

**Chaire Futurs de l'industrie et du travail  
de Mines – Paris Sciences et Lettres**

*Avec nos partenaires*



Séminaire Impact du dérèglement climatique sur l'organisation du travail

**EVEREST ISOLATION : AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL  
EN PÉRIODE DE FORTE CHALEUR**

par

**Philippe MILLION**

Dirigeant-fondateur d'Everest Isolation

Séance du 22 avril 2024

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Everest Isolation déploie depuis une quinzaine d'années de multiples dispositifs pour améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs en période de forte chaleur (« kit chaleur », horaires décalés accompagnés d'une prime, véhicules climatisés, notamment). Ces initiatives s'inscrivent dans une démarche plus large de RSE (sur le plan environnemental aussi bien que social) et dans un climat de bienveillance qui concourent également au bien-être des salariés. L'entreprise réussit ainsi à donner à ses collaborateurs du plaisir à travailler dans des métiers pourtant pénibles, ce qui se traduit par la diminution spectaculaire du nombre d'arrêts maladie.

\*

*Ont participé :* Jean-Marie Bergère (Orange), Élisabeth Bourguinat (Chaire Fit2), Marie-Laure Cahier (Chaire Fit2), Suzy Canivenc (Chaire Fit2), Linda Constans-Lesne (Orange), Tiphaine Guillet (Mines ParisTech), Vincent Janier (Odyssée managériale), Michel Lallement (Cnam), Clémentine Ly (Odyssée managériale), Mathieu Nogues (Kea Partners), Karen Réminy (INRS), Thierry Weil (Chaire Fit2).

\*

## **EXPOSÉ de Philippe MILLION**

J'ai 66 ans et j'ai créé Everest Isolation en 1999, en revenant du Népal.

L'entreprise emploie 33 personnes, pour un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros. Elle réalise l'isolation du bâti (combles, murs, sous-sols et vides sanitaires), la protection au feu (flocage), le traitement de charpente, le nettoyage et le traitement des toitures. Basée à Orange, elle intervient en Occitanie et dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, mais aussi, ponctuellement, en Île-de-France.

### **Une prise de conscience progressive**

Pendant les dix premières années d'Everest Isolation, j'ai été un patron très autoritaire. Je reproduisais la façon dont j'avais été éduqué. Dans ma famille, on travaillait du lundi au dimanche, s'il le fallait. C'était comme cela, et pas autrement.

Cette façon de diriger l'entreprise avait des effets négatifs, tout d'abord en termes de ressources humaines. Le turn-over était élevé, ce qui m'obligeait à recruter et à former en permanence de nouvelles personnes. D'autre part, ce type de management se traduisait par des problèmes de qualité et beaucoup de réclamations.

A partir de 2010, j'ai suivi des parcours de performance à l'IRCE (Institut régional des chefs d'entreprises) et, au contact d'autres entreprises, j'ai compris que je devais me remettre en question. J'ai découvert qu'il existait d'autres façons de gérer ses équipes et qu'apporter du bien-être au travail à mes collaborateurs était indispensable pour obtenir des prestations de qualité. Je me suis également initié au développement durable et à la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), des notions que j'ignorais complètement jusque-là.

### **Le kit chaleur**

En août 2017, alors que j'effectuais une randonnée dans le Vercors pendant une période de canicule, j'ai pensé à mes collaborateurs qui étaient en train de souffler de l'isolant dans des combles. Si moi-même, qui me trouvais à l'extérieur, je souffrais de la chaleur, que devait-il en être pour eux ! Dans le Sud, les maisons ont la particularité d'être couvertes de toitures avec une pente de 30 % seulement. L'espace est donc très confiné et, lorsque la température est de 35°C à l'extérieur, elle peut atteindre 45°C dans les combles.

À mon retour, j'ai réuni mes collaborateurs et je leur ai proposé de mettre en place un « kit chaleur » qui serait distribué chaque année à partir du 15 juin, voire plus tôt en cas de canicule précoce. Ce kit comprend une poche d'eau pour pouvoir s'hydrater tout au long de la journée ; un gilet rafraîchissant que l'on trempe régulièrement dans l'eau et qui permet d'abaisser la température corporelle ; et des fruits de type melons et pastèques. Nous envisageons d'y ajouter un bracelet connecté de détection de la température corporelle. Lorsqu'un certain seuil de température est dépassé, la personne doit rejoindre une zone plus fraîche jusqu'à ce que sa température corporelle redescende. Elle peut alors reprendre le travail. Ce kit coûte environ 150 euros par personne, y compris le bracelet.

Les équipes disposent également d'une glacière à l'intérieur du camion et, au fur et à mesure du remplacement des véhicules, ceux-ci sont progressivement équipés de la climatisation, qu'il s'agisse de camions fourgons, de poids lourds ou de véhicules légers. Leur remplacement s'effectue tous les trois ans, de façon à disposer de véhicules le moins polluants possible.

### **Des horaires décalés**

Lorsque la température atteint 30°C le jour et ne descend pas au-dessous de 18°C la nuit, ce qui définit une période de canicule, nous passons aux horaires d'été. Le travail commence alors à 6 heures du matin et se termine à 13h, avant que les températures deviennent trop fortes. Sachant qu'une équipe chargée des isolations de combles peut traiter, en principe, trois maisons par jour, nous nous efforçons de rationaliser le planning en confiant à chaque équipe des maisons situées dans un même secteur géographique.

En contrepartie de l'effort des salariés pour venir travailler plus tôt, chacun d'eux reçoit une prime de 20 euros par jour, ce qui représente une rémunération supplémentaire d'environ 400 euros par mois.

### **Les autres engagements de l'entreprise**

A côté de notre mobilisation pour nous adapter au changement climatique, nous agissons aussi dans d'autres domaines environnementaux ou sociaux. Les grandes entreprises ne sont pas les seules à pouvoir s'engager. Les PME en sont parfaitement capables et, parfois, elles pourraient même donner des leçons aux grandes !

#### *Lutte contre le changement climatique*

Nous recourons de plus en plus à des matériaux biosourcés comme la fibre de bois, pour l'extérieur, ou le coton issu de vêtements recyclés, pour l'intérieur. Nous privilégions aussi les circuits courts et nous participons au montage d'une unité de production de matériaux à base de papier et de carton recyclés, de façon à disposer de matière première à proximité de nos dépôts. D'autres produits nouveaux émergent, comme la paille de riz ou la paille de lavande, mais nous devons attendre que le CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment) leur accorde sa certification.

Nous veillons également à recycler nos déchets. La laine de verre que nous retirons des combles est recyclée dans une usine Isover d'Orange. Les palettes, le plastique, le polystyrène et globalement tous les matériaux que nous utilisons sont également recyclés.

Nous nous intéressons aussi aux questions de mobilité et, pour 135 euros par mois, nos collaborateurs disposent de véhicules électriques (recharges et assurance comprises) ou de vélos électriques pour ceux qui habitent à Orange.

#### *Protection de la biodiversité*

En 2022, nous avons acheté un terrain sur la commune de Cairanne, dans le Vaucluse. Nous nous sommes engagés auprès de nos clients à planter des arbres sur ce terrain chaque fois qu'ils nous confient des travaux. Cette année, nous allons y planter 6 000 espèces méditerranéennes, prélevées dans le milieu naturel et élevées en pépinière. Elles constitueront peu à peu une mini forêt qui permettra de recréer de la biodiversité au milieu des vignes.

### *Le recrutement de personnes en difficulté*

Nous avons l'habitude de recruter là où nos concurrents ne vont pas, à savoir dans les quartiers difficiles ou encore dans des associations de migrants. Par exemple, j'ai embauché un jeune Pakistanais qui est arrivé en France il y a quatre ans, qui a connu la jungle de Calais avant de redescendre dans le Sud, et que l'association Emmaüs m'a recommandé parce qu'il avait des compétences en peinture de bâtiment. Je travaille aussi avec le réseau des GEIQ (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). Dans un premier temps, j'embauche les personnes sur une période de six mois, afin de vérifier si elles s'adaptent bien. Parmi les 33 salariés d'Everest Isolation, on trouve 14 nationalités différentes : Pakistanais, Afghans, Mexicains, Equatoriens, etc.

Nous avons aussi la particularité d'employer deux compagnonnes, ce qui est rare dans le BTP. L'une a 55 ans et l'autre 40 ans, et elles travaillent dans le métier de la projection de fibres.

Enfin, nous employons aussi plusieurs personnes porteuses d'un handicap. Nous démontrons qu'il est tout à fait possible de travailler ensemble, avec cette diversité, et dans la bonne humeur.

### *Activités physiques, jardins partagés, fêtes et voyages*

Nous avons mis en place une salle de sport avec, notamment, des cours de yoga. Nous avons créé des jardins partagés. Chaque mois, nous fêtons les anniversaires, et nous organisons un arbre de Noël. Deux journées de détente sont organisées chaque année et, l'été, moyennant une petite participation, nous emmenons les salariés en voyage. Nous sommes déjà allés au Népal, au Mexique, au Costa Rica ou encore en République dominicaine.

## **Les résultats**

Tous ces efforts en faveur d'un management plus humain ainsi que les engagements pris en matière de RSE nous ont valu de gagner de nombreux concours en 2016 et 2017, comme le prix Coup de cœur du public Stars & Métiers, le trophée PME Bougeons-nous organisé par RMC et BFM TV, le premier prix des Trophées RSE PACA, le prix Moniteur de la Construction, ou encore le prix de l'OPPBT (Organisme professionnel de prévention du Bâtiment et des travaux publics).

Le principal bénéfice des différentes mesures prises pour améliorer le bien-être des salariés est cependant la baisse très importante du nombre d'arrêts maladie que j'ai constatée dans mon entreprise. En moyenne, ceux-ci ne représentent plus que quatre ou cinq jours par salarié et par an, contre plus de dix-sept jours dans la moyenne française. L'entreprise y gagne énormément en productivité.

Par ailleurs, tout cela me permet de mieux dormir la nuit. À l'époque où je réalisais moi-même l'isolation des combles, l'un de mes clients particuliers a absolument voulu assister à l'opération. C'était au mois d'août, il faisait très chaud. Mon client a fait un malaise et j'ai dû appeler les pompiers pour l'extraire des combles. Je ne veux pas revivre la même expérience. Plus je protège mes salariés, plus je gagne en sérénité.

L'amélioration du bien-être des salariés se traduit aussi par un plus grand plaisir à venir travailler, et ce pour tout le monde, y compris moi-même. Quand je fais du bien aux autres, cela

me fait du bien intérieurement à moi-même. Je pense à des choses positives, j'envoie du positif aux autres et j'attire du positif également.

## DÉBAT

### Les horaires décalés

**Une intervenante :** *Le fait de commencer à 6 heures du matin soulève-t-il des difficultés par rapport aux arrêtés préfectoraux contre les nuisances sonores des chantiers ?*

**Philippe Million :** Quand des riverains se plaignent du bruit, nous leur expliquons que nous devons commencer tôt en raison de la chaleur et, généralement, ils font preuve de compréhension.

Par ailleurs, nous intervenons de plus en plus chez des particuliers, car le marché de la rénovation énergétique est en train de progresser par rapport à celui de la construction neuve. Nos clients particuliers comprennent eux aussi très bien pour quelle raison nous avons besoin de commencer tôt.

**Int. :** *Les salariés ont-ils accepté facilement ces horaires décalés ?*

**P. M. :** Il n'y a pas eu d'objection particulière, car la décision a été prise à l'issue d'un dialogue avec les collaborateurs. La plupart d'entre eux habitent à proximité de l'entreprise. Démarrer le travail à 6 heures du matin suppose qu'ils quittent leur domicile à 5 heures et demie au lieu de 6 heures et demie, ce qui ne pose pas de problème particulier à leur famille. En contrepartie, ils ont du temps pour se reposer dans l'après-midi.

**Int. :** *La prime pour horaires décalés est-elle supprimée si les équipes poursuivent le travail au-delà de 13 heures ?*

**P. M. :** Le critère principal est l'heure à laquelle elles commencent le matin. Le deuxième impératif est que, à partir de 13 heures, les collaborateurs ne soient plus dans les combles. En revanche, ils peuvent être sur la route, en sachant que leurs camions sont climatisés. Ils sont tous équipés de GPS et il est donc possible d'identifier les équipes dont le temps de travail a dérivé.

**Int. :** *Vous arrive-t-il de supprimer cette prime ?*

**P. M. :** C'est très rare. À partir du moment où les collaborateurs sont à l'heure le matin, ils la perçoivent. De temps en temps, il arrive que l'un ou l'autre ait oublié de mettre son réveil...

### Les conflits

**Int. :** *Êtes-vous parfois confronté à des situations où l'équipe veut arrêter le travail à 13 heures et où le chef de chantier insiste pour terminer avant de partir ?*

**P. M. :** En horaire d'hiver, il est arrivé que des chefs de chantier fassent travailler leurs équipes jusqu'à 20 heures ou 21 heures, au motif que l'opération n'était pas terminée, ce qui représentait des journées de douze à treize heures de travail. C'est parfaitement interdit et c'est inadmissible. Quelqu'un qui travaille autant d'heures d'affilée met sa santé et sa sécurité

en danger. Lorsque cela se produisait, le conducteur de travaux « *se prenait une ronflante* », comme on dit, car cela signifiait qu'il n'avait pas correctement évalué le chantier au départ ou n'avait pas pris en compte tous les paramètres, comme l'approvisionnement.

**Int. :** *Vous arrive-t-il de devoir vous séparer d'une personne qui ne correspond pas à l'état d'esprit que vous souhaitez instaurer dans votre entreprise ?*

**P. M. :** Cela se produit parfois. Le dernier cas est celui d'un jeune Algérien, que j'ai recruté dans un quartier difficile. Au départ, tout allait bien. Un jour, il a manqué de respect envers l'un de ses compagnons et il en est presque arrivé aux mains. Je lui ai adressé une lettre d'avertissement et je l'ai mis à pied pendant une semaine, pour qu'il réfléchisse. Il a récidivé peu de temps après et j'ai dû le licencier. Dans une entreprise, le savoir-être est encore plus important que le savoir-faire.

### **Les équipements de protection individuels**

**Int. :** *Vos salariés portent-ils des EPI (équipements de protection individuelle) particuliers ?*

**P. M. :** Dans les combles, ils portent des masques FFP2 intégraux pour se protéger des particules issues de la laine de verre, ainsi que des gants et des combinaisons. Dans les milieux non confinés, par exemple sur des chantiers de projection de plâtre ou de fibres, ils portent des masques FFP2 plus légers, des lunettes de protection, des combinaisons, des gants et des chaussures de sécurité.

**Int. :** *Le changement climatique va-t-il vous conduire à faire évoluer ces EPI ?*

**P. M. :** Nous sommes malheureusement contraints d'utiliser les mêmes équipements en été qu'en hiver. Dans les chantiers de traitement de l'amiante, les opérateurs portent des masques avec des ventilateurs à l'arrière, ce qui leur permet de respirer de l'air frais. Ce type de masque serait très difficile à utiliser dans un comble, où l'espace est très contraint. Les charpentes sont généralement de type fermette et les opérateurs doivent progresser en rampant sur les fermes car ils ne peuvent pas marcher sur le sol en placoplâtre. En revanche, leurs temps d'intervention sont courts : ils utilisent des machines extrêmement puissantes et ne restent pas plus d'une heure vingt dans les combles.

### **Choix des matériaux et process industriels**

**Int. :** *Le changement climatique vous contraint-il à faire évoluer le choix des matériaux ou celui des process industriels ?*

**P. M. :** L'isolant que nous utilisons résiste aussi bien au froid qu'au chaud. Nous pouvons le poser, sans problème, avec des températures comprises entre -10°C et 40°C. En revanche, pour les projections de matières comprenant de l'eau, nous ne pouvons pas travailler en période de gel. Les fortes pluies peuvent également empêcher certaines opérations extérieures et, parfois, elles se prolongent plus longtemps que prévu. Il en va de même des fortes rafales de vent, qui peuvent nous gêner pour poser des plaques d'isolation en extérieur.

### **Vers davantage de flexibilité ?**

**Int. :** *Avec l'élévation des températures et la multiplication des événements climatiques extrêmes, il deviendra peut-être complètement impossible de travailler certains jours. Envisagez-vous, dans cette perspective, de recourir à de la main d'œuvre plus flexible, à travers des contrats courts ou de l'intérim, par exemple ?*

**P. M. :** Dans les années qui viennent, on nous annonce effectivement des étés beaucoup plus chauds, avec des périodes de canicule plus longues. Comment faire en sorte, dans ces conditions, que les collaborateurs restent non seulement en bonne santé mais au maximum de leur performance, afin d'assurer la qualité des prestations ? Nous serons peut-être obligés de réduire le temps de travail à quatre ou cinq heures par jour, avec des équipes qui interviendront du lundi au samedi.

### **Une information transparente et une concertation informelle**

**Int. :** *Vous avez évoqué des discussions avec vos collaborateurs avant de prendre les décisions. Ce dialogue est-il formel ou informel ?*

**P. M. :** Nous n'avons pas de dispositif de concertation formel. Je suis un chef d'entreprise qui donne beaucoup d'informations. Chaque collaborateur sait exactement ce que l'entreprise gagne, si elle est en difficulté ou si les voyants sont au vert. Ces informations leur sont souvent données autour de la machine à café. Par ailleurs, la porte de mon bureau est toujours ouverte et je m'efforce de traiter les problèmes dès qu'ils se présentent.

**Int. :** *Certaines des mesures que vous avez mises en place, comme le kit chaleur, viennent-elles de propositions de vos collaborateurs ?*

**P. M. :** C'est moi qui ai eu l'idée du kit chaleur, mais je l'ai soumise à mon comité opérationnel, de même que je leur ai soumis l'idée du bracelet connecté avec capteur de température corporelle, qui nous a été suggérée par l'OPPBT. L'un des membres du comité s'est d'ailleurs préoccupé que certains collaborateurs puissent se servir de ce bracelet pour chercher à travailler moins... Je lui ai répondu que nous avons toujours joué la carte de la transparence et que ce bracelet peut apporter une contribution importante en matière de santé et de sécurité au travail. Nous allons encore en discuter mais je pense qu'en définitive, ce nouvel outil va être adopté.

L'idée des jardins partagés ou celle de l'arbre de Noël viennent de collaborateurs. Celle de fournir des voitures électriques aux salariés vient d'un chef d'entreprise d'Aubagne, que j'ai imité.

### **Les mêmes mesures pour tous**

**Int. :** *Les nouvelles mesures (matériel et horaires) s'appliquent-elles à tous les salariés indistinctement, ou sont-elles réservées à certains ?*

**P. M. :** Certains postes sont particulièrement critiques, comme le travail dans les combles ou l'isolation thermique par l'extérieur, car l'on peut y être exposé à de fortes chaleurs. Par comparaison, le flochage se fait généralement dans de meilleures conditions thermiques. Le kit chaleur s'adresse cependant à tous les collaborateurs indistinctement, de même que la prime pour les horaires décalés.

### **Les salariés âgés**

**Int. :** *Vous avez décrit des conditions de travail difficiles, avec, notamment, la nécessité de s'allonger pour se déplacer dans les combles. Comment procédez-vous lorsqu'un collaborateur devient trop âgé pour ce genre d'exercice ?*

**P. M. :** La moyenne d'âge actuelle est de 39 ans et la question ne se pose pas beaucoup aujourd'hui, mais elle finira par émerger, car certains collaborateurs sont là depuis quinze ans déjà. La règle d'or est de tout faire pour que, tout en exerçant ces métiers difficiles, nos collaborateurs restent en bonne santé le plus longtemps possible.

Pour les personnes qui se retrouveraient en difficulté dans les métiers les plus pénibles, l'entreprise propose aussi des tâches moins éprouvantes, comme la projection de fibres ou l'approvisionnement, en sachant que les sacs de matériaux sont beaucoup moins lourds qu'auparavant.

Les salariés peuvent aussi monter en grade. Certains ont commencé comme « souffleurs », puis sont devenus visiteurs techniques, puis chefs de chantier. Cela ne peut malheureusement pas être le cas de tout le monde. D'autres ont fait le choix de créer leur propre structure et, dans ce cas, je les aide à lancer leur entreprise.

### **Les problèmes liés à l'habitat**

**Int. :** *Malgré toutes les mesures que vous prenez en cas de températures élevées, certains de vos salariés habitent peut-être dans des logements mal isolés qui ne leur permettent pas de se reposer suffisamment en période de canicule. Que faites-vous dans ce cas ?*

**P. M. :** Effectivement, certains habitent dans des logements sociaux situés dans des quartiers prioritaires de la ville qui ne sont pas forcément les plus confortables. Le fait de terminer le travail à 13 heures leur permet toutefois de se reposer, éventuellement en allant chercher de la fraîcheur à la piscine ou au bord des rivières.

Pour détecter les personnes qui seraient vraiment en situation difficile, nous avons instauré un rituel. En principe, tous les compagnons passent, tous les matins, dire bonjour aux membres de l'administration. De cette façon, si quelqu'un est vraiment fatigué, l'information remonte : « *Loïc n'a vraiment pas l'air en forme, il faudrait y faire attention.* »

### **Migrer vers des régions plus fraîches ?**

**Int. :** *Vous avez mentionné le fait que vous intervenez ponctuellement en Ile-de-France. Envisagez-vous de déplacer votre activité vers des régions plus fraîches que le Sud de la France ?*

**P. M. :** Nous avons, actuellement, un gros chantier en Île-de-France, à Marne-la-Vallée, où l'on nous a d'ailleurs demandé de travailler la nuit, ce qui soulève d'autres questions. Nous allons prochainement intervenir à Grenoble, sur le chantier du village olympique. Il s'agit d'opportunités ponctuelles, mais je trouve ma région très belle et je n'ai pas envie d'en changer !

### **Le partage de bonnes pratiques avec d'autres entreprises**

**Int. :** *Vous avez évoqué un réseau sur lequel vous avez pu vous appuyer pour faire évoluer votre organisation. Continuez-vous à vous inspirer des expériences d'autres entreprises ?*



**P. M. :** Désormais, c'est plutôt moi qui suis sollicité pour aller faire part de mon expérience à d'autres chefs d'entreprises... Par exemple, j'ai été invité récemment par l'ADEME et par la CPME Sud à présenter des conférences sur l'adaptation climatique.

**Int. :** *Faites-vous des émules parmi les autres entreprises du BTP ?*

**P. M. :** La semaine dernière, j'ai participé à une table-ronde à Marseille. Le lendemain, je recevais 25 ou 30 demandes de connexion sur LinkedIn...

### **La transmission**

**Int. :** *Vous nous avez indiqué votre âge. Sans doute vous préoccupez-vous de votre succession. Envisagez-vous de transmettre votre entreprise à l'un de vos collaborateurs ?*

**P. M. :** Je me suis posé la question de ma succession dès 2018, alors que j'avais soixante ans. J'ai créé une holding et ouvert le capital aux salariés. Ils en ont acquis 20 %. Malheureusement, je n'ai pas trouvé parmi eux quelqu'un qui accepte de prendre la tête de l'entreprise. Je suis donc à la recherche d'un acheteur.

Pour moi, la question essentielle n'est pas le prix de vente. J'ai créé cette entreprise en 1999, en « soufflant » des combles tout seul et en établissant les factures, le soir, dans ma chambre à coucher. J'ai réussi à développer l'entreprise et, aujourd'hui, elle emploie 33 salariés. Ce qui me tient principalement à cœur, c'est qu'elle continue à exister tout en conservant le même mode de fonctionnement. Ce serait dommage que quelqu'un vienne « casser » tout ce que nous avons créé ensemble.

Je cherche donc un repreneur qui soit jeune, qui ait un esprit visionnaire et puisse apporter ses connaissances à l'entreprise, mais qui soit aussi plein de bienveillance et soucieux du bien-être des salariés, car c'est la règle d'or qui permet à une entreprise de recruter et de se pérenniser.

**Int. :** *Les jeunes d'aujourd'hui cherchent du travail qui ait du sens, et une entreprise comme la vôtre devrait les attirer. Comment expliquez-vous qu'il soit aussi difficile de trouver un repreneur ?*

**P. M. :** Il y a quelques années, nous avons participé à l'accélérateur d'ETI de Bpifrance. Des étudiants répartis aux quatre coins du monde devaient choisir, en fonction des différents sites Internet, celle des entreprises participantes dans laquelle ils aimeraient travailler. Près de 80 % de ces étudiants avaient choisi Everest Isolation ! Je pense en effet que notre site exprime l'humanité et la bienveillance qui caractérisent notre entreprise.

Le problème est sans doute ailleurs. Le chiffre d'affaires d'Everest Isolation est de 5 millions d'euros, et sa valeur est donc probablement de 1,2 ou 1,5 million d'euros. Quelle banque accepterait de prêter une telle somme à un jeune ?

**Int. :** *Ne pourriez-vous pas envisager un LBO ?*

**P. M. :** Le secteur de l'isolation a connu une période très favorable, lorsque l'État accordait des subventions grâce auxquelles l'isolation d'une maison particulière ne coûtait au client que 1 euro. Ce marché était alors très profitable, et le chiffre d'affaires d'Everest Isolation est monté jusqu'à 11 millions d'euros, ce qui lui permettait d'employer 57 personnes. L'État a mis fin à cette politique du jour au lendemain, en 2022. Heureusement que nous avons accumulé des capitaux propres, sans quoi nous nous serions retrouvés en grande difficulté.

L'an dernier, notre résultat a été négatif de 800 000 euros, ce qui est beaucoup pour une PME, mais nous disposions de 2 millions d'euros de trésorerie, et nous avons pu faire face. Nous avons néanmoins dû nous séparer de certaines personnes, mais nous les avons aidées à s'installer ou à se reclasser et nous avons évité tout licenciement.

Aujourd'hui, l'entreprise renoue avec les bénéfices. Nous l'avons à nouveau mise en cession, et nous espérons trouver la perle rare !