à des clientes plus âgées que soi. Lorsque l'on est son propre patron, on ne peut pas se référer à son supérieur hiérarchique pour nous y aider. Mais quand on est jeune, on a également la motivation et la force pour relever un défi tel que l'auto-entrepreneuriat ! Avoir sa propre affaire à presque 24 ans, ce n'est pas tous les jours facile, mais la fierté l'emporte sur tout ! On apprend chaque jour quand on travaille pour soi : c'est une école de la vie. **S.T.**



INTERVIEW

**NICOLAS THOMAS**

FONDATEUR DE MAUVAISE HERBE

« JE SUIS PASSÉ DU STADE DE PROJET ACADÉMIQUE À CELUI DE PROJET ENTREPRENEURIAL, UNIQUEMENT PAR LA DÉTERMINATION ET LA PASSION POUR L'ENVIRONNEMENT »

**Comment la soif entrepreneuriale est-elle née chez toi ?**  
— Originaire du petit village d'Escragnoles, au-dessus de Grasse, ce n'est que pour les études supérieures que j'ai rejoint la ville de Nice, pour pouvoir étudier dans une école de design à impact. J'ai quitté mon petit village, verdoyant et d'avantage peuplé d'arbres que d'habitants, pour une ville qui, bien que très charmante, était bien plus goudronnée que végétalisée... Ce fut un petit choc pour le jeune que j'étais et j'ai clairement développé une sorte d'éco-anxiété. Alors à l'époque, sans avoir encore anticipé le nom de Mauvaise Herbe, j'avais déjà dessiné le produit dans mon esprit : je voulais créer un outil concret pour protéger la biodiversité. C'est au moment de présenter mon projet de fin d'études que les choses se sont accélérées et surtout, concrétisées. J'ai rencontré Émilie Demoinet, responsable de la mission "Campus

éco-responsables" à Université Côte d'Azur et surtout, membre du jury de mon projet. Cette rencontre a été importante pour moi, c'est elle qui m'a poussé à entreprendre. Je suis donc passé du stade de projet académique à celui de projet entrepreneurial, uniquement par la détermination et la passion pour l'environnement. C'est fabuleux ! Manquant de bases en entrepreneuriat, finance et marketing, j'ai rejoint des réseaux d'entrepreneurs, pour être accompagné dans mon aventure : je pense au Réseau Pépite, ou à la communauté Live for good.

**Et aujourd'hui, Mauvaise Herbe, c'est quoi ?**  
— Mauvaise Herbe est devenu un studio de design qui conçoit des outils d'action pour protéger la biodiversité en milieu urbain. C'est la continuité logique de mon parcours personnel : transformer une inquiétude pour l'avenir en une entreprise concrète qui agit.

Le premier produit que nous proposons chez Mauvaise Herbe, c'est une tomate fabriquée à partir de compost, donc de déchets organiques. Elle vise à recréer du vivant et fertiliser la terre. Et on y ajoute notre petite touche qui va permettre d'attirer les pollinisateurs : un concentré de nectar et de pollen contenu dans les graines de mellifères. On simplifie au maximum la démarche pour la rendre accessible à tous : c'est une sorte de kit à planter directement dans la terre.

**Et la suite ?**  
— En 2023, nous avons remporté le prix Pépite Paca-Est et en mars, nous attendons les résultats de la Social Cup. C'est la Coupe de France des jeunes engagés pour un monde plus durable et solidaire, et nous représentons fièrement la ville de Nice. C'est encore un beau projet qui nous attend et qui arrive juste avant la sortie de notre deuxième produit... **S.T.**



INTERVIEW

**LÉA STEYER**

FONDATRICE DE GREEN TOUCH

« JE SUIS UNE ENFANT DU PARFUM »

**Qu'est-ce que Green Touch ?**  
— Green Touch est une start-up née d'une seule volonté : rendre le monde de la parfumerie plus vert et responsable. Elle est donc spécialisée dans le recyclage des déchets de parfumerie. Concrètement, on commence par collecter les mouillettes (ou touches à sentir) des parfumeries. Une fois collectées, on capture l'odeur qui a pénétré ces papiers grâce à notre procédé innovant, pour que ces mêmes touches puissent ensuite entrer dans un processus de revalorisation classique de production papetière chez notre partenaire "Clairfontaine". On pense à l'internationalisation de notre concept, face au nombre important de demandes en provenance des Etats-Unis, du Brésil, ou même de Singapour ! Mais pour les Azuréens, je précise que nous avons créé un atelier artisanal à Grasse, où nous réalisons toutes les étapes de recyclage, jusqu'à la production papetière, pour laisser au papier recyclé son odeur parfumée.

**Mais pourquoi le monde du parfum ? Le recyclage peut s'appliquer à plein d'autres milieux !**  
— Green Touch est la parfaite adéquation entre mon ADN et mon cursus académique. Je suis issue d'une formation en ingénierie, et plus précisément en optimisation des procédés en environnement, en énergie et en eau. Et à côté de l'aspect académique, c'est en raison d'une attache totalement

sentimentale et personnelle. Je suis originaire de Grasse, donc le parfum représente une évidence pour moi. Je suis une enfant du parfum, mon papa m'a très vite initiée à cela, en tant que collectionneur. J'ai littéralement baigné dans la parfumerie, dès mon plus jeune âge !

**L'entrepreneuriat peut être vu comme une forme de liberté, contrairement au salariat par exemple. Toi, malgré les nouveaux enjeux qui attendent Green Touch et qui marquent sa réussite, tu as choisi de poursuivre tes études, est-ce une façon d'être encore plus libre ?**  
— Je n'avais jamais perçu les choses de cette manière. J'ai toujours trouvé que les jeunes de mon âge qui arrêtaient tout pour se lancer entièrement dans leur jeune entreprise étaient extrêmement courageux. Moi, j'avoue que je me crée plutôt un coussin de sécurité, en poursuivant mes études d'ingénieur. Ça me permet de me dire « Si ça ne fonctionne pas, ce n'est pas grave ». C'est sans doute mon esprit cartésien et de calcul des risques, propre à l'ingénieur, qui s'exprime !

**Le mot de la fin ?**  
— La jeunesse est le plus bel âge pour se lancer dans l'entrepreneuriat, on a une liberté d'action folle et on a la capacité d'être bien accompagné. Alors faites confiance à la jeunesse ! On va faire de belles choses et on va surtout changer les choses ! Rêvez grand et osez. **S.T.**

“ CETTE GÉNÉRATION VIT “IN TIME”, DANS UNE SORTE DE PHILOSOPHIE DE L'INSTANT.

↳ lorsqu'on souffre d'autant de préjugés. « Moins engagée dans le travail, moins fiable, moins performante, moins solidaire, plus frondeuse, plus individualiste », voilà à quoi cette jeunesse finit par s'identifier. Pourquoi un tel fossé, alors même que 6 jeunes sur 10 se déclaraient appartenir à l'entrepreneuriat en 2023 et s'y sentaient à leur place selon BPI France ? Entre permanence et mutation, fidélité à l'historique valeur travail et besoin de bouleverser les codes, la jeune génération crée son propre mouvement et s'il elle ne trouve pas d'écho en entreprise, alors elle donnera elle-même le ton. « C'est une génération trans- qui ne veut pas être assignée à résidence. Tout ce qui a trait à la rigidité, à l'immobilisme est synonyme pour elle de routine et d'ennui. Elle veut cette liberté d'avoir des horaires flexibles, la possibilité de travailler dans des lieux divers, de multiplier les expériences professionnelles, d'hybrider différentes formes de travail. D'ailleurs sa vision de l'entreprise traditionnelle s'en ressent, vue comme rigide, contraignante. A l'inverse, son monde digital court-circuite les intermédiaires, met à mal les autorités de pouvoir et de savoir, les hiérarchies lourdes, car chacun y interagit de manière libre et spontanée, de pair à pair, et où la valeur de l'expérience prime sur celle de l'expertise. Une première expérience professionnelle qui ne répond pas à ces critères de sens commun, de bien-être personnel et collectif provoque chez cette génération une sorte de dissonance qui peut l'amener à créer son propre job et la pousser vers l'entrepreneuriat afin de générer un écosystème dans lequel elle puisse s'épanouir personnellement et professionnellement. »

**Une génération et des forces nouvelles**  
Lorsqu'on entreprend, on choisit de prendre son destin en mains. Aujourd'hui, guidés par un tel besoin d'affirmation personnelle, les jeunes entrepreneurs n'hésitent pas à faire de leur identité hybride les premiers moteurs de création d'un projet professionnel. Le simple fait d'être les héritiers d'un monde qui a atteint ses

“ LES 16-29 ANS SONT TOUJOURS ATTIRÉS PAR LES MÉTIERS DES SAVOIR-FAIRE.

propres limites, en font les seuls à pouvoir en redéfinir les contours futurs. C'est pourquoi la valeur entreprendre et la valeur travail restent pour beaucoup fondamentales : 11% des 18-29 ans estiment que le travail est « plus important que tout le reste » (contre seulement 3% chez 45-65 ans), cependant ils voient cet investissement beaucoup plus flexible, nomade, coopérant : « Cette génération vit "in time", dans une sorte de philosophie de l'instant, faisant ses choix au fur et à mesure, chemin faisant sans trop se projeter dans un avenir lointain, sans planifier un futur qui n'existe pas encore. Elle n'entre pas la notion de carrière toute tracée, mais ré-évalue sans cesse ses choix. Elle ne veut pas attendre dix ans pour être heureuse et épanouie », utilisant la puissance des outils qu'elle maîtrise pour faire SA différence : « La dynamique relationnelle des réseaux sociaux, la facilité à monter un business (un smartphone, une connexion internet), le personal branding qui fait cette génération depuis qu'elle est jeune, la pluralité des informations et des rôles modèles qui circulent sur le web, la transformation des NTIC en NTR (Nouvelles Technologies de la Relation) qui lui permettent d'être des acteurs, des créateurs de contenus et non plus de simples utilisateurs ont développé toute une éthique de la possibilité qui facilite le passage à l'entrepreneuriat. Les compétences requises ne sont ni le diplôme, ni l'expertise mais l'expérience, les capacités d'influence, le fun, le partage, les compétences sociales, communicationnelles et relationnelles », ajoute Elisabeth Soulié. Autre fait marquant, il est intéressant de constater que les 16-29 ans sont toujours attirés par les métiers des savoir-faire, comme en témoignent les résultats d'une étude menée par 20 Minutes et Opinionway pour les Chambres de métiers et de l'artisanat en janvier 2024 : 52% des jeunes choisissent leur orientation en fonction de leurs envies et de leurs vocations, et pour 85% des interrogés, les métiers de l'artisanat sont des métiers qui rendent fiers. Là aussi, ils sont en route pour faire renaître l'artisanat grâce aux



INTERVIEW

**OLGA PABION**

DIRECTRICE OPÉRATIONNELLE UNICA ENTREPRENDRE

« LES JEUNES SONT TRÈS DEMANDEURS DE SE CONNECTER AUX AUTRES »

**Comment expliquez-vous**

**l'engouement pour l'entrepreneuriat étudiant ? Se sentent-ils plus légitimes à se lancer ?**

— On constate une forte augmentation des projets entrepreneuriaux : cette année nous en avons 180. Déjà l'an passé, il y avait eu une hausse de plus de 56% par rapport à 2022. Il y a une forte volonté dans les enseignements du supérieur de promouvoir l'esprit d'entreprendre, car c'est une voie de professionnalisation pour les jeunes. L'acculturation entrepreneuriale se développe. Notre accompagnement les aide à gagner la confiance nécessaire pour se lancer et construire leur posture entrepreneuriale et dépasser les freins de l'âge ou du manque d'expérience.

**Quels sont les profils des étudiants-entrepreneurs accompagnés actuellement ?**

— 60% sont des hommes et 40% des femmes. Nous travaillons à faire progresser l'entrepreneuriat féminin en y dédiant chaque année des actions ciblées. La majorité des étudiants-entrepreneurs sont au niveau master (58%), puis licence (27%) et quelques docteurs (3% à 5%). Une grande partie d'entre-eux sont en cursus d'économie-gestion, suivis par les cursus sciences humaines. Il y a un intérêt dans tous les domaines : objets connectés, applications, digital,

industries créatives et culturelles, bien-être, mode, santé, sport ou des projets très techniques. Les étudiants ont aussi l'envie de travailler avec l'IA, d'où notre rapprochement avec le Pôle 3IA. Enfin, les projets à impact sont incontournables. Toujours plus d'idées visent à créer une différence dans le monde : biodiversité urbaine, revalorisation des vêtements ou des déchets, etc.

**Les écosystèmes comme l'ICE, où se développe un apprentissage vicariant, est-ce un modèle qui correspond à leur mode de fonctionnement ?**

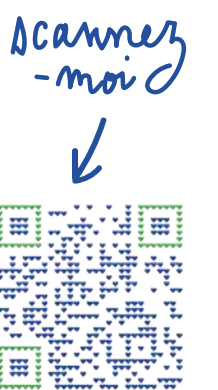
— Les jeunes sont très demandeurs de se connecter aux autres. La communauté entrepreneuriale étudiante est un axe très important pour l'Unica et nous développons plusieurs actions en ce sens : ateliers, afterwork, rencontres, etc., notamment dans la DeepTech, domaine à fort potentiel sur le territoire. Seul on progresse moins vite que lorsque l'on est accompagné. Mentors professionnels, experts juridiques, experts vente, ou incubateurs, concours jeunes pousses, French Tech, etc., nous proposons un réseau très solidaire, comme lors des Créathons avec des partenaires comme Initiative Côte d'Azur, French Tech, BPI, Région, CCI, BPME, etc. et ces rendez-vous sont aussi l'occasion pour les étudiants de co-créer des projets d'entreprise, d'où l'importance des synergies dans leur façon d'entreprendre. **M.M.**

COMMENT METTRONS-NOUS LES INTELLIGENCES ARTIFICIELLES AU SERVICE DU VIVANT ?



18 AVRIL 2024 À 18H RENCONTRES-ÉVÉNEMENT ALLIANZ RIVIERA NICE

Un événement avec le soutien de







**POINT DE VUE...**

**Antonin Marin**

CO-FONDATEUR  
DU MÉDIA LE CRAYON.

**Ma vie a changé lorsque j'ai échoué.**

« Je suis alors en classe préparatoire, en MP\* (le Graal pour tout étudiant en prépa) et je ne

parviens pas à obtenir les écoles de mes rêves : ni Normale ni Polytechnique. Je décide de me faire une raison et je me rabats sur la fac, avec la passerelle. Durant cette période, je renoue avec d'anciens amis, et notamment Wallerand (NDR, co-fondateur de Crayon). Il me parle de l'idée de sa sœur Sixtine, celle de réconcilier les jeunes avec les médias en abordant des sujets sociétaux et politiques. L'idée me plaît

immédiatement ! La période Covid 19 arrive, et je me confine avec Wallerand. C'est le moment rêvé pour donner au projet un véritable coup d'accélérateur : la machine du Crayon s'enflamme. Et pourtant, je ne veux pas enjoliver cette période qui n'a pas été simple pour moi. J'ai mis sur pause mes études, je ne gagnais pas d'argent... Bref, j'ai décidé de m'accrocher. Et un jour, preuve que le travail paye toujours, on reçoit un appel de Youtube qui, au regard de nos évolutions sur la plateforme, souhaite directement travailler avec nous ! Voilà comment l'aventure s'est lancée : aujourd'hui, nous sommes presque une trentaine au Crayon. C'est le genre de choses que je pensais atteindre à 30 ans. Et pourtant, j'y suis parvenu sans achever mes études. J'ai atteint, par un autre moyen, l'un de mes objectifs : je prends plaisir à donner des conférences, que ce soit en création de contenus vidéos ou en mathématiques. Certes, je ne suis pas devenu le Cédric Villani de ma génération, mais je suis fier d'être Antonin Marin ! S.T.

“  
**LES VINGTENAIRES  
SONT EN QUÊTE D'UNE PLACE  
À PRENDRE.**

▶ plateformes digitales (les réseaux sociaux où la visibilité de jeunes créateurs explose, le mélange des outils numériques, graphiques et manuels, etc.), dans un secteur où ils peuvent rapidement devenir indépendants.

**L'entrepreneuriat étudiant : les premiers pas**  
En créant, en 2014, les « Pépite » et le Statut National d'Étudiant Entrepreneur (SNEE), les pouvoirs publics ont donné un grand coup d'accélérateur dans l'entrepreneuriat des jeunes. Pour preuve, 82% des jeunes chefs d'entreprise se sont lancés pendant (ou juste après) leurs études\*. Entreprendre en étant étudiant c'est la possibilité d'envisager son avenir proche de plusieurs manières, et 35% des jeunes\* estiment que les entreprises ont un rôle majeur à jouer pour construire une société meilleure. Certains auront l'opportunité de lancer directement un concept porteur, d'autres en feront une expérience de parcours. Dans tous les cas, le processus est très formateur car il permet de déployer des compétences utiles, de renforcer son employabilité, de comprendre les codes du milieu entrepreneurial et surtout, d'être accompagné. Car l'écueil n°1 auquel se confrontent ces porteurs de projets c'est bien évidemment leur âge : frein dans l'accès au financement, crainte du manque de maturité, connaissances encore réduites. En 2022-2023 5612 étudiants entrepreneurs ont été accompagnés au sein des Pôles Étudiant pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (Pépites), et 34 000 au total depuis 2014. Comme en témoigne Olga Pabion, directrice opérationnelle UniCa Entreprendre, labellisé Pépite Paca-Est : « La création du centre UniCa Entreprendre, soutenu par un important écosystème professionnel et académique, témoigne de la légitimité des jeunes à s'engager. Le dispositif Pépite Paca Est touche l'Université Côte d'Azur et plusieurs établissements du territoire (AM et Var). » L'entrepreneuriat étudiant c'est aussi le symbole d'un

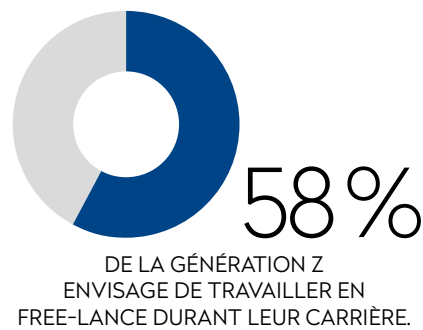
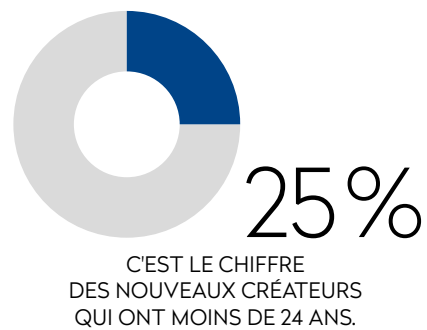
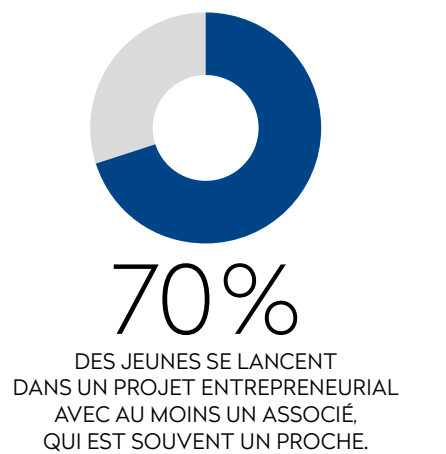
“  
**C'EST UNE GÉNÉRATION QUI RELIE,  
QUI EST DANS UNE DYNAMIQUE DES FRONTIÈRES,  
DANS LE "EN MÊME TEMPS".**

esprit d'équipe, du partage de synergies entre générations d'entrepreneurs expérimentés et apprentis, d'une vision beaucoup plus participative, à l'heure où la digitalisation a tendance à éloigner : le projet entrepreneurial est la plupart du temps imaginé comme un projet collectif et 70% des jeunes se lancent avec au moins un associé, qui est souvent un proche.\* A l'image d'Emma Adenis, étudiante entrepreneure freelance souffrant de dyslexie, avec Les Voix de Demain à Nice, s'inspirer d'un vécu peut également donner l'impulsion. Comme elle le détaille : « Mon projet est né d'une profonde conviction en l'importance de la communication dans notre quotidien. Forte de mon expérience et de mes compétences en éloquence et développement personnel, j'ai ressenti le besoin d'offrir aux professionnels et particuliers les outils nécessaires pour s'exprimer avec assurance et clarté. Mon désir d'apporter une valeur ajoutée dans ce domaine a été le moteur de la création de mon entreprise. Mon parcours d'études actuel constitue une source d'enrichissement permanent pour mon activité professionnelle. Les enseignements que je tire de mes cours me permettent d'approfondir mes connaissances et d'adopter des approches pédagogiques innovantes. »

**Patrons mais pas que**  
On ne crée plus une entreprise comme par le passé. Les vingtenaires sont en quête d'une place à prendre. Se « mettre à son compte » peut avoir plusieurs finalités, pas seulement celle d'être un patron à temps plein. En témoigne la façon dont ils se lancent : l'entrée dans le monde entrepreneurial continue à progresser notamment grâce au régime du micro-entrepreneur, dont les immatriculations ont atteint en 2023 un niveau inégalé à 667 400 nouvelles créations selon l'Insee. Parmi les nouveaux créateurs, 50% ont moins de 32 ans et 25% moins de 24 ans\*. C'est notamment là que l'on retrouve une grande partie des travailleurs free-

lance, un statut qui séduit particulièrement la Gen Z, puisque près de 58% d'entre-eux envisagent de travailler en tant que tel au cours de leur carrière\*. En parallèle, le besoin d'appartenir à un collectif sont des facteurs essentiels à l'épanouissement des plus jeunes. Ambassadeurs et utilisateurs du libre partage d'informations, ils accèdent à une manne exceptionnelle de savoirs en quelques clics, grâce auxquels ils peuvent aborder tous types de domaines d'activités. C'est pour quoi les jeunes qui se lancent très tôt dans l'entrepreneuriat pallient facilement leur manque de capital humain (expériences professionnelles, connaissance des codes de l'entreprise) en apportant une expertise qui leur est propre. A l'image du reverse mentoring (mentorat inversé), apparu au sein des entreprises en bouleversant les codes de transmission hiérarchiques, fleurissent aujourd'hui de multiples formats (conférences, vidéos en ligne, contenus sur les réseaux sociaux) où les jeunes entrepreneurs partagent leur parcours (réussites comme échecs), leurs connaissances, leur vision du monde et sensibilisent ainsi des communautés plus larges d'entrepreneurs. Finalement, qu'est-ce que la Génération Z peut apporter de plus à l'entrepreneuriat ? « C'est une génération qui relie, qui est dans une dynamique des frontières, dans le "en même temps". Elle est née dans un monde complexe, donc en proie à l'imprévisible, ce qui la rend adaptative. Son sens de la communauté et de la réciprocité est élargi. Elle a la volonté de sens vécu non pas dans le lointain des conjectures mais dans l'expérience qualitative qu'elle fait de l'ici et maintenant, expérience à la fois personnelle mais aussi collective et donc de son rôle à plusieurs échelles : à quoi je sers ? À qui je suis utile ? En quoi ce que je fais aide les autres ? », conclut Elisabeth Soulié. ■

\*Sources : Étude 2024 de Terra Nova et l'Apec / Étude VistaPrint et Institut OnePoll 2023 / BPI France 2022 / Chiffres LegalPlace 2024 et Insee 2023 / Étude de Fiverr sur la relation au monde du travail de la Génération Z / Chiffres Forum économique Mondial /



**#NOS CLIENTS ONT DU TALENT**

GESTION • FINANCE • PATRIMOINE  
COMPTABILITE • RH • JURIDIQUE

GROUP  
**CIBELLY**

f /GROUPECIBELLY  
in /COMPANY/GROUPE-CIBELLY/



**INTERVIEW**

**LORINE THIERY**

FONDATRICE DE AKOMI STUDIO,  
UNE AGENCE DE COMMUNICATION  
ET DE STRATÉGIE MARKETING

« MIEUX QU'UNE  
ÉCOLE DE COMMERCE  
COMME LE DIT MON PÈRE »

**Raconte-nous ton expérience entrepreneuriale : quand a-t-elle débuté ?**  
— « Entrepreneuse dans l'âme », tout a commencé à l'âge de 5 ans. Certes, je n'étais pas vraiment déclarée, mais mon business de colliers de coquillages marchait plutôt bien ! Plus sérieusement, j'ai lancé ma première affaire Gauffrette Porto-Vecchio en 2019, j'avais presque 20 ans. Avec du recul, c'était plutôt très enrichissant, "mieux qu'une école de commerce" comme le dit mon père. Me répétant sans cesse que le temps ne nous attend pas et nos projets non plus, j'ai réitéré l'expérience cinq ans plus tard avec AKOMI. Aujourd'hui je suis diplômée, j'ai un bac +5 en communication marketing. J'ai des formations validées (photographie, web design, graphisme), cinq ans d'expérience (stages et alternances cumulés) en agence de publicité, en agence de communication,

en start-up, dans différents domaines. Pourtant, les offres d'emploi que j'ai pu découvrir ne m'ont pas intéressée, alors j'ai décidé de ne pas me ranger dans une case qui ne me correspondait pas.

**Comment perçois-tu l'engouement que les jeunes de la Génération Z ont pour l'entrepreneuriat ?**  
— Je pense que de plus en plus, les jeunes ont l'envie et le besoin de se prouver des choses. Ils se cherchent aussi beaucoup. Ce qui est plaisant dans ce métier, c'est l'apprentissage constant, cette découverte de différents métiers et savoir-faire : un jour je me rends chez un parfumeur, le lendemain chez un restaurateur, puis chez un agriculteur, en passant par un œnologue...

**Quel conseil donnerais-tu à un jeune de ton âge, en études ou pas, qui s'interroge sur son avenir professionnel ?**  
— Je dirais qu'il est pire d'être en "sécurité" mais dans une case trop petite qui ne nous convient pas, plutôt que "libre" dans un espace immense où l'on se reconnaît et se dévoile chaque jour. Pour autant, je dirais aussi que l'entrepreneuriat n'est pas simple et surtout, n'est pas une fin en soi. Il y a mille façons de s'épanouir dans un job, il suffit juste de trouver sur quelle piste danser ! S.T.



**INTERVIEW**

**BORIS STANOYEVITCH**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'HÔTEL RICHELIEU  
À MENTON, ÉTABLISSEMENT GÉRÉ EN FAMILLE

« CERTAINES QUALITÉS  
NE SONT PAS SUFFISAMMENT  
VALORISÉES À L'ÉCOLE »

**Tu as commencé très jeune à l'hôtel de ta famille, comment as-tu articulé tout cela avec tes études ? Et pourquoi avoir choisi l'affaire familiale plutôt qu'une autre voie ?**  
— Durant mon parcours scolaire, on ne m'a jamais vraiment désigné comme l'élève ou l'étudiant qui avait la « niaque », celui qui serait prêt à diriger une entreprise... J'étais un élève moyen, aux notes moyennes, pas tellement investi. J'avais donc décidé de m'inscrire dans une école de commerce à distance, pour pouvoir travailler à l'hôtel à côté. C'est au travers de cet équilibre que je pouvais véritablement m'accomplir, être moi-même. Je pense que certaines qualités ne sont pas suffisamment valorisées à l'école. Être capable de gérer une entreprise, ça ne s'apprend pas, ou du moins pas uniquement, sur les bancs de l'école. Une entreprise, c'est concret : à la fin, c'est un chiffre d'affaires et

une rentabilité qui doivent être assurés ! Attention, il ne s'agit absolument pas de dénigrer les études, bien au contraire : faire de longues études n'est pas fait pour tout le monde. Et ce n'était certainement pas fait pour moi !

**Donc reprendre l'hôtel de ton père est apparu comme une évidence à tes yeux ?**  
— Lorsque j'étais à l'hôtel, on s'est retrouvé à devoir supporter la crise du Covid 19, sans plus aucune activité ! Et pourtant, on a rebondi. Et je dois dire que dans ces périodes de troubles économiques, ceux qui s'en sortent sont les plus solides. Entre 2022 et 2023, on a réalisé le meilleur exercice jamais atteint depuis la création de l'hôtel. Et c'est moi qui étais aux commandes ! Je m'épanouissais réellement dans ce que je faisais.

**Ton jeune âge, dans un monde aussi normé que celui de l'hôtellerie,**

**est-ce que ça n'a pas été compliqué pour t'imposer ?**  
— Il ne faut pas se voiler la face : il y a un ogisme important dans le monde du travail ! C'est toujours étrange de voir un jeune de 25 ans à un poste de directeur, ou un poste à hautes responsabilités... C'est la raison pour laquelle il faut en faire deux fois plus pour prouver notre valeur, faire nos preuves. Mais il faut toujours rester humble je pense. Un jeune peut évidemment apporter un regard neuf dans une entreprise, des qualifications nouvelles, mais il lui manquera toujours l'expérience. Se frotter aux crises, aux difficultés du quotidien, c'est en apprenant sur le terrain que l'on se forge une véritable expérience. Et il ne faut jamais l'oublier ! Finalement, il s'agit d'un juste équilibre : il faut prendre les bons côtés de la jeunesse mais en restant conscient des lacunes que l'âge nous impose. S.T.



**INTERVIEW**

**ARTHUR AUBŒUF**

ENTREPRENEUR ET CO-FONDATEUR  
DE TEAM FOR THE PLANET, ENTREPRISE ENGAGÉE  
DANS LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

« ORIGINAIRE DU JURA,  
J'AI VÉCU LA DISPARITION  
PROGRESSIVE DE LA NEIGE »

**Avant de créer Team for the Planet, tu as expérimenté d'autres milieux. Alors comment en es-tu arrivé à une entreprise engagée en faveur de la transition écologique ?**  
— C'est à 17 ans que j'ai découvert le monde digital, les communautés en ligne et la création d'applications... Mais tout a changé lorsque j'ai été recruté par le réseau social Triller en 2017, concurrent de TikTok à l'époque. L'aventure s'est très vite accélérée, j'étais payé pour faire gonfler les communautés de stars implantées à Los Angeles... Bref, un autre monde, une vie de jet-setter ! C'était marrant à l'époque, mais pas tellement impactant et peu ambitieux. Originaire du Jura, j'ai vécu la disparition progressive de la neige. Je me suis dit que la puissance de l'entrepreneuriat devait être investie dans une cause bien plus noble : la planète !

**C'est un changement de cap courageux dans l'entrepreneuriat, comment l'as-tu vécu ?**  
— Comme tout combat qui sort un peu de la normalité, la tâche n'est jamais simple. Et elle l'est encore moins dans le monde de la finance et de l'entrepreneuriat. Un vieux monde, soumis à l'inertie et aux anciens dogmes qui régissent nos façons de penser. On essaie d'élargir la fenêtre d'Overton, de montrer qu'il est possible d'entreprendre autrement. Chez Team for the Planet, on a créé les dividendes

climat, un indicateur de performance qui commence à être assez reconnu. On ne rémunère pas financièrement nos actionnaires mais l'argent qu'ils investissent aide les entreprises à impulser leurs solutions en faveur du climat, et ils reçoivent en retour des « dividendes climat ». Il s'agit de la quantité de tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent évitée ou retirée dans l'atmosphère, grâce à l'engagement des entreprises. Les solutions existent déjà, elles ont été finement pensées par des chercheurs et scientifiques, mais il faut les aider à passer le mur du son pour qu'elles deviennent la norme.

**Penses-tu que la Génération Z, celle d'aujourd'hui, soit celle de tous les possibles ?**  
— Je pense qu'elle se sent un peu écartelée entre les injonctions du vieux monde de l'entrepreneuriat, qui charme aisément les étudiants en quête de réussite, et d'un autre côté, la volonté d'agir en faveur de la planète. Cette dissonance m'a un jour mené au burn out. Ma raison d'être a toujours été la nature, l'émerveillement devant les choses du quotidien, le silence, la beauté du monde. Et à côté de cela, pour faire aboutir les projets, il faut passer 10 heures par jour sur un écran pixelisé. C'est pour cela qu'il faut prendre le temps, sortir des carcans. Un autre modèle d'entrepreneuriat existe, et c'est aussi bien à la nouvelle qu'à l'ancienne génération de l'impulser ! S.T.



# CHANGER L'AVENIR

GRÂCE À DES FORMATIONS AMBITIEUSES



\*OSER CRÉER - VISUEL RÉALISÉ AVEC LES ÉTUDIANTS D'UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR. POLECOMPANY.COM

300 FORMATIONS DIPLÔMANTES  
90% DE TAUX D'INSERTION POUR LES MASTERS  
1500 ÉTUDIANTS EN ALTERNANCE  
20% D'ÉTUDIANTS INTERNATIONAUX

univ-cotedazur.fr

  
**UNIVERSITÉ  
CÔTE D'AZUR**  
Dare to create\*



## UPE06 LES CHEFS D'ENTREPRISE FACE À LA GenZ

Si la Génération Z sait ce qu'elle attend de sa vie professionnelle, quel regard porte le monde du travail sur cette jeune génération ? Lors d'un échange organisé en février dernier, entre les adhérents de l'UPE 06 et son président, Pierre Ippolito, le sujet a été abordé, faisant émerger l'avis de nombreux chefs d'entreprises.

Par Aurélie Lasorsa

**A**ujourd'hui, en 2024, trois générations se partagent le monde du travail : la Génération X, née entre 1966 et 1980\*, qui a débuté sa carrière sans ordinateur et entame la dernière ligne droite avant son départ à la retraite ; la Génération Y, née entre 1980 et 1995 qui a fait entrer dans l'entreprise le marketing et le digital ; et enfin la Génération Z, née entre 1995 et 2010, soit après l'avènement d'internet et qui, de fait, a toujours vécu avec un écran et des informations venues de toute part à portée de main. Faire cohabiter les trois dans un même open space n'a rien d'une promenade de santé... voire se rapprocherait parfois d'un véritable chemin de croix. Mais les dirigeants n'ont pas dit leur dernier mot...

### Génération Covid ?

Bien que chaque génération affiche ses signes distinctifs et ses propres événements marquants (la Génération X et les années Sida, par exemple), impossible de penser à la GenZ sans y associer le Covid. En effet, à l'âge de l'insouciance et des

premières expériences, au moment où les échanges et les partages font partie intégrante de la construction de soi, ces jeunes – aussi appelés Zoomers – ont dû rester enfermés durant des semaines, suivre leur cours dans leur chambre et voir leurs amis uniquement par écrans interposés. Pas étonnant, alors, qu'une fois l'épidémie maîtrisée, ils crient à la face du monde entier leur envie de changer les codes, de bouleverser un modèle qui ne leur convient pas. Reste que le rôle d'un chef d'entreprise est avant tout de faire fonctionner sa boîte. Des perspectives irréconciliables ? Pas tant que ça à en croire le débat qui a eu lieu au siège de l'UPE 06, le vendredi 16 février. Car rapidement, la notion d'anxiété a été mise à l'ordre du jour.

« On reproche aux jeunes de ne pas s'engager dans le monde du travail, lance une adhérente, mais on oublie qu'ils sont confrontés au quotidien à des messages anxiogènes : après le Covid, il y a eu la guerre en Ukraine, aujourd'hui le Proche Orient, conflits auxquels s'ajoutent les problèmes environnementaux et les difficultés à se loger. Ils ne parviennent plus à »

  
**SELON FRANCE TRAVAIL,  
LA GÉNÉRATION Z  
REPRÉSENTERA 30% DE  
LA POPULATION ACTIVE  
MONDIALE D'ICI 2030**





## POINT DE VUE...

## Frédéric Del Giudice

CO-FONDATEUR ET RESPONSABLE DU CENTRE DE FORMATION DIGILANGUES

## Quel regard portez-vous sur la jeune génération ?

Nous devons garder en tête que la Génération Z est aussi la génération Covid. Celle qui a vécu un véritable bouleversement. Contrairement à ce que l'on entend, ils souhaitent travailler, mais ils ont un rapport différent au travail et au monde de l'entreprise. Ils ont vécu une période brouillée notamment par les réseaux sociaux qui leur ont donné une impression d'argent facile. Ce sentiment a dénature la notion et la valeur travail. Il y a également eu une prise de conscience de ce que l'on veut vraiment dans la vie et que le travail ne fait pas tout. C'est à nous de leur faire retrouver un équilibre : on ne peut pas leur jeter la pierre, et nous devons avoir la

« ILS SOUHAITENT TRAVAILLER, MAIS ILS ONT UN RAPPORT DIFFÉRENT AU TRAVAIL ET AU MONDE DE L'ENTREPRISE »

pédagogie nécessaire pour leur faire comprendre que le travail optionnel ou sous forme de missions ne peut pas toujours s'appliquer.

## Quelles sont les solutions à mettre en œuvre ?

Nous devons nous adapter et prendre en compte le fait que le monde a changé, autant que les attentes de la jeune génération. Nous nous devons de proposer, quand cela est possible, des postes et des emplois flexibles, tout en assurant un cadre bien défini.

## Quels sont les atouts de la jeune génération ?

Ils sont dynamiques et sans filtre, ce qui est plutôt intéressant. Ils sont plus dégourdis et ont moins d'appréhension. Ils osent plus car ils voient que cela peut fonctionner, que tout est possible, à condition de s'en donner les moyens. Notre génération voulait un CDI et une certaine sécurité, eux n'hésitent pas aller au bout du monde. Dans une équipe, ils apportent de la fraîcheur et une bonne dose de réflexion, mais doivent faire attention à ne pas confondre vitesse et précipitation. Notre rôle est alors de les ramener dans une certaine réalité, de leur faire garder les pieds sur terre tout en les canalisant. Notre intérêt doit avant tout être celui de l'entreprise. **A.L.**

» *se projeter.* » Et refusent par conséquent en bloc ce monde qu'ils ne considèrent pas comme celui dont ils ont envie.

## Des attentes diamétralement opposées

Équilibre vie professionnelle/vie personnelle, bien-être au travail, indépendance, agilité... C'est le fonctionnement de l'univers professionnel dans sa globalité qui est bousculé et réfuté par la GenZ, qui refuse de fait le modèle des générations précédentes. Celui à l'origine de tant de mal-être et d'épuisement chez leurs



## INTERVIEW

## SOPHIE PALACIOS

PRÉSIDENTE ABP TALENTS ET FONDATRICE DU GRAND BAIN

« IL S'AGIT D'UNE GÉNÉRATION ÉCO-ANXIEUSE QUI A DU MAL À IMAGINER LE MONDE DE DEMAIN »

## Vous accompagnez les jeunes dès l'âge de 15 ans. Quel regard portez-vous sur la jeune génération ?

— Une partie de la jeune génération est moins concernée par la valeur travail car elle est influencée par les réseaux sociaux qui véhiculent une image d'argent facile (influenceurs, cryptomonnaie, etc.), tandis que l'autre partie est perdue. Il faut leur donner un cap, un projet qui leur permette de comprendre pourquoi il est important de suivre des études. En outre, il s'agit d'une génération éco-anxieuse qui a du mal à imaginer le monde de demain.

## Quels sont leurs atouts ? Leurs points faibles ? Et comment les transformer ?

— La Génération Z est très agile et a une forte capacité à utiliser les outils digitaux. Ce sont également des personnes particulièrement polyvalentes qui aiment définir elles-mêmes les règles. En cela, et face à un marché du travail pénurique, le rapport de force à changer. Mais il n'est pas exclu que les choses évoluent si le marché se retourne et que trouver un emploi redevienne délicat. Reste que, dans un contexte tel que le nôtre, c'est aux entreprises de les racrocher et je pense pour cela qu'il faut miser sur l'indépendance et le temps partagé pour le salariat. Côté points faibles, je parlerai de leurs difficultés à rester attentif et de leur forte propension à « zapper ».

## N'est-ce pas aussi au monde du travail de s'adapter ?

— Oui, l'entreprise doit se remettre en question, mais pas seulement elle. En effet, il existe une différence flagrante entre la théorie enseignée et la pratique. Les étudiants aujourd'hui ont du mal à s'y retrouver. La jeune génération est en quête de liberté et idéalement les entreprises devraient la leur offrir, mais c'est bien souvent impossible. Les jeunes attendent aussi d'exercer des responsabilités, qu'il faudrait idéalement leur proposer via des projets transversaux et participatifs, dès qu'ils sont prêts. Enfin, ils sont en quête de motivation et de rémunération avantaueuse, mais ils doivent être conscients qu'ils doivent aussi, de leur côté, s'adapter au monde du travail dans lequel ils évoluent.

## Quels conseils donneriez-vous aux professionnels qui souhaitent recruter la GenZ ?

— Il est important de développer sa marque employeur qui va dévoiler la raison d'être de l'entreprise, son impact et offrir du sens à ses collaborateurs. Expliquer pourquoi les gens sont fiers de travailler pour une entreprise : c'est ce storytelling qui parle aux plus jeunes. **A.L.**



## INTERVIEW

## BASTIEN GIANNI

CO-FONDATEUR DU STUDIO 619 ET ENSEIGNANT À L'IESEG

« IL S'AGIT D'UNE GÉNÉRATION HYBRIDE, NÉE AVEC LES ÉCRANS ET ARCHITECTURÉE, DE FAIT, POUR FAIRE PLUSIEURS CHOSES À LA FOIS »

## Quel âge avez-vous et quelle est la moyenne d'âge au sein du Studio 619 ?

— J'ai 32 ans, donc je ne suis pas si éloigné que ça de la Génération Z. Mais je constate avec mes étudiants, qui ont entre 20 et 25 ans, que la différence de maturité est flagrante. Chez Studio 619, la moyenne d'âge est comprise entre 30 et 40 ans environ.

## Quel regard portez-vous sur la jeune génération ?

— Au quotidien, en entreprise ou lors de mes heures de cours, je suis confronté au décalage qui existe entre les générations. Nous avons une vision différente des choses, mais au-delà de la vision, c'est surtout que nous n'avons pas les mêmes codes. Or les codes régissent les rapports sociaux et c'est en cela que les relations et les échanges avec la GenZ sont plus complexes.

## Tout le monde porte le même regard réprobateur sur les plus jeunes, que l'on accuse d'immatrité et de laxisme. Or, en étant à leur contact, on voit certains traits de caractères ressortir. Par exemple, de premier abord, les jeunes semblent ne pas écouter ou se concentrer lorsqu'on leur parle ou leur explique quelque chose. En réalité, ils retiennent plus que l'on ne pense et s'intéressent à beaucoup de sujets. Nous devons garder en tête qu'il s'agit d'une génération hybride, née avec les écrans et architecturée, de fait, pour faire plusieurs choses à la fois. Ils sont autonomisés avec des outils que nous leur reprochons d'utiliser, et ils savent parfaitement aller chercher l'information quand ils en ont besoin. Mais il faut aussi avouer qu'ils ont une incroyable capacité à ne vouloir faire que ce qui les intéresse ou les amuse. Et en cela, le dialogue est difficile.

## Comment expliquez-vous cela ?

— Nous sommes les architectes de nos problèmes relationnels avec les plus jeunes. Nous les surprotégeons tout en leur demandant d'être matures. Nous ne pouvons que constater une certaine mollesse éducative, à tous les niveaux, face à laquelle les jeunes réagissent en cherchant un cadre. C'est aussi à l'entreprise de le leur donner.

## Quelles solutions avez-vous mises en place au sein de votre entreprise ?

— Nous avons récemment ouvert deux postes en stage. Nous avons expliqué la part d'autonomie qui sera demandée et celle d'accompagnement qui sera apportée. Les adultes ont bien souvent oublié leur jeunesse, mais c'est cet équilibre entre autonomie et accompagnement qui doit être visé. **A.L.**

parents. Et c'est cela même qui doit pousser les chefs d'entreprise à redéfinir le travail et ses modalités de fonctionnement. Pour Karine Bauduin, recruteuse indépendante au Mercato de l'Emploi, à Sophia-Antipolis, « *eux et nous n'avons pas la même vision. Alors que les générations précédentes ne jureraient que par la signature d'un CDI, et une vie professionnelle passée au sein d'une même structure, aujourd'hui, les nouveaux entrants sur le marché du travail ne désirent rien d'autres que des missions ponctuelles, synonymes pour eux de liberté. Contrairement à ce que l'on entend partout, les jeunes veulent travailler, mais ils souhaitent le faire différemment. Et c'est bien là tout l'enjeu.* » Optimistes par nature, la plupart des dirigeants, bien que conscients des freins que ces différences peuvent engendrer et des difficultés inhérentes, voient dans ces oppositions générationnelles une opportunité. « *J'apprends beaucoup de la Génération Z, confie ainsi Philippe Abou, fondateur de MyTalents, une solution métier dédiée aux acteurs de l'accompagnement professionnel. Beaucoup d'entreprises n'avaient pas évolué depuis un certain temps et si on accorde à la jeune génération la place qu'elle demande, si on la laisse s'exprimer, elle va venir challenger le rôle du manager et du chef d'entreprise. Les jeunes sont aussi beaucoup plus calés en RSE et en intelligence artificielle, c'est plus "inné" chez eux.* ». Reste alors à l'entreprise d'adapter ses process et son mode de fonctionnement pour « *faire éclore le meilleur d'eux-mêmes* » comme aime le dire Nicolle Martin, présidente du Skal, association qui rassemble les professionnels du voyage et du tourisme sur la Côte d'Azur. Quand Christophe Tassano, directeur général de l'association La Semeuse, à Nice, complète : « *il faut former les managers aux attentes de la jeune génération.* »

## En quête de cadres

Selon France Travail, la Génération Z représentera 30% de la population active mondiale d'ici 2030. Il est donc grand temps d'inventer un langage commun. Mais pour une partie non négligeable de la jeune génération, il faut parvenir à garantir une voie, un projet professionnel. Car si certains sont en quête de sens dans leur vie professionnelle, d'autres sont en quête de repères et de cadres. Il existe plusieurs raisons à cela, mais le résultat est sans appel : en France, en 2021, on comptait près de 13% de NEETS, soit des jeunes âgés de 15 à 29 ans, sans emploi, sans formation et qui ne sont plus en études. Un taux proche de la moyenne



## INTERVIEW

## ALINE SPILEERS

DIRECTRICE ASSOCIÉE DE SAPERLIPOPETTE GARDE D'ENFANTS

« ILS SONT DANS L'ACTION ET TRÈS IMPLIQUÉS DANS LEURS ENGAGEMENTS »

## Comment définiriez-vous la Génération Z ?

— Maman de 4 enfants, dont certains que l'on peut définir comme faisant partie de la GenZ, et directrice d'une agence de garde d'enfants, j'emploie aussi bien des jeunes que des moins jeunes. À l'agence, on compte 60 salariés, uniquement des femmes, et une quinzaine d'apprenties en CAP Petite enfance. Et je note un vrai changement depuis deux ou trois ans. Avant le Covid, on embauchait principalement des jeunes femmes qui avaient une vraie vocation à travailler auprès des enfants. Tout de suite après, les candidates étaient en quête de reconversion, donc un peu plus âgées. Et en 2023, on compte surtout des personnes de plus de 29 ans, en apprentissage. Toutes les femmes âgées de moins de 29 ans sont parties. C'est un fait. Cette génération n'a pas idée de ce qu'est la vraie vie, elle est idéaliste.

La GenZ n'a pas fini de faire parler. Entre des aspirations nouvelles, des codes inédits et un infini besoin d'indépendance, elle renouvelle le monde professionnel comme le quotidien des entreprises. La transition n'est pas simple et met au défi l'ensemble des acteurs, toutes générations confondues. À chacun d'interpréter ce coup de pied dans la fourmière et de prendre le recul nécessaire pour y voir le futur. Reste à présent à savoir quelles seront les aspirations de la Génération Alpha, née après 2010... L'avenir nous le dira. ■

\*Les dates sont approximatives, à quelques mois près.



## INTERVIEW

## CHRISTOPHE TASSANO

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ASSOCIATION LA SEMEUSE

« ILS NE TRAVAILLENT PAS MOINS, ILS TRAVAILLENT DIFFÉREMMENT »

## Quel regard portez-vous sur la jeune génération ?

— Je pose un double regard sur les jeunes : celui de l'employeur, qui compte de nombreux jeunes dans ses effectifs, et celui de directeur de l'association qui aide les jeunes à s'insérer professionnellement. En tant qu'employeur, je dirais que l'on est face à une génération avec laquelle le management old school ne passe plus. Ils ont une approche différente du travail : ils sont en quête de valeurs, de gratification immédiate, ils sont focalisés sur le collectif et la question du bien-être est centrale pour eux. Contrairement à ce qui est dit, ils ne travaillent pas moins, ils travaillent différemment. C'est une génération qui a le mérite de nous inciter à utiliser les nouvelles technologies dans nos process et c'est plutôt positif car cela nous permet de gagner en efficacité et d'être plus collaboratif.

## De nombreuses idées reçues concernent en effet la Génération Z...

— Oui, on dit qu'ils sont matérialistes, mais en réalité ils s'engagent différemment dans l'entreprise, ce qui demande aux professionnels de travailler leur marque employeur ; ils sont narcissiques ? Pas tant que ça, c'est l'usage des réseaux sociaux qui veut ça, mais ils ne le sont pas vraiment dans la vie ; on les accuse de

désinformation, en réalité, ils ne vont chercher la bonne information que lorsque cela les intéresse vraiment et ils le font alors brillamment et rapidement ; enfin, on pense qu'ils ne courent pas après le CDI et c'est vrai : ils sont beaucoup plus indépendants que nous ne le pensions. Mais comme le CDI est nécessaire dans de nombreuses situations, c'est à l'employeur de proposer un emploi qui leur offre indépendance et autonomie, afin de les séduire et de les fidéliser. Et c'est souvent là une source de tensions entre les générations.

## Comment parvenez-vous à intégrer les jeunes dans vos équipes ?

— Nous travaillons sur différents aspects. D'abord, certains de nos publics ont besoin d'une figure bienveillante, une sorte de coach inspirant qui reconnaît leurs savoir-faire et leur apporte du savoir-être. Nous devons alors réussir à mixer bienveillance et cadre de travail qualitatif, mais flexible. Les compétences émotionnelles sont très importantes chez la jeune génération, elles sont à regarder de près. Mais on doit également prendre en compte leur manque d'attention et de concentration, qui sont une évidence. Ça nous oblige sans cesse à nous adapter, mais c'est très enrichissant. **A.L.**



## INTERVIEW

## BÉRENGÈRE DE CHARNACÉ

FORMATRICE RH ET GÉRANTE DE RESSOURCES HUMAINES ORGANISATION CONSEILS (RHOC)

« C'EST AVANT TOUT UNE GÉNÉRATION QUI SE COMPORTE EN CLIENTE DE L'ENTREPRISE »

## Quel portrait dressez-vous de la Génération Z en tant que spécialiste des RH ?

— Dans le cadre d'un recrutement, c'est avant tout une génération qui se comporte en cliente de l'entreprise. Les jeunes ont tendance à se mettre dans une posture de consommateurs et attendent des entreprises qu'elles vendent leurs atouts et expliquent les perspectives qu'elles offriront aux candidats, en termes de plus-value et de bien-être au travail. C'est aussi une génération qui a un rapport compliqué à l'autorité, avec laquelle le système pyramidal fonctionne mal. La jeune génération est également éprise de justice et d'équité, mais ces notions ne sont pas encore totalement claires pour elle ce qui donne lieu à des incompréhensions. Enfin, ce sont des personnes qui ne craignent pas d'entreprendre, pour

laquelle entrer dans une entreprise pour y rester n'est absolument pas d'actualité et qui sont prêtes à prendre des risques pour trouver un emploi qui leur correspond pleinement. Mais en même temps, cette génération n'est pas sacrificielle du point de vue du travail.

## Quels conseils donnez-vous aux entreprises qui souhaitent recruter la jeune génération ?

— C'est difficile pour les employeurs, confrontés à une génération qu'ils ont du mal à canaliser et dont ils ne maîtrisent pas les codes. Ils doivent apprendre à les fidéliser en s'adaptant. Les jeunes ont besoin de trouver du sens, qu'il s'agisse d'environnement, de justice sociale ou de toute autre chose. Il est donc important de travailler ces thèmes et de communiquer dessus car c'est ce qui va entraîner un certain attachement à l'entreprise.

Il faut également que le monde professionnel intègre l'idée que c'est une génération très sensible au retour sur investissement et qui sait parfaitement ce qu'elle veut par rapport à ce qu'elle rapporte. L'employeur doit donc être totalement transparent en matière de rémunération. Une simple grille de salaires ne suffit plus.

## Au quotidien, dans vos missions de directrice des ressources humaines, comment travaillez-vous avec la GenZ ?

— Dans mon management, j'ai appris à ne pas peser sur le lien hiérarchique mais sur des aspects concrets de leur travail, en m'appuyant sur des faits et des demandes précises et en faisant attention à cette notion d'autorité. Mais on reste sur le fil en permanence, pour ne pas créer de décalage et d'incompréhension vis à vis du reste des équipes. **A.L.**





# JEUNES ENTREPRENEURS, MIEUX VAUT ÊTRE BIEN ACCOMPAGNÉS

La réussite n'attend pas le nombre des années. C'est une évidence. Mais avant d'atteindre la réussite, encore faut-il être entouré de professionnels qui savent conseiller et accompagner le porteur de projet, jusqu'à devenir un partenaire pérenne.

Par Aurelia Lasorsa.

Une étude OpinionWay pour GoEntrepreneurs, datant de mars 2023, a confirmé ce qui semblait être une évidence depuis quelques années : la moitié des moins de 30 ans envisage de créer ou reprendre une entreprise. Qu'elles soient sur un secteur d'avenir, porteur d'un

**EN 2022/2023, PLUS DE 5700 ÉTUDIANTS ONT BÉNÉFICIÉ DU STATUT D'ÉTUDIANT-ENTREPRENEUR.**

SOURCE. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

projet innovant, en quête d'indépendance ou désireuses de faire bouger les lignes du monde de l'entreprise, les jeunes générations ont envie d'entreprendre. Une réalité d'autant plus marquée depuis 2014, date à laquelle le statut d'étudiant-entrepreneur est entré en vigueur, permettant ainsi aux jeunes de terminer leurs études tout en développant leur idée d'entreprise. Pour mettre toutes les chances de leurs côtés, les futurs et jeunes chefs d'entreprise n'ont d'autre choix que de faire appel à des professionnels. Sur la Côte d'Azur, la Banque Populaire Méditerranée est de ceux-là et souhaite aller encore plus loin avec eux.



## QUESTIONS À...

### VINCENT THIRION

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE LA BANQUE POPULAIRE MÉDITERRANÉE

« L'ENTREPRENEURIAT FAIT PARTIE DE L'ADN DE LA BANQUE POPULAIRE MÉDITERRANÉE »

**La culture entrepreneuriale est l'un des fers de lance de la Banque Populaire Méditerranée. Quelle est la part de jeunes entrepreneurs parmi les clients Banque Populaire Méditerranée ?**

— L'entrepreneuriat fait effectivement partie intégrante de l'ADN de la Banque Populaire Méditerranée depuis sa création. Ces cinq dernières années, le nombre de jeunes de moins de 25 ans créateurs d'entreprise financés a augmenté de plus 35 %, soit environ 1000 jeunes entrepreneurs. Ces chiffres sont le constat évident que la Banque Populaire Méditerranée accompagne la société dans ses changements les plus profonds, car nous sommes, en tant que banque coopérative, au plus proche de nos clients, qu'ils soient professionnels ou particuliers.

**Quel type d'accompagnement la Banque propose-t-elle aux jeunes entrepreneurs ? Existence-t-elle des dispositifs spécifiques ?**

— Nos collaborateurs sont présents sur l'ensemble des dispositifs de prêts d'honneur (Initiative, ADIE, Réseaux Entreprendre, ou encore Marseille Innovation, dans les Bouches-du-Rhône) qui ont un vrai effet levier pour permettre l'accès à d'autres crédits. Par ailleurs, nous constatons que les jeunes sont très informés de ce qui existe aujourd'hui à leur intention. Nous veillons alors à nous démarquer en évoluant au rythme

de la société et de nos clients. Du fait de notre histoire, nous sommes à l'aise avec la prise de risque et le droit à l'erreur : accompagner les plus jeunes est un choix assumé pour nous. Nous sommes aussi conscients du défi que représente la digitalisation et de l'attractivité des banques en ligne sur la jeune génération. Tout du moins au début du projet. Nous déployons pour cela actuellement une offre couplée convention de compte privé et convention de compte professionnel, à tarif avantageux, pour répondre aux besoins de cette cible.

**Quid du statut d'étudiants entrepreneurs ?**

— Nous sommes partenaires du dispositif Pépite, en lien avec l'Université Nice Côte d'Azur et les grandes écoles du territoire, qui confère aux étudiants le statut d'étudiant-entrepreneur. Acteur majeur du territoire, nous associons conseils et financement de projets : c'est notre principale force. Nous œuvrons également à une collaboration plus importante encore avec l'ensemble du corps enseignant pour envisager un changement culturel plus profond. L'objectif est de changer de point de vue sur le banquier, de ne plus le voir seulement comme un interlocuteur mais réellement comme un partenaire, présent dès les prémices du projet et au plus proche de ses futurs clients. **A.L.**



## INTERVIEW

### PHILIPPE TAYAC

CHEF PÂTISSIER CHEZ PHILIPPE TAYAC PÂTISSERIE, À NICE ET SAINT-LAURENT-DU-VAR

« HUMPHREY COMBOT EST UN FORMIDABLE PROFESSIONNEL QUI SE BAT À NOS CÔTÉS COMME S'IL DÉFENDAIT SES PROPRES INTÉRÊTS »

**À quel âge avez-vous ouvert votre première boutique ?**

— J'avais tout juste 30 ans – j'en ai 32 aujourd'hui. Mais j'avais déjà derrière moi 15 ans d'expérience professionnelle et uniquement dans de très belles maisons. J'ai commencé chez Dame Nature, à Saint-Laurent-du-Var, où les propriétaires ont été les premiers à me laisser ma chance. Ensuite, j'ai travaillé au Negresco, au Cheval blanc et à l'Eden Roc de Saint-Barthélemy, à l'Apogée de Courchevel, au Château Saint-Martin, à Vence, etc.

**Quel accompagnement la Banque Populaire Méditerranée vous a-t-elle apporté ?**

— La Banque Populaire Méditerranée a rejoint le projet à la fin de la première année d'exercice, lorsque j'ai rencontré Humphrey Combot (ndlr. son conseiller). Un formidable professionnel qui se bat à nos côtés comme s'il défendait ses propres intérêts. C'est lui qui nous accompagne pour l'ouverture prochaine, au printemps, de la boutique de la rue d'Antibes, à Cannes. Avec M. Combot, nous avons tissé des liens qui vont au-delà de l'aspect professionnel. Il s'adresse à nous (ndlr. Philippe Tayac compte deux

associés : un homme d'affaires et une footballeur professionnel qui n'est autre qu'Aurélien Tchouaméni) avec un professionnalisme hors-pair et met tout en œuvre pour nous permettre de mener à bien nos nombreux projets.

**Avez-vous rencontré des difficultés liées à votre âge ?**

— Malgré un parcours effectué dans de très belles maisons, cela n'a effectivement pas été de tout repos. J'ai rencontré des difficultés – des banques ont refusé de financer le projet – et même une fois lancé, il a fallu se battre. Mais j'ai commencé à travailler très jeune, et je connaissais les difficultés.

**Quels conseils donneriez-vous à ceux qui veulent se lancer très jeunes ?**

— Il faut être sûr de son travail, de ses capacités et de son projet. Lorsqu'on a le rêve de créer sa propre entreprise, il faut s'y accrocher très fort et apporter les preuves que l'on peut nous faire confiance. Il y aura toujours quelqu'un qui acceptera de vous accompagner dès lors que le projet est sérieux et solide. Et surtout, il ne faut pas écouter ceux qui essaient de nous décourager en évoquant notre âge. **A.L.**



## INTERVIEW

### ALAN FERBACH

CO-FONDATEUR ET CEO DE VIDETICS, À SOPHIA-ANTIPOLIS

« NOS CONSEILLERS ONT PARFAITEMENT COMPRIS LE SECTEUR DANS LEQUEL NOUS ÉVOLUONS »

**À quel âge avez-vous créé votre entreprise ?**

— En mars 2019, je venais de terminer mes études lorsque j'ai créé, avec mes associés Pierre-Alexis Le Borgne et Alexandre Reboul, la société Videtics. J'avais alors 23 ans. C'est un sujet sur lequel j'avais déjà eu l'occasion de travailler lors de mon alternance dans une entreprise de surveillance vidéo. Videtics est une solution qui récupère les flux vidéo et permet de proposer de la détection à des fins de sécurité et de mobilité. Dans ce dernier cas, la caméra devient un outil de comptage, destiné par exemple à la redynamisation des centres-villes.

**Quel accueil vous ont réservé les banques ?**

— Nous n'avions pas idée des rapports qu'il fallait entretenir avec la banque. Nous avons appris sur le tas qu'il nous fallait être bien

entourés, aussi bien du point de vue de la banque, que de tout ce qui concerne la comptabilité et les avocats. Nous avons commencé avec une banque nationale, mais rapidement, lorsque nous sommes entrés dans le programme de l'incubateur Paca Est, on nous a conseillé de nous faire accompagner par une banque locale. C'est la Fondation de l'Université Nice Côte d'Azur qui nous a mis en contact avec la Banque Populaire Méditerranée.

**Votre âge a-t-il été un frein ?**

— Dans quelques rares situations cela a pu être le cas... Et l'est encore aujourd'hui. Mais jamais nous n'avons ressenti quoi que ce soit avec nos partenaires, qu'ils soient bancaires ou autres.

**Quels rapports entretenez-vous avec la Banque Populaire Méditerranée ?**

— À ce jour, nous n'avons pas des besoins énormes, mais la Banque Populaire Méditerranée va bien au-delà du simple interlocuteur bancaire classique : nos conseillers ont parfaitement compris le secteur dans lequel nous évoluons. Nous venons par exemple de remporter un appel d'offres pour les Jeux Olympiques de Paris 2024, qui vont nécessiter des fonds de roulement conséquents : la banque a tout de suite répondu présent.

**Quels conseils donneriez-vous aux jeunes qui souhaitent créer leur entreprise ?**

— D'oser, de ne pas craindre d'échouer mais surtout de bien s'entourer, dès le départ ! **A.L.**



## INTERVIEW

### ARMAND LOÏDICE DE MONTIS

PDG ET GÉRANT DE BEYOND, À NICE

« J'AVAIS ENFIN TROUVÉ UN INTERLOCUTEUR BANCAIRE QUI ME PRENAIT AU SÉRIEUX »

**À quel âge avez-vous créé Beyond ?**

— J'ai créé Beyond en 2018, à l'âge de 17 ans. J'en ai aujourd'hui 23. Mais mon expérience professionnelle a commencé comme un jeu. À 12/13 ans, quand certains passaient leur temps sur leur console, moi je m'amusais à construire des audiences sur les réseaux sociaux. Mon idée était de rassembler une communauté de personnes autour d'un thème et d'engendrer un maximum de likes et de partages. J'étais plutôt efficace, et des marques m'ont rapidement contacté puis certaines m'ont proposé des missions de six mois pour que je gère leurs pubs sur les réseaux. J'ai eu mon bac à 16 ans et j'ai très vite été dans une logique entrepreneuriale du fait de mes activités. Je n'avais que 17 ans quand je me suis lancé, et un an plus tard, Beyond

affichait un chiffre d'affaires d'un million d'euros. L'année suivante, nous réalisons deux millions de chiffre d'affaires et lorsque j'ai eu 20 ans, ce montant avait encore doublé.

**Quel accueil vous ont réservé les banques, lorsque, mineur, vous avez souhaité créer votre entreprise ?**

— Quand j'ai créé mon entreprise, de nombreuses banques ont refusé de m'ouvrir un compte professionnel car j'étais mineur. Puis la Banque Populaire Méditerranée m'a accompagné lorsque j'ai voulu acheter mes premiers bureaux. Ils m'ont fait confiance, se sont intéressés à mon projet et m'ont fait comprendre qu'ils avaient saisi le potentiel de ma structure. Mon dossier a pu être

finalisé en quatre jours ! J'avais enfin trouvé un interlocuteur bancaire qui me prenait au sérieux.

**Quelles relations entretenez-vous aujourd'hui avec votre banque ?**

— Nous avons tissé une vraie relation de confiance avec mes conseillers, je sais que je peux compter sur eux pour mes projets de développement et mon âge n'est absolument pas un frein ; ce qui est encore souvent le cas par ailleurs. Aujourd'hui, je me sens enfin compris et c'est très important. Pour ma part, j'ai de nombreux actifs à la Banque Populaire Méditerranée, c'est une façon pour moi de les remercier de leur fidélité et de leur accompagnement. **A.L.**



## INTERVIEW

### JEAN CHAILLAN

DIRIGEANT DU RESTAURANT LES PETITS TABLIERS, À VENCE

« NOUS AVONS BÉNÉFICIÉ DE NOMBREUX CONSEILS TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE RACHAT »

**Vous êtes un jeune dirigeant d'entreprise. Quel rapport entretenez-vous avec votre banque ?**

— J'ai 29 ans et j'ai racheté le restaurant Les Petits Tabliers il y a moins d'un an. La Banque Populaire Méditerranée a été la banque la plus réactive et la plus prompte à nous suivre. Mais ce que j'ai le plus apprécié, ce sont les rapports humains qu'ils ont instaurés dès le départ. Nos interlocuteurs ont su défendre notre projet auprès de leur hiérarchie. Notre conseiller, Monsieur Croci, a jugé le dossier cohérent et rassurant. Nous sommes en effet trois associés, tous avec une solide expérience dans la restauration. Dans un secteur qui ne nécessite pas de formation particulière, cela engendre nécessairement plus de confiance. Aujourd'hui, nous entretenons des rapports basés sur la confiance et c'est très important. Pour ma part, j'ai de nombreux actifs à la Banque Populaire Méditerranée, c'est une façon pour moi de les remercier de leur fidélité et de leur accompagnement. **A.L.**

de nombreux conseils tout au long du processus de rachat : avant, pendant et après la signature.

**Votre âge a-t-il été un frein ?**

— Ça aurait pu, mais pas du tout. Plus que mon âge, la banque a étudié mon expérience et la solidité de mon dossier. Je n'avais certes pas géré une entreprise, mais j'avais travaillé avec de grands chefs et j'ai eu la charge de la gestion des coûts d'un restaurant. Ce qui les a rassurés.

**Quels conseils donneriez-vous à un jeune qui souhaite se lancer dans le monde de l'entrepreneuriat ?**

— La première chose qu'il faut garder en tête ce sont les risques encourus lorsque l'on se lance car on s'engage pour de nombreuses années, on construit sur du long terme. On ne peut pas faire les choses à la légère, sans mesurer ce que cela implique. Il faut donc, quoi qu'il arrive, garder les pieds sur terre. Évidemment que l'on est stressé, mais je ne pense pas que cela passe avec l'âge. **A.L.**





## Les aventuriers de votre tribu sont toujours là et votre résilience est irrévocable !

Alors que l'âge de la retraite recule et que le nombre de plus de 60 ans augmente en France, a-t-on encore ses chances sur le marché de l'emploi passé 50 ans ? Zoom sur les atouts d'une tranche d'âge qui a beaucoup à apporter à l'entreprise pour la faire gagner.

Par Rozenn Gourvenne

### INTERVIEW

#### CHANTAL PIERRE

DIRECTRICE GÉNÉRALE D'AZUR TRUCKS LOCATION À VILLENEUVE-LOUBET

« EN EMBAUCHANT UN SENIOR, ON EST DANS UNE RELATION GAGNANT-GAGNANT »



**Embauchez-vous des seniors au sein de votre entreprise ?**

— J'embauche effectivement des seniors, sur des postes où je vais avoir besoin de leur expertise, de leur savoir-être et de toutes les qualités d'un senior, pour aller plus vite. Et j'embauche des juniors et des apprentis pour les faire monter en compétences, leur apprendre le métier tel que nous le pratiquons et les faire évoluer au sein de notre organisation.

**Quel est l'intérêt de cette mixité générationnelle ?**

— Les plus âgés vont avoir l'expertise qui fait gagner du temps et les jeunes vont nous amener leur vision du monde économique, des nouvelles

technologies, un autre prisme sur les problématiques d'entreprise. La transmission de savoir se fait dans les deux sens : les seniors apportent leurs connaissances de l'environnement métier, une certaine patience, tandis que les jeunes apportent une vision différente qui permet de solutionner un problème plus rapidement.

**Quelles différences voyez-vous entre les différentes générations dans la façon de travailler ?**

— Les jeunes sont plutôt rapides dans l'exécution des tâches, tandis qu'un ancien va rentrer davantage en profondeur dans les dossiers, il sera plus appliqué.

D'ailleurs, parfois les jeunes nous font avancer plus vite, car les seniors rentrent trop dans les détails des dossiers.

**On dit souvent que les seniors coûtent plus cher. Est-ce tout de même intéressant d'investir dans de tels profils ?**

— Un senior est un investissement mais il y a toujours retour sur investissement pour l'entreprise. On est dans une relation gagnant-gagnant. Quand on est senior, on sait ce qu'on veut et ce qu'on ne veut plus. Quand on fait un choix, on s'y tient. On sait là où on est opérationnel et on entre directement sur le sujet. On prend une mission, on s'y donne à fond et on est fidèle à l'employeur.

**Qu'est-ce que les profils seniors en recherche d'opportunités peuvent mettre en avant ?**

— Il faut mettre en avant le gain apporté à l'entreprise, c'est-à-dire : leur expertise, leur savoir-faire, la rapidité d'exécution, leur savoir-être. Dans ce contexte de problèmes de recrutement dans tous les domaines, recruter un senior signifie recruter une personne qui saura prendre du recul sur une situation, qui peut s'adapter à différents contextes, gérer des situations de stress, s'organiser de façon autonome et qui aura preuve de patience et d'application. **R.G.**

de France Travail en 2023, près d'un tiers des demandeurs d'emploi maralpins (31%) sont des seniors. Si le taux d'emploi des 55 ans et plus progresse en France (56,9% en 2022, contre 56% en 2021), il reste inférieur à celui de la moyenne de l'Union européenne, qui est de 62,4%. C'est l'Islande qui compte le plus de seniors actifs (82,6%), suivie de la Suède (77,3%), la Norvège (74,5%) et l'Allemagne (73,3%).

Alors, est-on périmé en France passé 50 ans ? Sachant qu'il reste encore environ 15 ans de carrière avant la retraite, la réponse est non ! D'autant que les « yeuv » ont des atouts que les recruteurs ne peuvent nier.

**L'adaptabilité, leur super-pouvoir**

En 30 ans de carrière ou plus, ils ont vu défiler les changements comme les saisons. Ils ont survécu aux restructurations, aux évolutions technologiques et aux nouvelles modes managériales. L'adaptabilité, ils la connaissent ! Les seniors ont conscience qu'il faut savoir naviguer avec calme et recul dans les eaux agitées de la vie professionnelle. Leurs capacités à s'ajuster aux nouveaux environnements et à faire face à des situations imprévues ou stressantes font d'eux des candidats au top.

**L'expertise, une vraie valeur ajoutée**

Chaque aventure professionnelle a fait d'eux de vrais experts dans leur domaine. Après des décennies sur le terrain, les seniors ont vu à peu près tout ce que le monde pro peut offrir. Leur expertise dépasse de loin la dernière tendance sur les réseaux sociaux ou les applications à la mode. Ils ont acquis des compétences techniques solides, qu'il s'agisse de compétences spécifiques à leur secteur ou en gestion et en leadership. Une expérience dont ils peuvent faire bénéficier leurs pairs plus jeunes. Créer un environnement

intergénérationnel, c'est assurer une transmission du savoir dans les deux sens, ce qui constitue une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise. Grâce à ce transfert mutuel de compétences, l'organisation reste compétitive. La créativité, l'innovation et la production s'en trouvent renforcées.

**Une opérationnalité immédiate**

Pas besoin de perdre de temps en formation, les quinquas et plus connaissent leur travail sur le bout des doigts et sont directement opérationnels. C'est à la fois un gage de crédibilité face aux clients et un gain de temps intéressant pour l'employeur qui peut répondre rapidement à un surplus d'activité. Sans compter qu'à cet âge, ces vétérans du monde professionnel n'ont généralement plus d'enfants à charge. Libres comme l'air, ils sont donc plus flexibles sur leurs horaires de travail. Sachant qu'il leur reste quelques années avant la retraite, ils sont également moins enclins à démissionner, contrairement à la génération « zapping » prête à aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs ou à se lancer dans un tour du monde après quelques mois de travail. Former, chouchouter, augmenter un jeune pour le voir partir chez la concurrence après quelques années, c'est décevant, non ? Selon une enquête du Financial Times, embaucher un senior de 55-64, c'est faire un investissement sur au moins 10 ans, contre 2,8 ans pour un jeune de 25 à 34 ans. Faire appel à un pro chevronné est donc gage d'économies et de stabilité pour l'entreprise.

**Un réseau pro plus riche**

Au fil des années, les profils seniors se sont constitués un joli carnet d'adresse qui peut



### INTERVIEW

#### VALÉRIE GRUAU

FONDATRICE DE SENIORS À VOTRE SERVICE

« LES PROFILS SENIORS SONT NÉCESSAIRES DANS L'ENTREPRISE »

le recul, la gestion du stress, l'autonomie, la capacité d'adaptation, à travailler en équipe... Ce sont donc des profils nécessaires dans une entreprise.

**Quel est le concept de Seniors à votre service ?**

— C'est une plateforme qui met en relation à la fois des seniors actifs de 50-55 ans et des retraités avec des recruteurs (entreprises et particuliers employeurs). Les entreprises sont intéressées par les retraités qui cherchent un complément de revenus, car elles peuvent leur proposer un temps partiel. Nous travaillons souvent avec des TPE qui ont besoin d'une personne pour travailler un ou deux jours par semaine sur de l'administratif. Les plus grandes entreprises préfèrent embaucher

des seniors actifs pour mixer les générations. Nous rassemblons 415 000 membres sur tout le territoire, dont 215 000 candidats, seniors ou retraités.

**Votre entreprise a 16 ans. Avez-vous vu une évolution des mentalités de la part des recruteurs ?**

— Ça bouge, très lentement. Il y a 16 ans, aucune entreprise ne s'intéressait aux profils seniors. Depuis la réforme des retraites, davantage d'entreprises se posent des questions mais ne sont pas encore arrivées à l'acte de recrutement. Aujourd'hui, environ 580 000 retraités cumulent leur pension et une activité. C'est plus de 50% par rapport à il y a dix ans. Ça progresse donc, mais la proportion est encore très

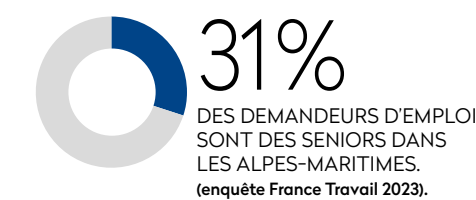
faible par rapport à nos voisins allemands ou anglais.

**Que pensez-vous de l'index senior mise en place par la réforme des retraites, qui vise à encourager l'emploi des plus de 55 ans ?**

— Cela va permettre aux grandes entreprises de s'obliger à y réfléchir. Car aujourd'hui, dans les services ressources humaines des grands groupes, on parle beaucoup d'égalité hommes-femmes, du handicap, ce qui est très bien, mais le problème de la discrimination liée à l'âge est toujours glissée sous le tapis. Cet index pourra aider à favoriser le maintien dans l'emploi des seniors. Il y a un gros travail à faire dans les équipes RH sur les écueils de cette discrimination par l'âge. **R.G.**

être utile à l'entreprise. Composé d'anciens collègues, de prestataires ou de clients, ce réseau développé va permettre d'augmenter le nombre de partenariats, de collaborations et d'opportunités commerciales. Sachant que les cinquantenaires représenteront un tiers de la population française

en 2050, il est donc nécessaire de dépasser les stéréotypes liés à l'âge. Non, les profils expérimentés ne sont pas plus chers, réfractaires aux changements et technophobes. Au contraire ! Ils représentent pour le monde de l'entreprise une richesse dont il serait dommage de se passer. ■





**DES APPARTEMENTS COCONS  
DU STUDIO AU 4 PIÈCES DUPLEX**

**DÉCOUVREZ NOS OFFRES EXCEPTIONNELLES**

**3000€ PAR PIÈCE + FRAIS DE NOTAIRE + BILAN DE FINANCEMENT OFFERTS\***

**TÉL. 04 81 460 009**  
449 Route des Crêtes - 06560 Valbonne

**EQUILIS**  
Building happy stories

\* Pour les 10 premiers réservataires. Voir détails sur : www.equilis-lacanopee.net - SCV La Canopée, 1900 route des Crêtes, 06560 Valbonne, RCS Grasse 893 631 937 - Architecte : Capelier Architecture Associés - Perspective : LD30 - Illustration non contractuelle à caractère d'ambiance, libre interprétation de l'artiste - Ramel Communication - 13718





# VOTRE COMMUNICATION BtoB PEUT-ELLE ÊTRE FUN ?

Souvent jugée aussi séduisante qu'un séminaire sur les joies de la fiscalité, la communication BtoB – ou d'entreprise – en français – peut pourtant se montrer aussi attractive que sa cousine BtoC. Certes, elle demande une réflexion stratégique et des outils adaptés, mais rien n'empêche d'y introduire une (bonne) dose de créativité.

Par Christophe Baldet

Une des caractéristiques majeures en communication BtoB, c'est que l'intention d'achat y est mûrie, réfléchie et raisonnée. Vous-mêmes, entrepreneurs, vous décidez rarement de commander une nouvelle machine-outil sur un coup de foudre ! Vos investissements sont (normalement) régis par la partie « pro » de votre cerveau qui prend en compte les besoins, le budget, les délais, la qualité de fabrication... Bref, zéro « affect », zéro achat compulsif et un cycle long de réflexion où la mise en concurrence est très souvent la règle. C'est justement à ce niveau que se pose la première pierre d'une communication BtoB réussie. Il faut vous différencier et savoir redevenir « sexy ». Comment ? En dépassant les limites des motivations purement cartésiennes, en activant d'autres déclencheurs d'intérêt et en suscitant des réactions. Ainsi, vous surprenez et



captiverez l'attention de votre cible. Des exemples ? En 2019, l'agence Belle pour la carte titres-resto *Lunchr* n'aura pas hésité à mettre en scène l'ancienne ministre de la culture, Fleur Pellerin, avec comme accroche



ment ce qui la rend aussi peu palpitante. Voici le moment de vous rappeler d'AIDA (désolé, mon côté prof de com' a tendance à ressortir), un principe marketing et communication à ne pas confondre avec l'opéra de Verdi.

« cette PDG fait bourgeonner les idées en entreprise ». À utiliser l'image de Xavier Niel pour oser le message « Ce PDG est con-cerné par le bien-être de ses salariés ». Culotté, impactant et diablement efficace. Bref, du travail de pros, pour des pros.

**Séduire avant de convaincre**  
L'erreur souvent commise en communication BtoB est d'employer d'emblée un jargon technique, mettant en avant les avantages de votre produit ou service, chiffres et graphiques à l'appui. C'est justement ce qui la rend aussi peu palpitante. Voici le moment de vous rappeler d'AIDA (désolé, mon côté prof de com' a tendance à ressortir), un principe marketing et communication à ne pas confondre avec l'opéra de Verdi.

« A » pour Attirer l'Attention, « I » pour susciter l'Intérêt, « D » pour provoquer le Désir et « A » pour passer à l'Action. Les arguments techniques sont bien sûr indispensables, mais posez-vous la question de savoir s'ils sont vraiment différenciants et susceptibles d'attirer l'attention, première étape de la matrice AIDA. Une étude menée en 2023 par Alan, agence britannique spécialisée dans le marketing BtoB, montre que 88 % des décideurs estiment que les marketeurs B2B « doivent adopter une approche plus audacieuse, plus originale et plus percutante ». Si vous ne vous sentez pas à l'aise d'un créatif, faites appel à une agence conseil (le site UCC Grand Sud en référence des excellentes). Seuls des professionnels sont capables de « transformer l'essai » et de vous accompagner dans la réussite d'une communication BtoB « différenciante ». Cela vous évitera le désagrément d'une création sans fondement et trop souvent inefficace.

**Comprendre sa cible pour la surprendre**  
Bien communiquer suppose de bien connaître son public. En BtoC, la cible est souvent l'utilisateur final. En BtoB, ce n'est pas si simple. Les cibles peuvent être multiples avec pour chacune des attentes et des motivations différentes ! Aux premiers rangs de cet auditoire, nous avons :  
• **L'utilisateur**, responsable d'un service reprographie ou le conducteur d'une machine. Ses attentes vont tourner autour du confort d'utilisation, de l'ergonomie, de la valorisation de son travail. Veillez à le rassurer sur l'effort d'apprentissage si le produit proposé est nouveau pour lui.  
• **Le prescripteur** : souvent un cadre ou un consultant. Ils seront sensibles aux arguments factuels. Complétez votre révélation par des arguments techniques, des études de cas et des comparatifs.  
• **L'acheteur** : les services achats et financiers seront très attentifs au tarif, aux coûts, aux garanties, mais aussi aux services et à la tenue

promouvoir nos savoirs et notre expertise. Pour interpellier, il faut savoir surprendre et créer la différence.

**Pour y parvenir, quelle a été votre solution ?**

J'ai travaillé avec une agence de communication, ComDZ, car c'est un domaine que je ne maîtrise pas. Elle m'a donné des premières pistes et cela fait plus de 10 ans que je communique d'une façon décomplexée. Nous déclinons leurs créations sur tous nos supports : stands, éditions, vidéos, véhicules, qui génèrent beaucoup d'appels... Je n'ai que des retours positifs ! Nous avons même créé un studio radio dans nos bureaux et enregistrons tous les mois des podcasts. Histoire de montrer l'humain qui est au cœur de l'entreprise, toujours avec humour et bienveillance.

**Un conseil pour franchir le pas, tout en évitant les risques ?**

Il faut avoir derrière ce choix de communication des services de premier ordre. Je n'ai aucun regret à avoir joué la carte de l'humour. Je note que, sans être copiés car nous sommes un peu dans l'excès, la communication du secteur a bien évolué depuis notre initiative. Je ne saurais trop conseiller d'oser et de faire confiance aux professionnels. C'est aussi le moyen de canaliser les bonnes des fausses bonnes idées. L'humour est un savant dosage et il ne faut pas s'y perdre, au risque de passer à côté de l'objectif premier. **C.B.**

**POINT DE VUE...**

**Stéphane Knoll**  
FONDATEUR ET DIRECTEUR  
IM2S PROTECTION INCENDIE

**IM2S Protection Incendie fêtera ses 16 ans en 2024. Vous travaillez dans un secteur pour le moins concurrentiel : en quoi votre communication BtoB est importante ?**

Dans la quasi-totalité des activités BtoB, la question est : « comment exister parmi les autres ? ». J'ai très tôt fait le choix d'une communication décalée, pour attirer l'attention, susciter le sourire. Ce n'est pas parce que nous évoluons dans un domaine où il faut un maximum de sérieux qu'on ne doit pas travailler son capital sympathie ! La communication est essentielle pour y arriver. Elle permet de créer de la visibilité, d'employer l'humour pour

des délais. Produisez donc des notions de comparaison, concurrence ou témoignages clients.

• **Le décideur** : c'est celui qui signe le bon de commande. Il se pose deux questions cruciales. Son retour sur investissement ? Et cet investissement correspond-il à la vision stratégique qu'il a de l'entreprise ?

Le potentiel émotionnel des besoins et préoccupations que nous venons de dresser n'est donc pas évident à mettre en lumière, on vous l'accorde ! Mais qui vous empêche d'être sérieux sur le fond et créatif sur la forme ? D'aborder vos communications professionnelles de façon plus originales ? Derrière le titre, la posture ou la position de votre interlocuteur, se cachent des hommes et des femmes « normaux », sensibles, et dotés (même au travail) d'une capacité imaginaire.

**Choisir les bons canaux de communication**  
Le point commun entre communication BtoB et BtoC c'est la multiplicité des supports disponibles pour vous exprimer. On y retrouve les outils traditionnels, comme la presse pour professionnels, les événements Business, les mailings sur cibles identifiées, les relations publiques ; les outils on-line ; et enfin les réseaux sociaux. Tous sont adaptés à une communication créative.

Vous l'aurez compris, business ne veut plus dire triste ou austère. Chers amis entrepreneurs, Mesdames et Messieurs, lâchez-vous, osez ! Vous avez bien réussi à casser les codes, à tomber vos cravates de banquier et vos tailleurs d'hôtesse de l'air, à troquer vos tenues de golf, de tennis pour les looks affutés du trail ou du triathlon. Changer et faire bouger les codes, vous savez-faire, non ? Alors, prêts à lâcher prise ? Plus simplement, prêt à être dans l'air du temps ? ■



INTERVIEW

**BRUNO POURCINE**

PRÉSIDENT DE PIX ASSOCIATES  
www.pix-associates.com

« LE BtoB OFFRE PLUS DE MOYENS DE MESURE ET D'AJUSTEMENT VERS L'EXCELLENCE QU'UNE CAMPAGNE BtoC »

**Pourriez-vous citer trois adjectifs qui favorisent la création d'une communication fun en BtoB ?**

— Je choisirais les adjectifs Tendance, Remarquable et Complice, en vue de poser un cadre de confiance, de favoriser l'éveil émotionnel et d'établir une relation commerciale solide et durable avec ses partenaires.

**» Tendance « Orientation commune à une catégorie de personnes »**

Le décalage de ton, le contre-pied narratif ou le sous-entendu doivent être compris par la cible et dans l'air du temps. Avec les contraintes sociétales que nous traversons, il faut inscrire la communication de son entreprise dans ces tendances (métiers, artistiques ou populaires). Cela démontre d'être au fait des réalités de son secteur et en capacité d'innover.

**» Remarquable « Digne d'être remarqué par son mérite, sa qualité »**

Le fun est souvent apparenté à l'humour mais en BtoB cette approche s'oriente vers la création d'une émotion positive, le plaisir de partager des valeurs professionnelles communes. Votre communication doit créer un bon moment chez votre interlocuteur, qu'il voudra revivre en travaillant avec vous. Et au service de l'émotion, de nombreux outils sont exploitables : une photo impactante, des choix typographiques osés, l'évocation d'un souvenir par un habile jeu de mots...

**» Complice « Qui favorise l'accomplissement d'une chose »**

Chez Pix, les campagnes les plus remarquables naissent par la co-création avec nos clients. À nous : la prise de risque, l'apport

créatif et l'analyse des tendances. À nos clients : le courage de se différencier et de porter une vision authentique. Créer une relation de complicité avec ses interlocuteurs démontre d'une compréhension profonde et amène à la confiance, précieuse pour des relations commerciales saines. Rien de mieux qu'une campagne faite avec sincérité, votre cible le percevra.

**Comment savoir si c'est une communication réussie ?**

— Le BtoB offre plus de moyens de mesure et d'ajustement vers l'excellence qu'une campagne BtoC. Les canaux pour les toucher sont souvent plus facilement identifiables. Dès la conception d'une campagne, nous posons les critères de mesures de réussite. Le digital couplé au *growth hacking* nous ont donné des supers outils pour ça : création de lead depuis une landing page

dédiée, téléchargement de livre blanc pour enrichir la base de donnée de prospects, génération de relances personnalisées, évolution du CA mesuré dans le CRM de l'entreprise sont autant de mesures possibles de la réussite de la campagne.

**Et chez Pix vous tentez l'exercice ?**

— L'agence fête ses 25 ans, avec exclusivement des acteurs B2B, donc 2024 sera fun pour cet anniversaire ! Nous avons détourné une expression que nous entendons parfois : « les agences de communication, vous vendez du vent ». Alors nous avons poussé l'idée en communiquant chaque mois sur nos réseaux sociaux et sur notre site en osant un parti-pris décalé sur la palette de nos prestations au service d'un client imaginé pour l'occasion, Yvan Tilo, qui nous consulte pour l'aider à « vendre du vent ». **C.B.**



INTERVIEW

**MARTINE DUCLAUX**

DIRECTRICE CONSEIL  
DE L'AGENCE DELTA INNOV  
www.delta-innov.fr

« L'HUMOUR PEUT ÊTRE UN PUISSANT LEVIER DE COMMUNICATION, MÊME DANS LE DOMAINE BtoB »

**L'humour peut-il devenir une arme du marketing BtoB ?**

— Bien sûr ! Les entreprises réalisent de plus en plus que, pour se démarquer dans un environnement concurrentiel, elles doivent se connecter émotionnellement avec leur audience. C'est là que l'élément fun entre en jeu. La Caisse d'Épargne, une des principales banques françaises, a lancé une campagne BtoB axée sur sa capacité à écouter et à comprendre les besoins des entreprises. Ils ont créé une série de publicités mettant en scène des entrepreneurs dans des situations humoristiques où la banque intervient pour les aider à résoudre leurs problèmes financiers.

**Quelles sont les clés d'une communication « fun » ?**

— La transformation d'une communication plus légère est alimentée par le pouvoir de l'humour et de la créativité pour captiver le public cible. Boursorama Banque, une banque en ligne française,

a lancé une campagne BtoB pour promouvoir son programme de parrainage pour les entreprises. Ils ont créé une série de vidéos humoristiques mettant en scène des patrons d'entreprise vantant les avantages du parrainage Boursorama Banque à leurs pairs. Autre exemple, MailChimp, un service de marketing par courriel, a lancé une campagne publicitaire qui jouait avec les malentendus fréquents autour de son nom. Ils ont créé des affiches, des vidéos et des publicités en ligne mettant en scène des situations comiques où les gens prononçaient ou écrivaient mal le nom de l'entreprise. Une vraie forme d'autodérision !

**Vous-même, mettez-vous du fun dans la communication de vos clients ?**

— Dans un récent projet pour une entreprise de services de nettoyage : Bison Nettoyage Services, qui emploie 150 collaborateurs, l'Agence

Delta Innov a opté pour une approche décalée en utilisant des bisons en dessins animés. Cette campagne a non seulement attiré l'attention des professionnels du secteur de l'immobilier, mais a également suscité des réactions positives sur les réseaux sociaux, démontrant ainsi que l'humour peut être un puissant levier de communication, même dans le domaine BtoB. Dans une autre collaboration, cette fois avec une société de logiciels de cybersécurité : Phosphorus Technologies, l'Agence Delta Innov a créé une série de publicités mettant en scène des situations comiques au bureau, illustrant les problèmes auxquels sont confrontés les professionnels avec l'informatique au quotidien. Cette approche inattendue a permis à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents et de renforcer sa réputation en tant que partenaire commercial créatif et innovant. **C.B.**



ENTREPRENEURS, L'AVENIR APPARTIENT AUX OPTIMISTES, LES AUTRES NE SONT QUE SPECTATEURS...

**REJOIGNEZ-NOUS !**  
AVEC L'upe06 COMMUNIQUEZ AUPRÈS DE L'UN DES PLUS PUISSANTS RÉSEAU BtoB DU TERRITOIRE  
**CONTACTEZ-NOUS sur LinkedIn**

Disponible en version journal dans le réseau partenaires, aux points accueil de CAP 3000 et par envoi postal auprès de l'ensemble de nos adhérents et des acteurs de l'économie locale.  
En version digitale sur [www.optimistebusinessupe06.fr](http://www.optimistebusinessupe06.fr) et sur [www.optimistemagazine.fr](http://www.optimistemagazine.fr)





# C'EST QUOI UN BON ASSOCIÉ ?

Se lancer dans l'aventure entrepreneuriale est souvent plus rassurant à plusieurs. Encore faut-il trouver le bon compagnon professionnel. Vers qui se tourner ? Un ami, un membre de sa famille, un parfait inconnu ? Décryptage des critères à prendre en compte pour trouver le bon associé.

Par Rozenn Gourvennec

**S**elon l'INSEE, un quart des entreprises échoue dans les deux premières années, et 49,5% dans les cinq premières années. D'où l'importance de bien choisir son associé lorsqu'on démarre son affaire. Avant de chercher le partenaire idéal, posez-vous les bonnes questions : Pourquoi voulez-vous un associé ? Qu'attendez-vous de lui ? De quelles compétences avez-vous besoin ? Certains entrepreneurs ne se sentent pas de monter un projet et de prendre des décisions seuls. D'autres recherchent un apport financier. D'autres enfin ne veulent pas se charger de toutes les tâches (administratives, techniques, commerciales...) et préfèrent s'entourer d'un associé aux compétences spécifiques.

## Tabler sur la complémentarité

L'important en effet quand on recherche un associé est de tabler sur la complémentarité. Votre associé ne doit pas être votre sosie professionnel. Au contraire, comme le yin et le yang, vos personnalités doivent se compléter pour assurer toutes les chances de réussite à votre projet. Si vous êtes un as de la technique, peut-être aurez-vous besoin d'un pro du marketing et de la communication pour vendre votre produit. Un peu comme Steve Jobs, visionnaire et innovant, et Steve Wozniak, génie de l'électronique, dont l'association mènera à la création d'Apple. Comme sur Tinder, un bon associé est un match parfait, mais pour les affaires.

## Se connaître professionnellement

Attention à l'écueil fréquent : choisir son associé dans son entourage proche. Le meilleur ami, le frère ou le conjoint ne sera pas forcément le meilleur compagnon professionnel. Certes, vous vous connaissez bien, mais avez-vous déjà travaillé

ensemble ? Parfois les méthodes de travail ne sont pas compatibles. Un associé peut travailler à l'instinct tandis que l'autre, plus carré, a besoin d'indicateurs pour prendre des décisions. Ne pas se connaître professionnellement est d'ailleurs l'une des principales causes d'échec d'une entreprise ou d'une start-up. Prenez le temps de vous renseigner sur le passé juridique et financier de votre potentiel futur associé. Discutez ensemble de vos objectifs personnels, professionnels et financiers.

**CHACUN DOIT DONC ÊTRE CAPABLE D'ENDOSSER SA PART DE RESPONSABILITÉ.**

## Partager une vision commune

Avoir les mêmes valeurs en matière de management, regarder dans la même direction sont des conditions sine qua non pour s'associer. Deux associés qui ne sont pas sur la même longueur d'onde quant à l'éthique, l'investissement personnel et l'ambition de l'entreprise, ne pourront pas mener à bien leur projet. Si l'un ambitionne une entrée en bourse et que l'autre prévoit de faire une plus-value rapide pour revendre ses parts, le décalage entre les objectifs ne pourra être que funeste pour l'entreprise. Avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, chaque potentiel partenaire devrait poser par écrit son projet à l'horizon de trois, cinq ou dix ans et répondre à ces questions : quelles seront les étapes de

la stratégie de développement ? Quel rôle est-ce que je veux jouer dans ce projet ? Quelles envies ai-je pour ce projet à long terme ? Au bout de combien de temps aurai-je besoin d'être rémunéré ? Quelle est ma capacité de travail par semaine ? Combien d'heures est-ce que je compte y consacrer ? Quelles sont mes réactions en cas de stress ou en situation de crise ? Ai-je déjà fait preuve de résilience dans ma vie professionnelle ou personnelle ? Quelles compétences pourraient être utiles à l'entreprise ? Quelles sont mes lacunes ? De quelles compétences ai-je besoin chez mon associé pour avancer ? Jusqu'où suis-je prêt à aller pour réussir ? Qu'est-ce que je ne pourrais pas sacrifier ? Ai-je des projets de vie qui me tiennent à cœur ? Toutes ces questions vont permettre de bien baliser vos objectifs et d'affiner votre vision commune.

## Privilégier un profil entrepreneur

Pour que votre entreprise soit une réussite, il est indispensable de s'associer avec un partenaire au profil entrepreneurial, motivé, ambitieux et impliqué. Il ne doit pas se positionner en salarié ni attendre un retour sur investissement rapide. Avec votre futur partenaire, vous allez devoir vous répartir la charge de travail et participer aux décisions stratégiques. Chacun doit donc être capable d'endosser ce type de responsabilité et partager la même vision du business.

## Jouer la transparence et le dialogue

La clé d'une bonne collaboration réside dans la communication. Entre associés, vous devez être capables de tout vous dire et de crever l'abcès en cas de mésentente. Votre prochain collaborateur doit donc être quelqu'un avec qui vous vous sentirez

suffisamment à l'aise pour clarifier l'implicite et pour dénouer des désaccords dans la bienveillance et l'écoute. Une fois l'entreprise créée, il sera nécessaire d'instaurer très tôt des moments de discussion réguliers pour mettre à plat ce qui va et ce qui ne va pas. La communication ouverte permet d'identifier les obstacles et encourage la recherche de solutions en équipe. C'est un bon moyen d'avancer en restant soudés et motivés.

## Rédiger un pacte d'associés

S'associer, c'est un peu comme se marier. Et comme pour un mariage, il faut anticiper juridiquement le moment d'une éventuelle séparation. Pour la bonne santé de votre business, il est conseillé de signer un pacte d'associés, un document juridique qui encadre le fonctionnement de l'entreprise. Il définit les rôles et responsabilités de chaque partie prenante, leurs prises de décisions, les conditions de revente des parts et de la sortie de l'entreprise. Le pacte d'associés peut comprendre différentes clauses relatives à la durée, à la confidentialité, à la non-concurrence, à la répartition des bénéfices, à la rupture, au règlement des différends... En cas de conflit, plusieurs clauses sont utiles : « buy or sell » permet à un associé de revendre ses titres à un autre associé ; la clause de médiation oblige les associés à recourir à un médiateur ; et la cause d'exclusion permet d'exclure un associé en cas d'acte grave.

Enfin, avant de vous lancer dans le grand bain, testez votre associé ! Collaborer sur de petits projets, évaluez votre capacité à travailler ensemble, à gérer des problèmes. Prenez le temps de vous connaître, vous y gagnerez par la suite. ■



## INTERVIEW

### PHILIPPE DEREPAS

EXPERT-COMPTABLE CHEZ DSO À NICE

#### « L'ASSOCIATION REVÊT UNE DIMENSION PHILOSOPHIQUE »

Philippe Dérépas (à gauche) a fondé avec Albert Sasso (à droite) et Pierre-Jean Ollier (†) le cabinet d'expertise comptable DSO il y a 35 ans à Nice. Une collaboration qui fonctionne bien, il nous explique pourquoi.

#### Comment avez-vous rencontré Albert Sasso ?

— Je l'ai rencontré le jour où j'ai démarré ma carrière, en tant qu'expert-comptable stagiaire dans le cabinet d'audit financier Ernst & Young. Albert Sasso y travaillait également. Dès le départ, nous avons été sur la même longueur d'ondes, il y avait une bonne énergie entre nous. Nous avions un vrai plaisir à collaborer. Très rapidement, nous avons eu envie de partager cet avenir professionnel qui s'ouvrait devant nous. Nous l'avons fait avec un troisième associé, Pierre-Jean Ollier, décédé depuis.

#### Quels sont les secrets de cette bonne entente ?

— Ce qui est important dans une association, c'est une vraie amitié, comme Montaigne et La Boétie. Montaigne disait : « L'amitié (...) ne se met jamais qu'entre gens de bien et ne se prend que par mutuelle estime ». C'est là-dessus que s'est fondée notre association. C'est un chemin de valeurs et de vertus. L'association revêt donc, à mon sens, une dimension philosophique. Nous avons toujours été animés par la volonté de progresser pour soi et pour la collectivité. Et nous avons le réflexe de ne jamais cesser de donner, sans attendre de recevoir. Notre

maître-mot : grandir et faire grandir. J'ai grandi au contact de mes associés et j'ose espérer les avoir fait grandir.

#### Vous n'avez jamais rencontré de difficultés ?

— En 35 ans, nous ne nous sommes jamais disputés. Car nous avons appris à bien nous connaître, à identifier nos différences et à les respecter. Plutôt que de combattre nos différences, il faut s'en enrichir. D'ailleurs, nous sommes des personnalités tellement différentes que tout le monde se demande comment notre association fonctionne. C'est une question d'alchimie.

#### Avez-vous posé des bases au début de votre association ?

— Nous n'avons rien écrit, mais nous nous sommes beaucoup parlés. Notre pacte d'associés a d'abord été moral et philosophique. Nous avons fait un travail introspectif pour voir ce que chacun avait de mieux en soi, qu'il pouvait partager avec ses associés. Éléonore Roosevelt a dit : « Faites chaque jour quelque chose qui vous effraie », ce qui signifie « remettez-vous en question, bougez-vous ». C'est ce que nous avons fait. Nous avons toujours voulu progresser. Nous travaillons dans l'écoute et dans l'humain. R.G.

“ S'ASSOCIER, C'EST UN PEU COMME SE MARIER. ET COMME POUR UN MARIAGE, IL FAUT ANTICIPER JURIDIQUEMENT LE MOMENT D'UNE ÉVENTUELLE SÉPARATION. ”



## INTERVIEW

### ROMAIN LUCIANI

AVOCAT, FONDATEUR DU CABINET LEXPLUS AVOCATS ET CO-AUTEUR DU LIVRE « Acceptez-vous de prendre pour associé... ? : 1001 conseils d'un entrepreneur et d'un avocat pour réussir son pacte d'associés ».

#### « UNE ASSOCIATION EST PLUS ENGAGEANTE QU'UN MARIAGE »

**La couverture de votre livre affiche un gâteau de mariage. Est-ce à dire qu'une association est aussi engageante qu'un mariage ?**

— Une association, comme un mariage, est faite de hauts et de bas, il faut se préparer au pire, et espérer le meilleur. C'est donc comme un mariage, voire plus engageant, car on passe parfois plus de temps avec son associé qu'avec son épouse ou son époux.

#### Quelles sont les principales difficultés que peuvent rencontrer des associés ?

— La principale difficulté est certainement l'absence de vision commune. Si l'un des associés a une vision ambitieuse pour l'entreprise, il va attendre beaucoup d'engagement et d'investissement de son binôme. Mais si ce dernier recherche avant tout à retirer des bénéfices personnels rapides, il va freiner des quatre fers pour investir financièrement.

D'où l'importance de définir clairement cette vision dans le pacte d'associés. C'est là que les futurs associés peuvent prendre conscience qu'ils ne sont pas sur la même longueur d'onde sur la clientèle visée, par exemple, ou sur la politique de réinvestissement. Il y a aussi la difficulté à équilibrer la complémentarité entre associés, avec le risque d'avoir un décisionnaire et un exécutant. Enfin, comme dans un mariage, l'absence totale de communication est un problème majeur qui mène toujours l'association dans le mur.

#### Quelles sont les bonnes questions à se poser avant de s'associer ?

— La première et la plus importante : suis-je fait pour m'associer ? S'associer suppose de partager les succès et les échecs, d'en prendre la pleine responsabilité même si on n'en est pas directement à l'origine. Cela implique une certaine solidarité, de la



bienveillance et de la patience. Deuxième question : qu'est essentiel ou projet ? Et la troisième : comment va-t-on se répartir le capital de la société ?

#### Le pacte d'associés est-il obligatoire ?

— Non, pas du tout. Mais c'est fortement conseillé. Le pacte d'associés permet de poser les engagements des associés. S'ils sont violés ou rompus, il y a des sanctions (pécuniaires, une sortie du capital, etc.). De plus, sans pacte, en cas de mésentente, personne ne peut contraindre un associé à sortir de la société. Mieux vaut être accompagné pour la rédaction d'un pacte d'associés. R.G.



65%

DES START-UPS ÉCHOUENT EN RAISON DE DÉSACCORDS ENTRE LES COFONDATEURS.

(étude d'HEC Paris)





Dans le monde trépidant des affaires, les chefs d'entreprises, dirigeants, managers et entrepreneurs jonglent souvent avec des horaires chargés, des responsabilités multiples et des niveaux de stress élevés. Tension, fatigue, idées floues... un petit moment de farniente s'impose pour repartir du bon pied !

Par Clarisse Nénard



CONTRIBUENT À RÉCUPÉRER  
50% DES PERTES DE PERFORMANCE  
DUES À LA PRIVATION DE SOMMEIL.

Un café le matin en arrivant au bureau, une pause cigarette avant d'aller aux toilettes en milieu de matinée, passer un appel perso ou scroller sur son smartphone, boire un verre d'eau, faire quelques pas pour se détendre un peu... au fil du temps, ces interruptions courantes au travail sont devenues plus que des habitudes tolérées. Des chefs d'entreprise aux collaborateurs, en passant par les managers, tout le monde les a acceptées. Si certaines répondent à des besoins humains fondamentaux (comme la pause pipi), d'autres peuvent être associées à des tâches de travail potentielles (téléphone). Les unes comme les autres, généralement de courte durée, sont perçues comme ayant peu d'impact sur la productivité. Ce qui n'est pas le cas pour la sieste. Elle a même très mauvaise réputation. Dans de nombreuses sociétés industrialisées, elle est malheureusement stigmatisée comme un signe de paresse ou d'inefficacité au travail. Ceux qui se permettent un petit somme en milieu de journée sont parfois jugés par leurs pairs ou leurs supérieurs comme manquant d'ambition ou de professionnalisme. D'autres, l'assimilent à une régression : un retour à la petite enfance ou un signe de vieillissement. Ou bien encore à une perte de temps. Toutes ces perceptions négatives ont contribué à créer une culture du travail où le repos et le bien-être sont souvent sacrifiés au nom de la productivité. Grossière erreur !

**La sieste un repos naturel**  
« La nature n'a pas conçu l'humanité pour travailler de 8h du matin jusqu'à minuit sans lui accorder ce moment récupérateur béni, même s'il ne dure que vingt minutes. Ce qui est suffisant pour retrouver toutes ses forces vitales », disait Winston Churchill, adepte des siestes. D'ailleurs, qui n'a jamais ressenti le fameux « coup de barre » après la pause déjeuner ou un repas d'affaires ? Personne ! Tout le monde ou presque a subi cette baisse de régime entre 13 heures et 15 heures. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'elle répond à un besoin physiologique de notre organisme. Notre corps suit un rythme circadien (24 heures), une horloge biologique interne qui régule notre cycle de veille et de sommeil. Nous ne sommes pas endormis ou éveillés à n'importe quel moment de la journée. Notre rythme chronobiologique fluctue au cours de la journée. Le pic de forme cognitif pour des missions demandant une importante concentration se situe entre 10h et 11h, celui de

forme physique entre 15h et 16h30, alors que les baisses physiologiques de vigilance se trouvent entre 13h et 15h. Notre organisme éprouve naturellement la nécessité de se reposer en début d'après-midi pour mieux repartir et rester en forme le plus longtemps possible. Une période de veille reste indispensable à la récupération de la fatigue physique et nerveuse, consécutive à une activité matinale soutenue. Vous comprenez mieux maintenant pourquoi, contrairement aux idées reçues, cette envie folle de fermer la porte de son bureau pour « siester » n'est pas due à la simple digestion. Cependant, cette envie de dormir après le déjeuner, souvent appelée « somnolence post-prandiale », est un phénomène courant et naturel. Certains aliments, en particulier ceux riches en glucides, peuvent stimuler la production de sérotonine dans le cerveau. Ce neurotransmetteur favorise la relaxation entraînant l'assoupissement. La libération de l'insuline par l'organisme pour réguler la glycémie participe aussi à cette baisse d'énergie. Sans compter que la digestion, grande consommatrice d'oxygène, provoque une mollesse plus ou moins importante, selon le repas. Ce n'est pas à coups de caféine, de théine, de nicotine, de boissons énergisantes et autres que l'on arrive à être au top. La somnolence reste latente. Nous la « traînons comme un boulet » tout au long de la journée jusqu'au soir. Dès que la moindre occasion, situation de calme ou de monotonie, se présente, elle ne manque pas de se manifester. Cette dette de sommeil est néfaste à bien des égards. Difficultés de concentration, mauvaises décisions, irritabilité et tendance à la léthargie peuvent être les conséquences de ce malmenage.

**De réels bienfaits**

Bien que la sieste soit un sujet tabou dans la plupart des entreprises françaises, elle est prônée par de nombreux spécialistes du sommeil, et cela à tout âge. En « piquant un petit roupillon », on diminue le taux de cortisol, l'hormone du stress. Ainsi, l'organisme récupère au niveau des muscles et réorganise l'activité cérébrale.

**La sieste flash**, de quelques minutes, que l'on peut faire plusieurs fois par jour, a un effet relaxant. Fermer les yeux et se détendre permet au corps de puiser une énergie nouvelle. Dans un fauteuil, au bureau, dans les transports, elle dissipe les tensions. Pensez-y pour décompresser avant un rendez-vous important, une compétition, pendant une période de travail intense ou d'examen ou pour reconsidérer un problème et l'appréhender sous un meilleur angle.

**La sieste courte**, de 20 minutes maximum, la plus populaire, est véritablement dynamisante. Que l'on dorme à poings fermés ou que l'on sommeille, on se réveille littéralement ressourcé, frais et dispos avec des capacités de concentration optimales. Ce break est un excellent moyen de lutter contre les idées qui s'embrouillent, les paupières qui tombent et les bâillements. À prescrire avant de reprendre la journée ou de faire un long trajet en voiture.

**La sieste royale ou réparatrice d'une durée d'une heure et demie**, est un cycle de sommeil entier. Elle prévient et traite la somnolence induite par un déficit. Idéale pour ceux qui ont du retard à rattraper ou de l'avance à prendre...

Tout cela les Chinois le savent depuis des siècles. Chez eux, la sieste est une véritable institution, une tradition culturelle ! La Constitution prévoit même que « les travailleurs de la République populaire ont droit au repos », incluant cette pause régénérante. Au Japon, elle est obligatoire sur le lieu de travail. ! Aux Etats-Unis, « le power nap » se veut un outil de performance. En France, la sieste au travail demeure encore un sujet tabou. Heureusement les mentalités tendent à changer. De plus en plus d'entreprises reconnaissent ses avantages et commencent à l'accepter pour leur bien-être, celui de leurs employés. Rien de tel pour réduire le stress, prévenir le burn-out, restaurer l'énergie physique et mentale. ■



INTERVIEW

**DAMIEN DAVENNE**

LE CHRONOBIOLOGISTE, ENSEIGNANT-CHERCHEUR À L'UNIVERSITÉ DE CAEN ET SPÉCIALISTE DU SOMMEIL. A TRAVAILLÉ AVEC DES NAVIGATEURS PROFESSIONNELS POUR LES AIDER À GÉRER LEURS COURTES PHASES DE SOMMEIL LORS DES COURSES AU LARGES EN SOLITAIRE, COMME LE VENDEE GLOBE.

« APRÈS UNE BONNE SIESTE, NOUS SOMMES AU MOINS 50% PLUS EFFICACES QUE LE JOUR OÙ L'ON N'EN FAIT PAS. NOUS SOMMES PLUS PERFORMANTS EN TERMES DE COGNITION, DE FONCTIONNEMENT CÉRÉBRAL, D'ATTENTION, DE VIGILANCE, OU ENCORE DE CONCENTRATION »

**Y a-t-il différents moments de la journée pour se reposer, faire une sieste pour recharger les batteries ?**  
— Cet assoupissement est quelque chose de naturellement prévue par notre horloge biologique en début d'après-midi, même quand nous n'avons pas besoin de sommeil. La sieste signifie 6 heures après le lever du soleil. Notre biologie est comme ça, elle prévoit une baisse de vigilance afin de couper la journée en deux physiologiquement. Ce qui a été très efficace puisque l'homme s'est très bien développé. Imaginez l'homo sapiens il y a 30000 ans. Il était très actif parce qu'il devait survivre. Au bout de 7-8 heures, il était déjà très fatigué. En ce temps-là, la sieste était sans doute pratiquée pour récupérer et attaquer l'après-midi.

**Quelle est la meilleure heure pour faire la sieste ?**  
Entre 12h et 15h, selon notre chronotype lié à l'horloge interne propre à chacun. Tout dépend, si on est du matin ou du soir. Pour les lève-tôt, ce besoin se fait ressentir avant 13h. Pour les lève-tard, il se situe aux alentours de

14h. Si l'on dort à d'autres moments de la journée, cela veut dire que l'on a été privé de sommeil. Certes, une sieste de 20 minutes permet de combler ce manque, mais son but consiste à recharger les batteries pour attaquer la seconde partie de la journée. D'ailleurs, cela a été prouvé scientifiquement.

**Une bonne sieste doit durer entre 10 et 20 minutes !**  
— Pour quelqu'un qui a suffisamment dormi, une bonne sieste dure au moins 10 minutes et au maximum 20 minutes. Si on dort jusqu'à 30 minutes, cela signifie que l'on manque de sommeil. Dans ces cas-là, la sieste flash se veut très efficace. Celle royale du dimanche après-midi n'est pas excellente en raison d'un processus qui s'est déclenché, comme si on avait dormi une nuit entière. Résultat, au réveil, on ne se sent pas en forme, on n'est pas présent, on a du mal à émerger... C'est ce que l'on appelle l'inertie du sommeil.

**Comment s'entraîner à siester ?**  
— Le process est très simple : un début, une durée et un réveil en forme. Pour entrer dans la sieste,

il est nécessaire d'avoir une technique de conditionnement qui avertit l'horloge interne. On utilise beaucoup les images mentales, comme une photo de sa photothèque, un poster qui était au-dessus de son lit d'adolescent... une image que l'on connaît très bien. Par la pensée, projetez-la à l'intérieur de votre crâne, comme au cinéma. Sauf que là, vous êtes assis à l'arrière de votre boîte crânienne et vous regardez l'image envoyée à l'avant. Puis, parcourez-la afin de la détailler. Essayez de retrouver tout ce qui était sur cette photo en partant du centre. S'il s'agit d'une photo d'une personne, rappelez-vous de son visage. Ensuite, regardez comment elle était habillée. Observez ce qu'il y avait autour d'elle. Y'avait-il un animal ? Un paysage ? Se trouvait-elle dans une pièce ? Etc. Prenez toujours la même photo. C'est elle qui vous aidera à déclencher la sieste. En même temps que vous vous projetez cette image, sentez l'air frais extérieur entrer à l'intérieur de votre corps par le nez, descendre dans la gorge jusque dans les bronches, voire

parfois plus loin. Puis, ressentez cet air réchauffé sortir des narines quand vous expirez. Attention ! Ne changez rien à votre respiration. Cherchez simplement à suivre le trajet de l'air qui entre et qui sort. Le but est de détourner le cerveau de tout ce qui pourrait lui demander de rester éveillé comme les ruminations, par exemple. Au moment du réveil, prenez conscience que vous étiez en train de faire la sieste, de l'environnement, etc. Asseyez-vous, bougez les orteils, les pieds... continuez à reprendre tout ce qui était sur cette photo en partant du centre. S'il s'agit d'une photo d'une personne, rappelez-vous de son visage. Ensuite, regardez comment elle était habillée. Observez ce qu'il y avait autour d'elle. Y'avait-il un animal ? Un paysage ? Se trouvait-elle dans une pièce ? Etc. Prenez toujours la même photo. C'est elle qui vous aidera à déclencher la sieste. En même temps que vous vous projetez cette image, sentez l'air frais extérieur entrer à l'intérieur de votre corps par le nez, descendre dans la gorge jusque dans les bronches, voire

Santé | Travail | Prévention



**Au secours, je dois rédiger mon Document Unique ; comment faire ?**

**Vous conseiller pour réaliser votre DUERP\*, c'est aussi notre mission !**

Contactez-nous au 04 92 90 95 15, par mail à [monduerp@ametra06.org](mailto:monduerp@ametra06.org) ou en scannant le QR code

[www.ametra06.org](http://www.ametra06.org)

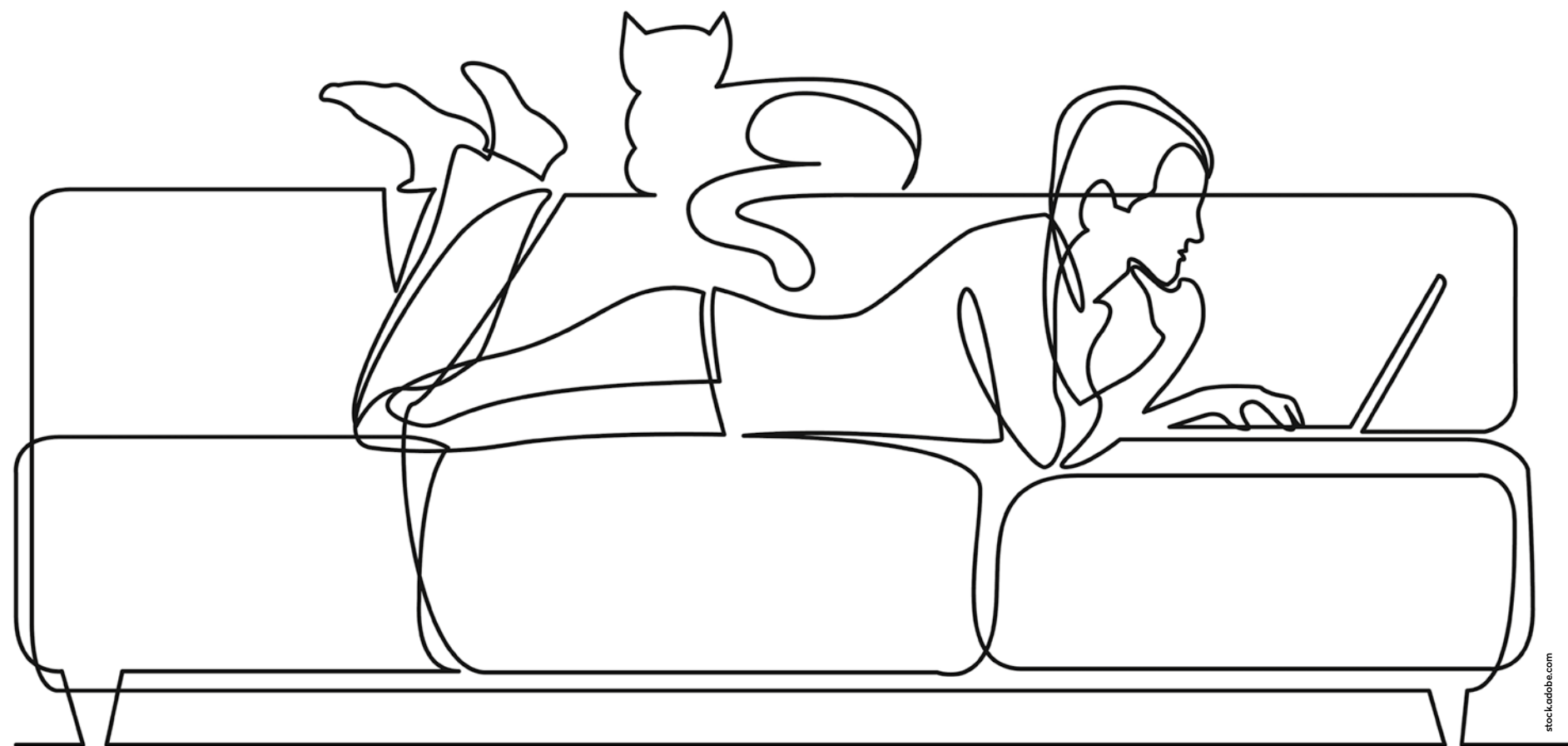


**Votre service de prévention et de santé au travail interentreprises**  
vous accompagne avec des services conçus spécifiquement pour vous !



\*Document unique d'évaluation des risques professionnels





# TÉLÉTRAVAIL : EN ARRIÈRE TOUTE !

Imposé de façon brutale et désorganisée en mars 2020 avec le confinement, le télétravail ne fait plus autant l'unanimité auprès des employeurs qui demandent le retour au bureau de leurs salariés. Alors, la fin de la récré a-t-elle sonné ?

Par Rozenn Gourvennec

**E**n mai 2022, Elon Musk, patron de Tesla, affirmait que le « télétravail n'est plus acceptable » et posait ses nouvelles conditions : « Toute personne qui souhaite faire du travail à distance doit être au bureau pour un minimum de 40 heures par semaine ou quitter Tesla. Si vous ne vous présentez pas, nous considérerons que vous avez démissionné ». Voilà qui a le mérite d'être clair. Six mois plus tard, Bob Iger, nouveau boss de Disney, demande formellement à ses collaborateurs « hybrides » de considérer les journées du lundi au jeudi comme

des journées en présentiel. « Je prévois de passer beaucoup de temps au bureau [...] et j'espère ne pas me sentir seul », déclare-t-il. Zoom, référence de la visioconférence qui a explosé grâce au télétravail, a sommé également ses employés habitant à moins de 80 km de ses sites de revenir travailler dans ses bureaux au moins deux fois par semaine. La France commence à suivre le mouvement : Groupama Immobilier a rappelé en novembre dernier ses employés dans ses locaux de la Défense. « On traverse une crise immobilière, et quand on traverse

une crise... il est difficile de se serrer les coudes par Teams », estime Éric Donnet, directeur général de l'entreprise. De son côté, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, la société Publicis oblige ses quelque 101 000 collaborateurs à passer au moins trois jours par semaine au bureau, dont le lundi, et à ne pas travailler plus de deux jours consécutifs depuis leur domicile.

L'heure est donc au retour en arrière pour le télétravail, que les dirigeants accusent de nombreux maux. Certains émettent des doutes sur sa productivité réelle. De fait, une étude de l'Université de Californie (UCLA) et du Massachusetts Institute of Technology (MIT) datant de juillet 2023

des interactions sociales régulières pour éviter le sentiment d'isolement et un désinvestissement. On remarque aussi du technostress : sans contrôle de leur travail, les salariés sont plus stressés que les autres. Au début de la mise en place du télétravail, la productivité et les performances sont accrues, mais elles diminuent si le lien social est insuffisant.

## C'est quelque chose que vous avez remarqué au cours de vos entretiens ?

Je suis une entreprise dans laquelle certains salariés veulent rester en télétravail cinq jours par semaine, or c'est beaucoup trop. Il est nécessaire de participer à des réunions, d'être en contact avec les collègues, de communiquer avec son manager, de partager des informations... pour réduire la tension psychosociale. D'autant que le télétravail peut également flouter la séparation entre vie professionnelle et vie privée, si le droit à la déconnexion n'est pas respecté.

## Que faudrait-il mettre en place pour réduire l'impact du télétravail sur la santé ?

Les managers devraient encadrer le temps de travail, faire respecter des pauses, rappeler la durée hebdomadaire de travail. Il faudrait également que le télétravail soit mis en place après un certain temps passé en entreprise, afin que le salarié soit déjà formé à la culture de l'entreprise et à son poste avant d'être lancé en autonomie, pour éviter le technostress. Enfin, il faut vérifier les conditions de télétravail du salarié. Il doit travailler dans une pièce dédiée, et non dans le salon ou la cuisine, sinon il n'y a plus de séparation entre la vie privée et la vie professionnelle. **R.G.**

## LE TÉLÉTRAVAIL, C'EST PLUS TÉLÉ QUE TRAVAIL

révèle que le télétravail à temps complet entraînerait une baisse de 18 % de la productivité du salarié. Pour certains employeurs en effet, le télétravail serait plus « télé que travail ». Une idée reçue qui est révélatrice du besoin du manager de contrôler le travail effectif de ses équipes. Certains n'hésitent pas à utiliser des logiciels de surveillance au clavier, emails ou à l'usage du web pour vérifier que leurs télétravailleurs sont bien derrière leur ordinateur et travaillent sur leurs dossiers ! Selon une étude réalisée par VMware, 63 % des entreprises françaises ont déjà opté pour un tel outil de surveillance, ou prévoient d'en choisir un. Or, la confiance de l'employeur envers ses collaborateurs est indispensable pour travailler à distance. Le développement du télétravail a bousculé les pratiques de management et brouillé les repères et la visibilité des employeurs sur l'activité des salariés.

## Le culte du présentisme

La France est également fortement marquée par le culte du présentisme. Les cadres qui ne comptent pas leurs heures sont valorisés et certains rallongent même leur journée pour se faire bien voir de leur hiérarchie. Or, être présent dans l'entreprise ne signifie pas forcément y travailler de façon concrète et productive. Les discussions à la machine à café, la « pause clope », les réunions qui s'éternisent et le bruit de fond des open-space grignotent du temps de travail et nuisent à la concentration.

Autre argument des employeurs anti-télétravail : les équipes dispersées ne facilitent pas le sentiment d'appartenance et la sérénité. Les échanges au bureau, les déjeuners et afterworks renforcent l'esprit d'équipe et favorisent la créativité et l'innovation. C'est parfois en discutant de façon informelle entre collègues que naissent des idées nouvelles ou que des problèmes se résolvent. Malgré les cafés virtuels mis en place dans certaines boîtes, le travail à distance ne parvient pas à recréer ce lien social propice à la création et nécessaire au bien-être des employés. Nombreux télétravailleurs, seuls derrière leur ordinateur toute la journée, se plaignent d'ailleurs d'un sentiment d'isolement, qui peut démotiver et nuire à la santé mentale.

## La santé mentale impactée

Selon l'enquête du cabinet Empreinte Humaine de novembre 2023 sur l'état de la santé mentale des salariés français, 47 % des télétravailleurs à 100 % ressentent une détresse psychologique, contre 36 % de

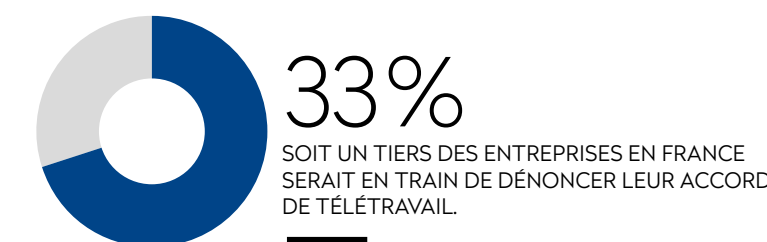
ceux qui alternent présence sur le lieu de travail et travail à domicile. Si le télétravail apporte plus d'autonomie et de flexibilité au salarié, il s'accompagne aussi souvent d'une surcharge de travail liée à l'absence de séparation entre vie privée et vie professionnelle. Lancer une machine à laver entre midi et deux, faire un coup de ménage entre deux coups de fil, c'est pratique, mais la charge mentale s'accumule. D'autant que la pile de dossiers fait constamment de l'œil, même le soir lorsqu'il est l'heure de déconnecter. De même, les salariés en télétravail ressentent comme une injonction à répondre au téléphone ou aux mails à tout moment, pour prouver qu'ils travaillent bien et qu'ils ne sont pas installés sur leur canapé à regarder une série. Une étude de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens CGT publiée en décembre dernier nous apprend que 40 % des salariés interrogés s'accordent moins de pauses à la maison et seuls 36 % du panel assurent disposer d'un droit à la déconnexion. Les travailleurs flexibles finissent par travailler tout le temps, laissant le travail envahir subrepticement toutes les dimensions de leur vie.

## Onboarding plus difficile

Dernier argument des employeurs contre le télétravail : la difficulté à intégrer un nouveau salarié. Il est bien évidemment plus compliqué de tisser des liens avec l'équipe que l'on rejoint lorsqu'on travaille à distance. Faire connaissance, découvrir la culture de l'entreprise, recueillir les bonnes pratiques et les bonnes informations, relève du défi. La visioconférence et le

téléphone ne remplacent pas le contact en présentiel, c'est pourquoi les nouvelles recrues se retrouvent vite désorientées et ont tendance à démissionner plus vite.

Risques psycho-sociaux, intégration et formations plus compliquées, problème de désaffiliation, manque de confiance... les freins au télétravail sont nombreux. Néanmoins, une réflexion s'impose pour mieux l'organiser afin de répondre à la volonté croissante de travail hybride par les salariés. ■



Chiffre

0,6 jour / semaine

CEST LA MOYENNE DU TEMPS DE TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE. UN DES PAYS LES MOINS ADEPTES AU TRAVAIL À DISTANCE EN EUROPE.



## INTERVIEW

### KARIM HOURY

FONDATEUR DES CENTRES D'AFFAIRES ET COWORKING SUNDESK

« CERTAINES ENTREPRISES N'ADHÉRENT TOUT SIMPLEMENT PAS AU TÉLÉTRAVAIL CAR ELLES FONCTIONNENT « À L'ANCIENNE »

**En adéquation avec les nouveaux modes de travail, Sundesk propose à Nice et Sophia Antipolis des espaces sur mesure et adaptés aux attentes des entreprises de toutes tailles, de l'indépendant à la PME en passant par les grands comptes.**

## Quel est le concept de Sundesk ?

— Sundesk existe principalement dans le sud-est de la France, à Nice et Sophia-Antipolis, et consiste à mettre à disposition des espaces de travail à très court, moyen ou long terme, le tout clé en main. L'entrepreneur ou le travailleur indépendant paye un tarif mensuel, qui est plus intéressant que de louer ses propres locaux et de payer tous les frais annexes (électricité, ménage, mobilier, dépôt de garantie, taxe foncière, internet...). Il peut louer des bureaux fermés, des postes de travail en open space, ou des espaces de réunion.

C'est une solution souple et sans engagement.

## Constatez-vous un retour au bureau ?

— Je constate en effet un retour au bureau chez certaines entreprises, pour différentes raisons : certaines n'adhèrent tout simplement pas au télétravail car elles fonctionnent « à l'ancienne », certaines pensent que les télétravailleurs sont moins efficaces ou qu'il y a un manque de cohésion sociale au sein des équipes. Et parfois, ce sont les salariés qui demandent à revenir au bureau car ils ne supportent plus d'être seuls chez eux. Sortir de son lit, faire quatre mètres pour s'asseoir à son bureau, ne voir personne, ne pas déjeuner avec les collègues, etc., c'est déprimant. Chaque lieu doit avoir son utilité. Le bureau est fait pour travailler et la maison pour être en famille, recevoir des amis, etc. **R.G.**



## INTERVIEW

### BENOÎT SERRE

VICE-PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DE L'ANDRH (ASSOCIATION NATIONALE DES DIRECTEURS DE RESSOURCES HUMAINES)

« IL EST NÉCESSAIRE DE REPENSER LE CODE DU TRAVAIL »

**Meilleur équilibre vie pro/vie perso, semaine de 4 jours, aspiration à plus de flexibilité... Benoît Serre, vice-président délégué de l'ANDRH, répond à nos questions sur les nouvelles organisations du travail.**

## Comment expliquez-vous le rétropédalage de certaines entreprises sur le télétravail ?

— Il y a deux catégories d'entreprises : celles, encore minoritaires, qui arrêtent le télétravail, comme Publicis ou Groupama Immobilier ; et d'autres qui, ayant tiré les enseignements d'un télétravail installé de manière désorganisée en raison du Covid, négocient les accords pour y remettre de l'ordre. Le télétravail a été attractif en termes de marque employeur. Or, si c'est un levier d'attractivité des candidats, ce n'est pas forcément un levier de fidélisation des salariés. D'autre part, le marché de l'emploi va moins bien qu'il y a quelques mois. Puisque le travail physique a toujours été organisé, il n'y a aucune raison que le télétravail ne le soit pas.

## Les salariés aspirent aujourd'hui à davantage de flexibilité, d'autonomie et à un management différent. Faut-il, selon vous, repenser l'organisation du travail en général ?

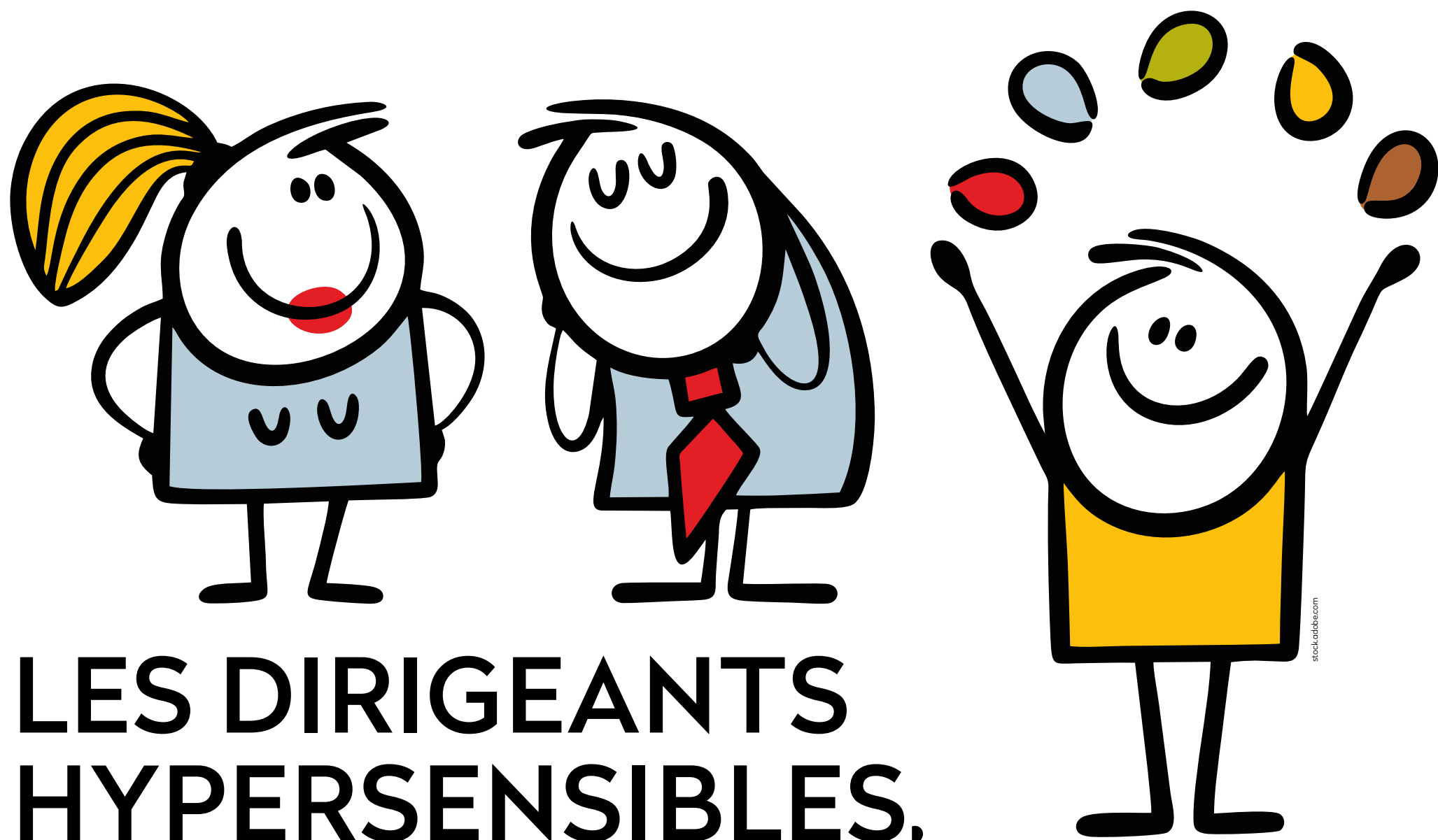
— Il faut se préparer à intégrer de nouvelles manières de travailler, de nouveaux outils structurants du marché du travail de demain. Les salariés veulent pouvoir s'auto-organiser.

Les entreprises doivent trouver le bon équilibre de fonctionnement et réussir à être dans un modèle d'organisation du travail moins contraint. Dans les grandes villes, on constate que les entreprises sont vides le vendredi. Nous glissons doucement vers la semaine de 4 jours. Les choses avancent par petites touches. Le Premier ministre veut par exemple essayer la semaine de 4 jours dans les administrations.

## Cela nécessite-t-il une législation ?

— La législation du travail a été construite sous deux angles : dans un modèle de travail classique, sans télétravail, et dans une période de chômage de masse avec une approche très protectrice des travailleurs, qui avaient le risque de perdre leur emploi. Cela ne signifie pas qu'elle a été mal construite. Mais il faut se demander si les dispositions du code du travail actuel sont encore adaptées au monde du travail de demain, caractérisé par l'hypertéchnologisation (la capacité à travailler à distance, la générative AI, etc.), une démographie vieillissante, des problématiques de pénibilité et la bascule d'un marché d'employeurs à un marché d'employés de plus en plus exigeants. Il va donc falloir se pencher sur la question du code du travail qui n'a pas été écrit pour ce monde-là. Le sujet est compliqué, sensible, mais inéluctable. **R.G.**

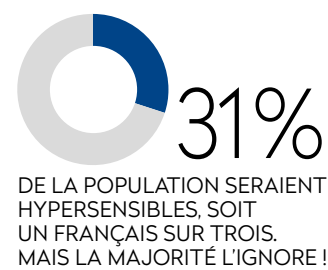




# LES DIRIGEANTS HYPERSENSIBLES, LA FORCE DES ÉMOTIONS

L'univers du leadership est souvent associé à la maîtrise des émotions et à la résilience face aux défis. Cependant, de plus en plus de dirigeants découvrent la valeur de leur hypersensibilité émotionnelle. Perçue à tort comme une faiblesse, elle s'avère en réalité être une force.

Par Clarisse Nénard



**V**ous ne supportez pas l'ennui, l'inactivité ou la passivité ? Vous êtes souvent dans l'analyse, perdu dans vos pensées ? Vous avez tendance à être perfectionniste ? Vos émotions montent en flèche pour redescendre ensuite aussi vite ? Vous êtes vraisemblablement hypersensible. Pas de panique ! L'hypersensibilité n'est ni une maladie, ni un trouble, ni un état dépressif, ni une déficience, ni même un problème en soi. C'est un trait de personnalité que près de 31% de l'humanité possèdent, selon l'Observatoire de la sensibilité.

## Qu'est-ce que l'hypersensibilité émotionnelle ?

L'hypersensibilité est un tempérament, une nature, une façon d'être. Si une piste génétique est étudiée, ce trait de caractère vient très souvent de l'éducation et de l'environnement dans lequel l'enfant grandit, voire pendant sa gestation. Ainsi, certains se montreront sensibles, d'autres peu, et d'autres hypersensibles. Ces derniers sont plus touchés que les autres par tout ce qui les entoure. Ils ressentent et réagissent plus intensément aux émotions qui traversent tout être humain (empathie, compassion, joie, peur, tristesse, colère, etc.), que ce soit les siennes ou celles des autres. Comme si le curseur du volume était mis au plus haut. Ce sont de véritables éponges émotionnelles. Ils ont tendance à percevoir et à traiter les informations sensorielles et émotionnelles de manière plus profonde et plus détaillée que la moyenne des individus. Souvent considérée comme une faiblesse, cette sensibilité accrue peut être une source de richesse émotionnelle et d'aptitudes uniques.

## LES 8 CARACTÉRISTIQUES d'un manager hypersensible

• **Empathie marquée.** Un manager hypersensible est profondément empathique envers les émotions de son équipe. Il comprend intuitivement les sentiments et les besoins de ses collaborateurs et réagit avec compassion. Cette empathie renforce les liens au sein du groupe.

• **Sensibilité aux besoins de l'équipe.** Il est particulièrement attentif aux besoins individuels de chaque membre de sa team et cherche activement à créer un environnement de travail où chacun se sent écouté, soutenu et valorisé. Cette sensibilité renforce le sentiment d'appartenance et la motivation des collaborateurs.

• **Communication authentique.** L'hypersensible a la particularité d'être honnête et sans filtre. Contrairement à certains leaders qui privilégient la distance émotionnelle, il favorise une communication ouverte et transparente au sein de l'équipe. Il encourage l'expression des émotions et des préoccupations, créant un climat de confiance où chacun se sent libre de s'exprimer.

de détournement de notre attention comme des techniques de respiration et de relaxation, de pratiquer une activité physique et sportive, d'avoir d'autres lectures des événements pour ne pas les prendre de façon personnelle ou faire des suppositions. Le coach va amener le manager à d'autres endroits où son hypersensibilité pourra s'exprimer afin qu'il n'ait pas à le faire dans le cadre de son travail s'il ne le souhaite pas. Il va également s'assurer de son équilibre de vie.

## Y a-t-il des stratégies pour établir des limites saines afin de préserver son bien-être émotionnel quand on est hypersensible ?

Garder l'équilibre des domaines de vie. Il est important de vivre en cohérence avec ses valeurs et d'exprimer ses besoins, de fixer des limites claires pour préserver son bien-être émotionnel. Quand c'est possible, gérer la charge de travail, éviter de se faire parasiter par des éléments qui n'ont pas de sens, qui prennent du temps et qui nous touchent. C'est aussi la connaissance de soi en termes de développement personnel. Avoir quelqu'un de confiance dans l'entreprise à qui parler de sa sensibilité émotionnelle, peut avoir sa place. **C.N.**



### POINT DE VUE...

#### Véronique Sitbon

LIFE COACH, SPÉCIALISÉE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES HAUTS DIRIGEANTS, FONDATRICE DE « DREAM AND DARE COACHING »

### Comment gérer ses émotions quand on est un dirigeant hypersensible ?

La première étape consiste à reconnaître et à accepter ses émotions. Si nous ressentons un sentiment, c'est que nous avons de bonnes raisons de le ressentir. Prendre conscience de nos propres réactions émotionnelles, les comprendre et savoir les réguler, ainsi que celles des autres, est essentiel. Cela permet de gérer au mieux les relations interpersonnelles et les situations de travail stressantes. Lorsque nos humeurs ne sont pas appropriées, le but est de trouver des stratégies

• **Réactivité aux changements.** Constatant en éveil, il est particulièrement réactif aux modifications dans son environnement de travail. En percevant très vite les nuances, aussi subtiles soient-elles, il sait adapter rapidement ses stratégies en conséquence.

• **Créativité et innovation.** Voyant les choses sous un angle différent, il est capable de trouver des solutions originales aux problèmes et d'encourager la créativité au sein de son équipe. Cette capacité à penser en dehors des sentiers battus est précieuse dans un environnement en constante évolution.

• **Quête de sens.** L'hypersensible est en permanence en quête de sens dans tous ses choix et dans tout ce qu'il entreprend. Il est essentiel que chaque action et décision soient cohérentes avec ses valeurs et ses convictions. Il a un profond besoin de donner du sens à son quotidien, à ses actions, à ses collaborateurs.

• **Gestion émotionnelle.** Bien qu'il soit sensible aux émotions, un manager hypersensible sait comment les gérer de manière constructive. Il reconnaît l'importance de maintenir son équilibre émotionnel pour prendre des décisions éclairées et de garder un leadership efficace. Cette capacité à rester calme et concentré en période de stress inspire confiance à son équipe.

• **Leadership inspirant.** Un manager hypersensible est souvent un leader inspirant pour son équipe. Son empathie, sa sensibilité et sa capacité à communiquer ouvertement créent un environnement où chacun se sent valorisé et motivé. Il incarne les valeurs de l'entreprise et inspire les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Dans le monde de l'entrepreneuriat, les émotions sont souvent perçues comme une faiblesse et laissées à la porte de l'entreprise. « Sois fort », « il faut savoir se battre », « cesse de pleurer », « il faut être courageux » ... les injonctions de notre enfance nous ont souvent enseigné à réprimer nos émotions, à être durs et imperturbables : « Tu ne vas pas pleurer pour ça quand même ! », « Tu prends les choses trop à cœur », « Blinde-toi ! ». Aujourd'hui, le paradigme du leadership évolue. Avec un mode de management participatif et non directif, le dirigeant hypersensible émerge comme étant le leader de demain pour guider et inspirer les autres. ■



### INTERVIEW

#### SAVERIO TOMASELLA

DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE ET PSYCHANALYSTE, AUTEUR DE NOMBREUX OUVRAGES COMME : ULTRASENSIBLES AU TRAVAIL : LE GUIDE DE SURVIE POUR AFFIRMER SA SENSIBILITÉ AU BUREAU, AVEC SON CHEF, SES COLLÈGUES (ÉDITIONS EYROLLES) ; ULTRASENSIBLES (BD / VUIBERT 2024).

« TRAVAIL MÉTICULEUX ET MINUTIEUX, DÉVOUEMENT, ENTHOUSIASME ET MOTIVATION... LES GRANDES FORCES DE L'HYPERSENSIBLE DANS L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL »

### Quels sont les principaux traits d'une grande sensibilité émotionnelle ?

— Les personnes hautement sensibles vivent de nombreuses émotions, très variées, intenses et durables, ainsi qu'une porosité aux émotions des autres. Que la situation leur soit favorable ou défavorable, elles font preuve d'une grande réactivité émotionnelle. De ce fait, elles sont plus affectées par les commentaires, les critiques ou les reproches à leur égard, ce qui les rend particulièrement attentives et méticuleuses.

### Pourquoi l'hypersensibilité est considérée de manière négative, alors que la sensibilité est perçue comme une qualité ?

— La sensibilité n'est pas encore reconnue partout comme une

qualité. Les personnes les plus ouvertes et les plus évoluées valorisent leur sensibilité et, parfois, celle des autres, mais en règle générale nous sommes encore dans une société patriarcale, martiale et productiviste, qui nie ou dénigre la sensibilité. Le contexte culturel dominant la considère comme une "faiblesse" ou comme une "affaire de femmes".

### Comment réhabiliter la grande sensibilité dans notre société ?

— En réalité, cela peut aller très vite car la sensibilité est le propre de la nature humaine. Il suffit de la respecter, de l'écouter et de la valoriser, de laisser chaque être humain l'exprimer sans la censure. C'est extrêmement simple et facile à mettre en œuvre, cela ne demande aucun effort particulier. Au contraire,

les gros efforts exigés par l'éducation et la société nous imposent de la faire taire ou de l'étouffer. Ces efforts-là sont épuisants, contre-productifs et douloureux.

### Quelles stratégies ou techniques peuvent aider les dirigeants ultrasensibles à faire face à des sentiments intenses ?

— Faire des pauses, se reposer, s'aérer la tête, marcher, souffler, faire des mouvements qui apaisent. L'idée n'est pas de se couper de ses émotions, mais de mettre des mats dessus et de les comprendre. Chaque émotion nous informe sur la situation que nous sommes en train de vivre, notamment sur nos besoins. L'accepter et la comprendre permet d'en faire une force, tant sur un plan personnel que professionnel. **C.N.**

**JEUX DE REFLETS**  
**"LE DIAMANTAIRE"**  
14 MARS > 19 MAI **CORSO**  
**PARCOURS ARTISTIQUE**

**3CoAPo**  
CÔTE D'AZUR





# L'ÉCHEC, LE PASSAGE OBLIGÉ VERS LE SUCCÈS !

C'est bien connu, entreprendre est loin d'être un long fleuve tranquille. L'échec est une réalité de la vie. Nous en faisons tous l'expérience un jour ou l'autre. Si certains restent paralysés, d'autres s'en servent pour rebondir et mieux réussir. Tout dépend de la manière dont nous l'assumons !

Par Clarisse Nénard

**L'**échec : un mot qui évoque souvent des sentiments de peur et de honte, mais pour les leaders visionnaires, il représente bien plus que cela. C'est une pierre angulaire de la réussite. Dans l'univers exigeant de l'entrepreneuriat, de la gestion d'entreprise et du leadership, chaque revers est une occasion de se réinventer, d'apprendre, de progresser et de se développer.

**ACCEPTER LA RÉALITÉ.** Reconnaître que l'échec fait partie du parcours entrepreneurial est la première étape pour mieux le gérer. Dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle, « qui ne se plante pas ne pousse jamais ». Tomber, se planter, c'est la vie ! Raison suffisante pour se défaire de la peur et de la honte associées

sommes en échec. Mais cela reste une perception personnelle. On peut voir les choses à l'instant T en se disant : je voulais gagner, je n'ai pas réussi, c'est un échec. Ou à plus long terme : je voulais gagner, je n'y suis pas arrivé. C'est un échec mais je vais rebondir, revenir plus fort et je gagnerai le coup d'après. L'échec n'est plus là puisqu'il devient une occasion de le transformer et de progresser.

### Échouer dépend donc de la manière dont nous le voyons et le vivons ?

L'échec résulte de la manière dont on le décède. Pour moi, il en existe deux formes. La première : j'ai commis une erreur, j'en ai peut-être tiré les leçons. Mais je perds de nouveau pour les mêmes raisons qu'hier. Je reproduis les mêmes erreurs. Ne pas arriver à capitaliser sur une situation pour revenir plus fort reste un échec. La seconde : j'ai envie de réaliser quelque chose mais je me trouve des excuses pour ne pas le faire ou pour ne pas y aller. Je suis dans l'évitement, je n'ose pas. C'est moi qui suis quelque part dans l'échec, parce qu'à force de vouloir l'éviter, c'est ma vie qui devient un échec. **C.N.**

à l'échec, ainsi que d'envisager des alternatives, tout au moins un « plan B » ! Ne pas prévoir que des difficultés puissent survenir revient à se voiler la face, même si l'on aime tous qu'un plan se déroule sans accroc.

**APPRENDRE DE SES ERREURS.** Chaque revers est une leçon déguisée, une invitation à réfléchir. Prendre du recul permet d'examiner ses erreurs sans se blâmer. Rien de tel pour adopter une perspective objective afin de comprendre ce qui s'est passé. Analyser ses fautes, ce qui a mal tourné, identifier les leçons à tirer et ajuster sa stratégie sont des éléments clés pour réajuster, avancer avec une vision revue afin d'éviter de nouvelles erreurs et de progresser. Le processus d'apprentissage ne s'arrête jamais

**CULTIVER LA RÉSILIENCE.** La capacité de tirer des leçons d'un échec et de rebondir est un trait de caractère essentiel pour tout entrepreneur ou manager. La résilience permet de surmonter les obstacles, de rester concentré sur ses objectifs et de persévérer malgré les défis. Cette attitude face à l'adversité se construit au fil du temps grâce à l'expérience, à l'apprentissage et au développement de compétences telles que la pensée positive, la gestion des émotions et du stress, la flexibilité mentale et la recherche de soutien social. Mieux vaut se concentrer sur ce que l'on peut contrôler plutôt que sur ce que l'on ne peut pas.

**INSPIRER SON ÉQUIPE.** En tant que leader, il est crucial de montrer l'exemple en matière de gestion de l'échec. Encourager un environnement où les erreurs sont considérées comme des occasions d'apprentissage plutôt que des échecs personnels favorise une culture d'innovation et de progrès. L'échec ne doit pas être un frein, mais un moteur de motivation. Partager ses erreurs et les leçons que l'on peut en tirer avec son équipe ou ses pairs, c'est-à-dire cultiver la transparence, participe à un environnement d'apprentissage et de croissance.

**FAVORISER L'INNOVATION.** Loin d'être une fin en soi, l'échec peut être un puissant moteur de créativité. De nombreux exemples illustrent comment les revers ont inspiré des individus à repenser leurs approches, à explorer de nouvelles voies et à créer des solutions innovantes.

J.K. Rowling, la célèbre autrice de la série Harry Potter, a été rejetée par de nombreux éditeurs avant d'en trouver un prêt à publier son premier roman. Steve Jobs n'a pas toujours été le génial créateur que l'on croit, sans parler de son éviction de la société qu'il avait fondée. Ses revers l'ont poussé à explorer de nouvelles voies et à développer des produits révolutionnaires tels que l'iPod, l'iPhone et l'iPad, qui ont redéfini les industries de la technologie et de la communication. Walt Disney, le célèbre créateur de Mickey Mouse a essuyé de nombreux échecs commerciaux avant de connaître le succès avec son premier long métrage d'animation, "Blanche-Neige et les Sept Nains". Ses revers l'ont poussé à innover dans le domaine de l'animation et à créer l'un des studios de divertissement les plus influents au monde. Thomas Alva Edison, l'un des inventeurs les plus importants de l'histoire, a illuminé le monde en parvenant à créer le filament et donc l'ampoule électrique après des milliers de tentatives vaines. « Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas... Je ne me suis pas découragé car tout nouvel échec constitue un pas de plus vers la victoire. » Charles de Gaulle, Abraham Lincoln, Rafael Nadal... tous ont essuyé des revers cuisants avant de s'accomplir.

En somme, plus on échoue, plus on multiplie nos chances de réussir, à condition d'apprendre de ses échecs. Comme le disait Lao Tseu, « l'échec est le fondement de la réussite. » Alors, apprenons de nos erreurs, échouons plus souvent pour réussir plus vite ! ■

“  
IL N'Y A QU'UNE SEULE  
CHOSE QUI REND UN RÊVE  
IMPOSSIBLE À RÉALISER :  
LA PEUR DE L'ÉCHEC

Paulo Coelho



## INTERVIEW

### PAUL PINTO

PRÉPAREUR MENTAL EN SPORT ET EN MANAGEMENT.  
CRÉATEUR DE REBOOTMYLIFE.

« NOUS DEVONS ACCEPTER QUE LA VIE EST FAITE DE CYCLES, DE HAUTS ET DE BAS, ET QU'IL N'Y A PAS DE RÉUSSITE SANS ÉCHEC »

#### Quelles sont les clés pour bien gérer l'échec ?

— Comme le dit un proverbe, « l'important n'est pas de tomber 9 fois mais de se relever 10 fois. » Si cette notion de durée et de persévérance est primordiale, la réaction face à l'échec détermine la suite des événements, bien souvent guidée par nos pensées. Nos émotions définissent notre comportement. La honte, la colère et la tristesse sont les trois principaux sentiments qui dominent lorsque nous échouons, la honte plus particulièrement. Selon David R. Hawkins, un grand chercheur américain et psychiatre, la honte est la vibration la plus basse dans son échelle de conscience. Un des premiers points consiste à s'en éloigner. Il faut apprendre de ses échecs de façon structurée, c'est le retour d'expérience.

#### Face à ces sentiments, comment les travailler afin d'éviter de rester dans une spirale positive ?

— Deux choses. La première consiste à ne pas rester seul. Quand on est seul, on rumine son échec. Donc, s'entourer d'une personne de qualité avec qui échanger, et qui nous apporte un regard extérieur bienveillant. La deuxième réside à trouver l'équilibre entre les émotions et la réflexion. Il est important, et j'insiste là-dessus, de bien distinguer ce qui était dans notre contrôle et ce qui ne l'était pas. La pratique de

la « mindfulness », ou pleine conscience, apprend à réagir de manière stable et calme face aux événements. Ne pas trop s'extasier quand on réussit, ni trop s'effondrer en cas d'échec. Éviter ces montagnes russes : « je suis le roi du pétrole, et ensuite je ne veux plus rien. On appelle cela le brouillard émotionnel.

#### S'entourer d'un préparateur mental ou d'un coach en management, la meilleure option pour rebondir !

— La notion de temps est très importante. Si on s'installe trop longtemps dans une période de rumination on perd ses journées. Il convient donc de se remettre très vite dans le sens de la marche. Si vous n'avez pas un environnement qui vous soutient, qui vous pousse dans la bonne direction, vous perdrez du temps, de l'énergie, et de l'argent. On attend des patrons, des managers... qu'ils donnent des instructions et une voie à suivre. Devant la complexité de se confier, ils sont seuls. Sans pour autant être des psys, nous allons les écouter, reformuler leurs propos, poser des questions avec des techniques de questionnement qui permettent d'avancer et d'obtenir des résultats. En échangeant de façon régulière, avant des échéances importantes par exemple, aide à gagner en lucidité, à mettre les choses en perspective. Seul, on projette ses propres croyances. On est limité. **C.N.**

DÉPARTEMENT DES ALPES-MARITIMES | 06

PROFESSIONNELS / FRANCHISÉS

Vous rencontrez des difficultés pour recruter ?

Vous avez besoin d'être accompagnés ?

Grâce à ses partenaires, le Département vous offre la possibilité de :



Recenser vos besoins en recrutement



Sélectionner et vous soumettre des candidatures en adéquation avec le profil recherché\*



Proposer la réalisation d'une période d'immersion professionnelle gratuite et sans engagement\*\*

Un dispositif gratuit d'aide au recrutement dans le cadre de l'accompagnement au retour à l'emploi des bénéficiaires du RSA.

\* Candidat bénéficiaire du RSA. \*\* Absence de contrat de travail préalable. Période d'une durée maximale d'un mois. L'assurance est prise en charge par le Département.



Plus d'informations sur le dispositif :  
04 22 53 07 69  
www.departement06.fr





RENDEZ-VOUS

**TECHCANNES : ENTRE TECH ET CINEMA**



Un nouvel événement va s'installer sur la plage Villebrequin du 17 au 20 mai en parallèle du Festival de Cannes. techCannes est le rendez-vous au croisement de la tech et du septième art, pour acculturer le milieu du cinéma à celui de la tech et vice-versa. Au programme de ces quatre jours organisés par l'entrepreneuse Sarah Lelouch : keynotes, tables rondes, speed meeting et démonstrations d'innovations destinées au cinéma. Cette première édition abordera largement l'impact de l'intelligence artificielle sur la production audiovisuelle, mais aussi les innovations tech dédiées au cinéma, la tech appliquée à l'économie du cinéma, et les réseaux sociaux et l'émergence des jeunes talents. Pour démontrer tout l'intérêt de la tech pour les différents métiers du cinéma, douze start-ups concourront dans le cadre d'une remise de prix, les techCannes Awards, dans quatre catégories : meilleure innovation artistique, innovation la plus utile pour l'industrie audiovisuelle, meilleure plateforme de contenus et outil IA le plus adapté à la réalisation d'un film. Enfin, techCannes sera aussi l'occasion pour plusieurs start-ups sélectionnées d'investir sa scène afin de pitcher leur projet. Save the date ! [www.techcannes.com](http://www.techcannes.com)

RENCONTRE

**CONVENTION D'AFFAIRES**

Participez à la Convention d'affaires multisectorielle de juin ! C'est le grand rendez-vous de l'année : la 3<sup>e</sup> édition qui impliquera les donneurs d'ordres affiliés à La Place Business sur l'ensemble de leurs services et leurs besoins en sourcing. Cet événement permettra aux entreprises du territoire d'accélérer leur prospection commerciale grâce à des rendez-vous d'affaires individuels préprogrammés entre elles et avec des donneurs d'ordres publics et privés de leur choix (jusqu'à quinze rendez-vous de 15 minutes). Avec toujours le même but : créer des synergies entre les acteurs économiques du territoire, démultiplier les opportunités business et mettre en œuvre de façon concrète le Small Business Act. **Rendez-vous le 4 juin à partir de 11h.** [www.cote-azur.cci.fr](http://www.cote-azur.cci.fr)



À VOS AGENDAS



4<sup>e</sup> ÉDITION **AATE 2024**

Les Assises Azuréennes de la Transition Énergétique sont devenues le rendez-vous annuel incontournable des acteurs du territoire des Alpes-Maritimes engagés dans la transition énergétique. Cette année et pour la 4<sup>e</sup> édition, la Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur reconduit l'événement au sein du Palais de l'Europe de Menton. Pendant une journée entière plus de 400 participants – collectivités, entreprises, experts du domaine de l'énergie, acteurs économiques et associatifs, monde académique – se réuniront pour partager, s'inspirer et débattre de leurs expériences et solutions dans le domaine de la transition énergétique, autour d'un riche programme composé de plusieurs animations (table ronde, conférence, atelier, village de la transition...). **Rendez-vous le 13 juin au Palais de l'Europe à Menton.** [www.cote-azur.cci.fr](http://www.cote-azur.cci.fr)



ATELIER

**BOOSTEZ VOTRE MARQUE EMPLOYEUR**

Vous voulez construire votre marque employeur pour attirer des talents ? Le 24 avril 2024, l'APEC anime au sein des bureaux de l'UPE06 un atelier « Marque employeur : les fondamentaux ». En groupe de 4 à 10 participants, on y apprend à comprendre, construire et développer sa marque employeur, se rendre visible auprès des candidats, définir sa marque en termes de communication RH, la diffuser sur différents supports et canaux, la faire vivre et mesurer les effets et retombées de ses actions. Destiné aux dirigeants d'entreprise ou responsable RH, cet atelier sera animé par Steeve Platteau. **Inscription : [steeve.platteau@apec.fr](mailto:steeve.platteau@apec.fr) – 07 810 28 008 – [www.apec.fr](http://www.apec.fr)**

CHALLENGE SPORTIF



**LE DÉFI DU MERCANTOUR**

Envie de renforcer la cohésion de votre équipe ? Inscrivez-la au Défi du Mercantour, la première randonnée-relais interentreprises qui se déroulera du 22 au 29 juin dans le Parc national du Mercantour. 14 collaborateurs par entreprise se relayeront sur près de 155 kilomètres et 9410 mètres de dénivelé positif, de Saint-Etienne-de Tinée à Menton en passant par Isola 2000, Valdeblore, Saint-Martin-Vésubie, Belvédère, La Bollène-Vésubie et Sospel. Nul besoin d'être un randonneur chevronné pour se lancer : le défi est accessible à tous, avec des parcours simples et d'autres plus ardues. Pour chaque étape, l'entreprise devra désigner deux collaborateurs selon le niveau de difficulté de l'itinéraire. Et chaque soir, un village éphémère accueillera les participants pour un dîner et des activités axées sur la découverte, la cohésion et le bien-être collectif. Ce sera aussi l'occasion de parfaire ses connaissances sur la gestion individuelle des performances, grâce à l'intervention des gardiens du Parc national du Mercantour, d'un coach en sophrologie et de professionnels du coaching sportif. Cet événement se veut aussi tourné vers la protection de l'environnement : 5% des bénéfices seront alloués au Parc national du Mercantour. Prêts à relever ce beau défi ? [www.ledefidumercantour.com](http://www.ledefidumercantour.com)

FORUM



**TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ENTREPRISES**

Comment faire sa transition écologique ? Par où commencer ? Vers qui se tourner ? Les chefs d'entreprise et dirigeants RSE pourront trouver des réponses à toutes leurs questions sur les enjeux des transitions environnementales au sein du 2<sup>e</sup> Alcyon Sud, forum de la transition écologique des entreprises, organisé par le MEDEF SUD. 2000 visiteurs sont attendus le 2 juillet 2024 au Centre Expo Congrès de Mandelieu-la-Napoule, transformé pour l'occasion : un village des solutions, deux conférences de haut niveau, des ateliers thématiques, un village des emplois verts, des espaces de démonstration, de détente et de networking. Exposants et partenaires, joignez-vous à l'événement ! [www.forum-alcyonsud.com](http://www.forum-alcyonsud.com)

DÉBAT

**L'IA AU SERVICE DU VIVANT**



Quel impact a l'intelligence artificielle sur le climat ? Comment influence-t-elle les décisions, les avancées scientifiques, et quel est son rôle dans le soutien à la démocratie ? Pour répondre à ces questions, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise a réuni quatre intervenants passionnés et engagés : Cyril Dion, réalisateur, poète et écrivain, Asma Mhalla, chercheuse en études politiques à l'EHESS, Arthur Auboeuf, fondateur de Team for the Planet et Théo Alves Da Costa, président de l'ONG Data for Good. Ensemble, ils participeront aux Rencontres du CJD Nice, qui reviennent pour une deuxième édition le 18 avril 2024 au Stade Allianz Riviera. **Entrée de 10 à 65€.** [lesrencontresdujdnice.org](http://lesrencontresdujdnice.org)

SALON

**MADE IN PME**



Les 18 et 19 avril 2024, la CPME SUD organise le Salon des entrepreneurs de la région PACA, plus grand rassemblement d'entreprises de la région Sud. 5000 décideurs sont attendus au Parc Chanot à Marseille, aux côtés de 400 exposants de toute la région. Objectif : connecter les chefs d'entreprise du territoire, leur apporter des réponses concrètes pour accompagner leur croissance et valoriser leurs métiers et leurs savoir-faire à travers 150 workshops, conférences et ateliers. Ce sera aussi l'occasion d'écouter les témoignages de personnalités influentes, de trouver de nouveaux clients et fournisseurs dans la région, et de rencontrer des acheteurs régionaux pour favoriser le circuit court. [www.madeinpmesud.com](http://www.madeinpmesud.com)



**les déccideuses**

L'IMPULSION QU'IL VOUS FAUT

**L'incubateur ambitieux des femmes entrepreneurs !**

La CCI Nice Côte d'Azur et ses partenaires combinent leurs compétences au sein d'un incubateur pour accompagner **LES FEMMES QUI OSENT** l'aventure entrepreneuriale.

**Les bénéfices d'intégrer les déCCIdeuses**



**Un programme d'accompagnement**

mixant collectif et individuel afin d'accélérer votre développement et votre déploiement sur les marchés cibles



**Un lieu dynamique**

dans lequel des événements sont organisés pour aller à la rencontre de compétences et d'acteurs utiles pour votre entreprise



**Un prix compétitif**

incluant hébergement, accompagnement et animation



**Un réseau de conseillers expérimentés**

qui partagent leur expérience

Vous êtes **porteuse d'un projet** d'entreprise, ou dirigez une entreprise **immatriculée depuis moins de 2 ans** ? Votre activité est dans **les Alpes-Maritimes** ?

Candidatez sur [www.les-deccideuses.com](http://www.les-deccideuses.com)

#lesdéCCIdeuses

Découvrez votre futur incubateur



Au cœur de votre histoire





# LA BANQUE AU SERVICE DES ÉNERGIES QUI FONT GRANDIR LA MÉDITERRANÉE

LA BANQUE POPULAIRE MÉDITERRANÉE ET L'ENSEMBLE DE SES ÉQUIPES S'ENGAGENT CHAQUE JOUR À FAÇONNER UN **AVENIR** COMMUN DURABLE, À **TRANSMETTRE** ET VALORISER LES RICHESSES DE NOTRE PATRIMOINE MATÉRIEL, HUMAIN ET CULTUREL.

NOUS SOMMES LA BANQUE DE TOUTES LES **PROXIMITÉS**, GÉOGRAPHIQUES COMME AFFECTIVES, LA BANQUE **COOPÉRATIVE** QUI ŒUVRE À LA CONSTRUCTION DU TERRITOIRE EN ACCOMPAGNANT CELLES ET CEUX QUI CONTRIBUENT À LE FAIRE RAYONNER.

AUX CÔTÉS DES ENTREPRENEURS, CHAQUE **ENGAGEMENT** EST UNE AVENTURE HUMAINE RICHE D'OUVERTURE ET D'**INNOVATIONS** VERTUEUSES.

EN CETTE ANNÉE OÙ NOTRE TERRITOIRE SERA À L'HONNEUR, NOS FLAMBEAUX, PORTÉS PAR NOS HÉROS, ILLUMINERONT **LA ROUTE VERS L'EXCELLENCE**. NOS AMBASSADEURS NE PORTENT PAS SEULEMENT UNE FLAMME, ILS PORTENT NOS RÊVES ET NOS AMBITIONS.

PLUS QUE JAMAIS PARTAGEONS DES ÉMOTIONS, FAVORISONS LES **RENCONTRES** QUI FONT UN PONT ENTRE LES GÉNÉRATIONS, ENTRETENONS CETTE **EXEMPLARITÉ** QUI INSPIRE ET FAIT GRANDIR.

SUR TERRE COMME EN MER, NOUS CONTINUERONS À CULTIVER LA PASSION, À FORGER L'**ESPRIT D'ÉQUIPE**, ET À SEMER LES GRAINES DE LA RÉUSSITE CHEZ LES PLUS JEUNES COMME CHEZ NOS FUTURS COLLABORATEURS.

**NOTRE HÉRITAGE EST NOTRE AVENIR, ÉCRIVONS-LE ENSEMBLE.**

**BANQUE  
POPULAIRE  
MÉDITERRANÉE** 

la réussite est en vous



Communication à caractère publicitaire. Banque Populaire Méditerranée, Siège Social : 457 Promenade des Anglais, 06200 Nice. Tél : 04 93 21 52 00\*  
- www.bpmed.fr. SA coopérative de BP à capital variable (art. L512-2 et suivants du CMF et les textes relatifs aux BP et aux établissements de crédit) -  
058801481 RCS Nice. ORIAS N°07005622 - TVA intracommunautaire FR 6105801481. Succursale de Monaco - 3-9 Boulevard des Moulins - MC 98000  
Monaco RCI 00S03751 TVA : FR 64000053529 - Tél : +377 92 16 57 57\* - www.banquepopulaire.mc. \*Appel non surtaxé, coût selon opérateur. Entité du  
Groupe BPCE, titulaire de l'identifiant unique REP Papiers n° FR232581\_03FWUB délivré par l'ADEME.



PARTENAIRE PREMIUM