

Monaco Business News

> NUMÉRO 72
TRIMESTRIEL - OCTOBRE 2020

ISSN 2519 - 7770

NUMÉRIQUE ET TRAVAIL : LES ENJEUX D'UNE TRANSFORMATION **P.2**



BILLET ÉCO **P.16**
L'AVENIR DU TRAVAIL

31799 - 72 - F : 2.00 €



00720

3 783179 902005

FEDEM
Fédération des Entreprises Monégasques



Stories shape our lives*

Votre réussite est singulière, le fruit d'une histoire qui a façonné votre parcours, votre vie.
Depuis plus de 140 ans, nous écoutons vos récits afin que vos ambitions deviennent réalité.
A vos côtés partout dans le monde, nous conférons à votre patrimoine une stature unique et pérenne.
Vous ouvrez un nouveau chapitre de votre histoire, écrivons-le ensemble.

www.cfm-indosuez.mc



© Julian Giurca / Caroli Media

Philippe Ortelli

SOMMAIRE

NUMÉRO 72 | TRIMESTRIEL - OCTOBRE 2020

DOSSIER

NUMÉRIQUE ET TRAVAIL :
LES ENJEUX D'UNE TRANSFORMATION p. 2 à 15

BILLET ÉCO

L'AVENIR DU TRAVAIL p. 16 à 18

INTERVIEWS

PAUL DONOVAN - UBS WEALTH MANAGEMENT p. 20 à 21

ANTHONY BOIRA - MONACO DIGITAL p. 22 à 23

NICOLA FRASSANITO - PHYTOQUANT p. 24 à 25

BASES ÉCO

QU'EST-CE QUE LE LIBÉRALISME ? p. 26 à 27

LA PLUS GRANDE INVENTION DE L'HISTOIRE HUMAINE p. 27

LA FEDEM VOUS INFORME

CHÔMAGE TOTAL TEMPORAIRE RENFORCÉ (CTTR) :
PROLONGEMENT ET NOUVELLES DISPOSITIONS p. 28

COMMUNIQUÉ DE L'ASSOCIATION POUR LA
CONNAISSANCE DU DROIT SOCIAL MONÉGASQUE p. 28

COVID-19 : MASQUES CHIRURGICAUX
DISPONIBLES À MONACO p. 28

LABEL « MONACO SAFE » p. 29

VIE SYNDICALE

CONFÉRENCE DE PHILIPPE GOUILLOU POUR LA
CHAMBRE MONÉGASQUE DE LA COMMUNICATION :
PEUT-ON MANIPULER ÉTHIQUEMENT ? p. 30

INDICES SOCIAUX p. 32

Le numérique : Moteur de la reprise économique

Dans ce nouveau numéro, nous avons choisi de vous parler de l'impact du numérique sur les différentes dimensions du travail, et en particulier du télétravail.

Pourquoi ?

Parce que dans cette période où la Covid-19 a rebattu les cartes économiques, nos entreprises sont condamnées à s'adapter :

- s'adapter à court terme en utilisant raisonnablement le télétravail,
 - s'adapter à long-terme en modifiant les process de travail grâce au numérique.
- Nous sommes obligés de nous dépasser, de surmonter nos réticences aux changements, et le numérique doit plus que jamais être appréhendé comme une voie de résilience et une source d'opportunités.

Parce que Monaco s'est résolument engagé dans cette voie, et que la Délégation interministérielle chargée de la transition numérique, pilotée par Frédéric Genta, veut nous aider à nous transformer, à investir dans les outils technologiques, et dans les formations de nos collaborateurs, pour pouvoir utiliser toute la puissance des réseaux et des systèmes numériques.

Enfin parce que le Fonds bleu, également appelé Fonds Numérique, doté de 20M€, va très prochainement nous y aider. Il permettra de favoriser la relance économique, au travers du numérique, en aidant les entreprises monégasques à développer leur maturité digitale, en promouvant un écosystème favorable à l'économie numérique, et en soutenant la filière monégasque des services numériques aux entreprises. Basé sur un système de cofinancement, il accompagnera les projets initiés par les entreprises monégasques :

- pour améliorer vos expériences clients et surtout vos ventes,
- pour accroître votre productivité grâce à des solutions digitales de RH, de gestion financière ou des achats, de mise en place de process de dématérialisation,
- pour lancer de nouveaux modèles économiques adossés au numérique, tels que la création de plateformes locales de type Marketplace ou de services sur le Cloud Souverain...

Ce Fonds bleu proposera aussi gratuitement à nos entreprises un panel de formations au numérique. Déjà d'ici la fin 2020, trois webinaires seront organisés par le Gouvernement, en collaboration avec la FEDEM et le MEB, afin d'aider les entreprises à réussir leur transformation numérique.

Ne manquez pas cette opportunité unique d'investir dans la transformation digitale, qui vous permettra de gagner en productivité, et d'accélérer la reprise dont notre Pays, ses entreprises et ses salariés, ont besoin.

Le Président
Philippe Ortelli



JOURNAL DE LA FÉDÉRATION
DES ENTREPRISES MONÉGASQUES

NUMÉRIQUE ET TRAVAIL : LES ENJEUX D'UNE TRANSFORMATION

Le Plan de Relance annoncé le 9 septembre dernier pour relancer l'économie monégasque après la crise liée à la COVID-19 s'appuie fortement sur le numérique. Celui-ci a en effet fait ses preuves en permettant à de nombreuses entreprises de poursuivre leur activité pendant le confinement, et le travail à distance a convaincu bon nombre d'employeurs et de salariés. Comme le remarque Frédéric Genta : le confinement a pu faire gagner 5 ans dans l'utilisation du numérique.

Le dossier de ce numéro est donc consacré à l'impact du numérique sur le travail, et donne la parole à des membres du Gouvernement, Frédéric Genta, Délégué Interministériel chargé de la transition numérique de la Principauté, Pascale Pallanca, Directeur du Travail, et Yohann Jaffrelot, Administrateur de la Direction du Travail, à des chefs d'entreprises dans des secteurs clés de l'économie monégasque, à Philippe Lemonnier, Cadre en Ressources Humaines, et à Emmanuelle Ducros, journaliste à *L'Opinion*.

Pour conclure, Philippe Guillou rappelle l'importance de bien prendre en compte la dimension psychologique du télétravail.

INTERVIEWS

© Direction de la Communication
- Manuel Vitali



Frédéric Genta :

« le confinement a concrétisé le fait que le numérique est devenu l'enjeu stratégique tant pour les États que pour les entreprises »

À l'heure où le pays accélère et renforce sa transition numérique, les rédacteurs du MBN ont eu l'opportunité de rencontrer Frédéric Genta, Délégué Interministériel en charge de la Transition Numérique de la Principauté, qui prend en charge tous ces aspects.

MBN/ Quel bilan tirez-vous de l'impact du confinement sur le numérique à Monaco ?

Frédéric Genta : Le confinement a accéléré des transitions de fond qui avaient déjà commencées, il a forcé les entreprises à utiliser plus et mieux des outils dont elles disposaient déjà, et qui sont devenus centraux. En fait nous sommes sortis d'une situation contradictoire où nous étions numériquement très actifs dans notre vie personnelle, mais pas dans le monde professionnel : le confinement a provoqué un rattrapage. Tout n'est cependant pas parfait : on a cherché à reproduire le monde physique dans le monde numérique, sans exploiter toutes les capacités offertes. Mais il me semble que la crise a été suffisamment profonde et la durée du confinement suffisante pour que le changement soit pérenne.

Plus globalement, le confinement a concrétisé le fait que le numérique est devenu l'enjeu stratégique tant pour les États que pour les entreprises. Par exemple, la chaîne de cafés Starbucks a fait en quelques mois un bond de cinq ans dans l'utilisation du numérique, et elle en bénéficie fortement sur les marchés boursiers. À Monaco, l'évolution a aussi été très rapide : les demandes d'aides pour les entreprises se font maintenant 100% en ligne, la communication d'État pendant le confinement a aussi été 100% en ligne, 40% des visites médicales s'effectuent en téléconsultation, etc. C'est le numérique qui a permis à Monaco de s'adapter pendant la crise.

MBN/ Le numérique s'immisce toujours davantage dans notre quotidien, tant dans la sphère professionnelle que privée. Comment va-t-il changer le monde du travail à Monaco ? Selon vous, quels en seront les principaux avantages et risques ?

F.G.: Ce développement brutal et forcé du télétravail a provoqué une double surprise : il fonctionne, et demande de la préparation, en d'autres termes il n'est ni impossible ni évident. Cela signifie que cette nouvelle forme d'organisation du travail va se professionnaliser et s'adapter. Il faudra

tout d'abord qu'elle soit flexible : c'est la fin de la norme unique, de la même chose censée être bonne pour tout le monde, il faut donner aux gens ce qui leur correspond. Pour cela, un gros effort sur la formation sera nécessaire.

Deux points sont à rajouter. Tout d'abord, les entreprises et les institutions se préparent à un risque de reconfinement, car elles ne veulent plus être prises par surprise. Par exemple, au Gouvernement nous avons mis en place le parapheur numérique, qui permet une gestion complète de tous les courriers. Ensuite, les clients ont changé, et cela va forcer toutes les entreprises à muter elles aussi.

MBN/ Où en êtes-vous concernant la stratégie pour créer un écosystème digital complet à Monaco ?

F.G.: Le Gouvernement Princier a beaucoup agi ces dernières années pour développer cet écosystème, et cela à trois niveaux. Tout d'abord au niveau de la connectivité. La 5G est maintenant étendue à Monaco, ce qui permettra de bénéficier des avantages qu'elle apporte. De plus, un plan fibre très ambitieux va être mis en place à l'horizon 2021. Ensuite, le projet Cloud, qui permettra dès l'année prochaine aux entreprises de bénéficier d'un environnement plus puissant, plus sécurisé, et cela à un coût inférieur. Enfin, au niveau juridique, deux lois importantes ont été votées par le Conseil National, et les Ordonnances d'application concernant les cachets et signatures électroniques ont été publiées. L'écosystème digital bénéficie ainsi à Monaco d'un environnement favorable, qui sera encore amélioré dans les prochaines années. Le Gouvernement souhaite notamment résoudre le problème de l'accès des entrepreneurs monégasques aux grandes plateformes internationales (Amazon, PayPal...).

La prise de conscience post-confinement de l'importance du numérique aura un fort impact sur cet écosystème. On peut tout d'abord remarquer qu'on ne manque pas d'outils, mais de capacité à les utiliser : si on exploitait pleinement tout ce dont on dispose déjà, on ferait un bon en avant extraordinaire. Cela signifie que la formation va être un enjeu majeur, aussi le plan numérique permettant de relancer notre économie, d'assurer la continuité de l'État et de participer à la transformation de l'administration, que j'ai proposé et qui a été officiellement présenté le 9 septembre dernier, insiste beaucoup sur cet axe.

MBN/ Un message aux entrepreneurs pour conclure ?

F.G.: Oui, et même deux messages. Le premier est que nous sommes là pour les aider à accélérer et amplifier leur transition digitale, que les entreprises

peuvent compter sur nous. Le second est que les évolutions dont nous avons parlé créent un formidable marché riche d'opportunités, et nous espérons qu'elles sauront se muscler pour en profiter.

© Photos : Direction de la Communication - Manuel Vitail



La position de la Direction du Travail sur le travail à distance depuis le confinement

À l'heure où la crise sanitaire liée à la Covid-19 a mis en exergue le rôle prépondérant du numérique dans l'économie monégasque, Pascale Pallanca, Directeur du Travail, et Yohann Jaffrelot, Administrateur à la Direction du Travail, font le point sur les évolutions du dispositif de télétravail et donnent leur position.

MBN/ Jusqu'à quand et selon quelles modalités les entreprises monégasques peuvent-elles recourir au dispositif exceptionnel de télétravail dérogatoire à la loi n°1429 du 4 juillet 2016 et de travail à distance, mis en œuvre depuis mars 2020 dans le cadre de la crise sanitaire ?

Alors que cet été, il était envisagé de ne prolonger le dispositif exceptionnel que jusqu'au 30 septembre, le Gouvernement Monégasque, après des échanges avec les autorités françaises et italiennes, vient d'annoncer que le travail à distance pouvait être utilisé par les entreprises jusqu'au 31 décembre 2020.

En effet, le contexte sanitaire actuel justifie la poursuite de ce dispositif exceptionnel.

Comme depuis le 12 mars 2020, les entreprises qui utilisent le travail à distance doivent procéder à la déclaration, auprès de la Direction du Travail et de leur assureur gérant le risque « Accidents du Travail et Maladies Professionnelles », du nom des salariés concernés par la mesure.

Cette déclaration doit être faite et mise à jour par le biais du formulaire mis à disposition sur le site du Gouvernement.

MBN/ Etions-nous vraiment en télétravail pendant le confinement ?

Pour répondre à la situation sanitaire requérant de limiter les déplacements des salariés, le Gouvernement a développé en urgence, en lien avec les autorités administratives des pays voisins, un dispositif de travail à distance ayant des conditions de mise en œuvre extrêmement faciles, rapides et souples, ainsi qu'un champ d'application large.

Afin de ne pas créer de confusions avec la loi n°1429 du 4 juillet 2016, sur le « télétravail », le Gouvernement a fait le choix de dénommer ce dispositif exceptionnel et temporaire « travail à distance » mais dans la pratique, les salariés

étant amenés à exécuter leur travail depuis leur domicile, il s'agit bien d'une forme de télétravail.

MBN/ Quelques entrepreneurs considèrent que certaines dispositions de la loi n°1429 devraient être assouplies pour continuer à favoriser l'utilisation du télétravail lorsque le dispositif dérogatoire ne sera plus en vigueur. Est-ce envisageable selon vous ?

Il convient avant tout de rappeler que la convention de 1952 régit les relations franco-monégasques en matière de sécurité sociale. L'introduction du télétravail en Principauté en 2016 par la loi n°1429 n'a été possible que grâce à l'amendement négocié entre la France et Monaco de l'avenant 6 à la convention de sécurité sociale de 1952. Un assouplissement de la loi n°1429 peut certes être envisagé, à condition toutefois de rester en phase avec l'avenant 6, lequel pose des conditions précises afin que les télétravailleurs demeurent assujettis à la législation sociale monégasque. A défaut, il faudrait renégocier avec nos homologues français les termes de l'avenant 6.

La Direction du Travail et le Monaco Economic Board ont mis en place une enquête afin justement de recueillir l'avis des entreprises sur leur expérience du télétravail ces derniers mois. Cette enquête permettra donc d'avoir une idée sur les éventuels aménagements souhaités par les entreprises afin de se pencher sur leur faisabilité.

MBN/ Le Gouvernement Princier est en train de discuter avec le Gouvernement Italien d'une potentielle modification de la convention italo-monégasque de la sécurité sociale de 1982. Où en sont les discussions ?

Les discussions diplomatiques sont actuellement ouvertes et les modalités techniques sont en cours d'examen afin de donner un cadre légal pérenne se substituant aux accords temporaires.

MBN/ Avez-vous eu des retours d'expériences sur cette période inédite ?

Outre l'enquête évoquée *supra*, les premiers retours sont très positifs.

Depuis la fin du confinement ce test à grande échelle du fait de la crise sanitaire a permis de lever certains *a priori* sur le télétravail, que ce soit

du côté employeur ou du côté salarié. En effet, des entreprises disposant d'ores et déjà d'un dispositif encadré par loi n°1429 du 4 juillet 2016 ont souhaité l'élargir, tant sur le nombre de jours que sur les postes éligibles. D'autres entreprises sollicitent également la Direction du Travail afin de mettre en place le télétravail dans le cadre de la loi 1429.

MBN/ Plus globalement, comment le Gouvernement Princier perçoit-il l'impact de ce mode d'organisation du travail et les conséquences économiques et sociales qu'il aura à terme sur le pays ?

Si le télétravail se développe, l'un des principaux impacts sera écologique, du fait de la baisse du

flux de salariés à venir sur la Principauté, ce qui limitera également les difficultés de circulation aux heures de pointe. Il est également important de souligner le bénéfice pour les salariés sur la conciliation vie professionnelle / vie privée, le télétravail permettant de gagner du temps en l'absence de transport.

Sur le plan économique, le commerce local a enregistré au printemps la disparition d'une grande partie de sa clientèle constituée de salariés. Cette disparition est principalement liée à la mise en place massive du Chômage Total Temporaire Renforcé (près de 22 500 salariés concernés en avril) pour répondre à l'urgence sanitaire et ne doit pas faire redouter une potentielle extension raisonnée et encadrée du télétravail.



Alberte Escande :

« les employés qui ont déserté leurs bureaux ont également déserté les restaurants de la Principauté où ils ne déjeunent plus le midi, ou bien plus rarement »

L'hôtellerie/restauration fait partie des secteurs les plus impactés par la crise économique résultant de la Covid-19. Le MBN a donc donné la parole à Alberte Escande, Présidente de l'Association des Industries Hôtelières Monégasques (AIHM), et également Gérante du restaurant La Table d'Elise et du bar Le Duke, pour dresser un état des lieux de la situation et des perspectives.

MBN/ Comment avez-vous vécu le confinement et comment s'est passée la reprise de votre activité ?

Alberte Escande : Les hôtels, restaurants, traiteurs et débits de boissons de la Principauté ont été fortement affectés par les mesures sanitaires mises en œuvre pour lutter contre la propagation de la Covid-19. Depuis le déconfinement et l'autorisation de réouverture des établissements, nous avons constaté une reprise légère de nos activités, essentiellement en juillet et en août. Cependant, nous naviguons à vue, et les perspectives d'activité pour les mois à venir restent troubles, ce qui génère des inquiétudes chez les professionnels du secteur.

MBN/ La crise sanitaire a provoqué un essor massif du télétravail. En tant que professionnelle de la restauration, quel est votre avis sur cette nouvelle forme de travail et sa mise en place à Monaco ? Quel en est l'impact sur votre métier ?

A.E. : Actuellement, du fait de l'assouplissement du dispositif en raison de la Covid-19, plus de 10 000 salariés de la Principauté exercent leur activité en télétravail, contre seulement 1300 en 2019. Si la situation sanitaire explique la mise en place de cette mesure, j'ai néanmoins l'impression qu'elle risque de perdurer et de s'étendre, avec notamment la création d'un centre de télétravail à La Turbie, et à terme certainement aussi en Italie.

L'effet positif du télétravail concerne principalement la décongestion de la circulation routière. À cet égard, il serait intéressant de disposer des statistiques du trafic des véhicules qui sont entrés en Principauté durant la période de mise en place du télétravail depuis le déconfinement. Cela nous donnerait de précieuses informations quant à l'impact concret de cette mesure sur l'amélioration de la circulation, et par voie de conséquence sur la diminution de la pollution environnementale. A contrario, cette nouvelle forme d'organisation du travail a aussi un impact négatif sur notre tissu économique, particulièrement dans notre secteur, même s'il n'est bien sûr pas le seul. En effet, les employés qui ont déserté leurs bureaux ont également déserté les restaurants de la Principauté où ils ne déjeunent plus le midi, ou bien plus rarement. Notre profession ne peut pas se délocaliser pour suivre sa clientèle, et nous ne pouvons pas assurer la rentabilité de nos établissements uniquement avec une population de résidents fixe le midi et le soir. Je sais que dans le cadre de son plan de relance de l'économie, le Gouvernement a engagé un certain nombre d'actions qui passeront par le développement du numérique et d'activités à haute valeur ajoutée, ce qui est une bonne chose. Mais il faut aussi avoir à l'esprit que tous les secteurs ne peuvent pas bénéficier de la même manière des apports du digital.

Au niveau social, si les conséquences sur l'emploi sont encore difficilement mesurables, les acteurs de la profession étant majoritairement dans l'expectative de voir comment la situation va évoluer, il est probable que certains d'entre eux, par manque de visibilité, décident de ne pas renouveler des CDD et de ne pas remplacer les salariés qui partiront à la retraite.

MBN/ Plus globalement, quels sont selon vous les risques d'un développement trop important du télétravail en Principauté ?

A.E. : Monaco a su apporter une réponse performante aux exigences sanitaires en mettant en œuvre des mesures qui ont permis de rassurer la clientèle. Le dispositif d'aides mis en place par le Gouvernement nous permet également de surmonter pour les mois à venir le vide dans nos carnets de réservations. Les exploitants de notre profession ont repensé ou affiné l'existant,

et espèrent une reprise de leurs activités plus significative en 2021. Mais si le dispositif de télétravail assoupli, c'est à dire dérogatoire à la loi n°1429 du 04/07/2016 instaurant un cadre de mise en œuvre plus strict, devait perdurer, et nous savons que cela devrait être le cas au moins jusqu'à la fin de l'année 2020, il nous faudra être suffisamment créatifs pour pouvoir solutionner cette délicate problématique qui pénalise notre profession.



Alexandre Rousseau :

« Le télétravail a été vital pour maintenir notre niveau d'activités et de services pour notre clientèle »

Alexandre Rousseau, Directeur Général de Société Générale Private Banking Monaco, explique comment l'établissement a repensé l'organisation des collaborateurs et œuvre pour le développement du télétravail dans le contexte de la crise sanitaire.

MBN/ Quelle a été l'importance du télétravail dans votre stratégie de gestion de la crise sanitaire ?

Alexandre Rousseau : Le télétravail a été vital pour maintenir notre niveau d'activités et de services pour notre clientèle. Dès le début de la crise sanitaire, nous avons été à pied d'œuvre pour adapter notre fonctionnement aux mesures de confinement annoncées. Nous étions pionniers en la matière car nous étions le premier établissement bancaire de la place à valider un protocole de télétravail, dès que la loi n°1429 a été votée en 2016. Depuis 2017, 80 collaborateurs sur nos 260 télétravaillaient une journée par semaine. Le basculement opérationnel de la totalité du personnel en « travail à distance » s'est fait avec aisance dans les quinze jours qui ont suivi le début de la crise, la mécanique étant déjà en place.

Durant cette période, nous avons continué d'assurer un minimum de présences sur site, notamment dans les agences, afin de conserver des possibilités d'ouverture de caisses, même s'il y a eu peu de fréquentation sur cette période, et pour assurer les maintenances informatiques.

MBN/ Comment s'est passée la reprise et pensez-vous pouvoir poursuivre l'utilisation du télétravail ?

A.R. : La reprise s'est très bien passée, car les collaborateurs disposaient de leurs accès informatiques sur leurs ordinateurs portables et étaient ainsi directement opérationnels. Pour préserver le fonctionnement de la banque et éviter la congestion des services en cas d'apparition de cas suspects, lorsque nous avons commencé à organiser les retours progressifs des salariés sur

site, nous les avons fait travailler par rotation de deux équipes. Nous fonctionnons encore ainsi dans la plupart des services, afin d'éviter toute rupture sanitaire.

Il est important de rappeler qu'actuellement notre activité s'inscrit dans le cadre du dispositif dérogatoire à la loi de 2016, qui permet de façon transitoire d'aligner une semaine complète ou plus en « travail à distance ». Au titre de l'Association Monégasque des Activités Financières (AMAF), dont je suis Vice-président des Affaires Sociales, nous avons été en discussion avec le Gouvernement Princier sur ces sujets, notamment pour prolonger ce dispositif jusqu'à fin décembre.

Sur la base d'un sondage effectué auprès de nos équipes qui ont jugé l'expérience très positive, nous allons poursuivre le développement du télétravail et allons probablement avoir à gérer près de 100% d'avenants aux contrats de télétravail, puisque quasiment tous les métiers de la banque pourront être éligibles. La tendance est d'y recourir en moyenne deux jours par semaine et par collaborateur, avec une adaptation selon le métier, notamment les Front Officers. Nos systèmes d'informations et de téléphonie sont aujourd'hui entièrement sécurisés et anonymisés. La position de travail de nos collaborateurs à leur domicile est une véritable extension de leur poste de travail à Monaco.

MBN/ Plus généralement, en tant qu'employeur, quel est votre avis sur le télétravail et sa mise en place à Monaco ?

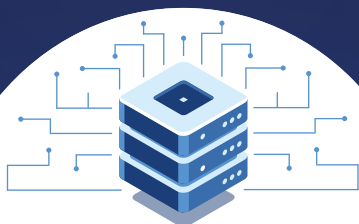
A.R. : La crise sanitaire est un accélérateur de cette nouvelle tendance forte. À notre niveau, cela nous a permis d'accélérer le développement de nos projets de sécurisation de l'ensemble de nos applicatifs informatiques pour permettre aux collaborateurs de travailler soit à distance soit sur site. De ce point de vue, l'expérience est très positive et va donc se poursuivre.

Plus généralement, le télétravail permet de réduire les déplacements physiques des salariés,

Actis

Sécurité des données

Analyse • Expertise • Accompagnement



Garantissez l'intégrité de vos données sensibles

Présents à chaque étape de votre transition numérique, nous vous proposons un accompagnement personnalisé depuis l'audit de vos infrastructures jusqu'à la restitution de vos données en cas de crise.



CONSERVATION ET RESTITUTION DE DONNÉES SÉCURISÉES



EXPERTISE DE SÉCURITÉ NUMÉRIQUE



GESTION DE CRISE



SERVICE DE DÉMATÉRIALISATION



COFFRE-FORT ÉLECTRONIQUE



CONFORMITÉ DES TRAITEMENTS DES DONNÉES



Nous contacter :

Email : contact@actis.mc - Tel. (+377) 97 98 18 18
GROUPE telis - « Le George V » - 14 av. Grande Bretagne - 98000 MONACO



GROUPE telis

notamment par véhicule, avec un impact sur la transition énergétique du pays, selon les souhaits du Prince Souverain.

Au plan juridique, nous avons en revanche besoin de continuer à échanger avec le Gouvernement Princier pour tenter d'améliorer le dispositif-cadre de la loi n°1429, afin notamment de pouvoir mensualiser le nombre de jours de télétravail. L'idée est de permettre plus de flexibilité pour s'adapter à une charge de travail, à des événements, sanitaires ou autres, qui viendraient perturber nos activités. Nous allons devoir vivre pendant plusieurs mois ou années avec des contraintes sanitaires qui font que lorsque nous avons un cas suspect dans l'entreprise, nous devons déterminer les cas contacts avec la Médecine du Travail, ce qui aboutit généralement à des mises en arrêts maladie ou en quatorzaine, selon les délais d'obtention des retours de tests. Un assouplissement des modalités de mise en œuvre de la loi faciliterait la gestion des règles

sanitaires de plus en plus contraignantes qui s'imposeront aux acteurs économiques dans le futur. Dans le cadre de l'AMAF, je travaille sur des propositions d'aménagement des textes qui vont être présentées au Ministre d'État.

La dimension psychologique et organisationnelle du télétravail est également importante : animer des réunions à distance et maintenir la cohésion d'équipe crée de nouvelles contraintes pour les collaborateurs et pour l'entreprise. Nous devons donc travailler sur la qualité de notre communication, afin de s'assurer de la fluidité des échanges d'un bout à l'autre de la chaîne des collaborateurs, toujours dans l'optique d'une grande qualité de service aux clients. L'avènement du télétravail nous a montré qu'il y a tout un monde de communication sociale et d'entreprise à construire plus finement. Le groupe Société Générale y travaille et devrait déployer des ateliers et des formations afin de construire ensemble une nouvelle expérience de travail.



Xavier Bono :

« Aujourd'hui, contrairement à ce à quoi je m'attendais, les clients préfèrent que nos techniciens interviennent chez eux, dans le strict respect des règles sanitaires en vigueur, plutôt qu'à distance »

Global IP Solutions est une société de service, principalement en informatique, mais aussi en téléphonie et vidéosurveillance. En forte croissance depuis deux ans, cette SARL s'oriente de plus en plus vers le Cloud (hébergement de serveurs pour des clients, sauvegarde de données déportées, hébergement de PC virtuels). Dans le contexte de la crise liée à la Covid-19, son Gérant, Xavier Bono, évoque l'impact du numérique, et notamment celui du télétravail, dans son entreprise.

MBN/ Quelle a été l'importance du télétravail dans votre stratégie de gestion de la crise sanitaire ?

Xavier Bono : Pour notre société, le fort développement du télétravail provoqué par la crise sanitaire n'a pas changé grand-chose, car nous étions déjà techniquement prêts à travailler à distance. Dès le début du confinement, nous avons prévenu nos clients que les interventions des techniciens s'effectueraient à distance jusqu'à nouvel ordre. 99% des interventions dites préventives ont ainsi pu être effectuées à distance, à heures et jours fixes, de manière aussi qualitative qu'elles l'auraient été sur site. L'impact de la Covid-19 s'est en revanche avéré plus significatif pour notre activité de délégation de personnel, certains de nos clients n'ayant pas souhaité continuer à embaucher à distance et à temps plein certains de nos techniciens, et nous avons dû les placer en chômage total temporaire renforcé (CTTR).

Durant le premier mois de confinement, nous avons été débordés par les nombreuses demandes

de mise en place en urgence de solutions de travail collaboratif permettant d'organiser des visio conférences et de travailler à distance. La crise sanitaire a effacé d'un seul coup certaines réticences que pouvaient avoir nos clients quant à l'utilisation de ces outils. Cela a aussi nécessité de les former en mode distanciel, même si ces outils sont généralement intuitifs à l'usage.

Sur un plan plus global, nous avons bien vécu cette période, l'accroissement de nos activités ayant permis de conserver les emplois dans leur grande majorité, avec très peu de salariés en chômage partiel. À tel point, qu'après avoir plus que doublé nos effectifs ces deux dernières années, je m'appête à recruter à nouveau afin de renforcer l'équipe et de pouvoir mieux répondre à toutes les demandes des clients.

MBN/ Comment s'est passée la reprise et pensez-vous pouvoir poursuivre l'utilisation du télétravail ?

X.B. : Aujourd'hui, contrairement à ce à quoi je m'attendais, les clients préfèrent que nos techniciens interviennent chez eux, dans le strict respect des règles sanitaires en vigueur, plutôt qu'à distance. Malgré la résurgence de l'épidémie de ces dernières semaines, c'est une tendance forte. En conséquence, le travail à distance est aujourd'hui pratiqué de façon marginale dans l'entreprise, puisque nous sommes revenus quasiment au même niveau d'interventions sur site qu'avant le début de l'épidémie.



JUTHEAU HUSSON

GROUPE ASCOMA

Conseil & Courtier en Assurances

*Partenaire Privilégié en Courtage d'Assurances
pour les Entreprises Monégasques depuis 70 ans*

Notre technicité s'étend aux solutions d'assurances Frais de Santé, Prévoyance et Accidents du Travail à l'attention des Salariés et Dirigeants de toutes les entreprises.

En nous confiant la protection sociale de vos collaborateurs, vous assurez leur bien-être et vous les fidélisez. Ainsi vous développez votre activité en toute sérénité.

Acteur de référence en Assurances de Personnes, notre service entièrement dédié à la gestion des sinistres suit plus de 60% des salariés monégasques dans l'instruction de leurs dossiers.

*Rien ne remplace le contact humain,
surtout lorsqu'il s'accompagne
d'expertise et de disponibilité*



24 bd Princesse Charlotte - 98000 Monaco

T. : (+377) 97 97 22 22 - jutheau-husson@ascoma.com

ascoma.com

MBN/ Plus généralement, en tant qu'employeur, quel est votre avis sur le télétravail et sa mise en place à Monaco ?

X.B. : En tant qu'entrepreneurs, nous manquons un peu de visibilité quant à l'évolution et à la pérennité du dispositif de télétravail dérogatoire à la loi n°1429 du 4 juillet 2016 mis en place pour lutter contre la propagation du virus. Au-delà, le télétravail est en lui-même une alternative intéressante : les salariés

perdent moins de temps dans les trajets et, comme je l'ai constaté, sont souvent plus productifs en travaillant depuis leur domicile. Il y a bien sûr des exceptions, certaines personnes ayant besoin d'encadrement managérial ne sont pas faites pour travailler à distance, hormis sur des projets bien précis et bien calibrés dans le temps. Au-delà des outils technologiques, la dimension psychologique prend tout son sens.

**Philippe Lemonnier :**

« L'extrême rapidité avec laquelle le travail à distance a été mis en place a permis de mettre en évidence les adaptations nécessaires pour la mise en œuvre de la transition numérique afin d'être plus performant »

Contrôleur de Gestion Sociale à la SBM, Diplômé DUDSM (promotion 2018-2019), Philippe Lemonnier a travaillé à distance durant la période de confinement et nous livre son témoignage.

MBN/Comment avez-vous vécu cette expérience ?

Philippe Lemonnier : Cette expérience s'est déroulée dans un contexte particulier. Père célibataire avec un enfant scolarisé dans une école élémentaire monégasque, il a fallu concilier le téléenseignement avec une activité professionnelle à distance. Ce n'est clairement pas compatible. Cela a nécessité une certaine adaptabilité de mon emploi du temps professionnel. De plus, cette expérience s'est déroulée lors de la préparation du document de référence du Groupe Monte-Carlo SBM dont l'exercice clôture au 31 mars, période qui est traditionnellement très intense en termes d'échanges avec les différents contributeurs chargés de sa réalisation. Cette expérience a mis en évidence que l'ensemble des informations nécessaires à sa réalisation n'était pas disponible au format numérique, d'où une perte de temps non négligeable et l'obligation de se déplacer physiquement sur son lieu de travail. L'acquisition des informations nécessaires à mon travail a donc été différée. Enfin, mon travail nécessite des interactions régulières et ponctuelles avec mon supérieur hiérarchique. Ce qui prenait 10 mn lors d'un entretien en tête à tête s'est transformé en de multiples échanges par courriels, d'où une perte de temps non négligeable dans une période où celui-ci est particulièrement contraint. L'extrême rapidité avec laquelle le travail à distance a été mis en place a permis de mettre en évidence les adaptations nécessaires pour la mise en œuvre de la transition numérique afin d'être plus performant. Pour conclure, cette période a été riche d'enseignements et je l'ai globalement assez bien vécue.

MBN/ Souhaiteriez-vous la poursuivre ?

P.L. : Tout d'abord, il convient de préciser qu'ayant la chance de résider à Monaco à quelques minutes à pied de mon lieu de travail, je n'éprouve pas

le même intérêt que les pendulaires à la mise en œuvre d'une activité à distance. De plus, je bénéficie de conditions de travail optimales avec un bureau individuel, ergonomique, et d'armoires de rangement pour y stocker les archives au format « papier », ce qui n'est pas le cas à mon domicile où l'ordinateur familial est situé dans un couloir. Dans ce contexte, je n'y suis pas opposé, mais ne le souhaite pas.

MBN/ Plus généralement, quel est votre avis sur le télétravail et sa mise en place à Monaco ?

P.L. : Le télétravail est une excellente alternative au mode de travail présentiel. Il est nécessaire de le libéraliser pour qu'il puisse être plus facilement utilisé. Par exemple, ne serait-il pas judicieux de prévoir que le ou les jours où il est pratiqué soient modulables, pour que chacun puisse librement s'adapter aux circonstances du moment. Comparativement aux pays voisins, la Principauté est en retard, il conviendrait donc d'adapter la législation pour en permettre le développement, lequel est nécessaire pour répondre à l'augmentation requise du nombre de salariés pour sauvegarder notre modèle social.

De mon point de vue, le télétravail nécessite d'abord un travail sur soi pour se discipliner, et cela pas seulement dans le sens de se motiver à travailler, mais aussi de savoir s'arrêter. Il nécessite surtout un changement de paradigme managérial où l'on fonctionne en mode « projet » et non en mode « présentiel ». Mais, il fait perdre l'instantanéité, ce qui peut nuire à certains types de profession, et il pourrait provoquer un fort risque d'isolement s'il était utilisé au-delà de la limite légale actuelle, soit les 2/3 du temps de travail. Enfin, cette forme d'organisation du travail n'est donc pas adaptée à tout le monde.

Je sais que certaines communes réfléchissent à l'implantation d'espaces de travail partagé près des lieux de résidence des salariés, ce qui serait une bonne alternative à la préservation de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et à l'impossibilité matérielle d'exercice de ce mode de travail au domicile personnel des salariés.

La Société Monégasque de Transport
prend soin de ce que vous avez de plus cher.



smt

Tel : +377.93.30.64.42

"Le Lumigean" - 2, Boulevard Charles III

B.P. 306 - 98006 Monaco Cedex

Email : office2@smt.mc

www.smt.mc



Emmanuelle Ducros :

« *Beaucoup d'entreprises vont se poser la question de la nécessité d'avoir autant de monde au même endroit tout le temps* »

Emmanuelle Ducros, journaliste à L'Opinion, fait un état des lieux de l'expérience télétravail, et met en avant les risques pour les employeurs et les salariés de sa généralisation.

MBN/ Vous êtes intervenue plusieurs fois sur les limites du télétravail, tant sur Twitter que dans la Presse, où vous aviez notamment titré (L'Opinion du 17 mars) "Télétravail et confinement : un crash-test pour les réseaux numériques". Près de six mois après le confinement, quel bilan dressez-vous de l'expérience télétravail ?

Emmanuelle Ducros : Les réseaux ont bien tenu, et on n'a pas vu d'entreprise en rade à cause du télétravail. Cela signifie que le niveau d'équipement est bon. Plus généralement, il y a bien sûr eu une prime aux entreprises déjà préparées, ayant déjà des expériences de télétravail, qui ont pu bénéficier à la fois au niveau de la sécurisation de leurs réseaux et de celui de la formation de leurs employés, mais on a tous éprouvé l'idée qu'on peut faire du télétravail. Il va cependant falloir faire attention aux failles de sécurité possibles : les usages informatiques ne sont pas les mêmes sur son ordinateur personnel que sur le professionnel, avec notamment des installations de logiciels différents. Des audits de sécurité seront nécessaires, et les entreprises n'en sont pas encore assez conscientes. Donc on peut dire que ce "crash test" a été réussi, tout en s'en rappelant les limites : les deux mois de confinement n'ont pas été suffisants pour faire un cycle complet.

MBN/ Quelles sont selon vous les principaux aspects du télétravail à prendre en considération, tant du côté des entreprises que des salariés ?

E. D. : Le principal est qu'il faut se rappeler que les salariés n'ont pas forcément une adaptation de leur vie personnelle qui soit compatible avec le télétravail. On a pu bricoler pendant deux mois, mais sur le long terme ce ne sera pas tenable. Les télétravailleurs auront notamment besoin d'un espace adapté à la maison, ce que tout le monde n'a pas à disposition. On peut donc penser que le développement du télétravail aura un impact sur l'immobilier. Un autre aspect important est celui des communications au sein de l'entreprise, voire de l'équipe. De même qu'on a pu parler d'une "netiquette" pour fixer les usages d'Internet, il faudra réfléchir sur la manière de communiquer en interne : qu'est-ce qu'on dit à qui et par quel canal selon l'importance du sujet à traiter ? Je pense que tout cela va se formaliser, des process devront être définis.

Il faut aussi se rappeler de la pertinence du vieux dicton "Loin des yeux, loin du cœur". Être en télétravail signifie être loin de l'informel, c'est-à-dire loin de l'impalpable de la vie des entreprises, et donc loin des promotions : les salariés doivent le savoir. Aussi je pense que le télétravail ne peut pas être

une organisation permanente, qu'il faut toujours conserver quelques jours au bureau. D'un autre côté, cette expérience a pu rassurer de nombreux employeurs sur le sérieux de leurs salariés : ils n'ont pas besoin du niveau de contrôle que beaucoup imaginaient nécessaire pour que le travail soit fait, et bien fait. En revanche, il ne s'agit là que de la réalisation des tâches quotidiennes, je ne suis pas sûre que le télétravail sera adapté à d'autres tâches, comme celles d'innovation qui demandent une plus grande instantanéité des échanges.

MBN/ Pensez-vous que cette expérience a marqué une rupture et que le télétravail va devenir une norme généralisée ? Et si oui, avec quelles conséquences pour les entreprises et pour les salariés ?

E. D. : Oui, des peurs ont disparu, et il y a eu un effet cliquet, on ne pourra pas revenir en arrière. Beaucoup d'entreprises vont se poser la question de la nécessité d'avoir autant de monde au même endroit tout le temps. Il ne s'agit pas seulement d'une question de taille des locaux, mais aussi d'améliorer l'impact écologique, de limiter les transports, etc. Le télétravail va devenir beaucoup moins rare, et va se formaliser. Par exemple, on peut s'attendre à ce qu'il s'inscrive naturellement dans les négociations de contrats de travail. Deux points moins positifs sont cependant à considérer. Tout d'abord, le télétravail représente un coût financier pour les salariés : il ne s'agit pas seulement de l'équipement nécessaire, qui peut être fourni par l'entreprise, mais aussi et surtout de l'espace disponible dans le logement, ce transfert de charge devra bien être intégré. Ensuite, on peut s'attendre à ce que des entreprises remarquent que si leur employé est en télétravail permanent, son poste peut être délocalisé à l'étranger pour un coût beaucoup plus faible.

Toutes Transactions, Gestion, Syndic

Agence MARCHETTI
20, rue Princesse Caroline • 98000 Monaco
Tél. +377 93 30 24 78 • www.agencemarchetti.com



monacodigital

LES MÉTIERS SE TRANSFORMENT,
CONSTRUISONS ENSEMBLE
VOTRE ÉVOLUTION DANS
LA PRINCIPAUTE DIGITALE !



CYBER
SÉCURITÉ



CONSEIL &
TRANSFORMATION
DIGITALE



INFOGÉRANCE



DÉVELOPPEMENT
D'APPLICATIONS



CLOUD



INFRASTRUCTURE
& RÉSEAUX



LE CAMPUS



9, avenue Albert II ■ Le Copori ■ 98000 Monaco

Tél. : +(377) 97 97 30 20

contact@monacodigital.mc

www.monacodigital.mc



monacodigital

LA DIMENSION HUMAINE DU TÉLÉTRAVAIL

LES PARTICULARITÉS DU CONFINEMENT

Le télétravail mis en place pendant le confinement s'est fait selon des règles très fortement assouplies, au point que l'administration a préféré le renommer "Travail à distance" : quasiment aucune des contraintes prévues par la loi n'a été imposée, et beaucoup se sont retrouvés à travailler de chez eux sans avoir eu d'abord à organiser un espace dédié pour ce faire (ni même parfois la possibilité de le faire).

Mais il ne s'agit pas là de la seule différence avec un télétravail "normal" : au moins trois facteurs ont eu un impact psychologique suffisant pour qu'on ne puisse tirer des déductions définitives de l'expérience du confinement. Le premier est celui de la *nouveauté* : il s'agissait d'une situation exceptionnelle, entièrement nouvelle, dans laquelle il fallait improviser, et qui est arrivée brutalement. Ce premier facteur a renforcé le second qui est celui de la *peur*, la situation sanitaire étant présentée en permanence comme suffisamment inquiétante pour que chacun soit prêt à supporter des conditions dégradées, d'autant plus que c'est ce que le besoin de *conformité* (troisième facteur) lui dictait : tout le monde était dans la même situation (ce confinement sera certainement utilisé comme exemple d'une soumission réussie de l'ensemble de la population par la peur).

LA REVANCHE DES INTROVERTIS

Le fait que tout le monde soit obligé de rester chez soi a bien évidemment été vécu différemment par chacun en fonction de son caractère : les extravertis, qui ont besoin de contacts humains et supportent mieux le bruit (Dobbs et al., 2011), ont eu plus de mal que les introvertis plus solitaires.

L'effet ne se limite pas à la perception personnelle, mais a aussi un impact sur les carrières : le télétravail réduit l'importance de l'apparence et du présentiel pour le résultat et ne permet pas que les carrières se décident, comme souvent, autour de la machine à café. Même le développement des téléconférences (où certains essaient d'imposer la vidéo pour réintroduire l'apparence), n'a pas suffi à redonner aux extravertis la prééminence à laquelle ils sont habitués.

Le télétravail pourrait ainsi être perçu comme une "revanche des introvertis" en les libérant du besoin de sociabilité, et en leur permettant d'aménager leur environnement de travail à leur convenance (par exemple en s'isolant du bruit pour être plus efficaces (Dobbs & al., 2011) ou en choisissant des couleurs plus froides (Droulers, 2005), etc.).

LA COGNITION INCARNÉE

Ce niveau de l'aménagement du poste de travail est particulièrement important, pas seulement pour son confort et sa sécurité (ce que prévoit la loi), mais aussi et surtout pour son impact sur notre fonctionnement cognitif.

Contrairement à ce que beaucoup croient, notre cerveau n'est pas seul à contrôler nos capacités cognitives, notre corps aussi est profondément impliqué : c'est ce qu'on appelle la "Cognition incarnée" ("Embodied cognition"). La Lettre Neuromonaco 63 (2013) en avait donné plusieurs exemples : l'injection de Botox empêche de ressentir certaines émotions (Davis et al., 2010 ; Havas et al., 2010), passer une porte incite à oublier (Radvansky et al., 2011), etc. On peut rajouter de très nombreux autres du même genre, dont que ceux travaillant sur un ordinateur se montrent plus assertifs que ceux effectuant la même activité sur un smartphone (Bos & Cuddy, 2013), ou que l'équilibre d'une chaise impacte l'orientation politique (Oppenheimer & Trail, 2010, voir Neuromonaco 93).

Ce fonctionnement a des conséquences au niveau de notre espace de travail : si tout le monde n'a pas toujours besoin de quelques jours pour se l'approprier, il nous conditionne, nous programme. Cela signifie que nous ne sommes pas tout à fait le même en télétravail qu'au bureau, et que l'idée de "partager les bureaux" pour gagner de la place, comme cela avait été tenté par des cabinets d'audit, revient à supprimer une partie des avantages du présentiel : c'est forcer le salarié à télétravailler même quand il est sur son lieu de travail.

LA PERTE DE CONTRÔLE

Le fait que le télétravail se fasse au travers d'outils de télécommunication pourra aussi avoir des effets anxiogènes chez certains. Comme déjà signalé Billet Eco 27 (*MBN 70*), si nous avons un niveau de contrôle sur notre environnement jamais atteint auparavant, celui-ci ne l'est qu'au travers d'outils que nous ne maîtrisons absolument pas, à l'exact opposé de ce qui a existé tout au long de l'histoire (si le niveau de contrôle y était comparativement faible, les outils étaient très faciles à comprendre). Ce renversement a pour effet chez certains d'augmenter l'impression de perte de contrôle, et donc d'accroître l'anxiété.

S'ADAPTER

N'ont ici été cités que quelques-uns des effets psychologiques possibles du télétravail. On peut y rajouter le risque de développement d'un sentiment de toute puissance chez certains, le risque de réduction de l'esprit d'équipe, et de nombreux autres. Le point essentiel est que chacun est différent, au-delà des généralités on ne peut a priori que difficilement prévoir quel type de personnalité en bénéficierait ou au contraire en souffrirait. Mais on sait que le changement induit par le télétravail est suffisamment important pour qu'il ait des effets chez beaucoup. Cela signifie que l'organisation nécessaire à sa mise en place ne devra pas se limiter aux aspects pratiques, mais aussi en prendre en compte la dimension psychologique.

Philippe Guillo

Références : Billet Eco 27 (15 juillet 2020, MBN 71) ; Box & Cuddy (HBS WP 13-97) ; Davis et al. (2010, doi:10.1037/a0018690) ; Dobbs & al. (2011, doi:10.1002/acp.1692) ; Droulers (2005, in Mathieu, JP, 2005, ISBN:978-2296023499), Havas et al. (2010, doi:10.1177/0956797610374742) ; Lettres Neuromonaco 63 (18 mars 2013) et 93 (2 décembre 2013) ; Oppenheimer & Trail (2010, doi:10.1521/soco.2010.28.5.651) ; Radvansky et al. (2011, doi:10.1080/17470218.2011.571267)

À MONACO

ASSUREZ VOUS

PREMIUM



M

M

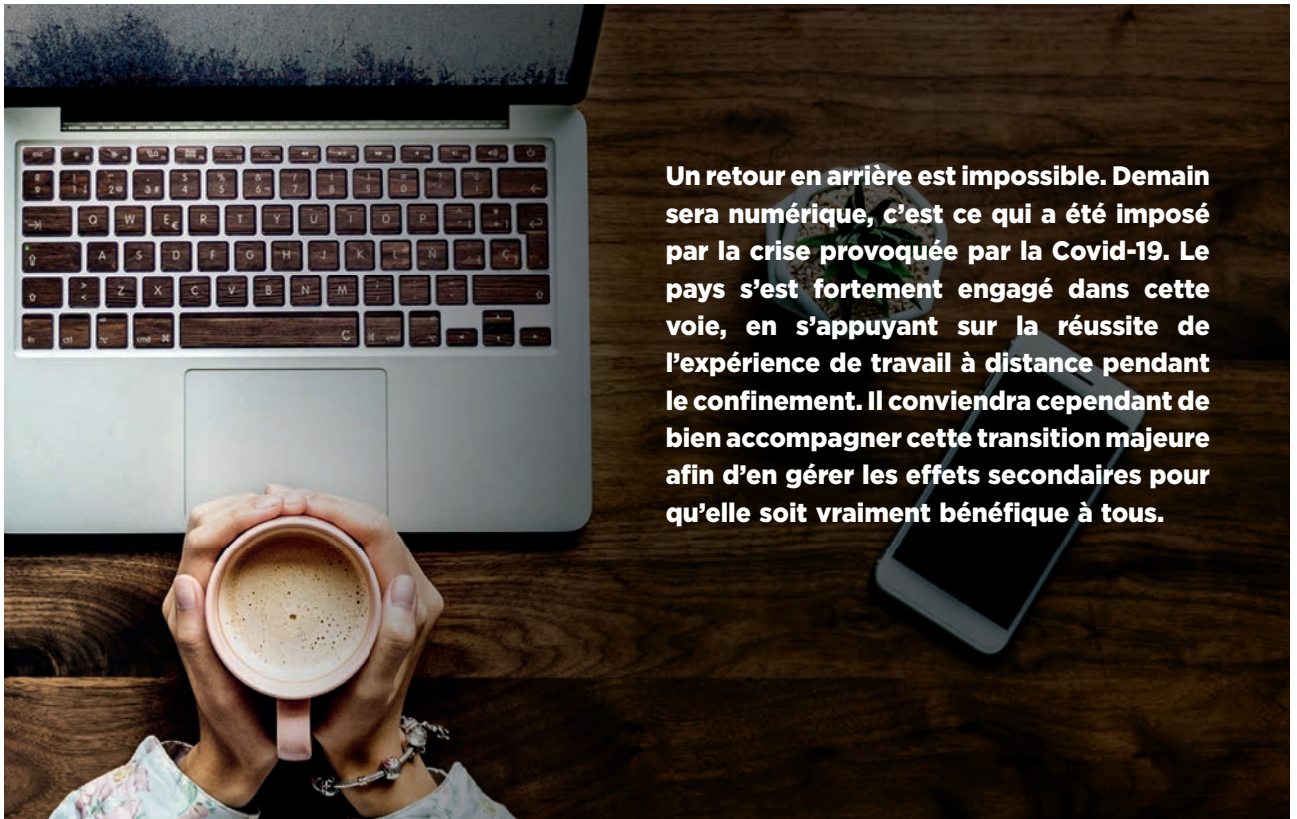
A

NOUS AVONS LA SOLUTION QU'IL VOUS FAUT !

PIERRE BRIERE

Tél : 93 10 51 93

36 Bd des Moulins
cabinet.briere@mma.fr



Un retour en arrière est impossible. Demain sera numérique, c'est ce qui a été imposé par la crise provoquée par la Covid-19. Le pays s'est fortement engagé dans cette voie, en s'appuyant sur la réussite de l'expérience de travail à distance pendant le confinement. Il conviendra cependant de bien accompagner cette transition majeure afin d'en gérer les effets secondaires pour qu'elle soit vraiment bénéfique à tous.



Accélérons ensemble vers la transition digitale

Evoluez vers de nouvelles architectures grâce à nos offres hybrid-IT

Bénéficiez de nos solutions de financement

Gold Partner

28 ans de partenariat au service des entreprises et collectivités monégasques

Noeva Monaco - 7 rue Gabian - Gildo Pastor Center - Monaco - www.noeva.com

BILLET ÉCO 28

L'AVENIR DU TRAVAIL



« Si Tom avait été un philosophe aussi grand et aussi profond que l'auteur de ce livre, il aurait compris une fois pour toutes que travailler c'est faire tout ce qui nous est imposé. »

Mark Twain (1876)

La fin de l'identité

Le célèbre roman philosophique *Atlas Shrugged (La Grève)* d'Ayn Rand décrit un pays où, face aux intrusions de plus en plus envahissantes de l'État dans leurs affaires (régulations, taxes, etc.), des chefs d'entreprise décident de faire grève à leur manière, c'est-à-dire d'abandonner leurs sociétés et de disparaître. Pourquoi faire des efforts qui ne bénéficient qu'aux autres ? Bien sûr, l'économie s'effondre très vite : preuve est faite qu'il faut laisser l'homme libre de créer pour que le monde tourne, sinon Atlas *haussera les épaules de dépit* (traduction du titre du livre) et ne le soutiendra plus.

Le monde a changé depuis 1957, date de parution du roman. Mais si son principe a été cruellement vérifié de nombreuses fois (plus un pays se socialise, plus il s'appauvrit, entre autres parce que de moins en moins prennent des risques qui ne bénéficient plus qu'à d'autres) sa prédiction ne s'est pas réalisée : la grande grève des entrepreneurs ne s'est jamais produite. C'est qu'au cours de ces soixante ans, le monde a changé : comme signalé dans le *Billet Eco 14*, la distinction entre entrepreneurs et salariés s'est progressivement estompée. Ce n'est pas que les fonctions ont perdu leurs différences, c'est que chacun est et sera de plus en plus l'un ou l'autre, selon le jour ou l'heure, voire en même temps. **En d'autres termes, « chef**

d'entreprise », « salarié », « indépendant », sont et seront de plus en plus des rôles et de moins en moins des identités (Billet Eco 24), et Monaco, avec ses 80% de salariés résidant en dehors du pays, devra revoir tout son système social.

Certains croiront voir dans cette évolution la concrétisation de la Charte d'Amiens (1906) qui fonde le but des syndicats de salariés comme « la disparition du salariat et du patronat », mais il s'agit en fait de l'exact opposé : au lieu de soumettre chaque individu à une entité collectiviste toute puissante (le syndicat), cette évolution marque le développement de la liberté individuelle de chacun face à ceux qui veulent la dominer. Et ses conséquences ne seront pas que de frustrer ceux qui se considèrent et attendent de la considération en fonction de leur statut, mais aussi d'obliger à une remise en cause de toute la gestion des ressources humaines, ainsi que de l'organisation de la société.

La dimension psychologique

Jusqu'à encore assez récemment, la vie était simple : contrairement au chef d'entreprise, qui prend des risques personnels et a un intérêt direct (souvent vital) à la réussite de son entreprise, le salarié (cadre

ou non) était considéré comme ne devant être qu'un exécutant, un mineur que le Code du Travail doit protéger de son employeur. Cela offrait ses avantages. Par exemple, il pouvait être enseignant en Grande École de Commerce dans les années 1980s encore de *ne pas* embaucher de personne auto-motivée : l'idée dominante était que le chef d'entreprise devait pouvoir conserver le contrôle de son personnel au travers de « carottes », le plus souvent financières.

Maintenant et de plus en plus, hormis pour certains postes où l'informatique a automatisé un micro-management permanent qui transforme les salariés en robots minutés et contrôlés en permanence (plateformes logistiques et centres d'appels, voir l'article de Gabriel Winant, 2019), l'employé efficace et rentable, quel que soit son niveau hiérarchique, doit être auto-motivé. **Cela implique que la dimension psychologique, qui pouvait auparavant être négligée, est maintenant devenue prioritaire. Il ne suffit plus d'offrir un emploi et un salaire, il faut faire en sorte que l'employé s'épanouisse, sous peine de perte financière de productivité : la démotivation est une forme de grève coûteuse pour l'entreprise.**

La question du salaire

Le salaire est défini comme la contrepartie du travail effectué et est de ce fait très encadré par la loi. Pourtant, de nombreuses études ont montré qu'il n'est le plus souvent pas établi de manière rationnelle, et plus généralement est très marqué psychologiquement avec des conséquences parfois contre-intuitives.

On sait par exemple maintenant que les personnes montrant moins d'agréabilité au test du Big Five ou un plus haut score aux tests de la « Triade noire » (psychopathie, narcissisme, machiavélisme) obtiennent en moyenne de plus hauts salaires (voir [Lettre Neuromonaco 27](#)), et que ceux qui sont payés plus croient travailler plus que les autres, indépendamment de leurs efforts réels et de leurs résultats (Pooresmaeili et al., 2015). En fait, si l'argent est un « priming » (« amorçage » : stimulus externe influençant une décision, voir [Lettre Neuromonaco 2](#)) le plus souvent motivant, notamment pour les tâches d'exécution, les plus simples, il peut s'opposer à la créativité et à l'ingéniosité pour les tâches cognitives, et encore plus pour les tâches créatives (voir [Billet Eco 5](#)). Ce qui se passe est que l'introduction de l'argent restreint la motivation aux « Normes de marché » (voir [Billet Eco 21](#)) alors que les « Normes sociales » sont là plus engageantes.

Il est en effet important de distinguer la composante pratique de l'argent de celle liée à la compétition sexuelle. La première est facile à comprendre : celui qui ne gagne pas assez pour « payer ses factures » (logement, alimentation, transport, etc.) connaîtra évidemment une vie difficile (mais moins longue), ce qui limitera son auto-motivation. Ce besoin est en plus renforcé en Occident par l'Étatisation de la solidarité : les hausses des charges sociales et des taxes, en multipliant les prix par trois, ont eu pour effet de briser les coopérations qui étaient courantes et qui le sont toujours dans d'autres pays. Si presque tout le monde peut (et doit) avoir un ordinateur et un smartphone, de moins en moins peuvent se permettre de commander une prestation de service, que ce soit un traiteur pour un mariage ou simplement une aide pour réaliser des petits travaux, choses qui étaient encore fréquentes il y a quelques décennies.

Mais c'est la deuxième composante, plus symbolique, qui apparaît la plus importante. Dans une société avec possibilité d'accumulation de

ressources, la quantité à disposition de celles-ci détermine en grande partie le statut : « *la capacité à avoir un accès stable aux ressources nécessaires à la survie et à la reproduction* » (Neuromonaco 5), lequel est le premier critère de valeur des hommes sur le marché de l'accouplement (l'équivalent de la beauté pour les femmes). De fait, Fast & al. (2011) ont montré que ceux qui ont du pouvoir sans bénéficier du statut correspondant représentent un danger.

Aussi il est maintenant conseillé en recrutement de « *mettre l'argent en dehors de la discussion* », c'est-à-dire de garantir au candidat qu'il aura largement de quoi payer ses factures et quelques extras, *et qu'il ne sera pas sous-payé comparativement aux autres (règle de payer plus ses employés que ses concurrents le font)*, dans le but d'insister sur d'autres facteurs de motivation intrinsèque.

La question du sens

Il est fréquent de lire que la « Génération des Milléniaux » ne se contente plus du salaire et exige maintenant que son travail « ait du sens », que l'on explique par référence à l'accomplissement personnel qui constitue le haut de la Pyramide de Maslow (1943, les quatre autres niveaux en partant du bas sont : physiologique, sécurité, appartenance, et estime). On peut en effet remarquer que beaucoup de ceux qui accordent le plus d'importance au « sens » ne connaissent pas de problèmes de fin de mois. Mais s'il est exact que l'argent ne suffit généralement plus, à la condition d'en avoir assez, cette approche apparaît cependant limitée.

Tout d'abord, la compréhension usuelle de la Pyramide de Maslow est le plus souvent erronée : les niveaux n'ont jamais correspondu à des étapes successives, ni à des besoins à remplir successivement (Compton, 2018), il n'est pas nécessaire d'avoir complété tous les niveaux de la pyramide pour atteindre le plus élevé.

Ensuite, même si elle est à la mode, l'approche par génération n'est pas toujours pertinente, l'âge et les grandes évolutions historiques peuvent mieux expliquer les différences. Notre programmation génétique dépend des circonstances, dont l'âge, et un jeune célibataire n'aura pas les mêmes objectifs à court terme, ni les mêmes taux hormonaux, qu'un père de famille deux fois plus âgé. Et quatre tendances historiques, plus ou moins liées, ont eu une influence majeure ces dernières décennies :

1. La première, d'origine biologique, est la chute du QI génotypique, estimée à 14 points par siècle depuis la fin du XIXe siècle en Europe (voir [Woodley of Menie, 2019](#)), ce qui signifie que seulement 10% des Européens actuels atteignent le QI moyen de leurs ancêtres il y a 150 ans. Si au niveau des tests cette chute a été pendant longtemps cachée par l'augmentation du QI phénotypique (c'est le fameux « Effet Flynn »), ses effets réels sont de plus en plus sensibles (la chute du taux de testostérone a aussi un fort impact).
2. La seconde est la très forte baisse de la pratique de la religion instituée. Or le besoin religieux n'a pas disparu, il s'est juste reporté sur d'autres supports, notamment politiques (écologisme, « wokisme », antiracisme, etc.), et des courants politiques virulents se sont construits sur la composante identitaire de la religion (Gouillou, 2020).
3. La raison de ce report est à chercher dans la troisième tendance : la très forte propagande mise en place par le KGB dans les décennies d'après-guerre. Comme expliqué par Youri

Alexandrovitch Bezmenov (1983, 1984) un ancien « journaliste » soviétique (un agent du KGB) ayant fait défection, le programme de subversion que l'URSS avait développé en Occident a très bien réussi à dicter le discours médiatique et à détruire les bases de la société occidentale (au point d'être maintenant exploité, avec succès, par les islamistes).

4. Enfin (surtout ?), le développement des moyens de transport et des médias ont étendu le champ de la compétition sexuelle au monde entier, ce qui a violemment accru son intensité : elle ne se limite plus au village, nous nous retrouvons en concurrence permanente avec des images de provenance du monde entier. Le besoin fondamental de reprendre le contrôle incite beaucoup, notamment parmi celles et ceux qui y perdent le plus, à tout faire pour imposer une dictature aux autres.

En conséquence, l'argent ne suffit plus : il est bien sûr toujours nécessaire mais, pour répondre aux besoins de positionnement dans la compétition sexuelle, il faut en plus du signalement de vertu (entre autres). **Ce qui est généralement qualifié comme donnant du sens et correspondant au niveau supérieur de la pyramide de Maslow n'est le plus souvent que la conformité à la mode bien-pensante du moment.**

Un nouveau type de salariés ?

A l'heure des conséquences économiques de la gestion de la Covid-19, la question de la motivation des salariés pourrait sembler dépassée, voire nostalgique : au vu de l'explosion attendue du chômage, les recruteurs se prévoient en position de force, les salariés ne devraient pouvoir que se soumettre, être heureux de ne pas être déclassés. Dans les faits, l'inverse a plus de chances de se produire : la crise annoncée va accélérer les mutations en cours.

Tout d'abord, les challenges posés par la sortie de crise vont augmenter la demande sur les salariés. Si, comme on nous l'annonce, les entreprises vont réduire leur personnel ou a minima ne pas embaucher autant qu'elles le prévoient, alors elles devront plus compter sur leurs employés restants. C'est logique : moins il y a d'employés, plus ceux-ci sont importants, toute erreur de management se paie plus cher. Les *multifonctionnels*, qui étaient traditionnellement rejetés parce que ne rentrant pas dans les cases des recruteurs, vont voir leur valeur très fortement augmenter. Ensuite, comme nous l'avons vu, de plus en plus de chômeurs et même de salariés vont être contraints à chercher à diversifier leurs sources de revenus, à cumuler les statuts. S'il se confirme, le développement du télétravail facilitera cette évolution.

Ce monde où le contrat de travail salarié se retrouvera en concurrence avec beaucoup d'autres, avec ses avantages et ses inconvénients (par exemple en apportant de la sécurité en échange d'un rendement plus faible), ne créera pas de nouvelles exigences que pour les

salariés. Dans ce monde plus complexe, si ces derniers devront développer des compétences commerciales (pour trouver des clients à côté), les employeurs devront également améliorer leurs méthodes de motivation pour conserver ceux qui seront moins dépendants financièrement de leur emploi. **De nouvelles formes de management, de plus en plus basées sur les besoins psychologiques de chacun, devront être inventées.**

Un changement de système

Cet accroissement de l'importance de l'individu aidera à la créativité et permettra de multiplier les inventions. Plus mobile et moins dépendant d'un seul, chacun sera plus à même d'exprimer son potentiel, de trouver des opportunités qui le permettent. Les pays qui sauront s'y adapter au mieux gagneront un avantage décisif.

Mais cette évolution ne se fera pas partout sans heurts. Dans certains pays, des politiciens ne voudront pas perdre du contrôle et chercheront à imposer au contraire un contrat salarié à tous, c'est-à-dire à revenir à une organisation collectiviste plus facile à dominer. Les premières conséquences économiques de la crise née des réactions à la Covid-19 vont d'ailleurs dans ce sens : les grandes entreprises ont, hormis dans certains secteurs, beaucoup mieux supporté le choc que les PME et les Indépendants. La tentation sera donc grande de figer la situation en obligeant tout le monde à travailler pour elles, et dès maintenant les grandes sociétés technologiques s'engagent de plus en plus politiquement dans ce but (au travers de la censure notamment). De plus dans de nombreux pays l'organisation sociale a créé un « système » (au sens de la Systémique : ensemble d'éléments en interaction en fonction d'un but) dont beaucoup dépendent (Gouillou, 2016) et feront tout pour empêcher toute remise en cause.

Une hausse de la compétition

On ne peut bien sûr pas prédire les conséquences de cette évolution, elle engendra un nouveau monde qu'on ne sait imaginer. Tout ce qu'on peut prévoir est que cette hausse de l'individualisme se traduira nécessairement par une hausse de la compétition. **Cela signifie que de nouveaux critères de dominance (voir Billet Eco 26) créeront de nouvelles règles de vie, qui bouleverseront les hiérarchies existantes. La dimension psychologique du management verra son importance encore accrue. Mais on sait que quels que soient ces critères et l'intensité de la compétition, les contraintes et les objectifs fondamentaux de chacun resteront les mêmes, et cela est suffisant pour nous aider à nous y préparer.**

Philippe Gouillou

Tous les Billets Éco sont publiés sur le site www.fedem.mc et accessibles avec leurs sources détaillées par leur numéro (exemple : www.fedem.mc/billet25).

Références : Bezmenov (1983, 1984) ; Billets Eco 5 (MBN 49), 14 (MBN 58), 21 (MBN 65), 24 (MBN 69), 26 (MBN 71) ; Compton (2018, doi:10.1177/0022167818761929) ; Fast & al. (2011, doi: 10.1016/j.jesp.2011.07.013) ; Gouillou (2016, Evoweb, 14 février, 2020, Evoweb, 5 octobre) ; Kolbert (New York Times : 15 janvier 2018) ; Maslow (1943, doi:10.1037/h0054346) ; Neuromonaco Lettre 2, Lettre 27 ; Pooresmaeili et al. (2015, doi:10.1073/pnas.1507527112) ; Rand (1957 ; Trad. Fr. : 2011, ISBN : 978-2251444178) ; Twain (1876) ; Woodley of Menie (Douance : 26 août 2019)

Le réseau des Commerces et Restaurants Engagés c'est :

50 commerces 20 restaurateurs



**Commerce
Engagé**



**Restaurant
Engagé**

Les labels « Commerce Engagé » et « Restaurant Engagé »
mettent en valeur les pratiques éco-responsables
des commerçants et restaurateurs et leur offre un accompagnement
vers une démarche de consommation durable.
Ils sont gratuits, participatifs et évolutifs.

Rejoignez la démarche sur :
www.commerce-engage.com/monaco



Gouvernement Princier
PRINCIPAUTÉ DE MONACO

Paul Donovan :

"La quatrième révolution industrielle, axée sur la robotique, l'automatisation et la numérisation, est déjà en cours"



© UBS / Paul Donovan

Paul Donovan, Chief Economist de la branche Gestion de Fortune de la banque UBS habite à Londres, et connaît Monaco en y venant tous les trimestres au moins. Nous lui avons demandé d'analyser les effets de la pandémie de la Covid-19 sur l'économie mondiale et l'économie monégasque. Il livre sa vision des transformations majeures en cours et à venir catalysées par la crise sanitaire.

MBN/ Quels sont les principaux impacts de la pandémie ?

Paul Donovan : La pandémie mondiale est une expérience unique dans l'économie moderne. Les Gouvernements ont délibérément cherché à réduire le PIB dans l'intérêt de la santé publique. Les restrictions imposées à l'activité économique ont entraîné une baisse spectaculaire de la production économique, au cours du deuxième trimestre et ont provoqué des changements structurels dans l'économie mondiale. La pandémie a également créé des problèmes pour mesurer l'économie. Les données économiques sont devenues moins fiables ces derniers mois, car les enquêtes restent sans réponse et les changements de comportement, par exemple le passage à la vente en ligne, sont plus difficiles à saisir.

Le principal impact économique de la pandémie n'est pas l'effet direct du virus, mais de la peur du virus. La peur a modifié le comportement des consommateurs et des entreprises, et a incité les Gouvernements à imposer des restrictions. C'est important car la peur a diminué ces derniers mois, et l'impact économique du virus s'est également atténué.

L'économie monégasque n'est pas différente des autres économies développées dans la manière dont la pandémie a modifié le comportement économique. L'activité économique ne s'est pas effondrée pour autant. Les gens ont continué à dépenser de l'argent et de nombreuses entreprises ont poursuivi leurs activités. La pandémie a été un choc relatif. Certaines régions ont été gravement touchées, tandis que d'autres ont pu s'adapter. Globalement, le secteur des services est celui qui a subi le plus de dommages.

Monaco est vulnérable en tant qu'exportateur important de tourisme, c'est-à-dire que les visiteurs dépensent plus à Monaco que les Monégasques à l'étranger. L'impact de la pandémie a été particulièrement difficile pour ce secteur, car contrairement à d'autres secteurs de l'économie, la baisse des dépenses risque d'être perdue plutôt que retardée. Une personne peut retarder l'achat de nouveaux meubles si elle ne peut pas se rendre dans un magasin, mais elle achètera quand même ces meubles lorsque les restrictions seront assouplies. Le secteur du tourisme est plus susceptible de perdre des dépenses. Un touriste qui a annulé ses projets de visite à Monaco cet été n'est pas susceptible de se rendre deux fois à Monaco l'été prochain pour compenser. L'argent qui aurait été dépensé pour des vacances est plutôt dépensé pour autre chose.

Les nouvelles sont meilleures pour Monaco avec les services financiers. C'est un secteur de l'économie mondiale qui a su s'adapter relativement bien face à la pandémie. Les personnes travaillant dans les services financiers ont tendance à pouvoir travailler facilement depuis leur domicile, à l'instar de nombreuses autres professions mieux rémunérées et plus qualifiées. Les marchés financiers ont continué à fonctionner sans heurts. Les conseils et les investissements sont effectués à partir de lieux physiques différents, mais ils se poursuivent.

À plus long terme, les défis auxquels est confronté le secteur du tourisme vont disparaître. Les gens apprécient généralement l'expérience du voyage et ne sont pas susceptibles de changer leurs habitudes. Toutefois, la pandémie va probablement accélérer les changements structurels de l'économie mondiale. La quatrième révolution industrielle, axée sur la

robotique, l'automatisation et la numérisation, est déjà en cours. Il existe trois domaines clés dans lesquels la pandémie est susceptible d'accélérer le rythme des changements qui y sont associés.

MBN/ Quels sont ces principaux changements ?

Paul Donovan : Il est d'abord évident que les restrictions ont déjà entraîné un glissement vers les dépenses en ligne. Cela concerne un large éventail de biens, allant de la nourriture à l'art. Le commerce de détail dans le monde réel ne disparaîtra pas entièrement. Au contraire, il est probable qu'il y aura une distinction entre les achats ordinaires et les achats en tant qu'activité de loisir. Le premier, qui est considéré comme une corvée, se fera en ligne. Le second sera probablement toujours effectué en personne. Les achats de loisirs pourraient inclure les magasins d'alimentation artisanale, les produits de luxe ou les œuvres d'art. Pour une économie de la taille de Monaco, les achats de routine seront effectivement effectués en dehors de la Principauté - Monaco ne va pas accueillir un entrepôt Amazon. Mais le shopping de loisir pourrait être très performant sur place.

La pandémie a par ailleurs encouragé le travail à domicile. Cette tendance se dessinait déjà et a des implications sur le lieu de vie des gens. Pour la première fois depuis plus de 250 ans, vivre dans une ville est un choix de vie, et non une nécessité économique pour beaucoup de gens. Tout au long de l'histoire, les gens ont été réticents à passer plus d'une heure par jour à se rendre au travail (les anciennes villes avaient rarement plus de 3 kilomètres de diamètre, de sorte que personne ne devait marcher plus d'une demi-heure pour se rendre au travail). Plus récemment, des villes comme Dublin fournissent un exemple de personnes qui se déplacent pour pouvoir travailler à domicile lorsque les temps de trajet sont devenus trop longs. La position de Monaco est ici compliquée. Les pendulaires français peuvent passer plus de temps à travailler à domicile, et en conséquence moins dépenser à Monaco. Il est possible que l'utilisation des espaces de bureaux à Monaco soit réduite. Cependant, le travail à domicile pourrait être plus limité à Monaco. Les gens ont naturellement tendance à vouloir plus d'espace lorsqu'ils travaillent chez eux. La taille des propriétés à Monaco peut dissuader les résidents de travailler à domicile.

L'autre changement que la pandémie a accéléré est la localisation de la production. Cette localisation ne se fera pas aussi rapidement que celle du commerce en ligne et du travail à domicile, mais elle se fera probablement plus rapidement dans le sillage de la pandémie. Les entreprises ont recours à la robotique et à l'automatisation pour remplacer la main-d'œuvre (externalisée) à faible coût. Cela leur permet de produire plus près des clients, en minimisant les déchets et les coûts de transport. Il est cependant

peu probable que cette tendance ait un impact significatif sur Monaco, étant donné le potentiel limité de fabrication locale.

Ces changements structurels auront des répercussions sur les marchés du travail mondiaux. Environ 50% des emplois changeront en raison de la quatrième révolution industrielle. Environ 15% des emplois seront probablement perdus à l'échelle mondiale, et si de nouveaux emplois seront créés à leur place, les compétences requises pour ces nouveaux emplois seront probablement très différentes de celles qui ont été perdues. Les gens verront leur statut social changer comme une conséquence directe de ce bouleversement. Le fait que le changement structurel s'opère plus rapidement le rend potentiellement plus perturbateur.

Comme d'autres économies avancées, Monaco est confronté à des défis, car la pandémie accélère les changements structurels et bouleverse l'ancienne façon de faire des affaires. Mais nous ne devons pas oublier que ces défis créeront également de nouvelles opportunités. Certains pans des secteurs monégasques du commerce de détail et des services devraient pouvoir prospérer dans un monde en mutation, à mesure que l'économie globale s'adapte.

[GS] GROUP

MONACO PRINT GRAPHIC SERVICE MullyGraph®

SOUTENEZ L'ÉCONOMIE MONÉGASQUE EN PRIVILÉGIANT LE

100% MADE IN MONACO

TEAM **SERVICES** **SIZE**

30+ **ALL TYPES OF PRINTING** **1000 m²**

TOUS SERVICES D'IMPRIMERIE

DIGITAL & OFFSET/LITHO

SIGNALÉTIQUE

SIGNS & WIDE FORMATS

TAMPONS-GOODIES

STAMPS & BRANDED GOODS

+377 92 05 97 97 | info@gsmonaco.com

www.gsmonaco.com

Anthony Boira :

« *L'enjeu est de mettre en œuvre au plus tôt le nouveau modèle économique de la Principauté, dont le numérique est une des composantes fondamentales* »



© Photos : Monaco Digital



Entreprise de Services du Numérique (ESN), Monaco Digital rassemble l'ensemble des métiers du digital : infrastructure et réseau, infogérance, conseil, développement d'applications, cybersécurité. Son Président Directeur Général, Anthony Boira, fait le point sur l'actualité de la société et sur la transition digitale qui est au centre de ses activités.

MBN/ En 2019, en partenariat avec le Gouvernement Princier, Monaco Digital a créé un centre de formation pour l'Administration Monégasque. Quel en est l'impact ?

Anthony Boira : Le Campus est né de la volonté de l'État d'accompagner et d'accélérer la transition numérique du pays. Créé et déployé avec la collaboration active de la Direction des Ressources Humaines du Gouvernement, Le Campus a déjà accueilli 3100 personnes, formées au travers de programmes d'envergure orchestrés par la DRH de l'État. Ces formations ont d'abord porté sur la prise en main des nouveaux outils de travail collaboratifs. Leur appropriation a permis la réorganisation rapide et efficace du travail durant le confinement.

Ces formations ont consisté à accompagner les projets du programme « Extended Monaco » avec d'importants enjeux de changement humain liés à la transformation digitale du pays, dans les méthodes de travail, les mentalités, et les pratiques métiers. Des ateliers collaboratifs sont organisés en e-santé pour former les personnels soignants. Pour l'e-éducation, ce sont les élèves et les professeurs qui bénéficient de formations sur la prise en main des nouveaux outils via le programme de collège numérique.

L'offre du Campus s'adresse également au secteur privé. Elle s'articule autour du conseil en ressources humaines et du développement des soft skills. Les compétences comportementales sont des atouts indispensables pour les entreprises.

Des programmes d'accompagnement à la transformation numérique sont également proposés. On cherche à sensibiliser sur l'importance des données de l'entreprise et faciliter l'exploitation et le partage

des données entre services, ou entre l'entreprise et ses clients.

Dans le cadre de notre démarche qualité, nos formations font l'objet d'une évaluation par les participants. Plus de 98% d'entre eux recommandent celle à laquelle ils ont participé avec une satisfaction qui s'élève à 8.81/10, tous programmes confondus. D'ici à la fin 2020, le Campus accompagnera près de 2300 personnes (fonctionnaires, agents de sûreté publique, professionnels de santé, élèves, enseignants, acteurs du secteur privé).

MBN/ Monaco Digital s'engage aussi dans le Cloud Souverain. Quelle offre va être proposée aux entreprises monégasques ?

A.B. : Le Cloud permet d'accéder à la demande à des ressources informatiques partagées, accessibles via Internet. Les entreprises peuvent donc disposer de puissance de calcul, d'espaces de stockage de données, ou de programmes métier, sans avoir à mettre en œuvre et exploiter les matériels et outils techniques nécessaires à leur fonctionnement (serveurs, disques, bases de données, réseaux, logiciels...). Pour maîtriser son évolution vers le monde du Cloud, Monaco s'est engagé dans la création d'un Cloud Souverain, qui offrira l'avantage unique de la souveraineté des données hébergées en Principauté, gérées par les lois et règlements monégasques, avec mise en œuvre du plus haut niveau de sécurité (selon référentiel « PINH avancé » créé par l'AMSN) et opérées par un opérateur local autonome, Monaco Cloud, qui vient tout juste d'être créé. De plus, afin d'offrir aux entreprises locales le meilleur de la technologie mondiale, le Cloud Souverain est construit en partenariat avec Amazon Web Services, leader mondial de la fourniture de services web.

Les offres qui seront proposées au catalogue de l'opérateur Monaco Cloud :

- l'offre IAAS (Infrastructure As A Service) : fourniture de puissance informatique selon le besoin de chaque entreprise, adaptable en fonction de l'évolution du besoin, et pouvant évoluer vers une puissance quasi-illimitée,
- l'offre PAAS (Plateform As A Service) : permettra de développer/faire développer des applications sur le Cloud, ou de migrer les applications existantes, sous réserve qu'elles répondent à certains prérequis technologiques,
- L'offre SAAS (Software As A Service) : composée de packages d'outils informatiques et d'un catalogue d'applications métiers adaptées au contexte monégasque, afin que toutes les entreprises puissent en bénéficier à leur mesure.

Le Cloud Souverain est une co-construction public-privé. Les entreprises clientes ou celles qui veulent être partenaires ont l'opportunité d'exprimer leur avis ou besoins et de participer à cette création.

MBN/ Le confinement a montré l'importance du numérique dans l'économie monégasque. Selon

vous, quels seront les impacts à long terme de cette expérience particulière ?

A.B. : Beaucoup de choses ont déjà été dites sur l'importance des outils numériques pendant cette période, sur l'accélération de la montée en maturité des utilisateurs et acteurs, sur la mise en place de nouveaux modes de travail qui vont se pérenniser (télétravail, outils collaboratifs, web conférences...).

Monaco peut se féliciter d'avoir pris le virage numérique avant ces événements. Mais ces projets vont maintenant devoir monter en puissance, avec rigueur et efficacité, pour devenir un atout majeur du nouveau modèle économique de la Principauté. Ce modèle doit être mis en œuvre en alliant le public et le privé, et devenir un nouveau facteur d'attractivité adapté aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. C'est pour réussir cet objectif ambitieux que le Gouvernement a annoncé la mise en place du Fonds Bleu, destiné à aider les entreprises dans leur transformation digitale.

Je suis donc résolument confiant, car Monaco est un petit pays agile, avec des moyens et une dynamique déjà installés ; son atout majeur reste la volonté du Prince Souverain, qui a exprimé clairement sa motivation pour l'évolution vers le numérique.



**LE SPÉCIALISTE
DU RECRUTEMENT**

Créée en 1980, la **Monégasque d'Interventions « MI »** maîtrise parfaitement le recrutement en travail temporaire, CDI, CDD pour **tous les profils** et dans **tous les secteurs d'activité** :

« Bâtiment et Travaux Publics, Tertiaire et Administratif, Métiers de la banque, de l'informatique, Yachting et Shipping, Industrie, Hôtellerie et Restauration ».

Depuis 40 ans notre sérieux, réactivité et savoir-faire en Ressources Humaines ont permis à MI d'asseoir une solide réputation dont elle a rapidement eu le privilège de bénéficier auprès de ses clients et collaborateurs

Rejoignez-nous !

MI S.A.M.
20, AVENUE DE FONTVIEILLE - 98000 MONACO
Tél. : +377 92 05 28 11 - www.mimonaco.mc



Assurance et Banque

**Protégez
votre entreprise
et vos données client**

CYBER SECURE
Une réponse adaptée pour la maîtrise des risques Cyber.

assurance **citoyenne**

Agence C. SASSI
7 rue Suffren Reymond | 98001 MONACO CEDEX | (+377) 93 30 45 88
agence.axa.fr/sassi-cyril  @AXASassi  @AgenceSassi
Jérémy DELAHAYE (+377) 93 30 48 63

Nicola Frassanito :

« La santé est une question d'équilibre : pour être en bonne santé, il faut éviter les abus et renforcer son système immunitaire »

© Photos : PhytoQuant



Créée en 2004, la société **PhytoQuant** fabrique et distribue, à Monaco et à l'étranger, des **compléments alimentaires et des cosmétiques 100% naturels conçus selon des processus de fabrication innovants et éthiques.** Nicola Frassanito, son fondateur et dirigeant, en explique les singularités.

MBN/ Quel a été votre parcours ?

Nicola Frassanito : Je viens d'une famille de maçons. Même si l'acte de bâtir est une belle aventure humaine qui rassemble divers corps de métiers unissant leurs compétences autour d'un projet commun, ce n'était pas ma voie. Quand j'étais jeune, j'étais assez mystique et je voulais devenir prêtre pour apporter à ma manière ma pierre, spirituelle, à l'édifice. Plus tard, en travaillant aux côtés des thérapeutes de santé dans le cadre de mon métier de commercial, je me suis réconcilié avec le monde profane. Je me définis comme bon à rien, mais prêt à tout. Dans la vie, si on a la volonté de bien faire les choses, tout devient possible. C'est cette philosophie de vie qui m'a donné envie de bâtir mon propre projet en créant la société PhytoQuant. Certaines rencontres ont ensuite façonné et accéléré l'aventure PhytoQuant : celle avec feu le Professeur Jean-Robert Rapin, pharmacologue à la faculté de Dijon, initiateur de la chrono-nutrition et spécialiste du métabolisme du cerveau, puis avec Roberto Solimè, herboriste et phytocosmétologue italien, devenu notre partenaire exclusif.

MBN/ Quelles sont les particularités des produits PhytoQuant ?

N.F. : La santé est une question d'équilibre : pour être en bonne santé, il faut éviter les abus et renforcer son système immunitaire. Chez PhytoQuant, nous misons sur la phytothérapie, qui désigne le traitement fondé sur les extraits de plantes et les principes actifs naturels, autrement dit soigner l'humain grâce à l'énergie des plantes. C'est là où les compléments alimentaires deviennent intéressants car, comme leurs noms l'indiquent, ils complètent notre alimentation carencée en vitamines et oligo-éléments à cause du raffinage de certains aliments essentiels (sucre, farine, céréales...). Les réactions enzymatiques, qui jouent un rôle important dans les processus physiologiques (digestion, conduction et synthèse d'hormones...), vont ainsi pouvoir se faire de manière optimale. Nous

tombons malades lorsque nous sommes faibles. Inversement, plus un système immunitaire est fort, moins les virus l'agressent. C'est pour contribuer à une meilleure immunité que nous avons développé une gamme de compléments alimentaires d'origine 100% naturelle, notamment avec Quantastimmun, à base de plantes et de produits de la ruche (miel, gelée royale, pollen, propolis), QuantaVitD, à base de vitamine D3, QuantaVitC, avec de la vitamine C naturelle liposomale (qui permet de rentrer directement dans les cellules), ou QuantaEPP, à base d'extrait de pépin de pamplemousse riche en vitamine C.

Pour qu'un complément alimentaire apporte un réel bienfait, il faut d'abord des plantes de qualité : notre partenaire Roberto Solimè a introduit dans son centre d'herboristerie de Cavriago plus de 200 variétés de plantes médicinales qui poussent sans engrais ni pesticides, sont arrosées par une source locale, récoltées puis séchées à basse température pour préserver leurs propriétés. La production doit également prendre en compte l'aspect immatériel de la plante, toute sa dimension énergétique : le site de production, situé à 20 km de là, dispose de locaux construits selon les normes écologiques les plus strictes.

MBN/ Quels sont les processus de fabrication utilisés ?

N.F. : Nos processus de fabrication font toute la différence. Le processus d'extraction à proprement parler se fait à froid (à 28 degrés), pour ne pas altérer les vitamines et minéraux, par un générateur d'ultrasons réglé sur la fréquence naturelle de chaque plante. Ceux-ci font éclater par excavation la cellule de la plante et en extraient tous les principes actifs, hydrosolubles et liposolubles, et les aromatiques. Une fois le macérât obtenu, il passe dans un pressoir. La partie solide récupérée sert d'engrais, et la partie liquide passe dans un condensateur sous vide qui va faire évaporer de l'eau sous 24h jusqu'à obtenir une concentration du produit de 4 pour 1, c'est à dire qu'il aura fallu 4 kg de produits pour obtenir 1 kg d'extrait.

C'est cette forte concentration qui permet d'éviter d'utiliser des conservateurs.

Plusieurs usages de cet extrait mou sont ensuite possibles : obtenir un produit liquide en ajoutant de la glycémie végétale, ou obtenir un produit en poudre par déshydratation en mettant l'extrait sur des casiers enduits d'inuline et de maltodextrine. La machine va faire évaporer l'eau jusqu'à obtention d'une poudre dont nous remplissons nos gélules de compléments alimentaires.

L'autre process de fabrication que nous utilisons permet d'obtenir des fragrances, au lieu des huiles essentielles, lesquelles contiennent 70% de terpènes donnant des notes de tête, mais dénuées de valeurs thérapeutiques dans une formule de phytothérapie. Pour ce faire, notre partenaire Roberto Solimè a développé un procédé innovant qui utilise un gaz froid de type fréon en circuit fermé. Avec ce process, pour 20 kg de rose, on extrait seulement 150 gr de substance qui est ensuite utilisée dans nos cosmétiques et gels douches.

MBN/ Quels autres produits proposez-vous ?

N.F. : Nous proposons aussi la gamme de cosmétiques « Solavie », d'origine 100% naturelle, déclinée en

versions homme et femme. Sa particularité tient en un seul mot : colostrum. C'est la substance que produisent les mammifères lors de la mise bas, et qui a pour action de régénérer les cellules de la peau et de stimuler la production de collagène et d'acide hyaluronique par notre organisme. C'est donc un élixir de jeunesse naturel. Le colostrum agit aussi sur la cicatrisation des plaies et des brûlures. Au-delà de ses applications de plus en plus fréquentes en milieu hospitalier, nous l'avons étendu à une gamme de produits solaires.

MBN/ Quid du futur ?

N.F. : Notre expertise nous a déjà permis d'obtenir une excellente reconnaissance. S.A.S. le Prince Souverain nous a même honoré de ses visites, dans nos locaux à Monaco et sur le site de production. Mais le monde change en permanence, et nous devons nous y adapter. Le marché des compléments alimentaires est en croissance exponentielle, avec des produits de qualité, d'autres qui le sont moins. Pour ne pas limiter notre distribution aux seuls thérapeutes de santé, nous misons aussi sur internet et les réseaux sociaux, et distribuons également nos produits aux États-Unis. Nous sommes en plus en pourparlers pour une diffusion en Angleterre et au Congo.



INTERNATIONAL
UNIVERSITY
OF MONACO

FROM MONACO
TO YOUR GLOBAL CAREER

MBA
10-month program

BASE ÉCO 4

QU'EST-CE QUE LE LIBÉRALISME ?



“ J'aime la vision libertarienne qui est de laisser chacun tranquille. Même enfant, j'étais agacé par les gens qui voulaient dire à tous les autres comment ils devaient vivre. ”

Clint Eastwood

“ En résumé, quiconque est capable de parvenir à se faire élire président ne devrait à aucun prix être laissé libre d'exercer cette fonction. ”

Douglas Adams (H2G2, II)

Vous avez inventé un nouveau produit, il est formidable, largement meilleur que ceux de vos concurrents dont beaucoup ne veulent plus. C'est le succès assuré. En effet, très vite, le nom de votre produit devient synonyme de quelque chose de positif, de bien. Mais vos concurrents, soutenus par le pouvoir politique, décident de reprendre votre dénomination : la presse désigne maintenant *leurs* produits par votre nom. Au début tout le monde est un peu perdu, mais avec le temps, et la puissance de la propagande, vous vous faites voler votre nom. Pire, celui-ci, maintenant totalement associé aux produits de vos concurrents, est tellement dévalorisé qu'il est devenu une insulte usuelle. Vous devez en trouver un autre, et recommencer votre marketing à zéro. Bien sûr, ça marche (votre produit répond mieux aux besoins des clients), mais ça vous demande des efforts, de l'argent, et du temps. Et quand enfin vous commencez à y parvenir, quand votre nouveau nom commence à être connu, un de vos concurrents à fort pouvoir médiatique fait savoir qu'il est nécessaire de le voler pour que ses produits à lui puissent bénéficier de son image positive. Vous le prenez comment ?

Si vous trouvez cette histoire irréaliste, improbable, voire tirée par les cheveux, vous n'avez que partiellement raison. Il n'y a en effet que peu de chances qu'un produit vendu voit son nom ainsi récupéré... mais c'est bien ce qui est arrivé et continue d'arriver à une philosophie. Une philosophie du Droit née au cours de l'histoire qui a connu tellement de succès que ceux qui s'y opposaient ont fini par s'approprier son nom afin d'en récupérer la bonne réputation. Une philosophie qui a dû se renommer, et qui, quand son nouveau nom a commencé à se faire connaître, a vu des Politiciens influents affirmer qu'ils devaient se l'attribuer. Cette philosophie c'est le « *libéralisme* », qui aux USA a été récupéré par ceux qui défendent son opposé, a donc été renommé « *libertarianisme* » par ses partisans, nouveau nom que des Politiciens anti-libéraux veulent maintenant récupérer.

La raison de ces récupérations successives est facile à comprendre, non seulement le libéralisme est une philosophie qui « marche », dans le sens que plus un pays s'en rapproche plus il est riche et attractif, mais qui aussi et surtout s'oppose frontalement à ce qui motive certains Politiciens (pas tous) : le pouvoir de l'élite sur le peuple. **Le libéralisme prône la liberté individuelle contre les coercitions : si vous vous rêvez dictateur ou sauveur de l'humanité, ce n'est vraiment pas la philosophie que vous voulez voir s'épanouir.**

La civilisation, c'est utiliser une pince à sucre même quand on est seul

En effet, contrairement à ce qu'on lit maintenant de plus en plus, le libéralisme n'est PAS une pratique économique, MAIS une philosophie du Droit. Son principe est simple : chacun est *propriétaire* de lui-même et de ce qu'il produit et est donc libre de l'échanger de manière non forcée (on ne peut voler la propriété d'un autre).

Philosophie du Droit, le libéralisme exige bien sûr de nombreuses conditions pour être appliqué, la plus importante étant la mentalité des personnes

composant la société : si vous êtes le seul à prôner le respect de la propriété des autres et que tout le monde vous vole tout, vous vous en sortez comment ? Pour que le libéralisme fonctionne il est nécessaire que chacun respecte la liberté et la propriété des autres.

Heureusement, deux tendances psychologiques sélectionnées par l'évolution nous y aident. La première est la culpabilité. On distingue en effet deux types de cultures : celles basées sur la *honte*, où la régulation sociale se fait par la peur du regard des autres, où la réputation et l'honneur prévalent sur tout le reste, et celles basées sur la *culpabilité*, interne, où la personne se punira elle-même si elle ne respecte pas les règles. Ce n'est pas pour rien que le libéralisme est né en Europe et notamment en France : la sélection naturelle des siècles précédents (dont les effets de la Grande Peste) y avait promu une culture très fortement basée sur la culpabilité. La seconde est la variation naturelle sur l'Axe du contrôle (*Neuromonaco 31*) : tout le monde n'a pas besoin de contrôler, de diriger la vie des autres, certains (et ils sont nombreux) sont capables de laisser chacun vivre sa vie (on trouve un lien positif avec le QI).

Des facteurs non psychologiques ont aussi de l'importance. Par exemple nous avons déjà vu (*Billet Eco 4*) que sa petite taille impose de ne pas considérer Monaco seulement comme un pays, qui demande le plus de libéralisme possible, mais aussi comme une entreprise, qui a plus besoin d'un objectif commun, d'une gestion dirigée.

Le point essentiel est que le libéralisme n'a pas besoin d'être appliqué de manière absolue pour avoir des effets positifs sur un pays. L'Europe, où il est né, a certes bénéficié de conditions évolutives particulières qui ont permis son éclosion, mais tous les autres pays de tous les continents où il a été plus ou moins essayé ont montré la même amélioration : il n'est pas un privilège réservé à une petite fraction de la population mondiale. En termes marketing, le Libéralisme est à une extrémité d'un axe de segmentation, à l'opposé de l'Étatisme (ou Totalitarisme) ; c'est un continuum sur lequel chaque pays peut se positionner en fonction de ses contraintes. Mais toute réduction du libéralisme a un coût qu'il faut prendre en considération, il y a toujours « *ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas* » (*Base Eco 1*) : un équilibre doit être trouvé.

Manipulation

Le terme libéralisme n'a pas encore subi le même renversement de sens en français qu'en américain, mais l'évolution est en cours, déjà on s'y perd, et il est souvent plus prudent de bien préciser « *au sens français* », voire d'utiliser « *libéralisme classique* », pour le premier. En effet, si on interroge la population générale sur sa signification, on trouvera souvent de grandes confusions entre les deux. Pire : beaucoup croient que le terme libéralisme ne désigne que l'alliance incestueuse entre le pouvoir étatique et les plus riches, or si celle-ci est bien une conséquence du « libéralisme au sens américain » (c'est le « *Capitalisme de connivence* » : « *Crony Capitalism* »),

elle s'oppose totalement au « libéralisme classique ». Et les néologismes qui ont été créés ne nous aident que peu : si « *néo-libéral* » est censé globalement correspondre au sens américain et « *ultra-libéral* » au sens classique (« *turbo-libéral* » se moque le blogueur libertarien H16), le premier a un sens trop changeant pour être utilisable, et le second n'est plus qu'une insulte sans valeur. **De fait, si quelqu'un utilise sérieusement,**

non ironiquement, le terme *ultra-libéral*, ou jette le terme libéral comme une insulte, c'est soit qu'il ne sait pas ce qu'est le libéralisme, soit qu'il cherche à manipuler ceux qui ne le savent pas.

Philippe Guillou

BASE ÉCO 5

LA PLUS GRANDE INVENTION DE L'HISTOIRE HUMAINE



**“ Si vous dites aux grandes personnes :
« J'ai vu une belle maison en briques roses,
avec des géraniums aux fenêtres et des
colombes sur le toit... » elles ne parviennent
pas à s'imaginer cette maison. Il faut leur dire :
« J'ai vu une maison de cent mille francs. »
Alors elles s'écrient : « Comme c'est joli ! » ”**

Antoine de Saint Exupéry (1943)

Le Petit Prince (Chap. IV)

Comparez ces deux histoires :

1. Vous êtes berger et voulez changer vos ciseaux. Vous allez donc chez le forgeron pour lui proposer d'échanger une part de viande contre un nouvel outil. Mais voilà, le forgeron est végétarien, et refuse votre troc. Par chance, vous savez que ce forgeron a besoin de nouveaux meubles. Vous allez donc voir le menuisier, lui donnez votre morceau de mouton, à charge pour lui de faire un meuble, qu'il livrera au forgeron. Après quelques heures de discussion, vous avez enfin commandé vos ciseaux. Heureusement que vous êtes berger et donc que ce que vous avez à échanger plaît à presque tout le monde : vous n'avez eu à passer que par un seul intermédiaire. Combien y en aurait-il fallu si vous aviez été instituteur ou médecin ? Vous auriez probablement dû en passer par des promesses de prestations ultérieures, c'est-à-dire *stricto sensu* des dettes.
2. Vous arrivez dans un hôtel, laissez un billet de 100 € sur le comptoir et allez visiter la chambre. Pendant ce temps, le tenancier prend le billet et va le donner au boucher pour payer une dette. Le boucher, lui, va voir l'éleveur et lui donne le billet, pour la même raison. L'éleveur en profite pour aller payer le boulanger, qui va rembourser une prostituée, et cette dernière va enfin payer l'hôtel qu'elle loue à chaque passe en déposant le billet sur le comptoir. Mais la chambre ne vous plaît pas, aussi vous redescendez prendre votre billet et partir. Vous n'avez rien dépensé, mais avez désendetté tout le village.

Quelle est la principale différence entre elles ? Dans la seconde vous bénéficiez d'un intermédiaire universel d'échange, de quelque chose qui est accepté par tous, il n'y a pas besoin de trouver quelqu'un intéressé par ce que vous avez à proposer, parce que tout le monde accepte cet intermédiaire. C'est là un avantage fondamental qui nous résout tellement de difficultés qu'on n'y pense même plus : rien qu'à ce niveau la monnaie est la plus grande invention de l'histoire de l'humanité. Et ce n'est pas tout.

Notre deuxième histoire n'a de sens que parce que toutes les dettes sont parfaitement équivalentes, on y remplacerait le billet de 100 € par un jeton avec

écrit dessus « Dette » ou n'importe quoi, et le résultat serait identique. Il s'agit bien sûr d'une situation plus qu'improbable, dans la réalité les échanges se font à des valeurs différentes. Le berger de notre premier exemple n'échangera pas la même quantité de viande selon le type de ciseaux, et dans l'histoire le meuble risque d'être particulièrement petit ou mal fini. La monnaie résout ce problème en étant quantifiable : vous paierez 100 € à l'un, mais seulement 50 € à l'autre, selon la valeur que vous donnez au produit ou service échangé.

De plus, si la monnaie est par définition un intermédiaire « universel » d'échange, son support ne l'est pas toujours et est généralement restreint à une utilisation sur une zone géographique donnée. Si l'or et l'argent (d'où le nom usuel) ont pu être des supports très répandus, tout ou presque a pu servir de monnaie. Mais on peut le plus souvent échanger une monnaie contre une autre, c'est-à-dire que la monnaie est aussi un objet à vendre elle-même, ce qui accroît son universalité.

L'invention de la monnaie a aussi apporté deux autres avantages, qui peuvent paraître plus subtils mais sont essentiels et ont évité beaucoup de guerres. Le premier est qu'elle permet d'externaliser, de quantifier, et de finaliser certaines relations humaines : la question de la réciprocité est immédiatement résolue. Elle libère la relation de sa dimension affective (en termes psychologiques : elle fait passer en « *Normes de marché* » ce qui était en « *Normes sociales* », voir *Neuromonaco 70*). Le second est qu'elle permet de transformer des conflits pour une ressource rare en négociations (elle transforme des « *Jeux à Somme Nulle* » en « *Jeux à somme non nulle* »). C'est ce que nous avons expliqué dans le *Billet Eco 10* :

« Ce fait signifie précisément que la marchandisation du monde, pourtant dénoncée par beaucoup, bénéficie dans les faits à tous : il n'y a pas de crime passionnel pour un produit que l'on peut acheter. »

Peut-on trouver une plus extraordinaire invention au cours de l'histoire humaine ?

Philippe Guillou

Références : *Billet Eco 4 : Comment orienter une Cité-État ?* Philippe Guillou. *Monaco Business News* 48. 18 juillet 2014. *Base Eco 1 : Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas* (Bastiat). Philippe Guillou. *Monaco Business News* 71. 15 juillet 2020. *Lettre Neuromonaco 31 : Segmentation Psychologique & Stratégies Reproductives*. Philippe Guillou. *Neuromonaco*. 28 juin 2012. *Billet Eco 10 : Le partage des ressources rares : les jeux à somme positive* Philippe Guillou. *Monaco Business News*. 30 décembre 1995. *Lettre Neuromonaco 70 : Le facteur humain (2/2) : la réciprocité*. Philippe Guillou. *Neuromonaco*. 6 mai 2013. **Image :** Le « Gadsden Flag », drapeau des libertariens représentant un serpent à sonnette avec la devise « *Don't Tread On Me* » (« *Ne me marche pas dessus* »).

Chômage Total Temporaire Renforcé (CTTR) : prolongement et nouvelles dispositions

Le CTTR est prolongé dans les mêmes conditions jusqu'à la fin mars 2021 (le reste à charge pour les employeurs demeure inchangé à 20%, sauf pour les établissements de nuit), afin de poursuivre l'accompagnement des salariés et des employeurs, et permettre une meilleure visibilité.

Cette prolongation ne sera pas applicable à tous dans les mêmes conditions :

- Les activités en forte tension bénéficieront automatiquement de la prolongation du CTTR (voir Annexe A),
- Les activités en tension en raison de la perte de fréquentation ou de la suppression d'événements en bénéficieront sur la base d'un justificatif à fournir

attestant d'une perte de 30 % du chiffre d'affaires de septembre et d'octobre 2020 par rapport à 2019 (Voir Annexe B),

- Le CTTR est maintenu à 100% pour les établissements de nuit qui n'ont pas été autorisés à rouvrir,
- Le CTTR est arrêté pour les autres activités,
- Le CTTR nécessite la poursuite de l'activité. En cas de déclenchement d'un plan social, l'employeur subira une pénalité majorant de 10% son reste à charge.

Les annexes détaillant la liste des catégories concernées par ces nouvelles dispositions sont accessibles et téléchargeables en ligne sur le site FEDEM : www.fedem.mc

Communiqué de l'Association pour la Connaissance du Droit Social Monégasque

La 6e promotion du Diplôme d'Université de Droit Social Monégasque (DUDSM) commencera le 16 novembre.

Cette formation diplômante a démontré au cours de ses cinq premières promotions être une force pour les entreprises en leur apportant la sécurité juridique dont elles ont de plus en plus besoin. Quand l'inflation législative impose toujours plus de contraintes aux entreprises, un employeur ne peut plus se permettre de ne pas être parfaitement à l'aise avec le droit social monégasque, toute erreur pouvant être très coûteuse.

Réalisée au travers d'un partenariat entre l'Association pour la Connaissance du Droit Social Monégasque

(ACDSM) et l'Université de Montpellier, cette formation unique en Principauté offre aux étudiants un diplôme valorisé, reconnaissant leur capacité à mettre en pratique des compétences recherchées par les entreprises.

Cette 6e promotion bénéficiera d'innovations pédagogiques, dont un cours sur l'incidence de la Covid-19 sur le droit du travail.

Il reste encore quelques places : pour vous inscrire, contactez l'ACDSM au +377 92 05 38 92 ou à acdsm@fedem.mc

Covid-19 : masques chirurgicaux disponibles à Monaco

La société CAVPA®, implantée sur Monaco depuis 1963, propose des masques chirurgicaux de type IIR au prix unitaire de 0.39 € HT.

Les masques sont disponibles immédiatement.

Pour plus d'informations, vous pouvez adresser votre demande par email à contact.cavpa@grmim.com ou par téléphone au +377 97 77 71 81.



Label « Monaco Safe » : un gage de sécurité sanitaire



Depuis le 8 juillet, en complément des plans de reprise d'activité post-Covid-19, le Gouvernement Princier a lancé le Label « Monaco Safe », qui compte aujourd'hui plus de 170 établissements privés et publics labellisés (hôtels, restaurants, commerces, banques, agences immobilières, agences de voyages, sociétés d'événementiel, services administratifs, salles de sport...). Le MBN a voulu en savoir plus sur ce Label, son principe, ses objectifs et ses modalités d'obtention.

OBJECTIFS

Ce Label offre une garantie de sécurité sanitaire et de confiance aux clients, visiteurs et salariés des différents établissements de la Principauté qui reçoivent du public, attestant ainsi de la responsabilité du dirigeant face aux exigences sanitaires édictées dans le contexte de la Covid-19.

Il constitue aussi un moyen de relancer l'activité économique en créant les conditions d'un environnement sanitaire rassurant.

Ce Label offre, enfin, la possibilité de contribuer à une initiative publique visant à renforcer l'attractivité des établissements accueillant du public, fortement impactés par la crise sanitaire, et plus globalement l'attractivité du pays.

CONDITIONS DE LABELLISATION

Tout établissement accueillant du public et dûment autorisé en Principauté peut soumettre sa demande de labellisation.

Le processus est simple : il suffit de télécharger et remplir en ligne le(s) questionnaire(s) d'auto-évaluation relatif(s) à votre/vos secteur(s) d'activité(s), puis de vous inscrire exclusivement sur le téléservice dédié au Label via le lien : <https://service-public-entreprises.gouv.mc/Covid-19/Label-MonacoSafe> pour adresser votre demande au Welcome Office qui en accusera réception.

La totalité des pièces et informations demandées doit être jointe au dossier, faute de quoi celui-ci ne sera recevable.



Si la demande est acceptée, le logo du Label « Monaco Safe » vous sera adressé pour utilisation dans votre propre communication. En cas de refus, le Welcome Office vous en indiquera la cause par courriel. Dans tous les cas, la Direction de l'Action Sanitaire effectuera un contrôle sur site pour s'assurer du respect du protocole sanitaire édicté par le Gouvernement Princier pour lutter contre la diffusion du virus.

Pour plus d'informations sur ce Label :

<https://service-public-entreprises.gouv.mc/Covid-19/Label-MonacoSafe/Label-MonacoSafe/Obtenir-le-label-MonacoSafe>

Pour consulter la liste des établissements labellisés, régulièrement mise à jour et classée par secteur :

<https://service-public-entreprises.gouv.mc/Covid-19/Label-MonacoSafe/Label-MonacoSafe/Liste-des-labellises-MonacoSafe>

ASSAINISSEMENT EAUX POTABLES ET USEES
SYSTEMES DE POMPAGE
TOUTES REALISATIONS HYDRAULIQUES
STRUCTURES METALLIQUES : ACIER INOX ALU

+377 97 77 24 13
contact@smct.mc

Conférence de Philippe Guillou pour la Chambre Monégasque de la Communication : peut-on manipuler éthiquement ?

L'Assemblée Générale annuelle de la Chambre Monégasque de la Communication du 16 septembre dernier s'est ouverte sur une conférence de Philippe Guillou (Neuromonaco) sur le thème "Communication et manipulation : Quelles techniques de manipulation pouvez-vous utiliser éthiquement pour influencer et vendre ?".

Juste après une catastrophe, on entend souvent des victimes expliquer qu'elles ne savent pas quoi penser, ni comment réagir. Elles sont dans un état où on peut facilement leur dicter leur comportement. Le but de la communication est de parvenir à cet effet, sans catastrophe préalable. Pour ce faire on peut tout simplement dire aux gens ce qu'ils doivent penser, mais on peut aussi aller plus loin en utilisant les caractéristiques du fonctionnement du cerveau, notamment le fait qu'il est surchargé d'informations et doit utiliser des heuristiques pour ne pas être submergé. Philippe Guillou en a expliqué deux. Tout d'abord le cerveau va filtrer atemporellement les perceptions, et réagir quasi-automatiquement à certaines, les "déclencheurs". Ensuite notre cerveau n'a pas été sélectionné pour être précis, mais pour être efficace, et nous souffrons de biais cognitifs. Ces deux caractéristiques suffisent à construire des messages efficaces : si les influences psychologiques sont généralement faibles parce que noyées parmi de très nombreuses autres, leurs effets peuvent être décisifs.

Concernant la question éthique, Philippe Guillou a d'abord montré que si les philosophes ne sont toujours pas parvenus à un accord, nous savons que nous sommes programmés pour avoir certains comportements moraux. Ceux-ci semblent avoir été sélectionnés non pas par altruisme, mais pour faciliter le choix de camp : un argument moral solide permet de constituer immédiatement un gang motivé à vous défendre en cas d'agression. La morale apparaît ainsi beaucoup plus proche du Droit qu'on le dit généralement. Cette approche explique aussi le biais moral de "La balance de la justice" : nous équilibrons nos comportements, un comportement "moral" nous donne droit à transgresser par ailleurs. Convaincre son

voisin de laisser sa voiture pour le vélo est équivalent à le faire soi-même : y parvenir autorise à ne pas faire ce qu'on lui a demandé. Ce qui signifie précisément que pour être le plus moral, il faut être un dictateur imposant aux autres les comportements voulus, ce qui nous autorise à faire ce que l'on veut. L'hypocrisie de certains s'explique donc par le fonctionnement même de notre cerveau.

Pour conclure, Philippe Guillou a montré que ce que l'on reproche à ceux qui utilisent des techniques de manipulation est de le faire consciemment : il n'est rien reproché à ceux qui les utilisent par hasard. Ce que nous condamnons est donc l'intelligence, pas la technique en elle-même, comme si seuls les "innocents" pouvaient être innocents. Aussi il défend l'approche exactement opposée : puisque ces outils existent, chacun doit les apprendre pour les exploiter, la dimension psychologique doit être intégrée aux actions marketing. Et il conseille à chacun d'appliquer une méthodologie en trois points : Détecter les déterminants psychologiques, Segmenter selon des axes psychologiques, et Activer les déclencheurs correspondants à chaque cible.

À l'issue de la conférence, le Bureau Syndical sortant a dressé le bilan de l'exercice précédent, avant d'élire le nouveau Bureau Syndical suivant pour l'exercice 2020-2021 :

- M. Francesco CAROLI, Président (CAROLI COM)
- M. Eric BATTAGLIA, Trésorier (PRINCESSE DE NUIT PRODUCTION)
- M. Roberto TESTA, Secrétaire Général (CAROLI MEDIA)
- M. Maurice COHEN, Vice-président (MONACO COMMUNICATION)
- M. Gérald MOYNE, Vice-président (FIRST CLASS ORGANISATION)
- Mme Liana CASO-BERTAGGIA, Conseillère (DAVIDSON COMMUNICATION MONACO)
- M. Thierry CROUZERY, Conseiller (TAPIS ROUGE MONACO)
- Mme Diane FISSORE, Conseillère (MEDIA PLUS)



De gauche à droite :
Eric Battaglia, Trésorier ;
Diane Fissore, Conseillère ;
Francesco Caroli, Président ;
Gérald Moyne, Vice-président ;
Maurice Cohen, Vice-président ;
Liana Caso-Bertaggia, Conseillère ;
Thierry Crouzery, Conseiller ;
Roberto Testa, Secrétaire Général.



Banque Populaire Méditerranée
 Monte Carlo :
 3-9, boulevard des Moulins
 98000 MONACO
 Téléphone : +377 92 16 57 57*

banquepopulaire.mc

**BANQUE POPULAIRE
 CORPORATE BANKING
 PRIVATE BANKING**



**DEPUIS PLUS DE 20 ANS,
 LES ENTREPRISES DE
 LA PRINCIPAUTÉ S'APPUIENT
 SUR NOTRE EXPERTISE.**



*Appel non surtaxé, coût d'un appel local

Banque Populaire Méditerranée, société anonyme coopérative de Banque Populaire à capital variable (articles L.512-2 et suivants du code monétaire et financier et l'ensemble des textes relatifs aux banques populaires et aux Établissements de crédit). 058 801 481 RCS Nice. N° d'immatriculation auprès de l'organisme pour le registre des intermédiaires en assurances (ORIAS) : 07 005 622. Siège social : 457 Promenade des Anglais - BP 241 - 06292 NICE CEDEX 03 - www.bpmc.fr - Téléphone : 04.93.21.52.00 (appel non surtaxé, coût selon opérateur) - Crédit photo : ©iStock.



87518,783	85418,756	77445,134
9488,454	82783,344	13457,245
8681,811	80743,354	4488,245
7640,750	76542,476	34546,785
8733,140	72945,549	87830,488
8340,7873	78884,543	34487,988

**Prenez la route
 avec *evZen(itude)***

25%

75%

TITLE OF THE LINE GRAPH
 Years 1985-2018

Year	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Value	~50	~60	~70	~80	~90	~100	~110	~120	~130	~140	~150

L'offre clé en main de recharge des véhicules électriques dans les parkings collectifs.

Contactez-nous au 92 05 66 44 - commercial@smeg.mc



COTISATIONS DE BASE AUX CAISSES MONÉGASQUES ET ORGANISMES SOCIAUX POUR LES EMPLOYEURS DE MONACO

Données arrêtées au 15 octobre 2020

	Employeur	Salarié	Plafonds mensuels (temps plein)
CCSS (Taux global avec CGCS)	14,75%		8 800 €
CAR	8,35%	6,85%	5 048 €
Retraite Complémentaire AGIRC-ARRCO			
Tranche 1	4,72%	3,15%	3 428 €
Tranche 2	12,95%	8,64%	3 428 à 27 424 €
Cotisation CEG			
Tranche 1	1,29%	0,86%	3 428 €
Tranche 2	1,62%	1,08%	3 428 à 27 424 €
Cotisation CET (pour salaires > 1 plafond SS)	0,21%	0,14%	27 424 €
Assurance chômage	4,05%	2,40%	13 712 €
APEC (pour cadres)	0,036%	0,024%	13 712 €
Indice de Référence des Loyers du 3ème trimestre 2020 :		130,59	
Indice des Prix à la Consommation - septembre 2020 - série 001759970 :		104,55	
Attention :			
- Vérifiez les taux de cotisation retraite complémentaire applicables à votre entreprise, les contrats pouvant être adaptés.			
- L'assurance couvrant les accidents du travail/maladies professionnelles doit être souscrite auprès d'une compagnie d'assurance privée.			

Monaco Business News

Trimestriel - Octobre 2020

Directeur de la publication : Philippe Ortelli
Rédaction : Sophie Bonhomme - Carole Quazzolo
 Philippe Gouillou - Romain Marguet

Fédération des Entreprises Monégasques (FEDEM)

« Le Coronado »
 20, av. de Fontvieille - 98000 Monaco
 Tél. (+377) 92 05 38 92
 Fax (+377) 92 05 20 04
 info@fedem.mc - www.fedem.mc

 <https://facebook.com/fedemmonaco>

 <https://twitter.com/fedemmonaco>

Édition et publicité :

SAM MONACO COMMUNICATION

« Les Gémeaux » • 15, rue Honoré Labande
 98000 MONACO • +377 97 70 75 95
 info@monaco-communication.mc
www.monaco-communication.mc



Impression :

GRAPHIC SERVICE

9, avenue Albert II - 98000 MONACO

Dépôt légal : 4^{ème} trimestre 2020

Commission Paritaire des Publications
 et Agences de Presse (CPPAP) : n°0521 I 93995



SYPAG 2020 Cert. 002



À MONACO,
UN CENTRE D'AFFAIRES, DEUX SAVOIR-FAIRE :
ENTREPRISES & IMMOBILIER.



Côté entreprises, nous accompagnons les entrepreneurs, depuis la gestion au quotidien jusqu'aux problématiques les plus pointues.

Côté immobilier, nous assurons le financement* aussi bien des professionnels que des acquéreurs finaux.

Avec nos deux grands métiers, notre Centre d'Affaires met à votre disposition un haut niveau d'expertise au cœur de la Principauté.

Centre d'Affaires de Monaco : Villa l'Union, 27 boulevard des Moulins - 98000 MONACO - Tél. : +377 93101040**



*Sous réserve d'acceptation de votre dossier. **Coût d'un appel selon votre fournisseur de téléphonie.

Caisse d'Épargne et de Prévoyance Côte d'Azur, société anonyme coopérative à Directoire et Conseil d'Orientation et de Surveillance, régie par les articles L.512-85 et suivants du Code monétaire et financier - Capital social 515.033.520 euros - 455, promenade des Anglais, 06200 Nice - 384 402 871 RCS NICE. Crédit photos : iStock.

Pour la santé de tous, ne jetez pas vos masques n'importe où. *



* Un masque usagé est un déchet à haut risque infectieux, jetez-le dans la poubelle grise.

N° Vert 8000 20 40
APPEL GRATUIT

www.sma.mc



SOCIÉTÉ MONÉGASQUE
D'ASSAINISSEMENT



Gouvernement Princier
PRINCIPAUTÉ DE MONACO