

## CONSOMMATION, L'EFFET COVID



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE

page 10 —  
Point de vue  
**Thierry Pech,**  
directeur général  
de Terra Nova

page 24 —  
Focus  
**Former ses futurs  
conducteurs :**  
Transdev trace la voie

Frédérique Plas



Les confinements ont fait évoluer nos modes de consommation

## Accompagner les précurseurs

**B**oom du e-commerce, demande de vêtements de seconde main, achat de produits alimentaires en vrac, mais aussi développement du « faire soi-même » (do-it-yourself) en termes de cuisine, bricolage ou décoration, les confinements ont fait évoluer nos modes de consommation. Observées sur la plupart des marchés, ces tendances fortes correspondent à de nouvelles aspirations des Français : trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, privilégier les circuits courts pour mieux s'alimenter, préserver l'environnement, etc.

Notre Groupe s'inscrit dans cette quête de sens de nos concitoyens au travers d'investissements sélectifs. Depuis plusieurs années, la Banque des Territoires accompagne les acteurs de l'économie sociale et solidaire qu'elle a repérés : des Jardins de Cocagne – ils produisent 1,2 million de paniers de fruits et légumes bio par an – aux Comptoirs de campagne – ces épiceries multiservices s'implantent dans ces villages ayant perdu tous leurs commerces – en passant par le réseau Make Ici – ces manufactures collaboratives et solidaires fédèrent les artisans en ville. Une belle façon de créer des emplois peu qualifiés et non délocalisables, à l'heure où la pandémie allonge les files d'attente de l'aide alimentaire.

Quant à La Poste, elle a su se réinventer alors que son activité courrier poursuit sa baisse inexorable. Réalisés dès 2016, ses investissements dans de nouvelles plateformes lui ont permis d'accompagner des sites comme Leboncoin ou Vinted ainsi que de nombreux petits commerçants, eux aussi appelés à bénéficier du vent du e-commerce. Autant d'initiatives qui encouragent notre créativité en cette rentrée.

Bonne lecture !

Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts

## Sommaire



### Point de vue

10 Thierry Pech, directeur général de Terra Nova

### Grand angle

12 Consommation, l'effet Covid

### Focus

24 Former ses futurs conducteurs : Transdev trace la voie

### Portraits

26 • Nathalie Argourd, la dynamique avant tout  
• Virginie Lladeres donne le « la »



Directrice de la publication : Sophie Quatrehomme.

Directrice de la rédaction : Karen Maitre.

Directeur des informations : Bruno George.

Rédacteur en chef : Martin Bellet.

Responsables éditoriales : Vanessa Faisant et Dorothée Duparc.

Iconographie : Ludvine Pelletier, Thibault Brière et Laëtitia Joubert.

Conception graphique : Nathalie Gallet et Emmanuel Picard.

Photographie Une : © Aigalstudio

Diffusion : Philippe Leroy.

Rédaction : [cdscope@caissedesdepots.fr](mailto:cdscope@caissedesdepots.fr)

Réalisation : [www.grouperougevif.fr](http://www.grouperougevif.fr) - ROUGE VIF éditorial - 27301

Impression : Caisse des Dépôts, sur du papier 100 % recyclé. ISSN : 0759 9277.

Recevez directement la version numérique de CDscope en vous inscrivant ici : [www.caissedesdepots.fr/cdscope](http://www.caissedesdepots.fr/cdscope)



**Groupe**

# Voir plus loin, tous ensemble

**👉 Réchauffement climatique, crise sanitaire, loi Pacte, rapprochement avec La Poste... Le groupe Caisse des Dépôts fait face à de nouveaux enjeux. Un contexte propice au lancement d'une réflexion sur la vision et l'ambition du Groupe.**

« À l'heure de ces défis majeurs pour notre pays, la Caisse des Dépôts se doit d'être à la hauteur des attentes qui pèsent sur elle, en devenant un grand pôle financier public. Tout l'enjeu est de faire fonctionner au mieux cet ensemble de 366 000 personnes, indique Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts. Nous travaillons sur la définition d'une raison d'être et sur sa mise en œuvre concrète. »

**Affirmer ce qui nous unit**

À l'origine du projet Vision Groupe, un constat : il faut renforcer la dynamique Groupe, en s'appuyant sur les fondations déjà établies. Grâce notamment à la loi Pacte, qui a conduit à un renforcement des liens entre la Caisse des Dépôts et ses filiales sur l'ensemble des fonctions régaliennes (audit, juridique...). Grâce aussi au rapprochement avec La Poste, qui a



Comment est-ce que je sers mes clients ? Qu'est-ce que j'attends du Groupe ? Quel est l'impact de mon travail pour la société ? Voici des exemples de questions auxquelles les collaborateurs de l'Établissement public et des filiales seront invités à répondre dans le cadre d'une large consultation en ligne, au mois d'octobre.

accélééré la mise en place de projets communs entre des équipes des deux groupes. Et enfin, parce que la crise Covid-19 l'a démontré : l'union des forces est indispensable pour réduire plus efficacement les inégalités sociales et territoriales. « L'action coordonnée de l'Établissement public et des filiales pour le plan de relance produit des résultats exceptionnels », note d'ailleurs Antoine Saintoyant, directeur des participations stratégiques du Groupe.

**Rendre le Groupe plus fort**

Le projet vise un triple objectif : énoncer une raison d'être du groupe Caisse des Dépôts, en associant tous les collaborateurs à sa rédaction – une phase de consultation aura lieu en octobre –, décliner cette raison d'être dans les actions et les modes de fonctionnement du Groupe et renforcer les échanges afin de rendre plus naturel le travail en commun. Tout en préservant l'autonomie des entités.

**Réseaux sociaux**

## REVUE DE POST



**La biodiversité, cela vous parle ?**

Le 7 septembre, le groupe Caisse des Dépôts a organisé la Journée de la 🦋, un événement pour agir ensemble pour la biodiversité, avec la présence de grands témoins engagés, comme Isabelle Autissier, Yann Arthus-Bertrand, Allain Bougrain-Dubourg... 📍 [ici](#)



**#MobilisésPourLaRelance** Notre nouvelle feuille de route? 🦋 C'est près de 40 cibles **#ODD** à moyen terme, pleinement intégrées au **#PlanDeRelance** et à la planification stratégique pour contribuer aux objectifs de **#DéveloppementDurable** des Nations unies 📍 [ici](#)



**#CDuZoom** 🔍 sur votre épargne! 📈 Comment est-elle sécurisée tout en faisant grandir la France? 🚀 Avec la crise sanitaire, les particuliers ont accumulé beaucoup d'argent sur leurs comptes en banque. 📖 **#LivretA #LDDS** Retrouvez le décryptage 📍 [ici](#)



📅 Un an de **#MonParcoursHandicap**, la plateforme d'information, d'orientation & de services dédiée aux personnes en situation de **#handicap & à leurs proches** – développée avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie pour le **Secrétariat d'État chargé des personnes handicapées**. 📺 Pour revoir le live 📍 c'est par [ici](#)

**Stratégie**

# Accord pour la création du « nouveau Suez »

**Le 29 juin, la promesse d'achat de Meridiam, GIP et du groupe Caisse des Dépôts, avec CNP Assurances, pour l'acquisition du « nouveau Suez » a été approuvée par les conseils d'administration de Suez et de Veolia. Une étape importante.**

Le Consortium d'investisseurs qui a déposé la promesse d'achat est constitué de Meridiam et GIP qui représentent 40 % du capital chacun ; le groupe Caisse des Dépôts représente, quant à lui, 20 % du capital, dont 8 % pour CNP Assurances. Les actifs, sociétés et activités qui seront acquis par le Consortium concernent l'ensemble des activités Eau et Propreté de Suez en France, ainsi que les activités Eau de Suez en Italie, République tchèque, Pologne, Afrique, Asie centrale, Inde, Bangladesh, Sri Lanka, Australie, Nouvelle Zélande et Asie.

Les engagements sociaux pris sur cinq ans ont été confirmés par l'offre, ainsi que l'objectif d'une participation des salariés de 10 % du capital d'ici cinq à sept ans.



*Sous réserve de l'obtention des approbations réglementaires requises, la clôture de la vente du nouveau Suez au Consortium est prévue à l'issue de l'offre publique de Veolia, fin 2021.*

© Arcansel/istock.adobe.com

### Acteur majeur des services à l'environnement

Au terme de sa construction, le nouveau Suez, avec un chiffre d'affaires de 7 Md€, sera un acteur majeur des services à l'environnement. Il contribuera à renforcer la présence et le leadership de Suez en France et à l'international, avec une accélération des investissements dans l'innovation et les secteurs à forte croissance.

*« Cet investissement vient compléter une histoire déjà très riche de projets réalisés dans les réseaux de transport d'énergie, a déclaré Éric Lombard, directeur général de la Caisse des Dépôts. Nous jouerons désormais pleinement notre rôle pour les réseaux d'eau et la gestion des déchets en accompagnant le développement de la société avec tous ses salariés, dans la durée et le respect de l'environnement. »*

## Finance durable

# Une nouvelle obligation durable



*Cette transaction est la quatrième émission ESG de la Caisse des Dépôts après une obligation verte inaugurale en 2017, une obligation durable inaugurale en 2019 et une obligation durable en 2020.*

**Avec ce nouvel emprunt de référence émis en mai, la Caisse des Dépôts renforce sa mobilisation en faveur du développement vert et solidaire du territoire.**

C'est la quatrième obligation ESG\* émise depuis 2017, pour un montant de 500 M€, d'une durée de cinq ans. Cette opération réunit 72 investisseurs au total avec BNP Paribas, Deutsche Bank, La Banque Postale et Société Générale CIB comme chefs de file. Elle permettra de financer des projets verts (à 59 %) et sociaux (à 41 %) en cohérence avec les objectifs de développement durable des Nations unies.

Secteurs concernés : les infrastructures de production et de stockage d'énergie verte et de chaleur, l'immobilier vert, les mobilités durables, l'accès au numérique, l'économie sociale et solidaire, l'accompagnement du vieillissement de la population.

\*qui répond aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

## Covid-19

# Financement d'un nouveau traitement

**Mieux soigner la Covid-19 reste un enjeu de santé publique. C'est pourquoi la société de biotechnologie Inotrem a reçu un nouveau financement public de 45 M€ dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt Capacity Building, opéré pour le compte de l'État par Bpifrance.**

Ce financement porte ainsi à 52,5 M€ le soutien de l'État à son projet de traitement contre la Covid-19. Il intervient dans le cadre de l'obtention par Inotrem de l'autorisation des autorités françaises et belges de poursuivre le programme de développement clinique de

nanigbotide. L'approche clinique d'Inotrem consiste à cibler la voie Trem-1 (amplificateur de la réponse inflammatoire) avec nanigbotide (un inhibiteur Trem-1) pour moduler les dérèglements de la réponse immunitaire chez les patients en détresse respiratoire atteints des formes sévères de Covid-19. L'injection de nanigbotide a déjà montré des signes d'efficacité lors d'études précliniques. À la suite de l'étude clinique de phase 2a portant sur 60 patients, Inotrem va pouvoir poursuivre son programme clinique phase 2/3 « Essential », visant à démontrer l'efficacité et la sécurité de nanigbotide dans le traitement de ce type de patients.



*Via Bpifrance, Inotrem a reçu 45 M€ de financement public complémentaire pour poursuivre le développement clinique de son traitement contre la Covid-19.*

© Vectorfusionart/stock.adobe.com

## Retraites publiques

# Actifs et retraités : cap sur des services 100% numériques

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet, les actifs et retraités des régimes gérés par la direction des politiques sociales (DPS) de la Caisse des Dépôts\* bénéficient d'un portail dédié rénové : [maretraitepublique.caisseedesdepots.fr](http://maretraitepublique.caisseedesdepots.fr). Complémentaire de la plateforme Pep's à destination des employeurs publics, Ma retraite publique donne accès à de multiples services en ligne sécurisés et personnalisés. Les personnes en activité peuvent accéder directement à des informations sur leurs droits, visualiser leur carrière, effectuer des simulations et formuler leur demande de retraite en un point unique pour tous les régimes. La plateforme centralise également l'ensemble des documents et des informations à destination des retraités, y compris s'ils bénéficient d'aides sociales. Une innovation bienvenue pour des jeunes seniors de plus en plus à l'aise avec les outils numériques.

\* CNRACL, RAFF, Ircantec, Retraite Banque de France, FSPOEIE, Retraite des Mines.

## Grand âge

# De nouveaux lieux de vie pour les seniors

**Développer l'offre de lieux de vie pour personnes âgées : tel est l'objectif de la convention de partenariat signée le 13 juillet dernier entre la Caisse des Dépôts et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie.**

Ce partenariat vient soutenir les objectifs fixés par France Relance et le Ségur de la Santé notamment ceux dédiés à la rénovation ou la création de places dans les Ehpad, et à l'accompagnement

de la transformation numérique du secteur médico-social sur la période 2021-2025.

Au total, la Caisse des Dépôts mobilisera près de 3,75 Md€, dont 80 % de cette somme dans les deux ans. Elle s'appuiera notamment sur ses seize directions régionales pour développer localement des solutions innovantes (immobilières, numériques, servicielles...) et co-construire des dispositifs de mesure des impacts socio-économiques des actions qui ont été engagées.



*La Caisse des Dépôts s'engage à mobiliser 25 M€ de crédits d'ingénierie pour accompagner les stratégies territoriales, 2,5 Md€ de prêts pour financer la construction et la rénovation de bâtis, et 1 Md€ de fonds propres pour soutenir les investissements à réaliser.*

© Motorion/stock.adobe.com



© Thomas Pajot/stock.adobe.com

*Le plan de soutien de la Banque des Territoires répond aux besoins des collectivités à chaque étape de la vie d'un projet de rénovation de pont : identification et priorisation ; définition d'un programme ; mise en œuvre.*

## Infrastructure

# Soutien à la rénovation des ponts

**D'après un rapport sénatorial de 2019, près de 18 % des ponts relevant des communes sont en mauvais état et peuvent entraîner des problèmes de sécurité.**

Face à ce constat inquiétant et pour encourager ces rénovations, la Banque des Territoires déploie un plan de soutien articulé autour de trois outils répondant aux besoins des collectivités.

Avec son offre PrioRéno Ponts, la Banque des Territoires propose un outil numérique

gratuit offrant un éclairage sur l'état du parc et son évolution, si aucune rénovation n'est réalisée. Il permet d'identifier les ponts les plus à risques, et de prioriser les travaux.

La Banque des Territoires propose aussi des crédits d'ingénierie permettant de lancer les études et d'établir le programme des travaux.

Enfin, des financements en prêts et en fonds propres viennent compléter le soutien apporté aux collectivités, avec notamment le Mobi Prêt, pouvant atteindre cinquante ans.

## Logement

# CDC Habitat se mobilise en outre-mer

**En 2020, le groupe CDC Habitat a renforcé ses moyens financiers et ses compétences afin d'adapter l'offre locative aux besoins des territoires d'outre-mer. Il investira plus de 4,5 Md€ dans les prochaines années.**

Cette enveloppe budgétaire sera allouée aux futurs projets de construction et de rénovation des parcs locatifs de Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion et Mayotte. Des investissements colossaux pour des projets ambitieux, accordant une place prépondérante aux logements sociaux et à la création de commerces et de zones d'activités. Certaines filiales ultramarines porteront également des projets de rénovation et de création d'écoles et de modernisation des réseaux de transports en commun.

Ces opérations de grande envergure participeront à l'essor de l'économie locale, en favorisant la création d'emplois directs ou indirects, et à l'amélioration de la qualité de vie, en développant un habitat confortable, adapté et inclusif.

### Des investissements à la hauteur des besoins

Pour exemple, à la Martinique, la filiale de CDC Habitat, la Simar, engagera jusqu'en



*CDC Habitat prévoit d'investir 4,6 Md€ d'ici à 2030 en Guadeloupe, Martinique, Guyane, à La Réunion et Mayotte.*

© Pierre Marchal - Anakao Press - SIDR

2025 des investissements pour un montant total de près de 454 M€. Elle rénovera 1 500 logements et en livrera 465. Du côté de la Guadeloupe, la SIG, quant à elle, a d'ores et déjà consolidé un investissement prévisionnel de près de 335 M€ sur la période 2021-2023 pour accompagner le développement d'une offre de logements

sur le territoire guadeloupéen. Autre exemple en Guyane, où la Siguy et la Simco prévoient de proposer 30 000 logements aux habitants d'ici à 2030. Un investissement de 2,5 Md€ est programmé, avec une production annuelle prévue de 1 600 logements (dont 30 % de logements très sociaux).

## Entreprenariat

# Transit responsable à la Cité de la Mode

La Cité de la Mode accueillera bientôt la société Fludis, dédiée à la logistique urbaine décarbonée en cross-docking\*, et ses vélos-cargos.

Objectif? Assurer un acheminement responsable des marchandises en transit sur le site, idéalement situé sur les berges de la Seine, à Paris. Les colis sont déchargés tôt le matin, via quatre camions, à la Cité de la Mode, où ils sont ensuite pris en charge par des Cyclofret® (vélos-cargos) qui assurent le dernier kilomètre. Ces vélos peuvent transporter des palettes ou des conteneurs jusqu'à 250 kg. Ce sont ainsi 35 véhicules de livraison par jour en moins à sillonner les rues encombrées de la capitale. Une solution qui répond à un besoin croissant, l'activité colis ayant connu un véritable boom pendant la crise Covid-19 en France (plus de détails en p.20). Un transport des marchandises résolument responsable, et une solution qui a tout de suite séduit les Docks de la Cité de la Mode, détenus par la Caisse des Dépôts.

\* Le cross-docking vise à préparer et distribuer les commandes directement au consommateur final sans passer par une période de stockage.

## Transport

# Voyages sous les étoiles

Coup de sifflet en gare de Stockholm le 27 juin 2021. Transdev et sa filiale suédoise Snälltåget ont lancé la première ligne transeuropéenne de nuit, reliant Stockholm à Copenhague et Berlin. Ce train assure plusieurs trajets hebdomadaires jusqu'à fin octobre.

Cette ligne entre dans le cadre de l'Année européenne du rail, qui a pour vocation de promouvoir le train comme mode de transport compétitif, durable et inclusif et

s'inscrit dans la dynamique du Pacte vert pour l'Europe, dont l'objectif est la neutralité carbone d'ici à 2050.

Pour contribuer à la transition énergétique et minimiser l'impact environnemental de sa ligne, les trains Snälltåget utilisent exclusivement l'énergie verte provenant de sources hydrauliques, éoliennes et solaires. Le pari pour Transdev est de faire renaître les trains de nuit en Europe sans subvention publique, sur fonds propres, avec comme seule recette celle des billets vendus.



La nouvelle ligne Stockholm-Copenhague-Berlin est la première ligne de train de nuit en trafic régulier à relier la Suède, le Danemark et l'Allemagne depuis près de trente ans.

© Anna W Thorbjörnsson - 2021



En acquérant la société AD Ingé, le groupe Egis se renforce dans l'ingénierie du désamiantage, de la déconstruction et de l'économie circulaire.

## Expertise

# Mieux dépolluer: Egis en action

En accord avec sa stratégie de lutte contre le réchauffement climatique, Egis poursuit la construction de son offre bas carbone pour les opérations de démantèlement ou de démolition de sites pollués avec l'acquisition d'AD Ingé.

Un choix qui fait sens, car l'entreprise est experte dans le désamiantage, déplombage, tri sélectif, recyclage et le réemploi sur des opérations de démantèlement ou de

démolition concernant le bâtiment, les sites industriels et les grands ouvrages du génie civil. Quant au groupe Egis, il détient déjà un savoir-faire reconnu dans la dépollution et la gestion des sites et sols pollués et dans la démolition et le désamiantage dans le domaine du bâtiment.

Cette union permet de belles synergies pour proposer une offre unique, claire et complète aux clients et confirme la volonté d'Egis d'être un acteur clé dans la construction de la ville durable.

**Recyclage**

# Soutien à RecyOuest

**Le recyclage des déchets plastiques issus du secteur agricole est un objectif majeur pour ce secteur. En Europe, cela représente plus de 120 000 tonnes de plastiques (sous forme de filets utilisés dans le secteur agricole).**

Dans l'Orne, l'entreprise RecyOuest propose une solution au défi de fin de vie de ces déchets : recycler les deux matières plastiques concernées sous forme de granulés, puis les

revendre toujours sous forme de ficelles et filets agricoles, ou de les revendre au secteur de l'industrie plasturgique. La Banque des Territoires, qui souhaite intensifier ses investissements dans le secteur des déchets, investit 727 000 € dans RecyOuest, après avoir financé des études. Par ailleurs et dans le cadre de France Relance, l'État accorde, quant à lui, 1 M€ de subvention au projet. L'entreprise bénéficie également du soutien financier de la Région, d'Argentan Intercom et de l'ADEME Normandie.



*RecyOuest recycle les thermoplastiques filamenteux tels que les filets utilisés par les agriculteurs pour stocker le fourrage pour les animaux ou la paille.*

© Alexandre-d/stock.adobe.com



*La centrale hydroélectrique de Bollène se situe au cœur de la réserve de chasse et de faune sauvage de Donzère-Mondragon, l'un des 22 sites français labellisés Liste verte des aires protégées de l'UICN.*

© Thomas Gagny - Caisse des Dépôts - 2017

**Environnement**

# Un congrès de l'UICN plus vert avec CNR

**En cette rentrée, la France accueille le Congrès mondial de la nature, organisé par l'Union pour la conservation de la nature.**

Il s'agit de la plus grande manifestation internationale dans le domaine de la biodiversité, elle réunit 170 pays et plus de 1 400 organisations de la société civile autour de cette thématique, à Marseille. La Caisse des Dépôts y participe pleinement, en organisant la Journée de la nature, un évènement avec de nombreuses

rencontres et tables rondes autour des problématiques environnementales.

Symbole concret de l'engagement du groupe Caisse des Dépôts en faveur de la nature, CNR couvre la consommation d'électricité du congrès, et ce, depuis son unité de production de Bollène. Cette centrale hydroélectrique se situe à moins de 150 kilomètres du lieu de l'évènement, et contribue de ce fait au respect de la norme ISO 20121 imposée aux grands évènements.

**Étude**

# Dix ans de dépenses climat de l'État

En 2021, I4CE (Institute for Climate Economics) revient sur dix ans de dépenses Climat de l'État.

Le but étant de repérer les dépenses qui ont contribué favorablement à la transition bas carbone et les faits marquants des deux derniers quinquennats. Objectif ? En tirer des enseignements afin d'identifier les principaux défis budgétaires à venir.

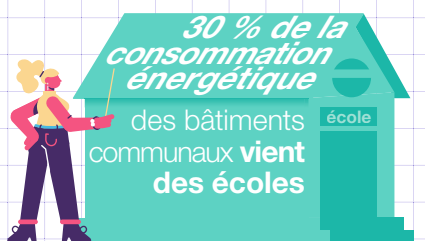
Depuis dix ans, les dépenses favorables au climat ont doublé, passant de 14 Md€ en 2012 à 30 Md€ en 2021. Après analyse, I4CE dégage trois grands défis pour l'avenir. D'abord, celui de dépenser plus pour accompagner les nécessaires rénovations des bâtiments et garantir à tous une mobilité bas carbone. Celui aussi de dépenser mieux, pour continuer à améliorer l'impact de chaque dépense. Et enfin, de dépenser pour tous en prenant en compte la diversité des situations et les ménages modestes.



# Demain l'école...

Le groupe Caisse des Dépôts est présent tout au long de la vie des Français, particulièrement lors des années d'école. De la rénovation des bâtiments jusqu'aux nouvelles méthodes d'apprentissage à distance : ce soutien s'adapte aux besoins de ce secteur en pleine évolution.

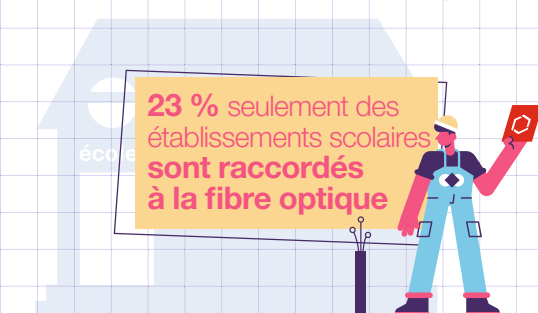
## Plus verte. Plus attractive



En juin 2021, la Banque des Territoires a créé la « Fabrique de l'école de demain » et accompagne les établissements scolaires dans leur projet de modernisation en quatre grandes étapes :

- 1 **Prédiagnostic en ligne**, grâce à l'outil Mon Diag Ecoles
- 2 **Diagnostic et analyse du comportement des usagers**
- 3 **Mise en place du plan d'action**
- 4 **Offre de prêts pour les travaux** : 197 Edu Prêt et 26 prêts GPI-AmbRE déjà signés depuis 2019, pour un total d'environ 400 M€.

## Plus inclusive



➤ **1,5 Md€ investis** par la Banque des Territoires en 2019 **pour équiper tous les territoires en fibre optique.**



➤ Dès octobre 2021, la plateforme Mon Parcours Handicap proposera des fiches dédiées visant à **faciliter les démarches d'accès à l'école pour les élèves en situation de handicap.**

## Plus numérique



➤ **Plus de 200 000 élèves** et 10 000 enseignants sont **déjà équipés et ont accès à des ressources pédagogiques numériques** grâce au Groupe La Poste.

➤ **850 postiers** sont mobilisés dans le **déploiement de PC ou tablettes éducatives.**

➤ **10 M€ de prêts pour l'EdTech** accordés par Bpifrance qui, comme la Banque des Territoires, soutient de nombreuses start-up et initiatives comme : Lalilo SchollMouv, OpenClassRooms, Open Digital Education, 360 Learning, Classroom, Nomad Education...



“

**Le télétravail à grande échelle, voilà une expérience fondatrice dans une société française phagocytée par un management vertical**

## BIO EXPRESS

**Thierry Pech,**  
directeur général de Terra Nova

**Formation:** École normale supérieure. Agrégé de lettres modernes.

**2001 :** conseiller de Nicole Notat puis de François Chérèque à la CFDT.

**2002 :** secrétaire général de La République des idées, cercle de réflexion qu'il a créé avec Pierre Rosanvallon.

**2008 :** directeur général des éditions Le Seuil. Cofondateur du think tank Terra Nova.

**2009 :** directeur de la rédaction puis président de la coopérative éditrice du magazine *Alternatives économiques*.

**Depuis 2013 :** directeur général de Terra Nova.

**2017 :** auteur d'*Insoumissions – Portrait de la France qui vient* (Seuil).

**2019 :** co-président de la convention citoyenne pour le climat.

# « Les jeunes porteront peut-être la cicatrice de cette épidémie »

Indépendant des partis politiques, le think tank Terra Nova formule des propositions en vue d'améliorer les politiques publiques. Son directeur général, Thierry Pech, nous parle des problématiques de la société française.

## Qu'a mis au jour la crise sanitaire au pays d'Astérix ?

Partout, elle a été une épreuve. Voyez ce qui se passe dans les pays en voie de développement : en Afrique du Sud, au Brésil... Pas de spécificités chez nous en termes de réactions, si ce n'est que les Français sont prompts à battre leur coulpe. Après s'être longtemps surestimés, voilà qu'ils se sous-estiment. Cela dit, depuis le début de la pandémie, ils ont eu une attitude responsable, dans une large majorité. Sans qu'il ait été besoin de leur répéter les règles. Aussi est-ce le moment de mener des politiques moins paternalistes !

## Que penser de la réaction de nos autorités sanitaires ?

La dispersion des responsabilités entre agences de santé – nationale, régionales... – est forte. Trop nombreux, leurs champs d'action se recoupent. Rationaliser l'organisation de notre système de santé publique, mettre un terme à ce millefeuille administratif s'impose. Regardons, aussi, ce qui marche ou pas dans notre système biomédical. Redonnons à nos CHU (*NDLR*: *centres hospitaliers universitaires*) les moyens de faire de la recherche. Au pays de Pasteur, c'est triste de n'avoir pu mettre au point notre propre vaccin...

## La crédibilité des scientifiques ne sort pas grandie de l'épidémie...

Trois cents fois par jour, nous avons entendu le mot « hydroxychloroquine », vu le professeur Raoult sur les réseaux sociaux mais aussi sur les chaînes d'info – j'attends toujours la conférence d'autocritique de ces dernières. Le journalisme, même si la presse écrite a fait son travail, devrait s'autoréguler. Cet épisode a mis en cause les formes de notre espace public.

## La crise sanitaire a-t-elle accru les inégalités sociales ?

Ces dernières années, les inégalités sociales en termes de revenu – l'indicateur le plus évident – n'ont pas explosé en France. En revanche, le rapport à l'avenir y est inégalitaire. Entre 15 et 25 ans, les destins sociaux se scellent. Les trajectoires personnelles dépendent des diplômes obtenus. Or l'empreinte du milieu d'origine est forte sur les résultats scolaires. Voilà qui interroge notre système éducatif, la formation, les conditions d'entrée sur le marché du travail : sur ces terrains, on a du mal à progresser...

## Les jeunes ont été très touchés par cette crise...

Mieux armés physiologiquement face au coronavirus, ils ont paradoxalement été les plus vulnérables aux plans social, économique et psychologique. Pour protéger les personnes âgées, ils ont respecté les restrictions sanitaires. La qualité de leur formation et de leur intégration dans le monde de l'entreprise en a pâti. Un handicap de plus pour certains. Peut-être porteront-ils la cicatrice de cette épidémie.

## Quid du développement du télétravail ?

Pour la première fois, il a été testé à grande échelle. Jusque-là, il était envisagé avec suspicion, tant par les employeurs que par les salariés. Qu'a-t-on constaté, en réalité ? On peut se faire confiance ! Voilà une expérience fondatrice dans une société phagocytée par un management vertical. Les conditions de la réussite sont, d'une part, une productivité supérieure ou égale au régime habituel. D'autre part, une coopération bien organisée au sein de la communauté de travail. Bien intégrer les nouveaux embauchés, leur montrer les routines qui font la chair et l'épaisseur de la vie au travail est essentiel. Afin d'éviter que les inégalités entre les bénéficiaires du télétravail et les autres ne croissent, voici une piste : procéder à une analyse non pas par métiers mais par tâches. Certaines, quelle que soit l'activité, peuvent être effectuées depuis son domicile.

## Que vous évoque l'uberisation du monde du travail ?

Ce phénomène, au travers des livraisons à domicile par exemple, a explosé pendant la crise sanitaire. La révolution numérique – elle fait se rencontrer plus vite une offre et une demande – l'a favorisé. Son bon côté : un travail d'appoint, sans diplôme à fournir, à même de constituer une ressource pour un public jeune. Les écueils : pas de salaire minimum ; pas de contrôle de la durée de travail ; un outil de travail – le vélo, le scooter... – à sa charge. Sans basculer dans le salariat, un nouveau droit de l'activité professionnelle – sans subordination juridique mais avec un lien qui crée des obligations – doit voir le jour. La rémunération doit pouvoir être discutée, les assurances renforcées...

## Que tirez-vous de votre expérience à la tête de la convention citoyenne pour le climat ?

Voir un groupe de mille cinq cents citoyens tirés au sort – dont 25 % sans diplôme –, représentatifs de la société française, monter aussi vite en compétences sur des sujets aussi techniques m'a impressionné. Et ce fut émouvant d'assister à la naissance d'une communauté au travail associant un chirurgien, un ouvrier, une femme, un homme... Une forme d'égalité civique. Le processus a abouti à des propositions raisonnables avant d'essayer en Écosse, au Royaume-Uni, au Danemark. Un débat national – celui lancé en janvier 2019 a embarqué deux millions de Français – et une délibération citoyenne à plus petite échelle, en mode approfondi : voilà une association prometteuse.

## Comment trouver un consensus pour mener à bien la lutte contre le réchauffement climatique ?

Pour avancer, la puissance publique doit s'appuyer sur la concorde la plus large. Tout d'abord, il s'agit d'accompagner et d'aider les plus vulnérables à jeter au rebut le capital brun, émetteur de carbone – le fuel, par exemple. Opération coûteuse s'il en est. Ensuite, les élus et la technocratie d'État doivent associer les citoyens, les mettre en situation de s'informer sur ces sujets et de formuler des propositions. Enfin, de nouveaux formats de négociation doivent être trouvés entre les acteurs de la vie économique et de la vie civile. Comme aux Pays-Bas, invitons autour de tables rondes des collectivités, des entreprises, des syndicats, des ONG... À eux de décider du « comment », après que le législateur a défini les objectifs.

## Que penser de l'abstention record aux élections régionales et départementales ?

Les Français n'avaient pas la tête à aller voter : cela ne présage en rien du taux de participation à l'élection présidentielle. En revanche, que le Rassemblement national, fédérateur de colères, ne soit pas parvenu à mobiliser son électorat ; ça, c'est nouveau.

Propos recueillis par **Dorothee Duparc**  
 © Come **SITTLER/REA**



## GRAND ANGLE CONSOMMATION, L'EFFET COVID

À la faveur des confinements et du télétravail, Manuela, mère de famille de 38 ans, s'est mise à consommer et à vivre différemment, à l'instar de nombreux Français. Illustrations, la concernant : davantage d'achats de produits alimentaires en vrac, qu'elle transporte à vélo ; du savon fait-maison ; une garde-robe allégée et garnie d'articles de seconde main, etc. Le groupe Caisse des Dépôts, au travers de la Banque des Territoires et de La Poste en particulier, avait anticipé ces évolutions, reflet d'une société en quête de sens.

# Nouvelles façons de consommer : 6 choses à savoir



## 01 LES IMPACTS DE LA VIE CHEZ SOI

La vie chez soi a pris beaucoup d'importance avec la crise sanitaire. À plus long terme, l'installation du télétravail pour 40 % des actifs va entériner cet état de fait. Les achats de proximité et le e-commerce qui se sont installés recomposent l'organisation du temps. Plus besoin de faire ses courses en prenant sa voiture ! Cela permet aux Français de disposer de plus de temps pour leurs loisirs. En 2020, les achats ont été essentiellement destinés à la vie en intérieur : ordinateurs (+ 18 %), téléviseurs (+14 %), jeux et jouets (+5 %). Anxiété oblige, les ventes de certains produits addictifs ont aussi progressé : alcool (+ 5 %), bière (+11 %) et stupéfiants (+ 5 %). (Source : Credac).



## 02 L'EXPLOSION DES VENTES SUR INTERNET

Rien qu'avec le premier confinement, la vente en ligne a gagné « deux à trois ans de développement en trois mois de temps », estime François Monboisse, président de la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance). Sur l'année 2020, le secteur du e-commerce (produits et services) a atteint 112 Md€, avec +8,5 % sur un an. Une hausse contenue car si les ventes de produits sur Internet (alimentation, ventes en drive...) ont explosé – +32 % –, les services (voyage-tourisme en particulier) ont plongé de 10 %. Le e-commerce a tout de même représenté 13,4 % du commerce de détail en 2020, contre 9,8 % en 2019. Avec des pics de croissance de + 100 % à chaque confinement, les enseignes de magasins signent les meilleures performances sur Internet.



## 03 LA RÉVOLUTION DU « CONSOMMER LOCAL »

Basé sur des produits français, frais et issus des circuits courts, le « consommer local », s'installe progressivement en France. Selon le baromètre E. Leclerc des nouvelles consommations réalisé par Ipsos fin avril 2020, 45 % des Français privilégient désormais les produits « Made in France ». 37 % achètent davantage de produits frais qu'avant la crise et 63 % disent se tourner le plus possible vers des aliments locaux pour soutenir l'économie. François Dartout, consultant au cabinet Square, évoque une « révolution de l'ultra-local » après celle du bio. « Cette crise pourra accélérer ou même achever la transformation de l'offre des acteurs traditionnels », avance-t-il.



## 04 LE BOOM DU DO-IT-YOURSELF

Confinés chez eux, les Français se sont découvert une passion pour les travaux manuels. Selon un sondage\*, 96 % des répondants ont affirmé avoir pratiqué le do-it-yourself (DIY) en 2020. Leurs activités privilégiées ? La cuisine, tout d'abord – les ventes de petits appareils électroménagers ont connu une forte croissance (+ 15 %), celles d'ingrédients comme la farine, les œufs, le beurre, les légumes et fruits frais aussi –, devant le bricolage et le jardinage. Le motif économique et la préoccupation environnementale sont invoqués pour expliquer ce passage au DIY. Alors que la mode est l'une des industries les plus polluantes au monde, les ventes de machines à coudre se sont aussi envolées : +30 à 40 % en France.

\* Sondage Toluna réalisé fin octobre pour la place de marché I Make



## 05 LA DÉMOCRATISATION DU VRAC

40 % des Français ont déjà fait des emplettes en vrac\*. Plus d'un tiers l'effectue de façon régulière, en grande surface, en magasin bio, au marché ou en boutique spécialisée. « Ce marché a été multiplié par dix en cinq ans : son chiffre d'affaires cumulé s'élève à 1,3 milliard en 2020. En 2015, on comptait une vingtaine d'épiceries vrac, il y en a désormais 700 », se félicite Célia Rennesson, cofondatrice de Réseau Vrac. Malgré la crise sanitaire, plus de 150 boutiques de ce type ont ouvert en 2020. Qui sont les acheteurs ? 40 % vivent en zone rurale ou dans une petite ville ; 53 % ont plus de 50 ans et l'on compte autant d'ouvriers que de cadres supérieurs. En clair, c'est M. Tout-le-Monde...

\*Enquête Nielsen parue fin 2020



## 06 L'ESSOR DIGITAL DE LA SECONDE MAIN

Pendant le confinement, près d'un Français sur deux a fait du tri dans sa garde-robe. Dès lors, en famille ou en solo, ils ont vendu leurs vêtements inutilisés. En France, la vente de vêtements usagés (de seconde main) en ligne est ainsi déjà évaluée à 1,1 Md€. En Europe, la start-up lituanienne Vinted mène la danse avec... 2,2 transactions par seconde, rien que dans l'Hexagone ! Outre Vinted, selon Kantar, les sites de ventes entre particuliers connaissent aussi une seconde jeunesse. Nos concitoyens se sont en effet débarrassés d'autres produits pendant la crise sanitaire... Les audiences d'eBay et de Rakuten ont ainsi fortement progressé au 2<sup>e</sup> trimestre 2020, selon Médiamétrie.



# Alimentation, une France coupée en deux

**La crise sanitaire n'affecte pas les Français à égalité. Si le télétravail incite ses bénéficiaires, souvent aisés, à mieux se nourrir, d'autres, fragilisés, ont grossi les files d'attente de l'aide alimentaire, parfois pour la première fois.**

Manuela, 38 ans, a changé sa manière de vivre après avoir dévoré un livre sur la démarche zéro déchet. Grâce au télétravail et au gain de temps en termes de transport qui en résulte, elle approfondit sa démarche. Consomme davantage en vrac. Comme en écho aux entrepreneurs du secteur venus solliciter la Banque des Territoires. « *Nombre de projets sont en cours d'instruction : du drive sans aucun emballage jetable – le drive nu – à la restauration collective zéro déchet en passant par les déjeuners livrés au bureau dans des contenants en verre consignés...* », énumère Linda Reboux, responsable d'investissements à l'impact à la Caisse des Dépôts.

Pâtes, légumes et fruits secs, céréales mais aussi huiles, sirops..., Manuela achète ces produits en boutique spécialisée. « *Ça nécessite de venir en magasin avec ses*

*bocaux. C'est un peu lourd à porter mais à vélo, ça va.* » Le vélo, c'est justement le produit de consommation dont les ventes ont le plus progressé en 2020 – +24 % en euros constants, selon l'Insee. Un signal fort.

**“Le vélo n'est pas un monopole de centre-ville : les péri-urbains peuvent pédaler pour leurs petits trajets quotidiens”**

THIERRY PECH

« *C'est aussi spectaculaire qu'irréversible. C'est bon pour la santé, le pouvoir d'achat ; ça pollue moins... Le vélo n'est pas un monopole de centre-ville : les péri-urbains peuvent pédaler pour leurs petits trajets*



Soutenus par la Caisse des Dépôts, les Jardins de Cocagne distribuent 1,2 million de paniers de fruits et légumes bio par an à leurs adhérents, qui habitent à proximité des lieux de production.

quotidiens », encourage Thierry Pech, directeur général du think tank Terra Nova.

Outre les emballages en plastique ou en carton, Manuela a éradiqué de son réfrigérateur les plats préparés et autres sucres rapides. Remplacés par des légumes et des fruits frais produits en Île-de-France – sa région – et des légumineuses. « *J'ai perdu du poids au passage* », remarque-t-elle. Longtemps, elle a été accro à la malbouffe, nourriture de faible valeur nutritive à forte teneur en graisses et en sucres. « *En Martinique, mes parents n'avaient qu'à tendre les bras pour ramasser des fruits et légumes. Mais la publicité les avait convaincus, dans les années 1980, que les produits transformés vendus en grande surface étaient plus haut de gamme...* »

Les méthodes du secteur agroalimentaire ont-elles évolué ? En apparence. Une

## “Dans les années 1980, la publicité avait convaincu mes parents que les produits transformés vendus en grande surface étaient plus haut de gamme”

MANUELA

grande marque américaine propose une version de son petit déjeuner à base de céréales allégée en sucres. À condition d'y mettre le prix : sans que cela soit justifié par un coût supplémentaire, il a été majoré pour cette version premium. Une discrimination par le porte-monnaie choquante à l'heure où l'Organisation

mondiale de la santé qualifie « d'épidémie » l'obésité à travers le monde. Près d'un Français sur deux (47 %) est soit en situation d'obésité (indice de masse corporelle, IMC, supérieur à 30) soit en surpoids (IMC supérieur à 25), selon l'étude publiée en juin par la Ligue contre l'obésité. Au total, 8,5 millions d'adultes (17 %) sont obèses dans notre pays, contre 15 % en 2012. L'épidémie est corrélée au niveau de revenu du foyer et d'études. À l'heure où le mal gagne du terrain chez les enfants et les adolescents, Manuela, mère d'une fillette de 10 ans, s'est mise à cuisiner vegan. Sa petite famille a apprécié.

Linda Reboux note l'intérêt croissant porté à l'alimentation depuis la crise sanitaire : « *Des enjeux oubliés ont ressurgi, comme ces chaînes complexes qui rendent la France dépendante d'approvisionnement et de main-d'œuvre extérieure* ». □□□

□□□ Nombre d'agriculteurs se sont inquiétés du manque de saisonniers lors du premier confinement. Des plateformes de mise en relation entre citoyens volontaires et exploitants agricoles ont émergé. « *Des bras pour mon assiette* » a ainsi enregistré plus de 300 000 candidatures de salariés en chômage partiel, d'étudiants...

De nouveaux maires élus en 2020 ont souhaité développer les circuits courts. Le fer de lance d'une réflexion des collectivités locales sur la transition alimentaire – une alimentation durable, saine et accessible à tous. Plus d'initiatives ont été lancées en ce sens ; plus de subventions débloquées via le plan France Relance : « *Il y a eu un afflux d'argent public inédit* », se félicite Linda Reboux. Le 28 juin, la Banque des Territoires a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour détecter les meilleurs projets. À la clé : une enveloppe de 23 M€ pour investir dans des projets de transition alimentaire.

Cette démarche s'inscrit dans la durée. « *Nous avons accompagné les précurseurs de l'économie sociale et solidaire du secteur, devenus des référents dans un monde où le "greenwashing" se développe. Nous sommes particulièrement sélectifs dans nos investissements* », commente Linda Reboux.

## “Quand le monde vacille, chacun aspire à se rassurer avec une alimentation de qualité”

JULIEN ADDA

Soutenu par la Caisse des Dépôts, le réseau Cocagne est devenu l'un des premiers employeurs de publics en insertion du pays. Plus d'une centaine de Jardins distribuent 1,2 million de paniers de fruits et légumes bio par an à leurs

adhérents-consommateurs, qui habitent à proximité. Des femmes et des hommes en situation précaire, de tous âges, les produisent au fil des saisons.

« *Dès le premier confinement, nos Jardins ont reçu un afflux de demandes de particuliers avides de s'approvisionner en paniers bio. Nous avons aussi croulé sous les propositions de bénévolat : les gens avaient soif de nature et de jardinage. Quand le monde vacille, chacun aspire à se rassurer avec une alimentation de qualité. Marchés, restaurants, acteurs de la restauration collective nous ont aussi démarchés. Tout le monde recherche des produits locaux et bio aujourd'hui* », se félicite Julien Adda, directeur du réseau Cocagne. Âgés de plus de 45 ans en moyenne, les adhérents du réseau se caractérisaient jusque récemment par une démarche de solidarité affirmée. « *Depuis trois ans, nous voyons aussi arriver de jeunes couples après la naissance de leur premier enfant, des étudiants et de jeunes salariés. Notre base sociologique rajeunit* », relève Valérie Hanon, qui gère les Jardins de Blois.

## De plus en plus de bénéficiaires de l'aide alimentaire

Côté pile, la crise sanitaire a enkysté dans la précarité alimentaire les plus fragiles. En janvier 2021, plus de 2,1 millions de personnes ont bénéficié de l'aide alimentaire : cent mille de plus qu'en janvier 2019...

51 % ont commencé à avoir recours à cette aide depuis moins d'un an. 70 % des bénéficiaires sont des femmes, de nationalité française, en moyenne âgées de 48 ans. Depuis le printemps 2021, cette situation s'ancre : 52 % des bénéficiaires se rendraient à l'association d'aide alimentaire au moins une fois par semaine\*.

« *À cause des livraisons devenues irrégulières des grandes surfaces lors du premier confinement, les associations d'aide alimentaire ont reçu 30 % de produits frais en moins* », alerte Valérie Hanon. La faute aux pénuries dues à l'épidémie et à un effet secondaire de la loi EGallim de 2018 qui, chasse au gaspillage oblige, conduit hyper et supermarchés à faire moins de dons. Chaque année, la grande distribution les défiscalise à hauteur de 66 % de leur valeur, soit 360 M€. Une somme et un dispositif susceptibles d'être questionnés afin de financer des innovations d'économie sociale et solidaire (ESS), veulent croire certains de ses représentants.

Déjà, le réseau Cocagne vend 10 % de ses paniers bio à un tiers de leur prix aux personnes en précarité. « *Lors de la crise*



Le réseau Cocagne permet de créer des emplois peu qualifiés et non délocalisables.

© Patrick Allard/REA





*Le réseau Cocagne multiplie les ateliers cuisine pour favoriser la consommation de ses paniers de fruits et légumes par tous.*

© Alain Ponticelli

sanitaire, pour la première fois, nous avons approvisionné des associations d'aide alimentaire voisines. Dès 2022, nous commercialiserons auprès d'elles 20 tonnes de produits », annonce Valérie Hanon. De quoi créer des emplois peu qualifiés et non délocalisables. Mais des obstacles restent à franchir. « Trop de personnes fragiles ne savent que faire de nos paniers : ils ne peuvent les cuisiner ou en ont perdu l'habitude... », regrette Julien Adda.

Aussi le Réseau Cocagne invite-t-il ce public à des ateliers cuisine. Pour retrouver une capacité d'action, le président du Réseau, Dominique Hays, a organisé des visites en grande surface : « Pour expliquer comment les prix sont établis. En gros : plus c'est transformé, plus il y a d'eau, plus c'est cher. Ça les a passionnés », se souvient Julien Adda, pour qui l'alimentation est un enjeu de citoyenneté de base dont doivent s'emparer tous les élus locaux.

\* Enquête menée par l'institut CSA entre le 20 septembre et le 10 novembre 2020



*Les circuits courts ont le vent en poupe auprès de Français désireux de mieux s'alimenter.*

© Sébastien ORTOLAIREA



# Ces entrepreneurs sociaux qui rebattent les cartes

Make Ici, premier réseau de manufactures collaboratives et solidaires en France.

**« Consommer responsable » : beaucoup de Français se retrouvent désormais dans cette philosophie portée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. La Caisse des Dépôts accompagne ce phénomène de société.**

Pendant le premier confinement, Manuela s'est mise à fabriquer sa lessive elle-même, à base de savon de Marseille. « *Je ne supportais plus l'odeur des parfums artificiels qui donnent juste l'impression de propre et provoquent parfois des allergies* », tempête la jeune femme. Fabrication de produits d'entretien, décoration, bricolage... La vogue du do-it-yourself (DIY) s'est amplifiée. Elle répond à une recherche de plaisir, d'autonomie et d'évasion, voire de remise en cause du monde du travail et de défiance vis-à-vis du monde industriel. « *Ces activités correspondent à un besoin profond de travailler avec ses mains, qui a permis de supporter le confinement* », analyse le sociologue Ronan Chastellier.

Cette quête de sens irrigue toute la société. Parmi les précurseurs, Make Ici, premier réseau de manufactures collaboratives et solidaires en France, dans une société française où la part des ouvriers dans l'emploi total est passée de 30 % à 20 % en quarante ans, Christine et Nicolas Bard se félicitent d'avoir pu recréer des ateliers au cœur des villes. En 2012, leur première Manufacture s'installe à Montreuil (93). Sur 1 800 mètres carrés, elle réunit artisans d'art, designers, architectes et créateurs de start-up. Ils peuvent utiliser les parcs de

machines de fabrication, les espaces de stockage et les salles d'assemblage, mutualisés. Et bénéficier de formations, d'ateliers et d'accompagnement. Aujourd'hui accompagnées par la Banque des Territoires, les ouvertures s'enchaînent : après Marseille (13), Nantes (44), le Puy-en-Velay (43), voici venir Wasquehal (59) en 2021 ; Tours (37), Paris (75) et Lormes (58) en 2022...

**“Nos manufactures séduisent ceux qui ont envie de créer quelque chose de leurs mains. Une manière de redonner du sens à leur vie.”**

CHRISTINE ET NICOLAS BARD

Qui est attiré par ces espaces de travail hybrides – autrement appelés tiers-lieux – où se mêlent fabrication et réseaux d'échange ? « *Nos manufactures collaboratives séduisent ceux qui ont envie de créer des choses de leurs mains. Des gens âgés de plus de 40 ans, lassés d'une vie de bureau, qui veulent se réorienter mais aussi – c'est nouveau – de jeunes*

diplômés d'écoles de commerce passés par une grosse boîte et qui ont jeté l'éponge. C'est un phénomène de société. Venir partager notre écosystème donne prise sur tout le processus de fabrication et accès au ressenti du client. Les relations de travail sont de pair à pair, sans hiérarchie : seul le savoir-faire compte », soulignent Christine et Nicolas Bard.

Au bonheur des clients qui ont accès à des produits sur-mesure. « Ils savent où est fabriqué ce qu'ils ont commandé et par qui. Leur désir est d'acheter quelque chose de différent. Certes, un meuble coûte ici plus cher que chez Ikea. Mais on ne trouve pas chez nous de produits standardisés bien trop chers pour ce qu'ils sont, avec une matière première qui a fait le tour du monde... », tacle Nicolas Bard. Chez Make Ici, les fournisseurs sont proches, même si la production de ciment, de métal ou de bois vient parfois à manquer.

Jean-Michel Servant, président de France Bois Forêt, confirme que si la France possède bien 16,8 millions d'hectares de forêt – la troisième superficie en Europe –, elle continue d'importer des produits transformés. Résultat : un déficit commercial de plus de 7 Md€ pour la filière. À l'heure où la demande pour l'habitat en bois monte en flèche, Jean Castex s'est rendu le 24 juillet aux Essarts-en-Bocage (Vendée), à la scierie Piveteaubois, l'un des leaders français du bois de construction. Le Premier ministre a annoncé le déblocage de 100 M€ pour les acteurs en difficulté de la filière, en plus des 200 M€ prévus dans le plan de relance.

En 2020, la Banque des Territoires – avec la Société Forestière, filiale de la Caisse des Dépôts, qui gère près de 300 000 hectares de forêt – et le groupe Piveteau avaient déjà investi 4 M€ en ce sens. Objectif : développer la plantation et la gestion du repeuplement forestier. « Il faut préparer la forêt de demain », insiste Jean-Michel Servant. « Opter pour le bois dans la construction, c'est favoriser le seul matériau entièrement renouvelable qui permette de lutter contre le changement climatique. Le bois présente de nombreux avantages : qualités d'isolation – aussi bien thermique que phonique –, longévité, mise en œuvre rapide et propre », a souligné pour sa part Pierre Piveteau, président du conseil de surveillance de Piveteaubois.

Autre initiative soutenue par la Banque des Territoires, les Comptoirs de campagne, situés en zone périurbaine. Né en 2016, ce nouveau concept de proximité s'incarne dans une dizaine d'épicerie multiservices

implantées dans des villages. Un sur deux n'a plus de commerce aujourd'hui... Un véritable service d'utilité publique. « Un comptoir implanté, c'est un village qui renaît. C'est agréable de se lever le matin en disant qu'on fait quelque chose de positif pour la société », se réjouit Virginie Hills, fondatrice des Comptoirs. La Banque des Territoires aide ces derniers à mieux prendre conscience de leur impact environnemental. « Si les circuits courts représentent 80 % des produits d'épicerie proposés dans les Comptoirs, il est possible de décarboner encore leur logistique », explique Linda Remoux.

## “Au-delà des produits et services proposés, ces lieux de vie créent du lien social.”

VIRGINIE HILLS

Légumes, viandes, fromages... On peut venir acheter en pantoufles ces denrées locales, le plus souvent bio. Avant de rejoindre l'espace d'animation, où se succèdent chaque semaine des

prestataires de services : ostéopathe, esthéticienne mais aussi banquier. Dans ces conciergeries des champs, on trouve aussi des corners de La Poste, de la FDJ, du tabac ou du gaz. Un inventaire à la Prévert adapté à chaque zone de chalandise. « Au-delà des produits et services proposés, ces lieux de vie créent du lien social. Les citoyens, de plus en plus nombreux à s'établir dans nos villages depuis une dizaine d'années, trouvent ici le moyen de nouer des relations avec les autochtones et de mieux s'intégrer », s'enthousiasme Virginie Hills. Les clients pressés ou désireux de venir hors des horaires d'ouverture peuvent passer retirer leurs achats en ligne sans faire la queue, dans une box au code unique située à l'extérieur du Comptoir.

Un rapport commandé par le Conseil d'analyse économique (CAE) a mis au jour que la fermeture de la dernière supérette était le facteur le plus susceptible de déclencher un « événement Gilets jaunes ». La relation entre le mal-être et la fermeture de petits commerces, celles d'équipements d'éducation (écoles), culturels et de santé (médecins, infirmières...) y apparaît comme très forte.



Les Comptoirs de campagne : une dizaine d'épicerie multiservices implantées dans des villages qui ont perdu tous leurs commerces.



# Nouvelles formes d'e-commerce, La Poste au service du consommateur

**Marché de la seconde main ou e-commerce local, La Poste est bien équipée pour surfer sur les nouvelles tendances de consommation. Cela n'empêche pas le groupe public de travailler à relever de nouveaux défis.**

Manuela a mis à profit les confinements pour faire le tri. Aujourd'hui, son vestiaire ne contient plus que des habits faciles à marier en fonction des occasions. Les autres? « *Je les ai donnés à des recycleries ou vendus sur des sites de seconde main.* » Depuis la crise de 2008, le marché de l'occasion connaît une croissance continue en France. En 2020, il a généré plus de 7,4 Md€, dont plus de la moitié en provenance de sites Internet, selon les experts de Xerfi Precepta.

Le marché de la seconde main s'appuie sur des motivations budgétaires et écologiques; sur l'évolution des offres commerciales, aussi. Meubles, livres, vêtements, articles de luxe... La plupart des biens de consommation peuvent être achetés et revendus d'occasion. Les principaux acteurs du marché? Les sites de petites annonces généralistes (28 % des ventes en valeur en 2020) – Leboncoin en tête (*lire encadré*) –, devant les sites de vente en ligne spécialisés (22 % des ventes), à l'instar de Vinted.

Le point commun entre Leboncoin et Vinted? Depuis 2020, tous deux sont partenaires de La Poste. Ils ont signé un accord avec le groupe public, dont la Caisse des Dépôts est l'actionnaire majoritaire depuis 2020. Des accords conclus à point nommé, au vu de la fermeture de la plupart des points relais lors des confinements. « *Nos clients nous ont choisis pour deux raisons: d'une part, un service de livraison premium partout en France – La Poste a la couverture territoriale la plus complète – ; d'autre part, la possibilité*

*d'expédier un colis depuis sa boîte aux lettres* », précise Benoît Huc, directeur marketing et commercial de Colissimo. Les utilisateurs peuvent générer leur envoi d'étiquette Colissimo directement depuis l'application mobile ou le site Internet et se faire envoyer leurs colis chez eux. Plus besoin de se rendre dans un point relais: tout se fait depuis son canapé! Pour Antoine Jouteau, directeur général du groupe Leboncoin: « *Ce partenariat marque l'union de deux marques françaises, issues du privé et du public, reconnues pour leur efficacité et toutes deux faisant le lien entre le monde physique et le monde numérique. Cette complémentarité est ici mise au profit de l'économie circulaire et du pouvoir d'achat. Alors que la crise que nous traversons nous oblige tous à repenser nos modes de consommation, nos usages, je suis plus que jamais convaincu de la pertinence de notre collaboration.* »

**“Nous avons observé de nouvelles tendances sur tous les marchés : le boom de la demande de maisons avec jardin...”**

MATHILDE HUNOU

L'incidence de la pandémie sur Leboncoin? La semaine précédant le premier confinement, les Français, prévoyants, se sont rués sur le matériel informatique et les équipements de sport à domicile. Ensuite, le site de petites annonces entre particuliers a enregistré une baisse d'activité pendant un mois. En cause: des échanges en face-à-face devenus impossibles et un partenariat avec La Poste encore en négociation. « *Mais très vite, nos utilisateurs ont commencé à repenser leur intérieur, à faire du tri dans leurs vêtements. Nous avons alors observé de nouvelles tendances sur tous les marchés: le boom de la demande de maisons avec jardin,* □□□

□□□ la recherche de piscines pour les vacances, la digitalisation des offres de formation professionnelle ou bien encore l'envol des vélos, en particulier dans les métropoles. Depuis juin, notre nouveau site Internet Le Bon Observatoire recense et décrypte ces tendances », précise Mathilde Hunou, directrice du marché biens de consommation du Boncoin.

Au terme du développement de ces partenariats gagnant-gagnant, en 2020, La Poste a livré cent millions de colis supplémentaires et cette activité a encore progressé de 43 % en janvier 2021. « En un an de crise sanitaire, nous avons enregistré l'équivalent de quatre ans de croissance. Grâce à nos facteurs restés sur le pont, nous avons pu répondre à la demande exponentielle des commerçants et des Français. En dépit des circonstances, nous avons contribué à assurer la continuité des échanges commerciaux », salue Benoît Huc.

**“Pendant les confinements, tout le monde, même les personnes âgées, s’est mis au e-commerce. C’est un nouveau socle de croissance”**

JACQUES GREGORCIC

Alors que La Poste transporte quelque 500 millions de colis par an aujourd’hui, ce volume passera à 700 millions en 2025, pour atteindre un milliard en 2030. « *Tout le monde, même les personnes âgées, s’est mis au e-commerce. Pendant les confinements, les petits-enfants ont appris à leurs grands-parents comment s’y prendre. C’est un nouveau socle de croissance* », estime Jacques Gregorcic, directeur national des opérations Colissimo. Dans le même temps, l'érosion tendancielle des volumes de courrier, entamée en 2008, a été multipliée par trois. À la clé : une perte record de 1,3 Md€ pour La Poste en 2020, compensée à hauteur de 500 M€ par l'État cette année.

Accompagner cette explosion a été possible car le Groupe La Poste avait décidé d'investir 450 M€ dans de nouvelles plateformes dès 2016. Un axe stratégique de son schéma directeur qui a sauvé la mise en 2020. Illustration à Douvrin, dans les Hauts-de-France, où plus de 30 M€ ont été engagés en 2019 dans un nouveau site de 27 000 mètres carrés. Ici un double trieur, fabriqué sur mesure pour Colissimo, traite... 32 000 colis par heure. Des tapis roulants,



Depuis 2020, Vinted – start-up lituanienne de vente de vêtements de seconde main – est partenaire de La Poste. Pour ses clients, c’est la possibilité d’expédier un colis depuis sa boîte aux lettres, partout en France.

© Éric Huynh/La Poste

flexibles et articulés, facilitent la manipulation des colis. Le bénéfice est double : pour les conditions de travail et pour l'intégrité des colis. Un concentré d'innovations technologiques et logistiques au profit de toute une région, devenue une plaque tournante du e-commerce grâce à sa position stratégique au cœur de l'Europe et à ses entreprises renommées de la vente à distance, telle La Redoute.

« Nos nouvelles plateformes s’inscrivent dans une logique de vrac. Résultat, nous pouvons mettre 30 % de marchandises en plus dans nos camions, soit 30 % de camions en moins sur les routes. D’autant que chaque véhicule peut désormais tracter deux caisses mobiles. De quoi charger 4 000 colis au total en un seul convoi », précise Jacques Gregorcic. Résultat : un taux d'émission de CO<sub>2</sub> par colis en forte baisse. Et une gestion pragmatique des ressources humaines : en 2021, 17 % des postes de transporteurs routiers ne sont pas pourvus en Europe... (étude de l'Union internationale des transports routiers réalisée dans 23 pays).

Autres défis à relever par les équipes de Colissimo : systématiser la livraison à J+1 en France sans utiliser l'avion ; traiter différemment les colis selon leur taille – les plus petits, dont la croissance est la plus forte, devront être glissés dans les boîtes aux lettres ; développer la livraison d'un commerce à l'autre ; concevoir des emballages réutilisables... « Avec des start-up que nous avons fédérées, nous y réfléchissons. Nous aurons bientôt de bonnes nouvelles à annoncer sur ce dernier sujet », se félicite Benoît Huc.

**Stopper les camions à l'avant-dernier kilomètre**

Déjà, La Poste dispose de la plus grande flotte de véhicules à mobilité douce de l'Union européenne – 40 000 unités. Quant à Urby, sa filiale dédiée à la logistique urbaine – son capital a été augmenté conjointement par la Caisse des Dépôts et La Poste de 34 M€ en 2020 –, elle propose des solutions écologiques de livraison en centre-ville. L'idée : stopper les camions à l'avant-dernier kilomètre. Puis massifier la livraison au cœur des villes grâce aux modes doux, notamment une flotte de véhicules carburant au GNV – du gaz naturel.



En 2020, La Poste a livré cent millions de colis supplémentaires et cette activité a encore progressé de 43 % en janvier 2021.

© Sébastien ORTOLAVEREA

Pour soutenir le commerce de proximité, le Groupe s'est rapproché en 2015 d'une start-up, devenue sa filiale en 2018: Mavillemonshopping.fr. Sa mission est double: reconnecter les Français avec leurs commerçants et artisans de proximité et favoriser l'achat en ligne responsable. La plateforme permet au commerçant de créer sa boutique de vente en ligne et lui propose des solutions de « click and collect » et de livraison à domicile. Cette offre a déjà conquis 15 000 professionnels, qui commercialisent 350 000 références produits. « C'est une façon de préserver des emplois locaux et l'environnement », s'engage Thierry Chardy, directeur général de Mavillemonshopping.fr. Les frais de livraison à domicile sont par défaut à la charge du client mais le commerçant peut décider de les prendre à son compte. Priorité du moment: pour accompagner toujours plus de commerçants dans leur processus de numérisation, l'entreprise va investir dans la technologie et la communication pour gagner en notoriété. À la faveur de la crise sanitaire, de nombreuses collectivités locales ont décidé d'accompagner le mouvement. La Normandie, par exemple. Mavillemonshopping.fr est en train d'y former les correspondants de

la Chambre des métiers et de l'artisanat, afin qu'ils puissent accompagner de façon personnalisée les petits commerçants les moins à l'aise avec les outils numériques. L'usage local du Web, c'est aussi le conversationnel. « Nous réalisons des tests en la matière. C'est un axe fort de différenciation et de développement », affirme Thierry Chardy. Objectif: si un client cherche une bouteille de vin sur le site d'un caviste, il doit pouvoir échanger avec lui pour savoir comment accompagner au mieux sa côte de

bœuf. À l'heure où les centres-villes français voient majoritairement éclore des commerces avec des étals de produits artisanaux et sains, « nous contribuons à répondre à la demande d'un public désireux de consommer des produits locaux différents », conclut Thierry Chardy. À l'image de ces fromages haut de gamme en provenance de petits artisans locaux, qui font un tabac. « Un pays qui produit 365 fromages ne peut pas perdre la guerre », avait énoncé en son temps le général de Gaulle...

## Leboncoin, le site français le plus consulté

Se loger, s'équiper, trouver un métier, se véhiculer, partir en vacances... Leboncoin permet de répondre à quasiment tous les besoins. Toutes catégories confondues, c'est le site Internet français le plus consulté: le seul non américain du Top 10. Connu pour être le premier site de vente entre particuliers, il est aussi le leader sur les marchés de l'automobile, de l'immobilier et le 2<sup>e</sup> acteur privé sur celui de l'emploi. Cent millions de transactions ont été réalisées en 2020 (hors immobilier), pour une valeur estimée à 1 % du PIB (source Leboncoin). Les biens de consommation – c'est son ADN – comme la décoration, la périculture ou la mode restent sa porte d'entrée. Dès la fin du 1<sup>er</sup> confinement, la croissance du site – visites comme dépôts d'annonces – a été spectaculaire: des journées à 20 millions de visites et un nombre d'annonces passé de 28 millions – plafond enregistré de 2018 à 2020 – à 46 millions aujourd'hui. D'un point de vue environnemental, en 2020, 5,8 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> ont été économisées par les utilisateurs du Boncoin, soit près de 20 millions d'allers-retours Paris-Marseille en voiture (étude Second Hand Effect Schibsted IVL 2020).

**Emploi**

# Former ses futurs conducteurs : Transdev trace la voie

Il y a tout juste un an, Transdev inaugurerait, à Saint-Étienne, la première promotion de son centre de formation d'apprentis dédié aux métiers de la mobilité, un dispositif national décliné localement. L'objectif : recruter et former des conducteurs et conductrices de bus pour répondre aux besoins de ses multiples filiales dans les territoires.

« Conduire un bus est une expérience merveilleuse. J'adore ce que je fais ! » Tiffanie Teyzier peine encore à y croire. Elle a réalisé son rêve : devenir conductrice de bus, en CDI, à la STAS, filiale de Transdev qui exploite le réseau de transports publics de Saint-Étienne Métropole et qu'elle connaît depuis toujours. Une fierté pour cette jeune femme de 23 ans, attirée par ce métier depuis l'enfance – petite, quand elle prenait le bus, elle restait debout près de la cabine du chauffeur pour l'observer manœuvrer – et qui n'avait jusque-là pas osé se lancer. « J'avais peur de la responsabilité que le transport de voyageurs représente, peur de gérer une clientèle, peur des autres usagers de la route... », confie-t-elle.

**À la clé : une formation + un job**  
 Courant 2020, alors qu'elle est à la recherche d'un emploi – elle est titulaire

d'un baccalauréat professionnel accueil et relation clients et usagers et a exercé comme livreur, en petit fourgon –, elle tombe sur une annonce diffusée par la STAS sur les réseaux sociaux. Transdev France ouvre son centre de formation d'apprentis (CFA) dédié aux métiers de la mobilité. Un dispositif national sans locaux propres et s'appuyant sur des partenaires nationaux et locaux (organismes de formation, écoles de conduite, pôle emploi, mission locale, etc.) et des ressources internes (formateurs, conducteurs et référents de l'entreprise). Le Groupe en lance la première session à Saint-Étienne. Avec une promesse pour les candidats : l'offre d'une formation et d'un job durable. Tiffanie postule. Le 28 septembre, après avoir passé avec succès les étapes de sélection, elle fait sa rentrée aux côtés de treize autres apprentis – six femmes, sept hommes, en sortie d'études ou

en reconversion professionnelle – et d'une dizaine de maîtres d'apprentissage, tous salariés de la STAS et volontaires, formés pour les accompagner.

**S'imprégner de la culture de l'entreprise**

La formation dure six mois. Les trois premiers sont dédiés à la préparation et au passage du permis transport en commun et du titre professionnel de conducteur de transport en commun sur route avec l'ECF (École de conduite française). Les trois suivants, les apprentis alternent entre entreprise et cours à l'IMSÉ (Institut des métiers de Saint-Étienne). Pour leur permettre d'appréhender les multiples facettes du métier et découvrir l'entreprise, ceux-ci sont dispensés en grande majorité par des experts de la STAS. Nathalie Guarilloff, directrice des ressources



Fort de sa culture d'entreprise apprenante, Transdev s'est doté en 2020, en complément de son organisme de formation historique, d'un centre de formation d'apprentis proposant des sessions dans les territoires avec une promesse pour les candidats : leur offrir une formation et un job !





Pendant leur cursus, les apprentis sont amenés à s'exercer à la conduite sur simulateur aux côtés de formateurs expérimentés (ici à l'École de conduite française, dans le cadre de l'une des premières sessions de formation à Saint-Étienne).

humaines de la STAS y tient : « Nous avons choisi de faire porter au maximum l'enseignement des matières professionnelles à nos collaborateurs pour favoriser l'intégration progressive et rapide de nos apprentis en leur parlant "métier". Cela crée un lien avec l'entreprise et permet aux jeunes de s'imprégner de sa culture et de ses attentes, commente-t-elle. Il en ressort également une synergie en interne car tous les services sont sollicités – marketing, juridique, ressources humaines, formation, exploitation, maintenance. C'est aussi extrêmement valorisant pour les intervenants. »

### Bus standard, bus articulé, trolleybus

En entreprise, les apprentis s'initient à la conduite en conditions réelles, en « doublage » aux côtés d'un conducteur expérimenté. Ils se familiarisent avec les spécificités du bus, du bus articulé et du trolleybus, une « spécialité » stéphanoise. Ils explorent le réseau, les lignes, et, éclairés par leur binôme, apprivoisent petit à petit les passages les plus corsés. Ils gèrent aussi la relation avec la clientèle, ce que redoutait Tiffanie. Mais, avec les conseils avisés de Yohan Bortel, son maître d'apprentissage, et de Régine Dordonne, conductrice à la STAS, elle a pris confiance. « Être binôme, c'est travailler ensemble, assure Régine. Conduite, vente de tickets, environnement, piétons... Il faut être attentif à tout ! La clé pour y

arriver c'est d'aller à son rythme et se libérer du stress. J'ai eu plaisir à partager mon expérience, cela m'a moi-même aidée à gagner de l'aisance », poursuit-elle. Aujourd'hui épanouie dans son nouveau travail en tant que conductrice « débutante », Tiffanie se projette à long terme. « Je me vois évoluer à la STAS. Le temps de m'acclimater et je pourrai conduire seule des trolleybus, des bus articulés et, pourquoi pas, par la suite, me former à la conduite de tramway », ambitionne-t-elle déjà. Comme Tiffanie, les treize autres apprentis de cette session ont obtenu le titre professionnel. Douze sont aujourd'hui en CDI à la STAS.

### Plus de quarante apprentis conducteurs recrutés en 2020 et 2021

À Saint-Étienne, le CFA a déjà fait des petits : seize apprentis, demandeurs d'emploi ou actifs en reconversion, suivent actuellement le CAP « agent d'accueil et de conduite routière » en un an. Au mois d'octobre, une troisième session, dédiée aux publics les plus éloignés de l'emploi et menant au CAP en deux ans, débutera. La STAS, qui compte 420 conducteurs, entend recourir principalement à l'apprentissage pour couvrir ses besoins de recrutement de conducteurs – entre 30 et 40 par an – tout en poursuivant ses recrutements, afin de garantir une diversité de profils et d'âges.

Vanessa Faisant

## 3 QUESTIONS À

**Corinne El Fassy,**  
directrice  
de la formation,  
Transdev France

« Nous participons  
à la relance  
économique dans  
les territoires »

### Qu'est-ce qui a conduit Transdev à lancer son centre de formation d'apprentis conducteurs ?

Le métier de conducteur est devenu une filière en tension : notre besoin de recrutement s'est fortement accru – avant la pandémie, il s'élevait à 2500 conducteurs pour un effectif total de 25000 –, en conséquence, notamment, de la pyramide des âges. Le métier attire peu et nous trouvons difficilement, sur le marché de l'emploi, des titulaires du permis transports en commun. Le CFA s'est donc révélé comme une opportunité, permise par la réforme de la formation professionnelle, pour élargir localement nos viviers de recrutement.

### Quelles sont ses forces ?

Ce dispositif contractuel supplémentaire, soutenu par l'État, fait de Transdev la seule entreprise à recruter et former de jeunes conducteurs via un contrat d'apprentissage menant au CAP d'agent d'accueil et conduite routière. Un diplôme délivré par l'Éducation nationale, ce qui est un gage d'attractivité. Autre force : du fait du recrutement et des partenariats mis en œuvre localement, nous participons à la relance économique dans les territoires et le CFA suscite le vif intérêt des autorités organisatrices.

### Quelles sont les perspectives ?

Après Saint-Étienne, le CFA a essaimé en Île-de-France, en Bretagne, en Normandie, en Hauts-de France, en Grand Est... L'objectif est de monter crescendo pour atteindre 400 apprentis conducteurs recrutés chaque année, partout où Transdev est présent en France, d'ici à 2023. L'Académie by Transdev, qui réunit notre centre de formation interne et le CFA, pourra également répondre aux besoins de reconversion que la crise économique entraînera dans certains métiers et territoires. À terme, le Groupe, fort de sa culture d'entreprise apprenante, devra répondre à la problématique d'autres métiers en tension : l'offre pourrait par exemple être élargie aux filières de la maintenance et de l'exploitation...

SFIL

# Nathalie Argourd, la dynamique avant tout

**Ne jamais s'ennuyer: tel est son leitmotiv. En poste dans la même « maison » depuis presque vingt ans, Nathalie Argourd y a toujours trouvé la dynamique qui la faisait avancer. Alors elle est restée et a évolué. Aujourd'hui directrice middle office et applicatifs, elle reste animée par l'envie de servir l'entreprise qui l'a vue grandir.**

Être en mouvement. Voilà le principe qui a toujours orienté la trajectoire de Nathalie Argourd. En 1993, à l'issue d'études qu'elle souhaitait courtes pour se confronter rapidement « au terrain », c'est l'élan que lui impulse sa mère, fonctionnaire à la Caisse des Dépôts, qui la pousse à entrer au Crédit local de France et la conduira jusqu'à SFIL, en 2013. Gestionnaire back office, contrôleur de gestion, responsable d'un infocentre, chargée d'organisation, chef de projet (dans le cadre de la création de SFIL, notamment)... Le fil de sa carrière s'y déroule très naturellement. « *Le fait d'avoir pu évoluer dans des entités à taille humaine, m'offrant l'occasion d'exercer différents métiers, avec des circuits décisionnels assez rapides, m'a toujours permis d'être dans une dynamique. J'aime instruire de nouveaux sujets, me positionner sur de nouvelles thématiques. Ce modèle de structure m'offre cette source de motivation forte et je ne m'y suis jamais ennuyée* », analyse-t-elle.

## CURIOSITÉ

En tant que directrice middle office et applicatifs – gestion de relation client et pilotage de projets sur le périmètre gestion d'encours – depuis 2013, fonction à laquelle se sont ajoutées la coordination du partenariat avec La Banque Postale ainsi que celle des sujets RSE, elle pilote une équipe d'une quinzaine de collaborateurs auxquels elle insufflé ce sens aigu de la proactivité, primordial à ses yeux. « *Il faut être curieux, savoir anticiper les sujets, faire évoluer la matière sur laquelle on travaille, optimiser son temps pour mener des activités plus intéressantes ou nouvelles... Et, surtout, mener ses projets à terme. Cette dynamique permet d'être toujours à la page. Grâce à elle, je n'ai jamais eu à subir une réorganisation qui aurait pu m'être défavorable* », assure-t-elle.

## COLLECTIF

Pragmatique, Nathalie a toujours pris le parti de « faire par elle-même ». C'est dans son

caractère et sa conception du travail, et c'est la démarche qu'elle propose aux membres de ses équipes: les accompagner, grâce à la formation, à l'internalisation et à la transversalité, dans leur montée en compétences sur tous les sujets sur lesquels ils interviennent, pour enrichir leurs postes, les façonner, et en rester acteurs. Elle reconnaît d'ailleurs n'avoir qu'une ambition, dénuée de

tout calcul stratégique: se concentrer sur l'intérêt de ce qu'elle fait et le nourrir. « *Je raisonne en fonction de l'intérêt de l'entreprise, et non en fonction de projections de carrière personnelle. Ce qui prime, c'est le collectif. Bien souvent, le reste suit* », conclut-elle.

✍ Vanessa Faisant

📷 Sébastien ORTOLA/REA - Caisse des Dépôts



## PARCOURS

**1990-1991** : BTS comptabilité-gestion, lycée de Vilgénis (91).

**1993-2003** : back-office et commerciale, Crédit local de France-Dexia Crédit local, Paris.

**2003-2010** : analyste qualité puis responsable qualité, service infocentre, Dexia-Crédit local, Paris.

**2010-2013** : chef de projets, direction de l'organisation, Dexia-Crédit local, La Défense.

**Depuis 2013** : directrice middle-office, applicatifs, reporting et partenariat La Banque Postale, et coordination RSE (depuis 2019), SFIL, Issy-les-Moulineaux.



## Établissement public

# Virginie Lladeres donne le « la »

**À la direction des politiques sociales (DPS), Virginie Lladeres pilote les centres de contacts retraite d'Angers et de Bordeaux: 200 collaborateurs qui sont « la voix » et le visage de la DPS auprès de ses clients. Son rôle: leur donner le « la » pour être au diapason.**

Un poste exigeant pour encadrer une activité qui ne l'est pas moins. « *Assez peu connue dans la maison, l'activité des centres de contacts retraite demande à la fois une connaissance parfaite de la réglementation des fonds gérés, une expertise du métier et un sens aigu des relations humaines* », détaille Virginie Lladeres, directrice du

département dédié au sein de la nouvelle direction de la stratégie clients de la DPS.

### EXPERTISE

Depuis début 2021, elle dirige des équipes – 200 collaborateurs – implantées à Bordeaux et à Angers. Un encadrement sur deux sites, avec de forts enjeux de management pour accompagner la transformation et piloter la performance, et une dimension relation client essentielle. C'est ce qui lui plaît. « *Nous sommes au cœur de la mission sociale de la DPS. Les conseillers jouent un rôle clé: ils portent les ambitions de notre direction et sont sa voix auprès des clients – employeurs, pensionnés, actifs. La réponse aux questionnements des clients – par téléphone*

### PARCOURS

**2001-2002:** master 2 communication et marketing, université Bordeaux III.

**2003-2012:** responsable communication, Caisse des Dépôts, Bordeaux / DRH Groupe, Paris.

**2012- 2017:** responsable vie sociale et gouvernance des fonds, direction des retraites et de la solidarité (DRS), Bordeaux.

**2017-2019:** responsable du service centre de contacts puis directrice de la relation clients, DRS, Bordeaux.

**2021:** directrice des centres de contacts retraite, DPS, Bordeaux.

*principalement, mais aussi par courrier, par courriel, par rendez-vous dématérialisés ou physiques – doit être immédiate. Je souhaite valoriser ce haut niveau de qualité de service, leur expertise. C'est mon job.* »

La contrepartie de ce haut niveau d'exigence: le retour clients, lui aussi immédiat.

« *C'est la force de ce métier* », analyse-t-elle.



### RESPONSABILITÉ

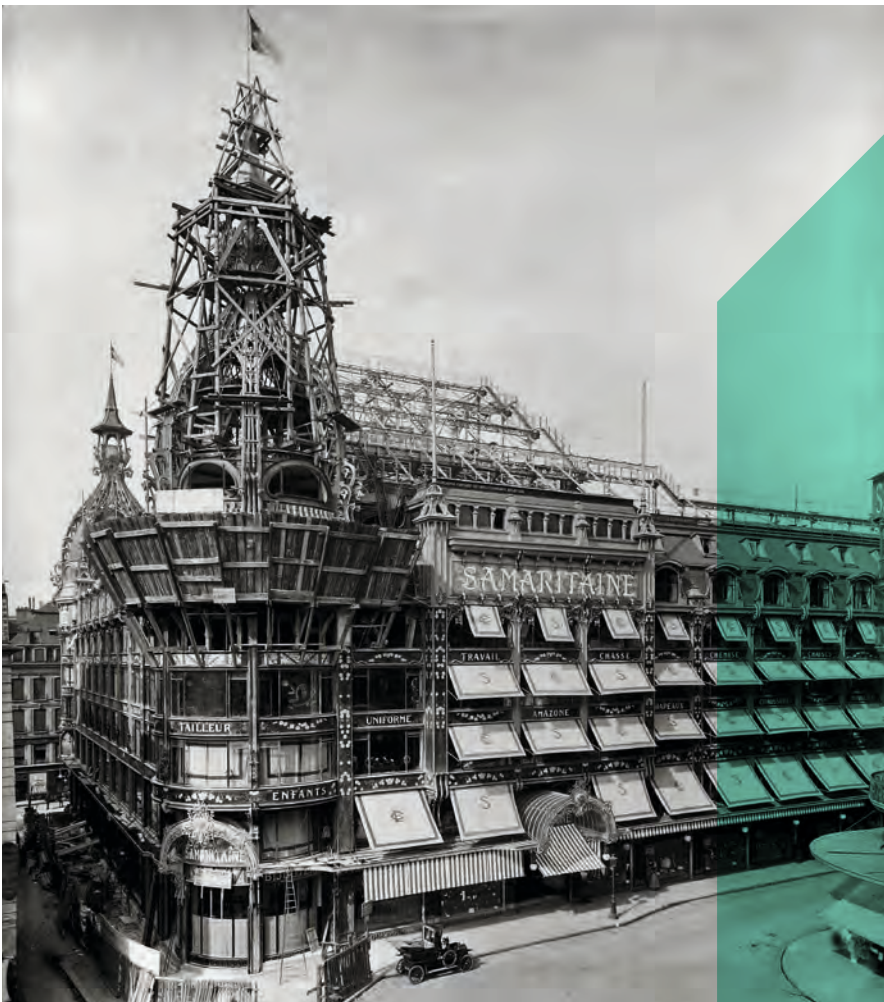
Très attachée à la doctrine de la DPS en matière d'accompagnement des parcours de vie, elle porte une conviction forte:

« *La retraite est un métier d'avenir, avec des potentialités énormes.* » Son objectif: que ses équipes soient « *alignées* ». « *Nous devons être mobilisés aujourd'hui pour être prêts demain. C'est ma responsabilité* » affirme-t-elle. Pour cela, elle doit expliquer, écouter, partager et trancher. « *J'ai la même exigence pour moi-même que pour mes équipes, il s'agit d'être à la hauteur de nos enjeux. Cela demande parfois du courage. Une valeur fondamentale du management, que m'ont transmise mes managers à la Caisse des Dépôts. J'espère savoir en faire preuve* », confie-t-elle.

### OPPORTUNITÉS

En 2003, à son entrée à l'Établissement public comme chargée de communication – à la suite d'une candidature spontanée qu'elle avait adressée alors qu'elle cherchait un emploi à Bordeaux –, Virginie était loin de se douter que ce qu'elle envisageait alors comme une « *expérience* » la conduirait aussi loin. « *Je m'estime chanceuse et reconnaissante. Cette maison offre un champ d'opportunités très vaste. Nous avons la chance que notre action, au quotidien, ait un véritable sens, c'est très précieux!* »

 **Vanessa Faisant**  
 **Sebastien ORTOLA/REA**  
Caisse des Dépôts



## La Samaritaine renaît!

Son escalier monumental, sa verrière à la structure Eiffel, sa lumineuse fresque des Paons... Après seize années de fermeture, dont cinq consacrées à sa restauration, la Samaritaine a retrouvé tout son éclat. Le grand magasin parisien, situé sur les quais de Seine, à deux pas du Pont neuf, a rouvert ses portes au terme d'un chantier colossal, porté notamment par Egis qui en a assuré la maîtrise d'œuvre d'exécution et une partie de la conception. Côté Seine, le bâtiment redonne à voir son emblématique façade Art nouveau; côté rue de Rivoli, une nouvelle façade ondulée de verre habille l'un des trois autres bâtiments composant l'ensemble. Celui-ci abrite désormais également des bureaux, un hôtel, des logements sociaux et une crèche.

📷 Stéphane ABOUDARAM

