

L'économie sociale et solidaire

ça marche !

PAGES 2 ET 3

ÉCO



Christophe Burckart
L'INVITÉ ÉCO
Le leader du
coworking
PAGE 4



VIE DE **BUREAU**
BIEN-ÊTRE
Microsieste au travail,
mode d'emploi P.12



INNOVATION
ARGENT Les enfants
aussi peuvent payer
sans contact P.7

À LA
UNE

Ces entreprises font rimer bienveillance et résultats

Le Boston Consulting Group décerne ce lundi son 14^e prix de l'entrepreneur social. Ce trophée valorise la performance des dirigeants qui concilient efficacité et altruisme, comme en témoigne le succès des lauréats d'hier et d'aujourd'hui.

PAR FLORENCE HUBIN

PRENDRE SOIN de son environnement et des autres n'est plus laissé aux seules mains des structures publiques et des associations. Si ces dernières restent un acteur majeur de l'économie sociale et solidaire (ESS), des créateurs d'entreprise de plus en plus nombreux décident de faire d'une mission d'intérêt général leur activité, ou d'intégrer des valeurs sociales dans leur modèle économique.

Une cinquantaine a candidaté en 2020 au prix de l'entrepreneur social, dont « le Parisien - Aujourd'hui en France » est partenaire, décerné depuis 14 ans par le cabinet de conseil en stratégie Boston Consulting Group (BCG). Les deux lauréats cette année sont **Too Good To Go**, une application permettant aux particuliers de racheter à prix modiques les invendus alimentaires des commerçants sous forme de panier surprise, et **Alenvi**, un service d'aide à domicile facturé selon le niveau de revenus des clients. Le premier vient de lever 25 millions d'euros (M€), le second fait le pari d'équilibrer son activité cette année.

De vrais pros

« Le secteur de l'ESS est très dynamique et s'est professionnalisé », constate Jean-Michel Caye, directeur associé senior du BCG. « Il y a quinze ans on y rencontrait une majorité de bonnes volontés. On se retrouve maintenant face à des entrepreneurs encore plus profes-

sionnels, affûtés, connectés avec le monde du business, qui savent faire appel aux investisseurs et trouver les financements. La viabilité des projets et leur impact sont remarquables. »

Certes, certaines peuvent faire appel à des subventions pour des postes de travail. Et « les exigences de rentabilité sont inférieures aux autres entreprises du privé, surtout quand elles ont des actionnaires, note Jean-Michel Caye. Cela réduit la contrainte ». Mais il faut un compte d'exploitation équilibré pour que le projet soit viable.

D'anciens lauréats du prix du BCG démontrent que la croissance peut être au rendez-vous quand les bons choix stratégiques sont pris dès le départ. L'entreprise adaptée **DSI-AP**, primée en 2008, a vu son chiffre d'affaires passer de 150 000 € à sa création à plus de 32,8 M€ l'an dernier. Plus récemment, celui de **Lulu dans ma rue**, a bondi en 4 ans de 65 000 € à 3,6 M€. Ces différentes expériences prouvent que leurs dirigeants sont au moins aussi performants que les autres.

Savoir lever des fonds

« Il faut être aussi doué que les entrepreneurs au sens classique pour faire appel aux investisseurs, les pitcher, les convaincre », souligne Jean-Michel Caye, qui salue la capacité à lever des capitaux de certains, parfois avant même d'être rentable comme le lauréat **Too Good To Go**. Ouverte en 2013, l'école du numérique **Simplon**, dédiée aux personnes en reconversion ou éloignées de l'emploi (lauréate 2017), a pour sa part réussi une seconde levée de fonds, en 2019, de 12 M€ auprès de son pool historique d'investisseurs. Elle est aujourd'hui présente dans 13 pays et son

chiffre d'affaires s'est envolé à 10,59 M€ en 2020.

L'argent ne suffit pas au développement. L'entrepreneur social doit être innovant dans un écosystème qui devient très concurrentiel. Se diversifier a permis à plusieurs lauréats de changer d'échelle et d'offrir des opportunités de carrière à leurs collaborateurs. Ainsi l'entreprise d'insertion **la Varappe** (Bouches-du-Rhône), qui a démarré en 1992 dans l'entretien des espaces verts, regroupe aujourd'hui 22 entreprises réparties dans quatre pôles d'activités, qui vont de l'écoconstruction aux prestations RH. La Varappe a été primée par le BCG en 2010 avec 3,5 M€ de chiffre d'affaires et en revendique 44 M€, pour 2020.

L'implantation régionale est aussi un atout. « Ce sont souvent des entreprises qui ont un ancrage territorial », relève Jean-Michel Caye, en citant **En direct des éleveurs** (lauréat 2018), société de production et commercialisation de lait sans intermédiaire, née en Loire-Atlantique, et dont le chiffre d'affaires a progressé de 2,8 M€ en 2016 à 6,3 M€ l'an dernier. « La proximité joue en leur faveur et elle est très importante dans le modèle de réussite. »

La politique de ressources humaines est également une clé du succès, en particulier pour les entreprises adaptées, comme **ATF Gaia** (lauréate 2014), spécialisée dans la gestion d'équipements électroniques et informatiques, qui a vu son chiffre d'affaires progresser de 210 000 € en 1995 à 22 M€ (estimés) en 2020. « Ses dirigeants ont su innover et avoir des gens qui font carrière chez eux », ajoute le directeur du BCG. « Il y a plus de contraintes dans une entreprise adaptée. Il faut être capable de travailler avec des profils différents, d'individualiser les parcours. »

Malmenés comme tous les chefs d'entreprise par la crise, certains estiment que le modèle résiste mieux. « Le Covid a été l'occasion pour nos cadres de jouer à fond leur rôle, constate Laurent Laïk, président de La Varappe. On a été plus agiles, davantage décentralisés. C'est un vrai espoir pour la suite. » ■

Alenvi

Ils veulent faire avancer l'aide à domicile

Dorothee, Caroline, Isabelle... Rencontrer il y a cinq ans ces auxiliaires de vie a été un déclic pour Clément Saint Olive et ses anciens copains de HEC. « Il y a un grand écart entre l'humanité de ce métier et leurs conditions de travail difficiles », réalise l'entrepreneur que l'idée de créer sa boîte démange depuis longtemps. Les quatre amis voient alors dans ce secteur intrinsèquement social, des opportunités pour le valoriser.

Depuis sa création, Alenvi s'est distinguée par la mise en place d'actions innovantes. C'est en tant qu'opérateur d'aide à domicile qu'Alenvi, basé dans le XII^e arrondissement parisien, démarre en mai 2016 avec comme premier objectif de rendre le métier d'auxiliaire de vie collectif et non plus solitaire. « Intégrés dans des équipes de six à huit, explique Clément Saint Olive, elles s'occupent ensemble d'une quinzaine de personnes, gèrent les plannings, prennent contact avec les aidants ». Le tout à temps complet, avec un salaire 15 % au-dessus du smic. « On aimerait aller plus loin », promet Clément Saint Olive.

Tarifs selon les revenus

Pour les particuliers qui font appel à l'entreprise, les tarifs sont fixés sur la base des revenus. Sur ce tarif, 80 % reviennent aux auxiliaires et 20 % aux frais de structure. L'entreprise s'appuie actuellement sur 80 auxiliaires réparties dans 13 équipes, en Ile-de-France et à Lyon (Rhône).

Souhaitant limiter la rentabilité de cette activité, pour répondre à ses objectifs sociaux et solidaires, Alenvi s'appuie plutôt sur un deuxième pilier pour dégager du profit : la formation continue, en e-learning et présentiel, avec un catalogue destiné à tous les professionnels du secteur : auxiliaires, encadrants et dirigeants de structure. « On a plus de valeur en accompa-



Cinq entreprises se distinguent

Pas de trophée remis lors d'une cérémonie officielle cette année, conditions sanitaires obligent. Mais les deux lauréats du 14^e prix de l'entrepreneur social — **Too Good to go** et **Alenvi** (*lire ci-contre*) — remportent comme leurs prédécesseurs un accompagnement de plusieurs semaines du Boston Consulting Group. Trois autres finalistes étaient dans la course : **EcoTree** (qui incite particuliers et entreprises à acheter des arbres), **Zack** (recyclage de produits électroménagers), et **Wake up Café** (réinsertion d'anciens détenus).

► Retrouvez leur portrait tout au long de cette semaine sur notre site leparisien.fr.

Cofondée par Clément Saint Olive (en haut, à gauche) en 2016, Alenvi améliore les conditions de travail des auxiliaires de vie.



La proximité joue en leur faveur et elle est très importante dans le modèle de réussite

JEAN-MICHEL CAYE, DIRECTEUR ASSOCIÉ SENIOR DU BCG

gnant les entités existantes plutôt que de vouloir le faire pour nous » analyse le cofondateur d'Alenvi.

Cette deuxième activité - 500 000 € de chiffre d'affaires en 2020 - a ainsi triplé en un an face à un pôle aide à domicile certes plus gros (1,5 M€) mais avec une croissance moins forte l'année dernière en raison du Covid-19. En 2021, « la traction sera plus forte sur la formation qui devrait dépasser le million d'euros », estime Clément Saint Olive qui indique avoir formé 5 000 professionnels l'année dernière.

Alenvi vient de lancer **Compani Formation**, une application mobile gratuite avec options payantes. « Sous forme de petits jeux ou modules de 5 à 10 minutes, les intéressés apprennent par exemple les façons d'appréhender les troubles cognitifs, les bons gestes et bonnes postures ou la détection des signes d'isolement social ». Des produits de formation qu'Alenvi veut rendre plus lisibles grâce à l'accompagnement du BCG.

En plus de son label d'entreprise sociale et solidaire, Alenvi est une entreprise à mission depuis le début avec pour raison d'être l'envie d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées. Alenvi réfléchit aussi à une école du « prendre soin ».

VIRGINIE DE KERAUTEM

DSI

Secteur : Multiactivités (numérique, industriel, technique, restauration...). Emploi de personnes en situation de handicap.

Création 1994	Chiffre d'affaires 150 000 € ⁽¹⁾ en 1994  32 844 000 € en 2020 ⁽²⁾ 
Salariés 2 ⁽¹⁹⁹⁴⁾ 1054 ⁽²⁰²⁰⁾	
Clients 3 ⁽¹⁹⁹⁴⁾ 833 ⁽²⁰²¹⁾	



Lulu dans Ma Rue

Secteur : Conciergerie, kiosques de services à la personne.

Création 2016	Chiffre d'affaires 65 000 € en 2016  3 650 000 € en 2020 
Collaborateurs 3 ⁽²⁰¹⁶⁾ 65 ⁽²⁰²⁰⁾	
Clients 800 ⁽²⁰¹⁶⁾ 60 000 ⁽²⁰²⁰⁾	

ATF Gaïa

Secteur : Reconditionnement et vente de matériel informatique. Emploi de personnes en situation de handicap.

Création 1995	Chiffre d'affaires 210 000 € ⁽⁴⁾ en 1995  22 000 000 € ⁽⁵⁾ en 2020 
Salariés 3 ⁽¹⁹⁹⁵⁾ 160 ⁽²⁰²⁰⁾	
Clients ou contrats 10 ⁽¹⁹⁹⁵⁾ 700 ⁽³⁾ ⁽²⁰²⁰⁾	



En direct des éleveurs

Secteur : Agriculture, produits laitiers.

Création 2016	Chiffre d'affaires 2 810 000 € en 2016  6 309 000 € en 2020 
Collaborateurs 5 ⁽²⁰¹⁶⁾ 11 ⁽²⁰²⁰⁾	
Clients 28 ⁽²⁰¹⁶⁾ 128 ⁽²⁰²⁰⁾	

(1) ÉQUIVALENT EUROS FOURNI PAR LA MARQUE. (2) PROJECTION. (3) CLIENTS/FOURNISSEUR (SOURCING MATÉRIELS ET VENTE MATÉRIELS BTOB). (4) ÉQUIVALENT EUROS SUR LA BASE DE 1 MILLION DE FRANCS. (5) ESTIMATIF, PAS ENCORE CONSOLIDÉ. SOURCES : DSI, ATF GAÏA, EN DIRECT DES ÉLEVEURS, LULU DANS MA RUE, INSEE. BRONX.

« Si vous êtes performant et qu'en plus vous apportez l'étiquette RSE, ça intéresse »

Jean-Louis Ribes, ancien rugbyman, est à la tête de l'entreprise adaptée DSI-AP, à Blagnac, qui compte plus de 1 000 employés dont 85 % handicapés.

PAR FLORENCE HUBIN

EN 2020, le secteur aéronautique a pris dix ans dans le nez, dix ans d'emplois perdus à cause du Covid. Pourtant à Blagnac (Haute-Garonne), le groupe DSI (Distribution Services Industriels) a plié sans rompre face à l'ouragan. Comme tous les chefs d'entreprise, Jean-Louis Ribes, 61 ans, qui a créé seul cette entreprise en 1994 et se trouve aujourd'hui à la tête d'un groupe d'un millier de collaborateurs (dont 85 % en situation de handicap), prend une grosse claque.

« En quinze jours, nous avons perdu 350 emplois », raconte cet ancien joueur du Stade toulousain devenu capitaine d'industrie. « Notre priorité a été de protéger nos salariés, plus fragiles que les autres, poursuit-il. Puis il a fallu réagir, pour sauver les emplois. Nous avons créé de nouvelles activités, comme la confection de masques (150 emplois) ».

La diversification a été un levier de croissance dès le début de l'aventure de la société.



Pour Jean-Louis Ribes, fondateur de DSI-AP, la clé de la réussite de son entreprise adaptée, c'est l'accompagnement de ses salariés.

Celle-ci a été agréée entreprise adaptée dès sa troisième année d'existence et lauréate du prix de l'entrepreneur social du Boston Consulting Group en 2008. Créé par un professionnel issu du monde de la haute technologie, fin connaisseur de ce milieu très exigeant des prestataires de l'aéronautique, le groupe DSI regroupe désormais quatre pôles d'activités. Numérique, impression et numérisation, industrie-logistique et multi-

services totalisent 120 métiers.

Former pour monter en compétence

« Cette entreprise m'appartient à 100 %, j'ai pu démarrer sans endettement et sur mes fonds propres, rappelle Jean-Louis Ribes. On a connu de la croissance dès le début (NDLR : 15 % par an jusqu'en 2019) et j'ai réinvesti cet argent dans l'entreprise. » De 150 000 € de chiffre d'affaires

à sa création en 1994, DSI est passé à 32,8 M€ en 2020.

La clé de la réussite ? « Elle tient à la montée en compétences de nos collaborateurs », explique le dirigeant.

« Une entreprise normale, quand elle est performante, peut attirer les talents et choisir les meilleurs profils. Nous, nous ne pouvons pas choisir. Donc c'est à nous de former, accompagner, offrir un environnement favorable. » Avec un objectif en tête : avoir toujours un coup d'avance. « Pour performer, on doit toujours anticiper, rappelle Jean-Louis Ribes. On forme le personnel, en même temps on travaille le marché, et dès qu'on est prêt, on dit aux clients : on est là ! ».

Le patron de DSI sait que ses clients attendent de ses salariés le même niveau de compétences et la même qualité de service que ceux d'une entreprise ordinaire. « Les industriels du secteur de l'ingénierie et de l'informatique ne demandent qu'une chose, c'est la performance. Si vous êtes performant, et qu'en plus, en tant qu'entre-

prise adaptée, vous pouvez leur apporter l'étiquette RSE, ça les intéresse en termes d'image », constate l'ancien rugbyman.

Preuve de sa compétitivité, DSI fait partie de la poignée de sous-traitants conservés par la seule usine au monde fabriquant des mâts réacteur – pièce reliant l'aile, la voilure, au moteur de l'avion – pour Airbus. Cette chaîne, qui employait trois salariés de DSI il y a 24 ans, en fait travailler aujourd'hui une centaine.

Le groupe a surmonté 2020 sans plan de sauvegarde l'emploi, ni dette, ni prêt garanti par l'Etat. « On s'est battu, confie Jean-Louis Ribes. On prépare l'après. Nous avons moins de 50 personnes au chômage. Nous espérons les récupérer d'ici 2 ans et conserver la totalité de nos collaborateurs ».

Et la diversification de DSI se poursuit avec le maraîchage et un projet de ferme laitière, autant de produits qui alimenteront la cuisine centrale rachetée récemment dans le Bordelais et qui nourrit des idées de retour à la terre. ■



LUNDI Un guide pratique du télétravail

Depuis mars 2020, le passage au télétravail a été une expérience nouvelle pour de nombreux chefs d'entreprise. Afin d'accompagner ce nouveau mode de fonctionnement, et donner quelques pistes de réflexion sur les bonnes pratiques à engager, le Medef Paris publie un guide du télétravail incluant les témoignages de plusieurs dirigeants de la capitale.

■ Disponible dès ce lundi sur le site medefparis.fr.

JEUDI Quoi de neuf en 2021 ?

Revalorisation du smic, baisse de l'impôt sur les sociétés, aides à l'embauche de jeunes... Vous souhaitez faire le point sur tous les changements entrés en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2021 qui vous concernent en tant qu'entrepreneur ? Bpifrance organise un webinar sur ce sujet animé par deux juristes, Audrey Dugué et Lila Léon. Il se déroulera ce jeudi 28 janvier de 11 heures à 12 heures. Les connexions et les questions devront passer par le chat, en direct le jour J. ■ Inscription gratuite dans la rubrique Actualités du site bpifrance-creation.fr.

JUSQU'AU 23 FÉVRIER Un concours pour les acteurs de l'économie sociale

La Fondation La France s'engage a lancé l'édition annuelle de son concours national ouvert aux acteurs de l'économie sociale et solidaire qui portent un projet innovant « à fort impact social ». Les lauréats recevront un soutien financier pendant trois ans et un accompagnement. ■ Candidatures à déposer avant le 23 février. Renseignements sur le site fondationlafrancesengage.org

L'INVITÉ
ÉCO

L.P. DELPHINE GOLOSZEN

Bio
EXPRESS

1969 Naissance à Alger (Algérie)
1992 Diplômé de l'Institut supérieur de commerce puis premier poste chez IBM comme commercial
1995 Poursuit sa carrière dans le secteur de l'informatique (Hewlett Packard, Dell, Honeywell Safety Products)
2014 Nommé directeur général d'IWG France

CHRISTOPHE BURCKART, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'IWG FRANCE

« On va assister à une hybridation des lieux de travail »

BUREAUX Leader du coworking avec des marques comme Regus et Spaces, IWG a développé ses espaces en centre-ville et en périphérie pour répondre aux nouveaux usages.

PROPOS RECUEILLIS PAR
FLORENCE HUBIN

CRÉÉE en 1989 par l'entrepreneur anglais Mark Dixon pour offrir des bureaux aux hommes d'affaires en déplacement, la société Regus ouvre son premier centre en Belgique et le premier en France dès 1992. En trente ans, le groupe IWG (Regus, Signature, Spaces, HQ, Stop & Work) s'est imposé comme le leader de l'espace de travail flexible et partagé, avec 3 500 sites et plus de 10 000 collaborateurs dans le monde, dont 128 sites et 388 salariés en France.

Le groupe IWG - qui a enregistré un chiffre d'affaires mondial de 2,98 Mds€ en 2019 - a connu une forte accélération de ses activités au second semestre 2020 en France, où huit nouveaux sites ont été ouverts. « Le marché du coworking représente aujourd'hui 2 % des espaces de travail et les grandes agences de conseil prévoient que leur part passe à 30 % d'ici 2030 », se réjouit Christophe Burckart, directeur général IWG France.

Comment votre activité a-t-elle décollé en France ?
 Au départ le raisonnement était purement économique. Le concept est que Regus signe un bail conventionnel

avec un propriétaire et optimise les coûts pour les entreprises en leur permettant d'utiliser les locaux pour une durée variable, et d'en modifier la surface. Au-delà de la flexibilité, notre offre a répondu au développement du nomadisme et à l'attente des entrepreneurs qui apprécient de travailler en réseau sur l'espace de travail flexible et partagé, avec 3 500 sites et plus de 10 000 collaborateurs dans le monde, dont 128 sites et 388 salariés en France.

Y a-t-il eu un tournant ?

Il y a eu un coup d'accélérateur en 2015, notre croissance est passée à plus de 10 % par an avec l'ouverture d'un centre par mois. Nous avons mis en place une approche multi-marques, avec l'acquisition en 2014 du hollandais Spaces, à l'origine des grands coworkings communautaires. Il y en avait alors dix aux Pays-Bas, aujourd'hui il en existe dans une centaine de pays. La France se trouve dans une position moyenne, la maturité est plus forte dans les pays anglo-saxons.

Comment avez-vous géré l'épidémie ?

Les espaces sont tous restés ouverts. Ils ont connu une baisse de fréquentation jusqu'au 11 mai mais des clients venaient tous les jours, avec la mise en place d'un protocole strict, qui a été très majoritairement respecté, alors qu'on dit souvent que les Français ne sont pas disciplinés. Et de nouveaux clients sont venus s'installer dans nos locaux. Des entreprises dont les collaborateurs travaillaient chez eux et qui avaient besoin d'une salle pour se retrouver en mode projet ont fait appel à nous. En septembre 2020, nous avons connu une rentrée historique, avec la signature de 700 contrats, + 30 % au-dessus du rythme normal.

Les profils de vos clients ont-ils changé ?

Parmi ces contrats nous avons un très grand nombre de nouveaux clients, qui ont compris qu'ils avaient un besoin de flexibilité totale et auxquels les baux conventionnels 3-6-9 ans ne conviennent plus. Les premières à s'organiser pour changer de modèle ont été les TPE-PME. Les grands groupes ont mis plus de temps, pour consulter en interne. Mais nous avons vu de grandes entreprises comme Oracle conserver seulement leur siège en actif propre et proposer du coworking sur le reste du territoire. Ou encore Engie prendre des bureaux dans un de nos centres, près d'une gare parisienne, pour sa partie digitale qui comprend plus d'une centaine de personnes. Un site at-

tractif dans un quartier où Engie n'avait pas de locaux, ce qui lui a permis d'attirer des talents, et où elle pourra agrandir ou réduire les bureaux selon l'évolution de ses besoins.

Quel est le positionnement de vos marques ?

Nous en avons cinq. Regus est l'historique. Signature se place dans le haut de gamme. HQ est la version d'entrée de gamme de Regus. Spaces incarne le concept de coworking communautaire, avec des surfaces de 5 000 m² et plus. Stop & Work représente une alternative au travail à domicile. Nous l'avons lancée en 2014 dans des villes comme Fontainebleau (Seine-et-Marne) et Maisons-Laffitte (Yvelines). Les salariés ou les indépendants qui ne veulent pas rester chez eux y trouvent des services et des interactions avec d'autres personnes. Leur lieu d'implantation a été choisi au plus près des zones résidentielles mais bien desservies par les transports pour éviter à ces personnes d'avoir à se déplacer jusqu'au cœur des métropoles.

Confinements et télétravail ont-ils été favorables aux espaces partagés ?

Avant la pandémie, 25 % des entreprises avaient signé des

accords de télétravail, on estime qu'on atteindra 80 % dans les années à venir. On va assister à une hybridation des lieux de travail. Les gens vont pouvoir travailler dans leur entreprise, à proximité de leur client ou à domicile. On n'ira plus tous les jours au siège. Mais on est aussi revenu du télétravail à 100 %. Des entreprises anglo-saxonnes qui avaient fait ce choix en 2020 ont fait marche arrière.

Vous avez de nouveaux projets ?

Pour 2021, nous prévoyons de poursuivre notre rythme d'ouverture d'un site par mois, qui a été un peu ralenti début 2020. Nous avons lancé une offre pour les grandes entreprises, en tant que prestataire de services. On propose d'aménager puis d'exploiter pour elles, dans une partie de leurs locaux, un espace flexible destiné à leurs collaborateurs, clients ou partenaires. Nous avons aussi développé deux offres de service, une plate-forme d'aide aux créateurs d'entreprise (Rovva) et une autre pour les télétravailleurs (HomeToWork). Et nous avons ouvert nos marques à la franchise. Nous avons reçu des signes d'intérêt et nous espérons les concrétiser avec des signatures avant l'été 2021. ■

Zoom

Ouverture aux franchisés

Les cinq marques d'espaces de travail Regus (80 sites), HQ (20 sites), Spaces (12 sites), Signature (5 sites) et Stop & Work (11 sites) sont désormais ouvertes à la franchise. « Elle s'adresse à des professionnels expérimentés dans des domaines tels que l'hôtellerie-restauration ou le retail (NDLR : vente au détail), qui ont déjà un business établi, des moyens financiers et recherchent une activité à forte croissance », précise Christophe Burckart, directeur général d'IWG France. « Nous leur proposerons des territoires d'exclusivité sur lesquels nous n'ouvrirons pas d'autres centres, mais où ils devront s'engager sur un certain nombre d'ouvertures de sites ». Les franchisés bénéficieront des conseils des équipes Regus pour l'aménagement de leurs bureaux et leur exploitation, ou pour profiter de prix préférentiels chez des fournisseurs. En contrepartie, ils devront respecter le cahier des charges imposé par la marque.



Aujourd'hui plus que jamais, il est essentiel de travailler tous ensemble face au COVID-19

Facebook collabore avec près de 100 gouvernements et organismes à travers le monde, comme l'Organisation mondiale de la Santé ou le Centre européen de prévention et de contrôle des maladies, pour partager des informations fiables sur le COVID-19 à travers nos plateformes. Ensemble, nous développons des ressources qui offrent à tous des informations précises en temps réel, pour mieux lutter contre la pandémie.

- En Espagne, la Banque mondiale utilise les cartes de prévention des maladies de Facebook pour planifier les besoins de tests COVID-19 et de lits d'hôpitaux.
- Les épidémiologistes et les spécialistes de santé français et italiens utilisent la technologie de Facebook pour anticiper la propagation virale du COVID-19 et identifier les communautés les plus à risque.
- Nous avons travaillé avec les gouvernements européens pour développer des chatbots sur WhatsApp afin de répondre rapidement et précisément aux questions de santé.

Découvrez-en plus sur nos initiatives pour protéger et informer les communautés sur about.fb.com/fr/europe

FACEBOOK     

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

Consommation des ménages (11/2020)	↘ - 18,9 %
Inflation (12/2020)	↗ + 0,2 %
Energie	↗ + 1,7 %
Alimentation	↘ - 0,4 %
Produits manufacturés	↘ - 0,4 %
Services	↗ + 0,5 %
Indice des loyers (T4) En variation annuelle	130,52 + 0,20 %

En décembre 2020, l'indice des prix à la consommation augmente de 0,2 % sur un mois, comme en novembre 2020. Les tarifs des services (+0,5 % après +0,1 %) accélèrent nettement tout comme les prix de l'énergie (+1,7 % après +0,3 %). Ceux de l'alimentation se replient (-0,4 % après +0,6 %). Les tarifs des produits manufacturés baissent plus que le mois précédent (-0,4 % après -0,3 %).

ÉPARGNER

Livrets A / Bleu (net)	PEL (brut)	Euro / Dollar
0,50 %	1 %	1,2179 \$ (cours le 22/01)

CAC 40 - 0,93 %



LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Salaire minimum de croissance (Smic) Depuis le 01/01/21	brut		net
	10,25 €	8,11 €	
Horaire			
Mensuel (35 h / semaine)	1 555 €	1 231 €	

Chômage (11/2020, sans les DOM-TOM)	5 714 200
Demandeurs d'emploi (cat. A, B, C)	
Variation sur le mois précédent	+ 0,12 %
% de la population active (T3)	9,0 %

Sources : Pôle emploi, INSEE

EMPRUNTER

Taux fixe pour emprunt immobilier	Taux minimum des crédits à la consommation sur un an		
Durée	15 ans	20 ans	0,50 %
Taux moyen	0,90 %	1,10 %	
Taux minimum	0,48 %	0,59 %	

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

Le chiffre

▼
25,8

C'est, en milliards d'euros, l'excédent du commerce international de biens des pays de la zone euro avec le reste du monde, en novembre dernier, selon les derniers chiffres d'Eurostat. Ce bon résultat signifie que l'on a plus exporté de biens (196,7 Mds€, en baisse de 1 % par rapport à novembre 2019) que l'on en a importés (170,9 Mds€, en baisse de 4,2 % par rapport à novembre de l'année dernière).

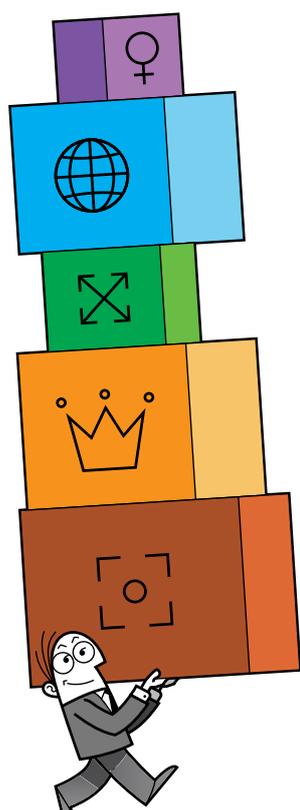
DÉCRYPTAGE

Crise sanitaire : voici le nouveau profil des PDG

Pour tenir le cap dans la tempête de 2020, les grands groupes cotés ont modifié les critères de sélection du capitaine du navire.

Nommés avant le début de la crise

ENTRE OCTOBRE 2019 ET LE 10 MARS 2020



Plus de séniorité mais moins de diversité

Profil des PDG* qui ont pris leurs fonctions à travers le monde dans les grands groupes cotés.

12 % des nouveaux PDG recrutés **étaient des femmes...**

39 % ont eu une **expérience à l'étranger...**

18 % ont eu une **expérience intersectorielle...**

44 % ont **déjà exercé la fonction de PDG...**

56 % ont été **nommés en interne...**

6 % ... contre 6 % des dirigeants engagés ensuite.

30 % ... contre 30 % dans les nouvelles nominations.

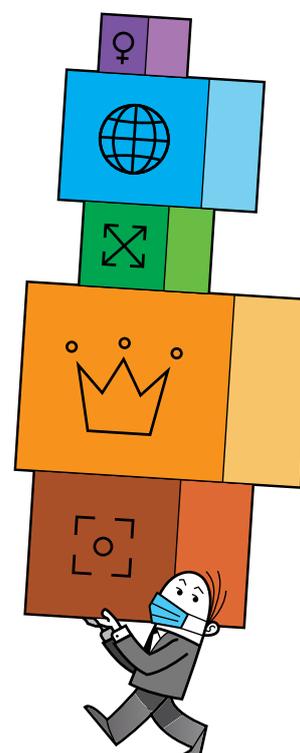
13 % ... contre 13 % de ceux recrutés depuis.

63 % ... contre 63 % depuis.

37 % ... contre 37 % depuis.

Nommés après

ENTRE LE 11 MARS 2020 ET LE 30 JUIN 2020



Dico de l'éco

EN PARTENARIAT AVEC



JOUR DE CARENCE

LA DÉFINITION

En cas d'arrêt maladie, un délai de carence est normalement appliqué avant le versement des indemnités journalières ou de la rémunération : trois jours dans le secteur privé, pouvant conventionnellement être pris en charge par l'employeur, et un jour dans la fonction publique. Ce délai s'applique également fréquemment entre la date de signature d'un contrat d'assurance et la date de prise d'effet des garanties prévues. La loi d'urgence du 23 mars 2020 pour faire face à l'épidémie de Covid-19 a suspendu l'application des jours de carence pour tous les arrêts maladie, jusqu'au 10 juillet 2020. Mais au 16 novembre 2020, les arrêts dérogatoires pour les cas contacts identifiés par l'assurance maladie ont à nouveau bénéficié de la suspension des jours de carence.

L'ACTU

A compter du 10 janvier 2021, les personnes diagnostiquées positives ou « cas contact » peuvent s'inscrire en ligne pour bénéficier d'un arrêt de travail immédiat, sans visite préalable d'un médecin, indemnisé sans jour de carence.

LA PHRASE

« Chaque personne déclarée positive se verra proposer à compter du 20 janvier une visite à domicile par un infirmier. »

Jean Castex, Premier ministre

Ils ont conçu un porte-monnaie sans contact pour les enfants

ARGENT La start-up Money Walkie vient de lancer un porte-monnaie électronique destiné aux plus jeunes. Elle s'est associée à l'opération Pièces Jaunes pour permettre des dons.

PAR FLORENCE HUBIN

A L'ISSUE d'une année où la crainte du virus a converti de nombreux consommateurs au paiement sans contact, la start-up francilienne Money Walkie a lancé avant Noël un porte-monnaie électronique destiné aux enfants et adolescents. « Le Walkie, qui tient dans la main des plus jeunes, est relié à une application mobile gérée par le parent », explique Raphaël Leprette, cofondateur. « Il permet de suivre les dépenses en temps réel, de bloquer certains types d'achat le cas échéant et de recharger le porte-monnaie virtuel qui lui est associé ».

Issu du secteur de la banque et de la finance, Raphaël Leprette s'est lancé dans l'aventure entrepreneuriale avec sa femme. « Nous sommes partis d'un constat simple. Nous avons quatre filles et nous nous sommes posé la question de confier de l'argent à l'ainée en sachant ce qu'elle allait faire avec », explique le père de famille, « Or il n'y avait que le cash. Nous avons donc développé une technologie NFC sans contact, qui s'utilise comme une carte bancaire dans tous les commerces qui acceptent les achats sans contact, jusqu'à 50 € ».

La jeune société, un an et demi d'existence, a été incubée au Swave à La Défense (Hauts-de-Seine), plateforme d'innovation dédiée à la Fin Tech de Paris&Co, l'incubateur de la ville de Paris, et a été lauréate Wilco (accélérateur de start-up d'Ile-de-France) en septembre 2019. Elle a été lancée sur fonds propres, avec une première levée de fonds en décembre dernier de 850 000 €.

Notifications en temps réel

Le produit fonctionne avec une technologie Master Card liée à une application et l'intégration bancaire est assurée par Treezor, une plateforme de services bancaires aux entreprises rachetée en 2018 par la Société Générale. « Le parent recharge le porte-monnaie électronique avec sa carte bancaire, détaille le start-up. Et chaque fois que l'enfant effectue un achat, il reçoit une notification en temps réel, avec le montant de l'achat et le nom du commerçant ».

L'idée de donner de l'autonomie à l'enfant pour gérer son budget a été exploitée par d'autres, comme la néobanque Pixpay, qui propose une carte bancaire rechargeable par les parents. Mais le Walk-



Cette petite bourse sans contact s'adresse aux enfants qui n'ont pas encore de carte bancaire.

ie est plus ludique. Il prend la forme, au choix, d'un ours blanc, d'un perroquet, d'un panda ou d'une baleine. « Nos prestataires sont français, y compris pour la coque, qui vient du fabricant Altyor à Saint-Cyr-en-Val (Loiret) », souligne Raphaël Leprette.

Ce mois-ci, Money Walkie s'est associée à l'opération Pièces Jaunes 2021 en sortant une version jaune de son perroquet rouge. Les familles peuvent ainsi verser une somme à la Fondation Hôpitaux de Paris via l'application.

Et une partie du prix d'achat du produit (5 € sur 30 €, appareil et coque incluse) lui est reversée. A l'achat du Walkie s'ajoute le coût du service. Deux formules ont été pensées : un abonnement mensuel à 1,90 € et une formule à 1 € par rechargement.

Pas de revente des données

L'engouement pour le petit porte-monnaie électronique a été immédiat. Le résultat de l'opération de prévente en mai-juin 2020 sur la plate-

forme de financement participatif KissKissBankBank a dépassé les objectifs de 300 ventes avec 450 Money Walkie écoulés. Les commerçants en redemandent. « Je l'ai commercialisé avant Noël et ça a super bien marché », constate Lucie Cahour, libraire à Suresnes (Hauts-de-Seine).

La commerçante, mère d'une collégienne de 11 ans, a eu d'autant plus de facilité à convaincre ses clients qu'elle a été l'une des premières acheteuses. « Le produit m'a

séduit en premier par son esthétique, il est sympa, mignon. Et pour moi qui n'ai jamais de liquide, même au moment de donner son argent de poche à ma fille, c'est pratique », reconnaît Lucie, dont la préadolescente est plus nuancée car « elle aime bien avoir des pièces et des billets aussi ». Titouan, 9 ans, a totalement adopté son perroquet rouge. « Mon fils appréhendait notamment de sortir faire des courses avec un billet. La possibilité de vérifier le montant débité sur l'application, ou encore de bloquer son Walkie en cas de perte, le rassure », confie sa maman.

Si l'entreprise, qui compte une dizaine de personnes dont la moitié est salariée, n'affiche pas d'objectif pour 2021 en termes de chiffre d'affaires, elle espère 20 000 abonnés d'ici la fin de l'année. La start-up a été évidemment approchée pour revendre ses fichiers. « On s'est interdit de revendre les données, même anonymisées, de nos clients », assure Raphaël Leprette. « On n'a pas envie de transformer nos enfants en cible publicitaire... » ■

L'école 42 étend son réseau à l'international

NUMÉRIQUE L'établissement fondé par Xavier Niel à Paris vient d'ouvrir son 4^e campus français à Nice. Dans les semaines à venir, il ouvrira 12 nouveaux sites à l'étranger.

PAR CHARLOTTE ROBINET

LA CRISE DU COVID-19 n'a pas freiné ses ambitions. Après Paris, Lyon et Angoulême, l'École 42 ouvre son 4^e campus français, à Nice (Alpes-Maritimes) : 150 étudiants ont rejoint lundi 18 janvier le pôle de compétitivité de l'Eco-Vallée Nice Méridia. « Nous allons bientôt rajouter à cette liste un site dans le Grand Est et un autre en Bretagne », annonce d'ores et déjà la directrice générale de 42, Sophie Viger.

Mais l'école d'informatique gratuite, fondée par Xavier Niel en 2013, tisse aussi sa toile au-delà des frontières. Il y a un peu plus d'un an, en juin 2019, Sophie Viger an-

nonçait le lancement d'un réseau de campus international : 42 Network. D'ici le mois de juin, 12 nouveaux lieux viendront s'y ajouter, portant le nombre de campus actifs dans le monde à 33.

Barcelone, Séoul, Bangkok...

« La demande est et reste forte », se réjouit la directrice, heureuse que « le modèle français rayonne dans le monde entier ». En 2021, 42 ouvre notamment à Lausanne (Suisse), Alicante, Barcelone et Malaga (Espagne) ou Lisbonne (Portugal), en Océanie à Adélaïde (Australie), en Asie à Séoul (Corée du Sud), Kuala Lumpur (Malaisie) ou Bangkok (Thaïlande).

Les modèles de partenariat diffèrent selon les pays. En France, la demande pour développer les formations de 42 émane toujours des collectivités locales « qui ont un intérêt particulier et très fort à développer leur écosystème », commente-t-elle.

Ailleurs, elle est tirée par des gouvernements (Séoul, Abou Dhabi), des universités (Rome), des entreprises (Volkswagen à Wolfsburg en Allemagne), ou de riches philanthropes comme à Tokyo (Japon). Lorsqu'il s'agit de structures privées, « nos écoles sont financées mais pas marketées, les entreprises n'ont pas de mainmise sur nos étudiants », précise Sophie Viger.

Pour la directrice générale, cette expansion témoigne du succès de la méthode pédagogique unique de 42 : ouverte à tous (sans condition de diplôme) dès 18 ans, et entièrement gratuite, l'école fonde sa particularité sur le « peer-to-peer learning », un fonctionnement participatif sans cours ni professeurs. « Il ne demande pas seulement des compétences techniques mais aussi de savoir s'adapter, d'aller chercher de l'info, de faire preuve de sens critique, de communiquer avec les autres, d'innover. Des compétences qui sont plus que jamais d'actualité », appuie Sophie Viger.

En France ou à l'étranger, chaque campus a la possibili-

té de créer son socle de spécialisations (IA, cybersécurité, développement mobile...) accessibles après le tronc commun que les étudiants bouclent en moyenne en 12 mois.

Une clé pour redonner espoir en l'avenir

Pour l'heure, et comme l'ensemble des établissements scolaires classiques, 42 a dû adapter son fonctionnement au contexte sanitaire. Les « piscines » (sessions d'un mois intensif, étapes de sélection obligatoire pour intégrer l'école) ont été aménagées en format hybride : moitié à distance, moitié sur site. « On a fait un maximum pour accompagner les étudiants, notamment par du prêt de

matériel, sachant que la pédagogie de 42 est conçue pour se dérouler exclusivement en présentiel. Jusqu'ici, tout était verrouillé pour qu'on ne puisse pas y accéder de l'extérieur », souligne la directrice. Le campus parisien, boulevard Bessières (XVII^e), est resté ouvert « pour les personnes en situation de fragilité » via un outil de réservation, et des visites ont été organisées par drones.

« Dans un avenir compliqué, la formation est la clé pour redonner de l'espoir », conclut Sophie Viger qui fixe désormais le cap sur 2025. Objectif : 50 campus actifs avec 20 000 à 25 000 étudiants, contre 10 000 à l'heure actuelle. ■

Le roi du panneau de bois poursuit sa mue écolo

C'est à Sully-sur-Loire (Loiret) qu'est installée la seule usine de France qui fabrique un type de cloisons en particules de bois réputées pour les travaux d'aménagement intérieur.

L'usine Swiss Krono s'est installée en 1987 sur le site d'une ancienne forge automobile.



SWISSKRONO SAS

PAR RÉGIS DELANOË

DÉCLINÉ EN PARTICULES chauffées et pressées, le bois peut devenir un panneau. Ce type de plaque sert à la construction de maison ou à l'aménagement dit décoratif (plan de travail, revêtement de sol, ameublement...). En la matière, c'est à Sully-sur-Loire (Loiret) que se trouve l'un des principaux producteurs en France. Son nom : Swiss Krono. Vincent Adam, président de la filiale française, dresse l'historique : « Les origines remontent à 1966, à Lucerne, en Suisse. Ernst Kaindl, un Autrichien d'origine dont la famille possédait une scierie, crée une première usine de fabrication de panneaux de bois pour l'aménagement intérieur ».

C'est en 1987 que ce groupe suisse pose ses valises en France dans le département du Loiret, sur le site d'une ancienne forge automobile Talbot. L'endroit est attractif : lar-

ge superficie, infrastructures ferroviaires et autoroutières à proximité d'importants massifs forestiers (forêt d'Orléans et Sologne). Aujourd'hui, l'usine française fait travailler 400 personnes et réalise 900 000 m³ de panneaux de bois par an.

190 M€ de chiffre d'affaires en 2019

Elle est même la seule dans l'Hexagone à fabriquer un panneau bien spécifique : l'OSB (panneau de particules orientées). Bien connu des artisans, il sert à l'aménagement intérieur, la décoration, l'ameublement et le cloisonnage. Il est constitué de copeaux de bois, séchés et liés sous pression à chaud.

Ce marché juteux vaut à Swiss Krono France de réaliser un chiffre d'affaires de 190 millions d'euros (M€) en 2019, au sein d'un groupe international qui a fait 1,6 milliard d'euros cette année. « Crise sanitaire et économi-

Le chiffre

56 M€
 d'investissements pour réduire l'impact carbone

que oblige, l'exercice 2020 devrait afficher une baisse significative, de l'ordre de 15 % », déplore Vincent Adam. Grâce aux mesures de chômage partiel et de télétravail appliquées à la majorité de l'effectif, l'impact financier de cette crise a été amoindri.

« Le deuxième confinement a été moins douloureux et a permis de maintenir un rythme de travail quasi normal », relate-t-il. D'autant que les clients ont pu rester ouverts : grandes enseignes de bricolage, cuisinistes, spé-

cialistes du placard et autres artisans de l'aménagement intérieur.

De quoi permettre de confirmer les ambitieux investissements prévus pour les prochaines années : 56 M€ dans l'achat notamment de nouveaux sècheurs à bois basse température et d'une chaudière biomasse. Ils constituent, d'après le président de Swiss Krono France, « les conditions de la pérennité de l'usine pour l'avenir et une adaptation aux normes environnementales les plus strictes ».

Ces nouveaux équipements devraient en effet permettre de multiplier la production de panneaux et d'accélérer la décarbonation de l'activité de l'usine. Objectif affiché par Vincent Adam à moyen terme : « Réduire de 10 % nos consommations d'énergie ». Une aide de l'Etat de 3,8 M€ est d'ailleurs prévue pour récompenser cet effort. ■

CONSEIL D'EXPERT



MICHEL BESSIÈRE
 EXPERT-COMPTABLE
 À BRUNOY (ESSONNE)

Entreprendre : ces options qui sécurisent

Et si 2021 était l'occasion de se lancer dans l'entrepreneuriat ? Les conseils de Michel Bessièrre, expert-comptable et président du Centre d'information sur la prévention des difficultés des entreprises (CIP 91).

Créer son entreprise en toute sécurité, est-ce possible ?

Je sais d'expérience qu'il existe un moyen infallible de lancer son entreprise sur de bons rails : être sûr de son marché. Une étude de marché complète et sérieuse permet de savoir où aller et vers quels clients se tourner pour proposer ses produits ou son service. Trop de créateurs échouent car ils n'ont pas su mettre en adéquation un produit ou un service avec une clientèle.

Le contexte actuel n'incite-t-il pas à la prudence ?

Il peut y avoir une volonté d'attendre que l'horizon s'éclaircisse au niveau sanitaire et économique, mais les crises sont aussi des périodes d'opportunités pour les plus audacieux. Dans certains secteurs sinistrés comme la restauration, les marchés évoluent et il devrait y avoir de belles possibilités de reprise notamment.

Comment se prémunir au maximum ?

Il est possible de se lancer seul dans l'aventure, avec des aides et conseils en ligne, mais j'estime qu'il est préférable de bien s'entourer. Faire appel à un expert-comptable me semble indispensable au moment de la création car il saura juger objectivement de la pérennité du projet et aider dans le choix du régime juridique et fiscal de l'entreprise. Les avocats spécialisés dans le monde de l'entreprise sont aussi très utiles pour des points plus précis tels que les baux commerciaux, les conditions générales de vente, la propriété intellectuelle, etc. Pour compléter, un banquier s'avère également précieux pour un bon accompagnement financier.

Quels dispositifs utiliser ?

Il existe trois aides à la création ou à la reprise d'entreprise. Le premier : l'aide aux créateurs et repreneurs d'entreprises (ACRE) (NDLR : ouverte entre autres aux moins de 26 ans, aux travailleurs indépendants ou aux demandeurs d'emploi). Elle permet une réduction ou une exonération des cotisations sociales. Le deuxième : l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE), qui consiste à verser 45 % du montant des droits aux allocations-chômage restants pour le créateur ou repreneur inscrit à Pôle emploi. Le troisième : les allocations d'aide au retour à l'emploi (ARE) pour continuer à toucher ses allocations après avoir concrétisé son projet de création ou de reprise. D'autres dispositifs existent comme les prêts d'honneur et des aides accordées par des collectivités. Enfin, le portage salarial permet de développer une activité professionnelle indépendante tout en conservant la couverture sociale d'un salarié.

PROPOS RECUEILLIS PAR R.D.

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

JEAN-MICHEL SALVATOR
 Directeur des rédactions du « Parisien »
 et d'« Aujourd'hui en France ».
Commission paritaire: N° 0125 C 85979.
Rédaction en chef des suppléments:
 Jean-Louis Picot et Charlotte Robinet.
Rédaction: Virginie de Kerautem et Florence
 Hubin en collaboration avec Forum News.
Editing: Olivier Bossut.

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



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

Covid-19 et vaccination : que peut et que doit faire l'employeur ?

DRH La vaccination de la population suscite des interrogations sur le rôle et les obligations des entreprises. Le principe qui prévaut est celui du respect de la vie privée des salariés.

PAR LUCILE CHEVALIER

2021 : ANNÉE du vaccin ! Le 27 décembre a débuté en France la campagne de vaccination contre le coronavirus. D'abord les Ehpad et hôpitaux, ensuite, au fur et à mesure, la vaccination sera généralisée. Mais déjà une question se pose : quel rôle devront jouer les entreprises ? À l'automne dernier, les données de Santé publique France nous apprenaient que plus d'un cluster sur cinq (22 %) se situait en entreprise. Sachant que l'employeur a l'obligation légale de tout mettre en œuvre pour assurer la sécurité et la santé de ses salariés, sera-t-il obligé de participer à l'effort national ? Et si certains salariés refusent de se faire vacciner, que faire ?

Maître Christine Artus, avocate spécialisée en droit du travail et associée au cabinet parisien K&L Gates, livre ses conseils.

Un employeur peut-il obliger ses salariés à se faire vacciner contre le Covid-19 ?

CHRISTINE ARTUS
Seule la loi peut donner à un vaccin son caractère obliga-

toire. Concernant le vaccin contre le coronavirus, il n'existe à l'heure actuelle aucun texte de loi. Et, a priori, il ne devrait pas y en avoir. Jusqu'à ce jour, le président Emmanuel Macron a déclaré qu'il refusait de rendre cette vaccination obligatoire. L'employeur peut donc fortement recommander à ses salariés de se faire vacciner, mais il ne peut ni les y obliger, ni les sanctionner s'ils refusent.

Peut-il refuser à un collaborateur non vacciné l'accès aux locaux ou un voyage d'affaires ?

Légalement, il ne le peut pas. Le salarié pourrait donc contester une telle décision et porter l'affaire en justice. Mais combien le feront ? Les salariés rechignent à aller jusqu'au contentieux. Pour les voyages d'affaires, l'employeur dispose de solides arguments pour appuyer sa décision. Le Code du travail l'oblige à assurer la sécurité de ses salariés à l'étranger. En outre, certaines compagnies aériennes comme Quantas ont annoncé que seuls les passagers vaccinés auront le droit de monter dans leurs avions. Et certains pays, l'Aus-



Le médecin du travail est le partenaire privilégié des entreprises pour gérer les préconisations sanitaires.

traliens. Un mail peut être envoyé aux salariés les plus vulnérables, les informant des dates, de l'adresse où se rendre – dans l'entreprise ou dans un service inter-entreprise de santé au travail – et des coordonnées pour la prise de rendez-vous.

Sur quels relais s'appuyer en interne ?

Je conseille aussi aux employeurs de travailler avec les représentants du personnel, en particulier ceux qui, au sein du comité social et économique (CSE), sont spécialisés dans les questions d'hygiène et de sécurité au travail, afin que ces derniers relaient les informations et recommandations en matière de vaccins. Enfin, il est judicieux de rassembler dans un onglet, sur l'intranet, toutes les informations sur les actions et campagnes de vaccination menées par l'entreprise et les acteurs à contacter : représentants du personnel et médecin du travail. ■

tralie notamment, envisagent carrément d'interdire l'accès à leur territoire aux personnes non vaccinées.

En cas de décès dû au coronavirus, peut-il être tenu responsable ?

Il faudrait déjà démontrer que le salarié a été contaminé sur le lieu de travail. Ensuite, il

faudrait prouver que l'employeur n'a rien fait pour assurer la sécurité des salariés. Qu'il n'a ni suivi les recommandations du protocole sanitaire (gel hydroalcoolique, masques, mise en place du télétravail, etc.), ni préconisé à ses salariés les plus vulnérables de se faire vacciner auprès du médecin du travail.

A qui s'adresser pour faciliter la vaccination des volontaires ?

L'employeur a intérêt à se rapprocher du médecin du travail pour identifier les salariés les plus vulnérables et organiser une première campagne de vaccination pour ce public. Le médecin du travail est habilité à vacciner les sa-

Des recettes pour remonter le moral de ses salariés

MANAGEMENT Dans les entreprises, le moral est au plus bas chez certains collaborateurs. Il existe des méthodes pour tirer les équipes vers le haut.

PAR JACQUES PONCET

ATTENTION, les salariés français ont le moral dans les chaussettes ! Selon le sondage réalisé par le consultant Empreinte Humaine*, à la sortie du deuxième confinement, « un salarié sur deux risque la dépression, et parmi ceux qui ne vont pas bien, 20 % ont un taux de détresse psychologique élevé », détaille Christophe Nguyen, le fondateur de la société.

Les moins de 29 ans sont les plus intensément touchés (70 %). « Quant aux femmes, victimes de la charge mentale de la double journée, elles sont une fois et demie plus concernées que les hommes... » ajoute-t-il. Enfin, les cadres, habitués au contrôle de leurs équipes en présentiel, « vivent avec beaucoup

de difficultés le management à distance ».

Les chefs d'entreprise, eux-mêmes soumis à un stress permanent, doivent donc redoubler de vigilance à l'égard de leurs équipes. Quelles sont les bonnes recettes pour aider les plus fragiles à remonter la pente ?

■ **Prévenir l'isolement**

Profiter du temps passé ensemble au bureau, même réduit, pour organiser des rencontres. « Le chef d'entreprise doit discuter individuellement de l'état des salariés, organiser le travail pour éviter l'isolement, constituer des binômes et ne pas laisser les gens gérer seuls leurs dossiers », note Christophe Nguyen. Il faut aussi prêter attention au moindre changement de comportement. « Quelqu'un

qui devient mutique, par exemple. Il faut repérer les plaintes somatiques et une santé qui se dégrade, en se faisant aider par la médecine du travail, les assistants sociaux et les représentants du personnel ».

■ **Mesurer l'état des troupes**

Pour s'en sortir, le chef d'entreprise, hyper-sollicité durant cette période, doit s'appuyer sur ses managers et eux-mêmes doivent faire confiance à leurs équipes, en créant des relations sécurisantes. Il faut établir un diagnostic précoce et mesurer l'état du moral des troupes (permanence de psychologue ou ligne téléphonique d'écoute par exemple), ce qui permet d'identifier les causes d'un éventuel malaise.

■ **Former les cadres**

Pour Emmanuel Charlot, de la Fédération des intervenants en prévention des risques psychosociaux (FIRPS), « tout cela va laisser des traces... il faut anticiper le retour au bureau des salariés longtemps éloignés. Il y aura un avant et un après. On doit inventer un management plus personnalisé et plus empathique. L'intégration des nouveaux est également à suivre de très près. Cela exige un gros effort de formation des cadres. »

■ **Simplifier les processus**

« La crise crée un sentiment d'iniquité entre les salariés, ceux qui sont au front et ceux qui, en chômage partiel, ont l'impression de rester à l'arrière », explique Xavier Alas-Luquetas, consultant en ma-



Fixer un cap trop lointain ou difficilement atteignable pourrait créer de l'épuisement et de la frustration.

agement de crise. « Le manager doit constamment se présenter au salarié avec le statut de ressources : *Je suis à ta disposition pour t'aider*. En général, il faut simplifier les processus et ne pas poser de

cap trop lointain et inatteignable. Cela crée de l'épuisement et de la frustration. »

* Sondage OpinionWay du 2 au 9 décembre 2020 sur un échantillon de 2009 salariés.

On réussit mieux en famille

GÉNÉRATIONS Par temps de crise, l'entreprise familiale est une valeur refuge. Elle résiste mieux et voit souvent plus loin que les autres PME.

PAR JACQUES PONCET

« **CHEZ NOUS**, des Picha, il y en a cinq : moi, mes deux fils, mon neveu et mon frère qui est actionnaire ». Francis Picha, le patriarche et patron de la société familiale Trato-TLV à Roubaix (Nord), créée par son père après la guerre, va franchir le cap des 70 ans. « Je suis en train de passer doucement la main à la génération suivante. Et j'espère bien que mon petit-fils ingénieur va nous rejoindre un jour... » confie ce fabricant de luminaires industriels. Son entreprise ne connaît pas la crise : « Nos piliers sont solides, avec des réserves, une gestion rigoureuse. Et puis on voit loin, on investit, on innove ».

Toutes les études le prouvent : les entreprises familiales résistent mieux que les autres. Elles sont un gage de durabilité, avec un actionariat stable et engagé et elles anticipent mieux l'avenir. Elles ont un point commun : ce sont dans leur très grande majorité des sociétés de taille intermédiaire (ETI). Selon l'Insee, elles sont

5 800, emploient entre 250 et 5 000 personnes et représentent un quart de l'emploi salarié en France. C'est l'énorme face cachée de l'iceberg.

On connaît généralement les très grandes, comme Bonduelle, le groupe SEB ou encore Lactalis. Ou les plus anciennes, comme Beligné, maître coutelier depuis... 1610 ou le joaillier de luxe Mellerio (1613), le porcelainier Revol qui vient de fêter ses 250 ans ou encore Thuasne, champion de l'exportation médicale. Mais le vrai moteur économique, ce sont les petites, les méconnues.

« Contrairement à une idée reçue, les ETI familiales sont plus pourvoyeuses d'emplois que les PME », explique dans une étude Hervé Bacheré, de l'Insee, l'un des meilleurs spécialistes du sujet. Normal, puisqu'elles sont très implantées sur les territoires avec 78 % des sites de production en région, représentant 3,2 millions de salariés. Un ancrage local qui ne les empêche pas de se projeter à l'international. Bref, un modèle qui paye en économie. La banque publique Bpifrance l'a bien compris en lançant un « accélérateur d'entreprises familiales ».

Seul problème : la baisse régulière des cessions transmissions. « Ce n'est pas simple, soupire Francis Picha. Les frais restent élevés. Heureusement, nous avons la loi Dutreil ». Ce dispositif offre un



Seul problème de ces entreprises de taille intermédiaire familiales : la question de la transmission.

abattement de 50 % à 75 % des droits de succession qui pèsent sur le patrimoine d'une entreprise. Cet avantage est évidemment cumulable avec tous les autres abattements fiscaux.

En outre, jusqu'au 30 juin 2021, on peut transmettre à ses enfants et petits-enfants jusqu'à 100 000 € exonérés

d'impôt, s'ils sont affectés à la création ou au développement d'une petite entreprise (cumulable avec les autres 100 000 € sur les donations entre parents et enfants).

Beaucoup de questions psychologiques et humaines se posent aussi au patron qui passe le relais : mes enfants sont-ils capables de repren-

dre la société ? Aurai-je une retraite confortable ? Quel est le bon moment pour passer la main et à qui dans la famille ? Car une transmission, cela se prépare bien en amont. De nombreux spécialistes aident les entrepreneurs.

Francis Picha, qui adorait son père, n'était pas passionné au départ par les luminaires

industriels. « Et puis j'y ai pris goût, et c'est devenu ma vie. Partis de presque rien, on a aujourd'hui 260 salariés, une vraie fierté ». Son plus beau coup ? Avoir débauché son neveu Charley. « Il avait pourtant une très belle situation dans la banque... ». Décidément, personne ne résiste à la famille. ■



Les ETI familiales sont plus pourvoyeuses d'emplois que les PME
HERVÉ BACHERÉ, INSEE

Cette appli qui fait lire les salariés

MOTIVATION Proposée aux entreprises pour leurs collaborateurs, Rocambole renouvelle l'art du feuilleton en multipliant les histoires courtes à épisodes quotidiens.

PAR LUCILE CHEVALIER

IL Y A NEUF MOIS, lors de l'annonce du premier confinement, le président Macron invitait les Français à la lecture. Un conseil qui donna en tout cas une idée de start-up à François Delporte : le fondateur de Rocambole se dit qu'entre masques et gestes barrière, « la lecture était devenue le seul moyen de s'évader : elle pouvait contribuer au bien-être au même titre que les cours de yoga ».

La jeune pousse d'Avignon (Vaucluse), née en 2019, vient de commercialiser son application, en octobre dernier, un mois avant le 2^e confinement,

avec l'idée d'offrir un panel de lectures courtes et variées aux salariés, et de mettre les employeurs à contribution.

Ce qui n'a pas manqué d'intéresser la branche francilienne d'IBM qui a aussitôt abonné ses salariés à l'application (coût : 3,99 € par mois et par salarié). Autres adeptes : Mon Petit CE et Comitéo, plates-formes proposant des services de comité d'entreprise aux TPE et PME, qui l'ont intégrée à leur offre.

Des récits écrits par des auteurs maison Aujourd'hui, Rocambole compte 35 000 lecteurs. Depuis leurs smartphone et ta-



Les abonnés ont accès sur leurs smartphone ou tablette à une bibliothèque de 70 histoires découpées en dix épisodes.

blette, ils ont accès à 70 histoires (comédies, polars, et non-fiction) écrites par des auteurs maison. « Chaque histoire est découpée en dix

épisodes. Chaque épisode se lit en cinq minutes. Nous voulons ainsi amener à la lecture tous ceux qui ont des journées très chargées et ne trou-

vent pas le temps de se consacrer à ce loisir », explique le président-fondateur François Delporte.

Un marché astucieux : si les Français trouvent du plaisir à lire et à découvrir ainsi de nouvelles œuvres – 88 % se disent lecteurs – 63 % aimeraient lire davantage mais ne le peuvent, faute de temps*.

Les 20 000 lecteurs de L'Ancre Noire, polar star de Rocambole, ont réussi à caser l'histoire à suspense dans leur emploi du temps. Chaque matin du mois de novembre, ils ont reçu sur leur smartphone une notification pour connaître la suite des aventures de Clémence, jeune aspi-

rante écrivain s'étant jetée dans la tanière d'un célèbre mais inquiétant auteur pour lui demander des conseils. Que ce soit dans les transports, devant l'école en attendant de récupérer son bébé, dans la queue du supermarché après le travail, ces salariés ont saisi leur smartphone pour s'évader, l'espace de cinq minutes, de ce monde plombé par le coronavirus. ■

* Enquête Ipsos pour le Centre National du Livre réalisée en ligne entre le 11 et le 22 janvier 2019, auprès d'un panel de 1 000 personnes âgées de 15 ans et plus.



SOPHIE CAPPANNELLI
DIRECTRICE DES
ETUDES DE L'ICO

« C'est le plein-emploi ! »

QUELLES FORMATIONS PROPOSEZ-VOUS ?

Les bacheliers peuvent passer un BTS d'optique lunetterie avec différents statuts : étudiant, en alternance ou par validation des acquis de l'expérience (VAE). Nous proposons aussi une licence pro spécialisée dans le paramédical, l'optométrie et une autre plus centrée sur la vente et le management.

C'EST UN RETOUR AUX SOURCES DU MÉTIER ?

Oui, le paramédical (opticiens optométristes) permet à un opticien de devenir un véritable maillon du parcours de soins, avec un suivi régulier des clients.

L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES (IGAS) VA DANS CE SENS...

Elle préconise toute une série de nouvelles pratiques pour décharger les ophtalmos, quand cela concerne des patients souffrant de troubles sans gravité. Sont prévus, entre autres, l'élargissement des matériels d'exploration et le développement de la télé-médecine. Enfin l'IGAS recommande de moderniser et rénover les formations avec la création d'un master (bac + 5) de santé visuelle.

COMBIEN Y A-T-IL D'ÉCOLES ?

En France, 25 formations ou CFA publics, 16 écoles privées sous contrat comme la nôtre et une quarantaine privées hors contrat.

ET LES DÉBOUCHÉS ?

C'est le plein-emploi ! La population française vieillit et les délais d'attente chez les ophtalmologistes sont longs. Désormais, la possibilité pour les opticiens de faire des examens de vue, sans nouvelle ordonnance pour le renouvellement des lunettes, en fait une profession très demandée... Les possibilités de carrières sont variées, du directeur de boutique d'une grande chaîne au petit opticien de quartier qui fait des examens visuels pour détecter et suivre les problèmes de basse vision d'une clientèle âgée, ou spécialisé dans les lentilles de contact, en passant par les optométristes diplômés d'un master spécialisé qui deviennent assistants dans des cabinets d'ophtalmos.

ÉCO
CARRIÈRES



LP-FRÉDÉRIC DUJOT

Depuis quatre ans, un décret a étendu le rôle de ces professionnels de la vue.

Les opticiens lunetiers sont en pleine mutation. Pour combler le manque d'ophtalmos, leurs compétences paramédicales sont accrues. Et la demande est très forte.

Les nouveaux opticiens voient loin

PAR JACQUES PONCET

« L'OPTICIEN n'est pas qu'un vendeur de lunettes, c'est aussi un professionnel de la santé ! » C'est le nouveau mot d'ordre de la corporation. Objectif : revenir aux sources du métier et s'occuper de la santé visuelle des Français, qui en auraient bien besoin.

Les jeunes s'engouffrent dans ce créneau paramédical (spécialité en optométrie) où la demande est forte aujourd'hui. Le vieillissement de la population, les dégâts que provoque le temps passé sur les écrans, ajouté à la raréfaction des ophtalmologistes, sont en train de changer la profession.

« Les opticiens veulent approfondir leurs connaissances », affirme Yannick Dyant, président de l'association des optométristes de France (AOF). « Il y a clairement un besoin pour demain. Un opti-

cienn peut désormais faire des examens de vue et suivre ses clients, sans qu'il soit nécessaire qu'ils repassent systématiquement par un ophtalmologiste. En France, on peut ainsi renouveler ses lunettes directement chez l'opticien, dans les 3 à 5 ans - selon l'âge - qui suivent le dernier examen médical chez l'ophtalmologiste. Depuis quatre ans, un décret a en effet étendu le rôle de l'opticien dans la délivrance des verres correcteurs et des lentilles de contact. Il peut même délivrer un équipement sans ordonnance en cas de perte ou de bris de verre.

Une évolution qui réjouit Yannick Dyant. Le président de l'AOF, jeune opticien-optométriste de 32 ans, a, lui, fait un choix radical : « Après une formation bac + 5 dans une école privée de Saint-Étienne, je suis parti à Londres pour créer une boutique de 250 m² avec trois associés, raconte-t-il. J'ai passé là-bas un examen de pratiques avancées. De l'autre côté de la Manche, les opticiens sont considérés comme des médecins généralistes des yeux, qui font le tri des pathologies. On permet ainsi aux ophtalmologistes de se concentrer sur leur cœur de métier ! ».

Le quotidien de Yannick Dyant est alors fait d'examens de vue, du traitement des petites urgences (œil rouge, conjonctivites, prescription d'antibiotiques si nécessaire car ils sont en accès libre en Angleterre), prescription et pose des lentilles de contact jusqu'au dépistage des glaucomes... « Là-bas, nous sommes la première ligne de soin, explique Yannick Dyant, ce qui permet aux ophtalmos, chez qui on envoie les cas plus graves, de traiter les dégénérescences maculaires, les maladies de la cornée, de la rétine, les glaucomes et bien sûr de se consacrer à la chirurgie... »

Pour l'instant, en France, l'optométrie n'est pas réglementée par l'Etat (mais les diplômés sont reconnus). Pour le président de l'AOF, ses collègues optométristes installés en France - des opticiens lunetiers qui peuvent prolonger leur formation jusqu'au niveau bac+5 pour devenir des experts de la santé de l'œil - ont aussi une belle carrière devant eux. « Même si la libéralisation n'a pas atteint le modèle anglais », regrette-t-il. La pénurie de spécialistes se chargera peut-être de lever quelques freins...

En tout cas, dans la foulée du décret de 2016, les nombreuses écoles qui existent en France (62 lieux de formation et 25 centres d'apprentissage) suivent le mouvement. Elles offrent des cursus de plus en plus spécialisés en licences et masters, avec la bénédiction des autorités de santé.

Pour devenir opticien lunetier, un bac scientifique est préférable (S, STI2D et STL). Il vaut mieux avoir de bons résultats et montrer sa motivation en ayant déjà fait un stage de découverte chez un opticien. Pour les bacheliers non scientifiques, plusieurs écoles privées proposent une année préparatoire à l'entrée en BTS. Enfin, on peut entrer dans le métier « par la petite porte », dès la classe de troisième et en trois ans, dans un lycée professionnel ou un centre de formation d'apprentis (CFA). Cela donne accès à des postes de monteuses de verres en atelier ou d'assistant dans les boutiques d'optiques.

La fourchette des salaires va de 1500 € net par mois pour un débutant à 4000 € net pour un professionnel confirmé.

Rens. sur www.acuite.fr et www.optometrie-aof.com.

Témoignage

Un BTS pour soigner

A 20 ans, Aurore est désormais très déterminée. Après quelques années d'incertitude - des débuts d'études de médecine et une fac de psychologie -, elle a trouvé sa voie. « Je termine ma deuxième année de BTS à l'ICO (NDLR : Institut et centre d'optométrie) de Bures-sur-Yvette (Essonne). Ça me plaît énormément. J'en suis très fière car c'est la plus ancienne école d'opticiens lunetiers de France ! ».

Elle aime le médical et la communication. Son futur métier d'opticien la comble déjà. Elle fait partie de ces jeunes de plus en plus nombreux qui préfèrent « soigner » que faire du business : « Je vais continuer avec une licence d'optométrie et pourquoi pas un master derrière... », raconte la jeune femme.

Son rêve secret ? Partir s'installer au Canada où les lunetiers sont les champions du monde des lentilles de contact.

Comment (bien) faire la microsieste au bureau ou chez soi

Dormir au travail en pleine journée ? C'est possible, c'est même recommandé et... ça s'apprend. Deux spécialistes nous livrent leurs conseils pour maîtriser l'art de la sieste express.

PAR CHARLOTTE ROBINET

POUR ELIAS GÉRARD, 29 ans, c'est un incontournable. « La sieste fait partie de ma journée. Je dors 15 minutes à chaque fois que j'en ai besoin, pas forcément tous les jours mais dès que le coup de barre tombe », avoue ce chef d'entreprise. Même à l'époque où il était salarié, le fondateur de Pich-tree, une entreprise de formation professionnelle basée dans le XI^e arrondissement de Paris, avait l'habitude de s'accorder un petit somme au bureau. Alors, depuis qu'il est patron, il encourage ses 6 salariés à en faire tout autant. « Je préfère ça que de voir quelqu'un lutter contre le sommeil ou s'endormir en réunion ».

Problème : s'il est relativement facile de s'accorder une pause quand on télétravaille de chez soi, il est beaucoup moins évident de piquer un roupillon au milieu d'un open space ou exposé à la vue de ses collègues... « Souvent les employés ont peur de passer pour des fainéants », avance Elias. « Alors que beaucoup de sportifs de haut niveau ou de patrons du CAC 40 sont des adeptes », relève de son côté le Dr François Marchand.

Ce spécialiste du sommeil à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, à Paris (XIII^e) recommande vivement le mini do-

do, sitôt le déjeuner terminé. « Pour être efficace, il ne doit pas durer plus de 15-20 mn. L'objectif étant d'éviter absolument de tomber dans un sommeil profond ». Le télétravail généralisé par le Covid-19 n'a rien changé, bien au contraire. « Nous entendons beaucoup de témoignages de personnes qui font des insomnies depuis le premier confinement », rapporte Gabrielle de Valmont, cofondatrice de la société Nap&Up, spécialiste de la microsieste en entreprise.

Pour parer à l'extrême fatigue, pas de doute : dormir (un peu) au travail, c'est important. « Selon une étude de la Nasa, une sieste de 20 minutes augmente la productivité des salariés de 35 % », insiste-t-elle. Mais comment bien la faire ? Des techniques existent, qui demandent un peu d'entraînement.

■ Trouver un lieu calme

Au bureau, la première chose à faire, selon Gabrielle de Valmont, est de trouver un endroit à l'abri des regards. « L'isolement visuel est aussi important que l'isolement phonique, il faut que le salarié se sente à l'aise et pas observé », relate la formatrice. Attention aux extrêmes : sans aller jusqu'à « se cacher dans les toilettes », comme cela se pratique parfois, une salle de



Avec ou sans fauteuil, à son bureau : une pause de 15 minutes par jour pour relâcher son cerveau est recommandée.

imaginer dans un environnement que vous aimez bien ».

■ Profiter

Et surtout pas de panique, prévient Gabrielle de Valmont : « Si vous ne dormez pas, ce n'est pas grave, ce n'est pas pour ça que la microsieste est ratée ». Apprendre à son cerveau à se détendre peut réclamer un peu de temps. « Le simple fait d'avoir passé du temps sur sa respiration est très bénéfique », ajoute la spécialiste.

réunion ou un petit canapé, loin des écrans d'ordinateur, suffira. Le port d'un masque sur les yeux peut aider. En télétravail à domicile, « choisissez si possible une pièce différente de celle où vous travaillez », conseille Gabrielle de Valmont.

■ Se mettre à l'aise

Pour bien s'asseoir, « on privilégie une chaise avec un dossier incliné à 45° », conseille le Dr Marchand. A défaut, au bureau, « la tête posée sur les bras croisés fera très bien l'affaire aussi ». A domicile, une

position confortable dans un fauteuil, un canapé ou un lit - idéalement dans le noir complet - sera plus facile à trouver qu'au bureau. Important : « penser à mettre son portable en mode avion pour ne pas être dérangé ». Et ne pas oublier de mettre le réveil : « 20 minutes plus tard, grand maximum, sachant qu'une sieste de 5 minutes peut être tout aussi bénéfique », précise Gabrielle de Valmont.

■ Lâcher prise

Pour faire abstraction de l'environnement extérieur, « le

mieux, c'est d'avoir un petit accompagnement audio : une musique douce, le bruit des vagues, des oiseaux », indique le Dr Marchand. « Une fois bien installé, vous pouvez entamer l'exercice dit du scanner corporel : visualisez le haut du corps, la tête, les paupières, les mains, jusqu'aux pieds, en essayant de détendre au maximum chaque élément », enchaîne Gabrielle de Valmont. « Puis prenez de longues inspirations et soufflez bien fort en vidant vos poumons. Vous pouvez, mais ce n'est pas obligatoire, vous

■ Repartir

Après la pause, c'est une phase à ne pas négliger. « On étire ses mains, ses bras », insiste Gabrielle de Valmont. Un café « qui peut même être pris avant la sieste, le temps qu'il fasse effet », et c'est reparti. Les allergiques au réveil peuvent aussi tester la méthode du peintre Salvador Dali : assis sur un fauteuil avec accoudoirs, les bras tournés vers l'extérieur, un trousseau de clés entre le pouce et l'index. « Au moment où vous le lâchez, la pause s'arrête : c'est que vous êtes détendu ! ».

MOT
DE LA FIN

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Concept d'origine optimiste. Désigne un exercice remarquable de gymnastique intellectuelle qui permet de croire qu'après avoir saccagé la planète et les hommes pour satisfaire leurs actionnaires et leurs salariés, les entreprises seraient capables de prendre en compte l'impact écologique et social de leur activité, de le maîtriser et même de l'améliorer. Permet de mieux dormir.

■ « Petit dictionnaire illustré de l'entreprise », par Fix, Editions Diatino, 280 pages, 17,90 €.

