

LE FIGARO entrepreneurs



MANAGEMENT
PROGINOV PEUT COMPTER SUR SES SALARIÉS ACTIONNAIRES
PAGE 40

IMPACT
MUSTELA EST ENGAGÉ DANS UNE DÉMARCHÉ RESPONSABLE AMBITIEUSE
PAGE 41



Le plein de bonne énergie

Les panneaux solaires de la société textile Tenthorey, à Eloyes (Vosges).

Alors que les effets de la crise de l'électricité se font encore sentir, de plus en plus d'entreprises s'équipent pour réduire leur consommation et limiter le gaspillage. PAGES 38 ET 39

> ÉDITORIAL APRÈS L'INCENDIE

«Gilets jaunes», pandémie, guerre en Ukraine, inflation... Parmi les crises qui se sont enchaînées ces dernières années, la hausse vertigineuse des prix de l'énergie est peut-être celle qui aura le plus traumatisé les entrepreneurs. Les cours de l'électricité ont atteint des niveaux inédits, incontrôlables. Cela a été littéralement une flambée qui a carbonisé bien des entreprises, réduit leurs résultats en cendres, fait partir leur activité en fumée.

Si l'incendie est maintenant contenu, sinon éteint, la leçon a-t-elle été retenue? En tout cas, cette crise aura donné tout son sens à la chasse au gaspi et à la sobriété énergétique. Le meilleur moyen, désormais, de se prémunir contre une éventuelle crise de l'énergie est d'investir pour réduire, d'une manière ou d'une autre, sa facture de gaz ou d'électricité. Une telle démarche guidée par une stricte nécessité économique aura aussi un effet positif sur la planète. Ce n'est pas une mauvaise chose que de faire ainsi d'une pierre deux coups. BRUNO JACQUOT

Le prochain numéro de «Figaro entrepreneurs» paraîtra le 4 juin

LA VIE DE BUREAU

Devenir parent rend-il plus performant?

Et si le sujet de la parentalité et celui de la performance au travail - théoriquement très différents - étaient intrinsèquement liés? Soyons honnêtes : mêler vie personnelle et vie professionnelle est désormais inévitable - ou presque. Un nouveau critère un peu inattendu permettrait d'accroître la performance au travail : les enfants. Ceux de vos collègues. Les vôtres.

La société Les Parents zens, en collaboration avec OpinionWay, vient en effet de publier les résultats d'une nouvelle étude axée sur les salariés qui sont les heureux parents d'enfants âgés de 0 à 3 ans. Et ce que l'on y découvre marque un tournant décisif dans la compréhension des attentes de ces jeunes parents dans le contexte professionnel...

Ainsi, 40% d'entre eux estiment essentiel de connaître le prénom et l'âge des enfants de leurs collègues. Si l'on caricature, on pourrait dire qu'une entreprise dans laquelle chacun connaît le prénom et l'âge des enfants des autres est une entreprise dans laquelle il fait bon travailler, où il fait bon vivre...

La «parentologie» est un vecteur de performance... L'étude révèle que 79% des salariés établissent un lien direct entre le soutien à la parentalité et la performance économique, illustrant les bénéfices d'une approche entreprise «Parent à bord». Ce qui fait immédiatement penser à la vignette «Bébé à bord», que l'on

voit parfois collée sur certains véhicules familiaux.

Verra-t-on désormais des macarons similaires à l'entrée des entreprises? La famille, c'est donc bon pour l'engagement. Pour souder les équipes, pour les motiver... C'est d'ailleurs ce qu'esquissait déjà en 2018 une étude d'EY, cette fois : 70% des entreprises ayant intégré la parentalité dans leur stratégie RH constataient une hausse de productivité de leurs salariés. Selon 75% des répondants, la présence de salariés jeunes parents est perçue comme un symbole de dynamisme au sein de l'entreprise.

Bonnes pratiques

Et en pratique? La parentologie a un goût de «pas assez», selon les personnes interrogées. Les Parents zens publie d'ailleurs un livre blanc aux allures de manifeste - que signe Marine Desandre, la fondatrice - afin de distiller quelques bonnes pratiques : allongement et amélioration de la rémunération du congé paternité, meilleur accès aux services de garde d'enfants, meilleur accompagnement pour le retour au bureau...

On peut relire *La Barbe et le Biberon* (Marabout), paru en 2020. L'auteur, Tristan Champion, y raconte son congé paternité. On comprend bien toute l'importance du soutien que les entreprises se doivent d'apporter aux jeunes parents, que ce soit au bureau ou à la maison. Parents à bord! ■

QUENTIN PÉRIEL

Un Erasmus pour les jeunes créateurs d'entreprise

Corinne Caillaud

En quatre mois passés chez Hacke & Hobel, à Biesenthal, au nord-est de Berlin, Jeanine Morack, artisan menuisier de 42 ans, a davantage appris sur le fonctionnement d'une entreprise qu'en vingt ans de salariat. «J'ai été confrontée à la gestion quotidienne d'une entreprise - la prise de décision, la manière de réorganiser les effectifs lorsqu'un chantier est différé, et même la communication!», raconte-t-elle. Lors de son immersion dans cette entreprise allemande, elle a aussi participé à des chantiers et a pu s'initier à la pose de panneaux photovoltaïques et à l'isolation extérieure de bâtiments.

Une telle expérience a été possible grâce au programme Erasmus pour les jeunes entrepreneurs. Imaginé en 2007 par le Parlement européen et mis en œuvre par la Commission, il est destiné aux entrepreneurs installés depuis moins de trois ans, ou à ceux qui ambitionnent de le devenir. Un solide projet professionnel est nécessaire pour intégrer une entreprise hôte à l'étranger pendant un à six mois. De son côté, l'entrepreneur hôte doit avoir pignon sur rue depuis au moins trois ans et être animé par l'envie de transmettre ses connaissances. «L'entrepreneur expérimenté peut avoir besoin des conseils d'un jeune sortant d'école pour revoir sa stratégie marketing ou mieux maîtriser des réseaux sociaux, par exemple. Lui aussi y trouvera son compte», souligne Alberto Valenzano, chargé de ce programme à la Commission européenne.

Depuis le lancement de cet Erasmus, plus de 12000 échanges ont eu lieu, entraînant pour 53% des entrepre-

neurs hôtes le développement d'un nouveau produit ou service, et pour 65% le démarrage d'une activité dans un autre pays. Du côté des jeunes entrepreneurs, 37% de ceux qui n'avaient pas encore sauté le pas ont créé leur affaire après l'échange.

Plutôt que de recourir aux organisations intermédiaires, comme les chambres de commerce et d'industrie, en France, qui aident à trouver une entreprise d'accueil, Jeanine Morack a elle-même repéré Hacke & Hobel. À l'aise dans la langue de Goethe, elle a convaincu un des responsables de l'entreprise de constituer un dossier

« Mon objectif était de gagner en expérience dans un pays, le Québec, où la brasserie artisanale est bien développée »

Thibaud Durand

Participant au programme Erasmus

pour que celle-ci soit référencée dans le programme Erasmus. Ce qui l'a attirée chez Hacke & Hobel, créé il y a dix ans, c'est son organisation particulière. «C'est une entreprise collective, explique-t-elle. Il n'y a pas de hiérarchie entre les dix indépendants qui la composent. Ils exercent dans des domaines différents, allant de la construction à l'aménagement intérieur, en passant par l'agencement de jardins.»

Autoentrepreneuse près de Grenoble depuis décembre 2019, Jeanine Morack envisageait de se rapprocher d'un charpentier et d'un couvreur zingueur. Elle cherchait une entreprise qui puisse l'éclairer sur son projet. «Le fait que j'apporte une solide expérience en menuiserie et que je contribue à faire connaître leur modèle en France a sans

doute pesé dans leur décision de m'accueillir», estime-t-elle. Pour planifier ses propres chantiers et éviter une longue période sans rémunération, Jeanine a scindé son séjour en deux fois deux mois. Pour le financer, elle a bénéficié d'un soutien de l'Union européenne de 830 euros par mois. Une aide qui varie selon les destinations.

Thibaud Durand a, quant à lui, effectué son échange pendant trois mois d'affilée, dès novembre 2023, mais beaucoup plus loin. Devenu, à 22 ans, brasseur itinérant, après un DUT agroalimentaire, il est parti au Québec grâce à un projet pilote destiné à tester l'extension géographique du programme Erasmus. «Mon objectif était de gagner en expérience dans un pays où la brasserie artisanale est bien développée», indique le jeune homme originaire du Vaucluse.

Dans la brasserie de Darryl et son épouse, qui emploie trois personnes, Thibaud Durand a tour à tour œuvré en production et à la gestion des stocks et des commandes en se concentrant, le dernier mois, sur la comptabilité et la gestion du personnel. «Darryl m'a aidé à mieux construire mon plan d'affaires. De mon côté, je l'ai mis en contact avec un distributeur pour qu'il puisse commercialiser sa bière en France», détaille Thibaud Durand.

À son retour, il a rédigé le rapport qui doit être produit en fin d'échange. Son expédition a renforcé son envie d'ouvrir sa propre brasserie, qu'il imagine, comme celle de Darryl, avec une salle de dégustation. Les deux hommes échangent régulièrement par courriel et Darryl a promis de venir en France lorsqu'il sera installé. De leur côté, 630 entrepreneurs français accueillent de jeunes entrepreneurs étrangers. ■

La crise est passée, mais le prix de l'énergie pèse encore sur les entreprises

Corinne Caillaud

La situation est délicate pour celles qui ont dû renouveler leur contrat de gaz ou d'électricité au pire moment.

La flambée historique des prix du gaz et de l'électricité en 2022, liée principalement à la guerre en Ukraine, continue de peser sur les comptes des entreprises, malgré la mise en place du bouclier tarifaire. C'est particulièrement vrai pour celles dont les contrats d'approvisionnement sont arrivés à échéance cette année-là ou au début de 2023. Alors que les tarifs oscillaient précédemment entre 80 et 100 euros du mégawattheure (MWh), elles n'ont pas eu d'autres choix que de s'engager à des tarifs très élevés pour des durées parfois pluriannuelles. « Elles sont piégées par ces contrats toxiques que les énergéticiens refusent de renégocier alors que les prix de l'électricité sur les marchés de gros en France sont en baisse. C'est un hold-up ! », s'indigne Catherine Quérard, présidente du Groupement des hôtelleries et restaurations de France (GHR).

Signe des difficultés, le bilan annuel 2023 de la Médiation des entreprises relève que l'augmentation des prix de l'énergie a représenté 15 % des sollicitations. Ce document souligne que « les demandes faisant état de difficultés liées aux relations contractuelles (litiges, renégociations, renouvellements, résiliations, etc.) ont été les plus nombreuses ». De son côté, le Médiateur national de l'énergie, qui recueille les réclamations des particuliers comme des entreprises de moins de dix salariés et de moins de 2 millions de chiffre d'affaires, a enregistré l'an dernier une hausse de 72 % des saisines émanant de ces dernières. « Aujourd'hui encore, nous sommes sollicités par des TPE pour des difficultés liées à l'application des aides sur leur facture », observe Frédérique Fériaud, directrice générale des services du Médiateur national de l'énergie.

Selon la puissance de leur compteur, les TPE n'ont pas bénéficié des mêmes protections. Celles dont la puissance était inférieure ou égale à 36 kilowattheures (kWh) ont pu revenir à un contrat réglementé (tarifs fixés par les pouvoirs publics et proposés par les

fournisseurs historiques), mais ce fut l'impasse pour celles qui étaient déjà engagées dans des contrats de marché, dont les prix sont fixés librement par les fournisseurs. « Les petites entreprises qui consommaient peu d'énergie ont été mieux préservées par le dispositif d'aide, que dans les métiers de bouche par exemple, qui utilisent des équipements plus énergivores », pointe Bénédicte Caron, vice-présidente de la CPME. « La situation a été compliquée pour les boulangeries de plus de dix personnes », confirme Dominique Anract, président de la Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie française (CNBPF). Déjà fragilisés par la hausse du prix des matières premières avant même que n'éclate la guerre en Ukraine, 854 boulangers ont déposé le bilan en 2022, 1079 l'année suivante, quand ils étaient 278 en 2021 selon les chiffres du cabinet Altares. « Si les industriels sont capables de rogner sur les marges et d'accroître les prix, une augmentation de 10 centimes sur la baguette ne suffit pas », pointe Thierry Millon, directeur des études d'Altares.

Manque à gagner

Le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, a suscité un espoir chez les entrepreneurs le 25 mars. À l'issue de sa participation exceptionnelle au comité exécutif d'EDF, il a assuré que l'énergéticien « s'est engagé à renégocier les contrats des TPE, PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire) qui ont été signés au moment où les prix étaient au plus haut. C'est vital pour ces entreprises. EDF le met en œuvre ». Un message qui ne « paraît pas avoir été bien entendu car, pour l'heure, rien n'avance », affirme Catherine Quérard. Les entreprises qui tentent de résilier leur contrat par anticipation doivent cependant s'acquitter de pénalités qui ne doivent pas excéder la perte économique directe subie par le fournisseur. « Mais personne ne contrôle cette perte et les formules de calcul ne sont pas toujours transparentes pour le client », remarque Frédérique Fériaud.

Selon le baromètre Palatine-Meti (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire), plus de 8 ETI sur 10 sont toujours affectées par la hausse des prix de l'énergie. « Des dispositifs de soutien ont soulagé certaines entreprises, mais actuellement nous dénombrons 300 ETI assujetties à un prix supérieur à 300 euros le MWh, relève Alexandre Montay, délégué général du Meti. Il y a un effet cumulatif de chocs de coûts qui fragilisent les entreprises, car ils attaquent les marges et les flux de trésorerie. »

C'est aussi ce que déplore Jean-François Drouin, dirigeant des Brasseurs de Lorraine, qui emploient dix salariés. « Tous mes fournisseurs ont répercuté la hausse du prix de l'énergie sur leurs produits, explique-t-il. Les tarifs du malt d'orge ont progressé dans des proportions importantes, car le maltage est très énergivore. Quant à ma facture de bouteilles de verre, elle est passée de 87 000 à 157 000 euros par an, et les coûts de l'inox et du carton se sont aussi renchérissés. » En 2022, Jean-François Drouin a donc augmenté de 5 % le prix de ses bières artisanales, mais ses ventes ont baissé. « Conséquence : j'ai perdu 15 % de chiffre d'affaires l'année dernière », regrette-t-il.

Le manque à gagner engendré par la crise de l'énergie est également important pour Lore Camillo, qui représente la sixième génération à la tête des Poteries d'Albi, labellisées Entreprise du patrimoine vivant. Depuis l'entrée en vigueur en juillet 2023 de son nouveau contrat de gaz signé quatre mois plutôt, sa facture a progressé de 155 %. La dirigeante entourée de trente collaborateurs et douze commerciaux, s'est résignée à stopper deux fours. « Ce qui provoque des ruptures de stocks et tend nos relations avec les distributeurs. Ils gèlent nos augmentations de prix en arguant de tarifs moins onéreux à l'importation. Une entreprise française ne peut cependant pas fabriquer au même prix que les Chinois ! », s'offusque-t-elle. Avec l'arrêt de ses fours, son chiffre d'affaires est passé de 4,5 millions d'euros en 2022 à 4 millions l'an dernier. ■

Les prix de gros de l'électricité retrouvent leur niveau d'avant la crise

Prix de l'électricité EPEX SPOT France, moyenne sur 7 jours en euros par mégawattheure (MWh)



Sources : Bloomberg

Infographie LE FIGARO

TEGULYS « Au début, mes fours chauffaient aussi les petits oiseaux »

Henri de Lestapis

Chez les Ducrot, économiser l'énergie relève d'une philosophie familiale. Depuis près d'un siècle, cette lignée d'industriels s'est spécialisée dans la fabrication d'accessoires du bâtiment et de tuiles en terre cuite. Une activité particulièrement énergivore. Aussi, depuis cent ans, se transmet-on scrupuleusement de père en fils l'art de résoudre au mieux l'équation de la rentabilité au prorata de l'énergie dépensée.

Installée à Meymac (Corrèze), à proximité du parc naturel régional des Millevaches, l'entreprise de Nicolas Ducrot, Tegulys, occupe un banal bâtiment de 5000 m². Le dirigeant en a pourtant fait un petit joyau de l'économie d'énergie, où la chaleur fatale des fours de cuisson est récupérée pour le séchage et la pré-cuisson.

« En 1926, raconte le chef d'entreprise, mon arrière-grand-père Jean, diplômé de l'École de Sévres, avait créé une tuilerie qui fonctionnait au bois. Puis, il s'est installé dans une cimenterie et il est passé au charbon. Grâce à de subtiles installations de préservation de la chaleur, il était parvenu à diviser le temps de cuisson des matériaux de 3,5 à 1,5 jour. »

Lui a succédé le grand-père de Nicolas, qui a opté pour le fioul, puis le gaz propane. Confronté au premier choc pétrolier, en 1973, Robert Ducrot s'était attelé à sa table de dessin pour élaborer un véritable labyrinthe de récupération

de la chaleur de ses fours. « Elle passait dans le sol, dans des conduits en briques, poursuit Nicolas Ducrot. Puis elle était convoyée dans le plafond au moyen de tubes en acier isolés. Il y avait un jeu d'aiguillages et de vannes qui ramenaient la chaleur au séchoir. » Il s'émue de la perfection des plans de son aïeul qu'il a jalousement conservés.

Avec l'aide de son grand-père et de ses parents, Nicolas Ducrot a lui-même créé sa propre tuilerie en 1999, après avoir fait ses études en école de commerce, à Dijon. Ses fours fonctionnent au gaz. Pour éviter que les tuiles se fendent, elles sont cuites en grimpant progressivement à 1000 °C.

Construits en briques et abondamment ventilés, les séchoirs sont également énergivores. « Au début, 70 % de la chaleur fatale de mes fours partaient chauffer les petits oiseaux du ciel », se rappelle Nicolas Ducrot. Pour y remédier, il a fait appel en 2017 à un prestataire, Eco-Tech Ceram, dirigé par Antoine Mefre et qui se charge de trouver les bonnes solutions de décarbonation pour les industriels. « Nous avons installé deux Eco-Stock, poursuit Nicolas Ducrot. Ils se piquent sur les cheminées pour récupérer la chaleur. Au moyen de ventilateurs, ils la restituent ensuite vers les séchoirs. »

Installées sur le côté des bâtiments, ces grosses cuves en inox sont constituées de parois isolantes et remplies de céramique réfractaire. Elles peuvent récupérer et stocker une énergie à 600 °C. « En utilisant des matériaux

modernes, Antoine Mefre a réinventé ce que mon grand-père avait inventé quarante ans plus tôt », observe Nicolas Ducrot. L'entrepreneur se félicite d'avoir réduit la consommation d'énergie de son usine de plus de 21 %, soit une réduction de 115 tonnes de CO₂ par an. Il est également parvenu à diviser par deux le cycle de séchage, à investir dans de nouvelles presses à tuiles et à augmenter sa productivité. « Le système nous a permis de surmonter l'augmentation du prix du gaz en 2021-2022 », précise-t-il.

Comme larrons en foire

Le coût total du système s'élevait à 450 000 euros. Nicolas Ducrot en a déboursé 90 000, en contractant un crédit-bail auprès de BNP Paribas. De son côté, Antoine Mefre s'est chargé de compléter le gros de la facture en décrochant des subventions, notamment auprès de la région Nouvelle-Aquitaine et de l'Agence de la transition écologique (Ademe). Les deux entrepreneurs, qui s'entendent comme larrons en foire sur ces questions d'énergie, songent déjà à la version suivante de l'installation. Son coût est estimé cette fois à plusieurs millions d'euros. Elle utilisera un minimum de gaz et davantage d'électricité.

« L'idée sera alors de produire de la chaleur aux heures les plus creuses, lorsque le coût de l'électricité est nul, voire lorsqu'une entreprise peut être payée pour la dépenser », explique Antoine Mefre. Il propose également l'installation de panneaux solaires sur les bâti-



Nicolas Ducrot, PDG de Tegulys.

ments de Tegulys : « La chaleur sera encore stockée et redistribuée au bon moment. » L'ambition est d'annihiler la dépense énergétique, et même de faire de Tegulys, d'ici 2030, une entreprise à énergie positive, c'est-à-dire qu'elle produira plus d'énergie qu'elle n'en consommera. « Nous souhaitons décarboner la production à 100 % et serons les premiers à le faire », s'enthousiasme Nicolas Ducrot. Aux yeux d'Antoine Mefre, la PME de 35 personnes, qui réalise 6 millions d'euros de chiffre d'affaires, est bien plus en avance que les grands groupes de construction de matériaux. « En ce moment, le prix du gaz est bas, observe Antoine Mefre. Les industriels, qui ont le nez dans le guidon, ne s'intéressent guère aux économies d'énergie. C'est un sujet qui les ennuit, la réglementation n'est pas très contraignante et les financements sont compliqués. Mais, dès que les prix grimpent, c'est la panique à bord ! Ils accourent et nous nous arrachons les cheveux. » L'entrepreneur ne cache pas son agacement de cette situation. Mais, pour lui, les économies d'énergie ne peuvent être faites sans l'adhésion active des salariés. « La seule façon de les y associer, suggère-t-il, est de partager avec eux le gâteau des économies financières qu'elles permettront de réaliser. » ■

TENTHOREY « Nous produisons 80 % de l'électricité de l'usine »

Sophie Bouhier de l'Écluse

Un voyage en train a révolutionné son approche énergétique. Fin 2021, Yves Dubief, dirigeant de l'entreprise textile vosgienne Tenthorey, est dans le TGV Paris-Épinal quand il surprend les échanges de deux maires de sa région. Agriculteurs, ils évoquent, satisfaits, les installations solaires de leurs exploitations. Banal ? Non, car ils n'ont pas installé de classiques panneaux photovoltaïques mais des « trackers solaires ». Alors que les premiers sont fixes et généralement placés sur le toit des bâtiments, les seconds sont des assemblages de panneaux solaires bifaces, connectés et intelligents, perchés sur des mâts plantés dans le sol. À l'instar de tournesols, ils se déplacent très doucement pour suivre l'orientation du soleil et placer ses panneaux dans une position optimale, perpendiculaire aux rayons.

Intrigué, Yves Dubief se rapproche d'OKwind, le groupe breton qui a mis au point cette technologie. Créé en 2009, employant 213 salariés, ce lauréat de la French Tech 120 ne manque pas d'arguments. Il explique que ses trackers sont « 70 % plus performants qu'une installation photovoltaïque fixe », en « assurant un rendement maximal et une production stable et linéaire au fil de la journée et des saisons ». S'appuyant sur les calculs reposant sur la méthode d'Analyse de cycle de vie (ACV) d'un cabinet indépendant, il revendique pour ses trackers, recyclables à 98 %, l'empreinte carbone la plus faible par kWh produit.

Autre atout collant à l'ère du temps : l'intelligence artificielle embarquée dans ses solutions « permet de piloter en



Yves Dubief, PDG de Tenthorey. PAUL DELORT/LE FIGARO

temps réel la production et la consommation ». Chaque tracker est ainsi doté d'un dispositif mécanique, de moteurs électriques, d'un logiciel de pilotage et d'un algorithme astronomique.

Convaincu, Yves Dubief passe commande fin 2021 pour son usine de tissage d'Éloyes, qui fabrique des tissus pour divers secteurs et des cabas pour le shopping. Vingt-deux trackers ont depuis été installés sur le terrain de 4 hectares environnant l'usine. « Les biches du bois qui côtoient la zone industrielle ne sont pas dérangées ! », s'amuse le dirigeant qui évoque un système silencieux. Autre plus écologique : l'artificialisation du sol est réduite, avec une faible emprise (environ 6,5 mètres carrés) grâce à la hauteur du mât (7 mètres) du tracker.

Il y a un siècle

Yves Dubief admet que cette énergie verte n'est pas à la portée de tous. Elle nécessite de l'espace, soit 30 mètres entre deux trackers. « Il faut la capacité d'investir, sachant qu'il faut pouvoir patienter pour rentabiliser les trackers », précise-t-il. Au prix actuel de l'électricité, d'environ 100 euros le méga-

watheure (MWh), il a calculé que l'économie sur la facture annuelle est en moyenne de 85 000 euros. Cela permettra de rentabiliser en douze ans l'investissement, d'un montant de

1,1 million d'euros. « Nous produisons ainsi 40 % de l'électricité consommée par l'usine, soit 800 MWh sur 2 000. Nous revendons les surplus des jours très ensoleillés et du week-end, quand l'usine est fermée, à la société BCM Energy », précise le dirigeant, satisfait d'une installation « qui marche très bien ».

Pour Tenthorey, qui a réalisé 13 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023 avec 46 salariés, ce n'est pas la première incursion dans les énergies vertes. Dès sa constitution, il y a un siècle, la société a tiré parti de la nature vosgienne au cœur de laquelle il est installé. À l'époque, Victor Tenthorey, grand-père d'Yves Dubief, agent de machines textiles anglaises à Épinal, rachetait plusieurs unités de filature et de tissage dans les Vosges et en Alsace. Parmi celles-ci, l'usine de filature-tissage d'Éloyes (déjà elle...) comprend une unité hydroélectrique. Son précédent propriétaire l'avait bâtie sur le cours d'eau voisin de la Moselle pour fournir de l'énergie à ses machines.

Au milieu du XX^e siècle, au faite de sa gloire, Tenthorey employait, 2 500 salariés derrière 115 000 broches de filature et 3 500 métiers à tisser ! De quoi inciter Victor Tenthorey à construire, en 1947, une deuxième unité hydroélectrique sur la Moselle. Très puissante, elle alimentait en électricité deux des huit usines du groupe. Aujourd'hui, les deux unités hydroélectriques produisent encore annuellement 9 GWh... plus de quatre fois la consommation d'électricité de Tenthorey. Comme elles sont trop éloignées de l'usine d'Éloyes, leur production est désormais vendue à EDF. ■

Vouloir une retraite hyperactive ? Oui, ça arrive.



Avec nos conseillers, constituez dès maintenant une épargne pour vous préparer une retraite pleine de possibilités. Devenez acteur de votre avenir. Rendez-vous sur www.ag2ramondiale.fr

Plan d'Épargne Retraite

- Épargne
- Retraite
- Santé
- Prévoyance



AG2R LA MONDIALE

Prendre la main sur demain

Plans d'épargne retraite, individuels ou obligatoires, régis notamment par les articles L.224-1 et suivants du code monétaire et financier, proposés et couverts par La Mondiale Retraite supplémentaire, Société anonyme au capital social de 250 000 000 euros, Fonds de retraite professionnelle supplémentaire régi par le code des assurances, 32 avenue Emile Zola, 59370 Mons-en-Baroeul, RCS Lille Métropole 903 475 515. Les unités de compte comportent un risque de perte en capital. La Mondiale Retraite Supplémentaire ne s'engage que sur le nombre d'unités de compte, mais pas sur leur valeur. Les valeurs de ces unités de compte, qui reflètent la valeur d'actifs sous-jacents, n'est pas garantie mais est soumise à des fluctuations, à la hausse ou à la baisse, dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers. Document à caractère publicitaire.

La prime d'intéressement peut avoir un impact positif

Anne Bodescot

Augmenter la prime d'intéressement des collaborateurs si la consommation d'eau, d'énergie de papier ou encore les émissions de carbone diminuent... C'est le choix d'un nombre croissant d'entreprises. « En 2022, déjà, 22 % de nos clients grandes entreprises et ETI avaient ajouté dans leur accord d'intéressement un objectif environnemental ou social, et, depuis, la tendance s'est encore amplifiée, elle ne fait que s'accroître. Un nombre croissant d'entreprises nous consulte sur ce point », relève Sophie Lebeau, secrétaire générale d'Amundi Épargne salariale et retraite. Ces entreprises choisissent souvent ces objectifs en ligne avec les priorités de leur politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE), elle-même tributaire de leur activité. La consommation d'eau est, par exemple, un critère plus pertinent pour un site industriel que pour une société de services. Pour cette dernière, le tri des déchets ou le pourcentage de produits durables ou recyclés dans les achats sont souvent jugés plus importants.

Les ratios retenus pour le calcul de la prime doivent aussi neutraliser les fluctuations inévitables de l'activité, des effectifs... La prime dépendra donc par exemple de la consommation d'énergie par rapport au chiffre d'affaires ou de la réduction de l'empreinte carbone en moyenne par collaborateur. « L'essentiel, quand l'entreprise introduit de tels critères dans l'intéressement, est de retenir des indicateurs qu'elle suit déjà, souvent combinés à des KPI financiers », conseille Sophie Lebeau. Maîtriser le calcul et disposer

d'un historique permet en effet de fixer des objectifs réalistes. Si les ratios exigés pour percevoir la prime ne sont jamais atteints ou se révèlent impossibles à chiffrer objectivement, il deviendra compliqué de fédérer les salariés sur le sujet.

Un plan clés en main

En général, le volet financier de l'intéressement, qui dépend par exemple de la hausse du bénéfice ou de l'amélioration des délais de livraison, n'est pas pour autant mis aux oubliettes. « Certaines entreprises prévoient par exemple un seuil minimal de performance financière à atteindre pour que la prime soit versée. Mais, ensuite, son montant variera en fonction des résultats sur les objectifs environnementaux ou sociaux », observe Marie-Noëlle Auclair, chez Eres. Dans d'autres cas, chaque critère détermine une partie de la prime. Par exemple, 50 % de celle-ci dépend du résultat, 25 % de la baisse des accidents du travail, 25 % des objectifs de neutralité carbone...

Les PME peuvent-elles, elles aussi, s'approprier ces nouveaux usages ? Les gestionnaires d'épargne salariale comptent bien les y aider. La Banque populaire a ainsi lancé en janvier « l'intéressement responsable », un plan clés en main, très simple à mettre en place même dans une entreprise qui n'emploie qu'un seul salarié. Sa particularité ? « La prime d'intéressement est bonifiée si, au-delà des objectifs de performance financière définis par l'entreprise, celle-ci atteint aussi un ou deux autres objectifs chiffrés, à choisir parmi trois thèmes : sobriété énergétique, absentéisme ou accidents du travail », indique Jérôme Lamotte, directeur des entreprises et des ingénieries Banque populaire. ■

Paris 2024 est une marque très protégée



YAËL COHEN-HADRIA
AVOCATE ASSOCIÉE
EY SOCIÉTÉ D'AVOCATS

On voit souvent les sites internet et autres vitrines prendre les couleurs d'un événement pour faire rayonner leur entreprise : Noël, la Fête de la musique, la Fashion Week, les Coupes du monde, Roland-Garros ou... les Jeux olympiques. Même si la tentation est grande, attention pourtant à ne pas utiliser les logos et les couleurs de cet événement tant attendu à l'été 2024 à Paris.

En effet, les propriétés olympiques sont très protégées et surveillées ! Ce sont, par exemple, les anneaux olympiques, la devise, le logo, le sigle « JO », la mascotte, les marques déposées telles que « Paris 2024 ».

Elles sont protégées par le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojo Paris 2024), le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et le Comité international olympique (CIO). On comprend que la défense de la marque et des partenariats est un enjeu fondamental pour l'économie des JO et leur équilibre financier. Mais, d'un autre côté, on pourrait se dire que les JO sont un « bien commun » qui devrait profiter à tous... surtout quand ils ont lieu à Paris et qu'ils se déroulent près de vos boutiques ou qu'ils déclenchent la ferveur de vos salariés ! Alors pourquoi ne pas stimuler toute l'économie et libérer cet engouement national ? Car le risque est démesuré !

Utiliser les propriétés olympiques en interne comme en externe, sans autorisation, peut coûter cher en cas de contrefaçon ou de parasitisme, avec des amendes importantes (300 000 euros pour les personnes physiques et 1,5 million d'euros pour les sociétés) ou être condamné à des dommages et intérêts alloués aux titulaires des propriétés olympiques.

Parler des JO n'est toutefois pas interdit. Mais il faut éviter la contrefaçon, le parasitisme ou l'*ambush marketing*, ou « marketing d'embuscade », qui est défini comme un « ensemble de techniques de marketing utilisées par une entreprise pour se rendre visible lors d'un événement sans avoir versé l'argent nécessaire à ses organisateurs pour en devenir sponsor officiel et pouvoir y associer son image » (TGI Paris, 5/11/2010, n° 09/00413).

Le juge appréciera des critères tels que la tromperie du public sur un faux partenariat ou le risque de confusion en apposant des signes litigieux sur votre site internet ou vos documents internes.

Parler des Jeux olympiques reste possible, mais il est vivement conseillé de surveiller les modalités de communication avant de se lancer ! ■

Proginov cultive l'attachement de ses salariés actionnaires

Charlotte de Saintignon

Ses collaborateurs détiennent 60 % de la société d'informatique. Tout est organisé pour que les plus anciens passent aussi le relais aux plus jeunes au capital de l'entreprise.

Trois cent vingt salariés et 85 % d'entre eux sont actionnaires : ils détiennent 60 % de la société de services du numérique Proginov. Le solde est aux mains des cadres. Cette organisation du capital, le fondateur, Michel Martin, l'a lancée en 2002, six ans après la création de la société à La Chevrolière (Loire-Atlantique). Il venait d'avoir 50 ans. Son idée était de préparer la transmission de Proginov aux salariés et qu'elle se déroule en bon ordre le jour où il partirait à la retraite. Il s'est reposé sur sept cadres prêts à prendre les rênes de Proginov. « C'est ainsi que nous avons constitué le conseil d'administration. Nous avons eu quinze ans pour racheter ses parts », raconte Philippe Plantive, actuel président de Proginov. Titulaire d'un BTS puis passé par l'école de commerce Audencia, il a débuté dans l'entreprise à 19 ans comme stagiaire. Il a ensuite gravi les échelons, jusqu'à devenir responsable commercial, puis directeur général en 2012. En 2016, il a été élu président du conseil d'administration composé de 12 membres et soumis à l'approbation des salariés tous les deux ans. « Sans ce vote, je ne me sentirais pas légitime », confie Philippe Plantive.

C'est ainsi que, depuis vingt-deux ans, Proginov change de mains en douceur selon une mécanique bien huilée. Le pacte d'actionnaires organise le passage du relais entre les salariés. Il stipule que ceux qui atteignent 50 ans doivent commencer à céder leurs actions, au rythme d'un quinzième de leurs parts chaque année. L'objectif est que les plus jeunes puissent les acquérir. Chaque année, les salariés qui le souhaitent peuvent acquérir sur leurs deniers personnels les parts disponibles à la vente à un prix déterminé dans le pacte d'action-



Philippe Plantive, actuel président de Proginov.

naires. Si la demande est supérieure à l'offre, Proginov procède à une augmentation de capital. « Nous l'avons fait à quatre reprises pour ne pas décevoir les jeunes collaborateurs qui souhaitent investir », explique Philippe Plantive. La dernière opération en date, en 2022, a porté le capital social de 6,4 millions à 8 millions. Si, au contraire, l'offre est supérieure à la demande, le holding Proginov Participations préempte les titres qui n'ont pas trouvé preneur. « Le capital reste ainsi à huis clos et cela garantit notre indépendance », souligne Philippe Plantive.

Proginov, qui a réalisé 60 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023, a été créé comme éditeur de logiciel ERP de gestion intégrée. L'entreprise a ensuite étoffé son activité avec un service d'hébergement cloud dans ses propres centres de données. « Pour faire fonctionner une organisation autour d'un service critique et en continu, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, les collaborateurs doivent être acteurs de l'entreprise et investis dans leur travail », poursuit Philippe Plantive.

L'activité repose sur un management libre, un « système participatif et consultatif » : chaque salarié actionnai-

re, quel que soit le nombre d'actions qu'il détient, dispose d'une voix lors de l'assemblée générale annuelle. Consulté pour certaines décisions, il peut également, à l'occasion de votes, orienter la composition des instances stratégiques de l'entreprise. « Nous ne croyons ni à l'organigramme à plat ni à l'organigramme pyramidal avec des dirigeants hors sol », souligne Philippe Plantive. Pour éviter tout phénomène de petit chef qui puisse annihiler les plus jeunes ou certaines évolutions de carrière, chaque collaborateur peut choisir un référent de son choix avec lequel il n'a pas forcément de lien hiérarchique. »

« Ils se sentent très enracinés »

Proginov a également choisi de limiter l'écart entre les rémunérations. « Mon salaire est seulement 2,5 fois plus élevé que les plus bas salaires de l'entreprise, notamment celui du personnel d'entretien et de maintenance, même s'il est probable que nos agents sont mieux payés qu'ailleurs », précise Philippe Plantive. Le salaire d'un collaborateur est composé pour un tiers de sa rémunération mensuelle, et pour deux tiers de variable, sous forme de primes exceptionnelles et de dividendes en fonction des performances de l'entreprise. L'objectif est que chacun ait conscience de ce qu'engendre sa mobilisation au travail.

Avec un turnover inférieur à 3 % contre 20 % à 25 % dans le secteur du numérique selon l'organisation professionnelle Syntec, Proginov réussit à fidéliser ses collaborateurs. « Ils se sentent très enracinés dans l'entreprise », estime Philippe Plantive. Et grâce aux relations qu'elle entretient avec les écoles, l'entreprise ne souffre pas d'une pénurie de main-d'œuvre. « Nous recevons 400 candidatures spontanées chaque année », remarque Philippe Plantive, alors que Proginov recrute 20 à 30 personnes par an. ■

« Mon niveau d'énergie est supérieur à la moyenne »

Rencontre avec Pauline Laigneau, cofondatrice des bijoux Gemmyo.

Pauline Laigneau le dit sans ambages. « J'aime mon travail et je travaille beaucoup. Le travail ne devrait pas être une fatalité. Je suis heureuse d'y aller chaque matin. J'aime me lever tôt parce que je n'ai, en général, jamais assez de temps dans une journée pour tout faire. » Depuis qu'elle a fondé, avec son mari, Charif Debs, la joaillerie Gemmyo en 2011, dans la foulée de ses études à Normale Sup puis HEC, elle ne compte plus ses heures. Elle a pu parfois arriver au bureau dès potron-minet et terminer sa journée à minuit passé. « Mais ce n'est pas tous les jours le cas », précise-t-elle.

La quadragénaire apprécie de commencer sa journée tôt, si possible par une séance de course à pied qui lui donne de l'énergie, suivie d'un petit déjeuner en tête à tête avec son mari lorsqu'elle est en Suisse. « Ensuite, détaille-t-elle, mes journées sont denses, avec beaucoup de rendez-vous opérationnels et de diners de travail si je suis à Paris, et, a contrario, plus de travail de fond et de dialogues stratégiques lorsque je suis en Suisse. »

En 2021, Pauline Laigneau a fui Paris pour Weggis, village suisse de 4000 habitants, dans le canton de Lucerne. « J'ai été émerveillée par ce lieu, sourit-elle. C'est un lieu des plus beaux endroits de la Terre. Il me porte et me ressource. Vivre dans un lieu qui m'inspire est important pour moi. Je peux y trouver facilement un bon équilibre de vie et me ressourcer en passant

rapidement du travail à une randonnée ou un plongeon dans le lac. »

Le village est assez proche de Zurich d'où elle peut gagner Genève, Paris, Bruxelles mais aussi le Japon. Gemmyo y a ouvert une boutique, en attendant les États-Unis où elle projette de se lancer en 2025. « Je passe ma vie à faire des valises ! », lance-t-elle.

« Le meilleur associé qui soit »

Les 80 salariés de Gemmyo sont répartis sur quatre pays. À Paris, le couple a monté une équipe de choc, « nos piliers opérationnels sur place ». « Il faut trouver des personnes avec lesquelles vous partagez des valeurs, analyse Pauline Laigneau, et qui vous apportent des compétences que vous n'avez pas. Je ne cherche pas des clones de moi-même. » Au départ, pourtant, elle ne l'avait peut-être pas compris. « Longtemps, reconnaît-elle, j'aimais faire les choses moi-même selon le principe que l'on est jamais mieux servi que par soi-même. » Elle a admis, avec le temps, qu'il valait mieux bien s'entourer. « Mon rôle de dirigeante consiste à partager notre vision stratégique pour qu'elle "cascade" dans l'entreprise, conseiller et challenger mes équipes », explique-t-elle.

Son équilibre, elle le doit surtout à son mari. « J'ai le meilleur associé possible. C'est un grand réaliste qui voit les risques et les problèmes avant qu'ils ne se réalisent », confie celle qui se qualifie d'« optimiste réaliste ». Elle a cette

MA
RECETTE
POUR
DÉCOMPRESSER



capacité à transformer les problèmes en opportunités. Ce fut le cas, en 2019, lorsque le fonds d'investissement Alven est sorti du capital de Gemmyo. Le couple a racheté cette participation afin de redevenir majoritaire.

Elle a une autre soupe, les podcasts qu'elle enregistre depuis 2018. « Même si j'adore décider, c'est un moment où je me focalise sur l'autre : les expériences de chacun nourrissent mes inspirations et je n'ai pas à prendre de décision. Je ne suis que dans l'écoute. C'est presque méditatif », apprécie-t-elle.

Pauline Laigneau a un avantage : « J'ai un niveau d'énergie supérieur à la moyenne », constate-t-elle. Elle tient cela de sa mère qui a toujours fait preuve d'« un optimisme et d'une énergie sans faille ». « L'énergie crée l'énergie, ajoute-t-elle. Cela s'entretient. Je m'entoure de personnes qui me ressourcent, comme mon mari, mes collaborateurs ou les personnalités que j'admire, qui m'inspirent, et que j'interroge dans mes podcasts pour me redonner de l'énergie et remonter ma jauge. »

Et, pour maintenir ce haut niveau d'énergie, elle accorde également une grande importance à son hygiène de vie. « Pour garder le rythme de ma vie d'entrepreneuse, il est naturel de s'entraîner comme un sportif », souligne-t-elle. Autre élément de réconfort, les réseaux sociaux, sur lesquels elle investit beaucoup de temps. « Je reçois de nombreux messages de soutien, d'appréciation. C'est aussi un moyen pour moi de faire remonter ma jauge car je sais grâce à eux que je fais quelque chose d'utile. Lorsque je vois l'impact de mes différentes activités, cela me donne envie d'en faire plus. » ■

BIO EXPRESS

2011
Après Normale Sup et HEC, création de la marque de joaillerie Gemmyo.

2018
Lancement des podcasts « Le Gratin »

2020
Pauline Laigneau crée Demian, qui propose des formations à l'entrepreneuriat.

2024
Ouverture d'une boutique Gemmyo à Tokyo.

Anne Bodescot

Le fabricant du célèbre lait de toilette est engagé dans une démarche environnementale et sociale ambitieuse.

« Nous avons changé de boussole », résume Sophie Robert-Velut, directrice générale dermo-cosmétique, rhumatologie et dermatologie d'Expanscience. Ce laboratoire familial fondé en 1950 (337 millions d'euros de chiffre d'affaires) est propriétaire entre autres de la célèbre marque Mustela. Il revêt depuis quelques années de fond en comble son modèle d'affaires, pour améliorer son impact sur le monde. « Nous avons par exemple changé les critères sur lesquels nous décidons de lancer un nouveau produit. Nous avons remplacé la question "existe-t-il un marché?" par "ce produit sera-t-il utile?" », explique la dirigeante de cette ETI qui réalise 78 % de son chiffre d'affaires à l'export. Au Brésil, par exemple, la très forte demande pour les produits destinés à soigner le cordon ombilical des bébés l'a laissé de marbre. « Ils ne servent à rien. Nous avons décidé de ne pas en faire, même si cela aurait été très rentable. »

Les lingettes jetables, elles, sont en sursis. Même si elles sont désormais compostables, et que les promotions ont été réduites, Expanscience n'en produira plus à partir de 2027. « Nous nous sommes donné trois ans pour expliquer à nos utilisateurs, sur les réseaux sociaux notamment, pourquoi il ne faut plus y avoir recours et comment s'en passer », poursuit la dirigeante, qui a passé quinze ans chez L'Oréal. Pourquoi ce délai ? « Si nous cessons d'en vendre tout de suite, nos concurrents prendront notre place, ce qui ne résoudra pas le problème. » En revanche, la marque Mustela a ajouté à sa gamme, en 2022, un baume destiné à toute la famille. Élargir l'usage des produits pour éviter d'encombrer les salles de bains, c'est utile et vertueux pour l'environnement.

Quand Sophie Robert-Velut est arrivée aux manettes, mi-2019, Expanscience était déjà labellisé B Corp. Jean-Paul Berthomé, président du laboratoire fondé par son père et dont il détient toujours l'essentiel du capital, avait fixé le cap : réfléchir à la responsabilité de l'entreprise sur ses produits, son environnement, son écosystème. « J'ai changé ma façon de penser l'entreprise. Les PME et les ETI, qui voient à un horizon plus long, sont en avance sur le monde politique », affirme-t-il. Dès 2004, il avait signé le pacte des Nations unies sur la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Devenue société à mission en 2021, Expanscience multiplie donc les projets pour réduire encore et toujours son impact. Elle vient de passer deux ans à concevoir deux moules en PET pour le futur nouveau flacon de Mustela. « Plus compact, il utilisera moins de plastique et tiendra moins de place pendant le transport. Cela permettra de réduire de 20 % à 40 % le nombre de camions nécessaires aux approvisionnements », indique Sophie Robert-Velut.

Les premiers flacons seront mis en service dans deux ans, le temps d'en organiser la production en série. Mais l'objectif reste d'en limiter la consommation... pour favoriser l'écorecharge, plus sobre. « Nous interdisons les promotions sur le flacon pompe, toutes les incitations commerciales valorisent la



Sophie Robert-Velut, directrice générale d'Expanscience, et Jean-Paul Berthomé, président.



MUSTELA

Une nouvelle boussole pour Mustela

recharge », explique Sophie Robert-Velut, qui rêve aussi de développer le vrac. Avec une poignée d'autres laboratoires intéressés par l'idée, des « fontaines » ont été installées dans quelques pharmacies tests. Chacun peut venir remplir son flacon.

« Si nous suivons notre boussole - devenir d'ici à 2040 une entreprise à visée régénérative c'est-à-dire qui ait un impact positif -, nous devons chercher comment faire passer les consommateurs à ce nouveau geste. Ce sera impossible si nous sommes les seuls à y travailler », souligne-t-elle. L'espoir ? Que même si elle ne représente, un jour, que 10 % à 15 % du chiffre d'affaires, la vente en vrac trouve son propre modèle d'affaires. « Déjà, certains laboratoires qui n'avaient pas voulu participer au départ songent à rejoindre le projet », indique Jean-Paul Berthomé.

« Rendre le site autonome en eau, c'est réduire le risque de devoir arrêter la production pour cause de pénurie »

Jean-Paul Berthomé
Président d'Expanscience

Il entend aussi désintermédier les approvisionnements pour améliorer la traçabilité. « Cela permet de travailler sur les pratiques de nos fournisseurs », précise-t-il. Pour l'huile de tournesol, l'entreprise a par exemple identifié un agriculteur bio doté de sa propre presse d'extraction d'huile, à quelques kilomètres de son site de production. « Depuis trois ans, nous analysons la reproductibilité de cette huile et travaillons en laboratoire pour en faire des ingrédients cosmétiques » poursuit le président.

Sur le seul site de production, à Épernon (Eure-et-Loir), une autre révolution est en cours. « Nous utilisons déjà du biogaz, mais, maintenant, nous fournissons nos eaux de lavage à la ferme de la Tremblaye située à 15 km. Elles alimentent le méthaniseur agricole pour produire du biogaz », explique Jean-Paul Berthomé, heureux de trouver des solutions locales.

L'entreprise s'est attelée aussi à la question de ses consommations d'énergie et d'eau. Premier objectif : installer une chaudière à biomasse, couplée à un système de récupération de chaleur, pour alimenter l'usine et chauffer les locaux. Le terrain mitoyen a déjà été acheté pour l'installer et les demandes de subventions sont en cours. Pour réduire la consommation d'eau, un investissement de 3 millions d'euros, encore dans l'attente d'aides financières environnementales, permettra la mise en circuit fermé de certains équipements. « Rendre le site autonome en eau, c'est réduire le risque de devoir peut-être, certains étés, arrêter la production pour cause de pénurie, comme cela est déjà arrivé à certaines PME », constate le président d'Expanscience. Cet investissement ne sera rentable que sur quinze ans » souligne-t-il, remarquant au passage que peu d'entreprises ont l'habitude d'investir pour un horizon aussi lointain.

Son credo ? Impossible de changer le modèle économique d'une entreprise sans faire évoluer aussi le modèle de ma-

agement. « Il faut accorder de la liberté et du confort dans le travail », martèle-t-il. Expanscience a donc adopté 10 jours de congé menstruels et soigne le retour au travail des mamans qui viennent d'avoir un enfant (qui travaillent à 80 % sans diminution de salaires). À l'exté-

rieur, l'entreprise pense aussi aux jeunes parents. Elle est à l'initiative de la Maison des parents, lieux éphémères réunissant ponctuellement associations et professionnels de santé pour aider les mamans... et les papas, parfois stressés par leurs nouvelles responsabilités. Beau-

coup de fers au feu ? Il reste encore des sujets à creuser. L'entreprise s'est attelée cette année à l'évaluation de son empreinte sur la biodiversité. « Un bilan de référence pour déterminer notre feuille de route sur le sujet », explique Sophie Robert-Velut. ■



Pour Paris 2024, pour tous les Français.

Le groupe EDF installe 4680 m² de panneaux photovoltaïques sur le toit du Centre aquatique olympique pour Paris 2024 et demain pour la Seine-Saint-Denis.



edf.fr/paris2024

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

TEMPS FORTS

1 L'entrepreneur Paul Berthomé et le pharmacien Claude Guillon créent Mustela, le premier lait de toilette pour bébé, en 1950.

2 Jean-Paul Berthomé, qui a succédé à son père en 1997, signe le pacte mondial des Nations unies en 2004.

3 Sophie Robert-Velut est nommée directrice générale en 2019.

100%

d'énergie renouvelable
sur nos sites* d'ici à 2025

*usines, centrales de distribution, sites administratifs,
centres de recherche et boutiques en propre à l'exception
des installations de sécurité et de sûreté

FLASHÉZ POUR
DÉCOUVRIR NOS
ENGAGEMENTS



Nous travaillons à limiter notre impact sur le réchauffement climatique.

Depuis 2019, nous avons réduit les émissions de CO₂ de nos usines et centrales de distribution de 73% notamment grâce au recours aux énergies renouvelables. A fin 2023, nous atteignons 91% d'énergie renouvelable sur tous nos sites dont 96% pour nos sites en France.

L'ORÉAL
G R O U P E

CRÉER LA BEAUTÉ QUI
FAIT AVANCER LE MONDE