

# Chef d'Entreprise

[DÉCRYPTER AGIR INNOVER]

« JE SUIS À LA TÊTE  
D'UNE PETITE PME »

Nathalie Loiseau, directrice de l'Ena

## LE PEN MACRON LE MATCH

FISCALITÉ  
FINANCEMENT  
DROIT DU TRAVAIL  
DIALOGUE SOCIAL  
INNOVATION

**TROPHÉES**  
ÉLISEZ LA PME  
DE L'ANNÉE

COMMENT  
MIEUX **VENDRE**  
SUR INTERNET

LES OUTILS  
DE LA PME  
DU **FUTUR**



# Nouveau Crafter. Traction, Propulsion, 4MOTION : vous avez le choix sans l'embarras.



## Gamme Crafter à partir de 235 € / mois\*, sans apport. Nouveau Crafter. Une nouvelle dimension.

Le nouveau Crafter est désormais disponible en Traction, Propulsion ou Transmission intégrale 4MOTION avec une puissance allant jusqu'à 177 ch. Avec un design intérieur repensé, un siège ergonomique suspendu\*\* et les derniers systèmes d'aide à la conduite comme la « Protection Latérale »\*\*, le « Lane Assist »\*\* ou le « Park Assist »\*\*, votre quotidien va grandement s'améliorer. Avec son volume de chargement jusqu'à 18,4m<sup>3</sup> et son PTAC jusqu'à 5,5 t, il est le nouvel allié indéfectible de toutes vos missions. Venez essayer le nouveau Crafter chez votre Distributeur.



**Véhicules  
Utilitaires**

**Modèle présenté :** Crafter 30 L3H3 traction TDI 102 ch avec options peinture métallisée, jantes Lismore, phares LED et projecteurs antibrouillard en Location Longue

Durée sur 36 mois et 60 000 km sans apport, 36 loyers de **314 € HT.**

\*Exemple pour un Crafter 30 L3H3 traction TDI 102 ch en Location Longue Durée sur 36 mois et 60 000 km sans apport, 36 loyers de 235 € HT. \*\*Disponible en option.

Offre réservée aux professionnels, hors loueurs et flotte, valable jusqu'au 30/06/2017, chez tous les Distributeurs Volkswagen Véhicules Utilitaires participant, sous réserve d'acceptation du dossier par Volkswagen Bank GmbH - SARL de droit allemand - Capital 318 279 200 € - Succursale France : Bt Ellipse 15 av. de la Demi-Lune 95700 Roissy en France - RCS Pontoise 451 618 904. Mandataires d'assurance et d'intermédiaire d'assurance ORIAS.

Volkswagen Group France SA - 11 avenue de Boursonne Villers-Cotterêts - RCS SOISSONS B 602 025 538.

Volkswagen Véhicules Utilitaires recommande **Castrol EDGE Professional.**

# Une France coupée en deux

Un suspense haletant, stressant, pour un dénouement finalement attendu. Les résultats du premier tour de l'élection présidentielle sont proches de ceux annoncés dans les sondages. Ce sera donc un duel entre Emmanuel Macron et Marine Le Pen. Seule surprise? Le peu de remous provoqués par cette affiche. Un grand écart par rapport aux nombreuses manifestations de mai 2002. Le fait d'annoncer, depuis plusieurs mois, la présence de la candidate du Front national au second tour de la présidentielle y est pour beaucoup. Mais tout de même. Sans revenir sur les origines de ce parti, Marine Le Pen propose un retour au franc et la sortie de la zone euro. Elle souhaite également rebâtir les murs du protectionnisme. Bref, des décisions économiques qui mettraient à mal toutes les entreprises françaises, notamment les plus petites. Face à elle, Emmanuel Macron fait office de chevalier blanc. Mais, comme le rappelle Pierre Gattaz à juste titre, ce n'est pas pour autant qu'il dispose d'une carte blanche. Car, s'il est élu, ce sera forcément à défaut.

Et il ne pourra pas, comme ses prédécesseurs, remettre à demain les nombreuses réformes structurelles dont la France a besoin, notamment pour faciliter les embauches et réduire la pression fiscale sur les entreprises et les foyers.

Des réformes nécessaires pour réconcilier les deux France qui se sont exprimées dimanche 23 avril. Celle des grandes villes urbaines votant massivement Emmanuel Macron et celle, plus rurale et précaire, votant Marine Le Pen. Car la seule façon de réduire le chômage et de redonner du pouvoir d'achat aux Français, c'est bel et bien de permettre aux entreprises de renouer avec la croissance et les bénéfices. ■



**Julien van der Feer**  
Rédacteur en chef

# 04 Sommaire

#113 / Mai 2017

## LE JE DU MOIS

Nathalie Loiseau: «Je suis à la tête d'une petite PME» **8**

## L'ACTU

### L'ACTU EN 1'30"

Tour d'horizon de votre écosystème en 90 secondes **14**

### L'ACTU ET VOUS?

Protection des données personnelles: ce qui va changer pour les PME **18**

## INSPIRATION

### PROSPECTIVE

La technologie au service de l'entreprise du futur **22**

### LA RELÈVE

5 start-up plus que prometteuses **26**

### LE MENTOR

Zahia Ziouani: Donner de l'harmonie au collectif **28**

### AILLEURS

Quand le numérique transforme l'économie subsaharienne **32**



**10 CANDIDATS EN COMPÉTITION**  
**1 seul remportera le titre de dirigeant de l'année de cette 11<sup>e</sup> édition du Grand Prix des Chefs d'Entreprise**

**35**



Téléchargez l'application du magazine



Et en attendant le second tour...

Macron / Le Pen

# Le match

**42**



La santé, c'est trop important pour être compliqué.

PRÉVENTION

SANTÉ

PRÉVOYANCE

## 96% DES ENTREPRISES ADHÉRENTES SONT PRÊTES À NOUS RECOMMANDER.



- Pour les chefs d'entreprise : la mise en place et le pilotage du contrat peuvent être intégralement gérés en ligne.
- Pour les salariés : la possibilité de compléter eux-mêmes l'offre choisie grâce à un renfort personnalisé, sans coûts ni démarches supplémentaires pour l'entreprise.

**1<sup>re</sup> mutuelle santé de France, au service des entreprises et des salariés.**  
Découvrez nos solutions sur [harmonie-mutuelle.fr/devis-entreprise](https://www.harmonie-mutuelle.fr/devis-entreprise)



**Harmonie**  
**mutuelle**

En harmonie avec votre vie

## EN PRATIQUE

<b>FLOTTE AUTO</b> Salon de Genève : les nouveautés pour les entreprises	53
<b>MARKETING</b> Attirez de nouveaux prospects en ciblant vos campagnes	56
<b>GESTION</b> Un contrôle fiscal 2.0 qui vise les PME	60
<b>FINANCE</b> Culture cash, un principe qui paye	62
<b>RH</b> Une surcomplémentaire, pour quoi faire ?	64
<b>PROSPECTION</b> Choisir sa solution de génération de leads	67
<b>RÉSEAUX SOCIAUX</b> 7 conseils pour bien tweeter	68
<b>LA FICHE</b>	70

## ENTRE VOUS

<b>COPIEZ//COLLEZ</b> 42, l'école 2.0	72
<b>SPRING CAMPUS</b> Un marathon de haut niveau	74
<b>SAVE THE DATE</b> Décernez le titre d'entrepreneur(e) de l'année!	76
<b>LE CLUB</b> Stéphane Besseau, CEO de Prédical	78
<b>LE JOUR OÙ...</b> Pauline Moquet a troqué ses habits de dirigeante pour une blouse d'ouvrière	80
<b>DANS SA TABLETTE...</b> Rodolphe Hasselvander, CEO de Blue Frog Robotics	82



Édité par **Éditions SAS**  
160 bis, rue de Paris  
92 645 Boulogne-Billancourt Cedex

Pour joindre votre correspondant par téléphone, composez le **01 46 99** suivi des quatre chiffres entre parenthèses. Par e-mail, suivez le modèle : initiale du prénom suivi du nom@editialis.fr

**P-dg et directeur de la publication:**  
Hervé Lenglard

**Assistante de direction:** Sophie Laguerre  
(01 46 99 9393 92)

### RÉDACTION

**Rédacteur en chef pôle TPE/PME:**

Julien van der Feer  
(01 46 99 99 63 – juanderfeer@editialis.fr)

**Assistante de la rédaction:** Yveline Couteux  
(01 41 31 72 66 – ycouteux@editialis.fr)

**Conception graphique:** Catherine Sautais

**Rédaction:** Stéphane Guillard (sguillard@editialis.fr), Mallory Lalanne (gestion financière et fiscalité, mlalanne@editialis.fr), Pierre Lelièvre

(plelievre@editialis.fr), Amélie Moynot (amoynot@editialis.fr) et Barbara Prose (bprose@editialis.fr); secrétaire de rédaction: Aurélie Baffert  
**Ont collaboré à ce numéro:** C. Guicheteau, J. Roda, N. Valeano (rédaction); T. Chatain et H. Dachy (SR); M. Sglagok (illustration); C. Mossière (photo)

### PRODUCTION

**Responsable de production:**

Christophe Beluin

**Service maquette:** Pauline Balle, Marie Chesneau, Catherine Sautais et Anne Zeller

### PUBLICITÉ

**Directeur du pôle Décideurs:**

Stéphane Fauchet  
(01 46 99 99 62 – sfauchet@editialis.fr)

**Directrice du pôle TPE/PME:**

Sophie Moreau  
(01 46 99 22 96 – smoreau@editialis.fr)

**Équipe commerciale:** 01 41 31 72 49  
Anne-Laure Delalande, Xavier Dubrulle, Coralie Giusserand et Kamel Mekraoui

### Équipe commerciale digitale:

Matthieu Leborgne (mleborgne@editialis.fr)

**Chargée de trafic:** Corinne Rouyère  
(01 46 99 90 17 – crouyere@editialis.fr)

### MARKETING & DIGITAL

**Directeur marketing et digital groupe**  
Carol Gué (01 82 00 97 13 – cgue@editialis.fr)

### DIFFUSION

Tél.: 01 46 99 90 18

**Responsable partenariats et opérations**

**spéciales:** Guennaëlle Chaigne

(01 46 99 97 77 – gchaigne@editialis.fr)

**ABONNEMENTS** Tél.: 01 40 94 22 22

**ADMINISTRATION** Tél.: 01 46 99 97 85

**Imprimeur:** Léonce Depreg, Barlin (62)

**Tarifs:** 4,50 € le numéro. Abonnements: 1 an (le

magazine, versions print et digitale sur PC, tablettes et smartphones (iOS et Android), le hors-série, la newsletter, le site chefdentreprise.com): 59 € TTC (TVA: 2.10 %).

Dom-Tom et étranger: nous contacter.

**Réassort diffuseurs et dépositaires:**

À Juste Titres (04 88 15 12 40)



Chef d'Entreprise est édité par Éditions SAS au capital de 136 000 euros  
Principal actionnaire: Éditions SAS  
Commission paritaire: 0617186779

**ISSN:** 1774-7376 – **Dépôt légal:** à parution  
Origine du papier: Lanaken, Belgique  
Eutrophisation des eaux: 41 g  
Gaz à effet de serre: 801 kg

« Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article du présent magazine sans l'autorisation de l'éditeur. »  
Articles L122-4 et L122-5 du Code de la propriété intellectuelle.  
L'éditeur décline toute responsabilité en cas de perte, détérioration ou non retour des documents qui lui sont confiés. Il se réserve le droit de refuser toute demande d'insertion sans avoir à motiver son refus.

Ce numéro s'accompagne d'un encart jeté Préventica sur une partie de la diffusion.



# Soyez entreprenant. FORD MONDEO



5 portes Business Nav TDCi 120 ch ECONetic

Rejet de CO<sub>2</sub>

94 g/km

CONSUMMATION  
MIXTE

3,6 l/100 km

TVS\*\*

188 €/an

À partir de

**269 €/mois\***  
SANS APPORT

LLD 24 mois / 30 000 km.  
Entretien, assistance 24/24 et gestion  
des pertes totales.

**FORD ENTREPRISE.** Notre métier, simplifier le vôtre.

\*Exemple de location longue durée incluant les prestations « entretien/assistance » et gestion des pertes totales d'une Mondeo Business Nav 5 portes TDCi 120 ch ECONetic BVM6 type 07-16 avec Peinture Métallisée neuve (tarif au 01/04/17), sur 24 mois et 30 000 km, soit 24 **loyers de 269 €/mois**. Montants exprimés TTC hors prestations facultatives. Offre non cumulable, réservée aux professionnels, valable du 01/05/17 au 31/05/17 dans le réseau Ford participant, en LLD selon conditions générales et si acceptation du dossier par Ford Lease, nom commercial de Bremany Lease, SIREN 393 319 959 RCS Versailles. \*\*Taxe sur les Véhicules de Société, selon la loi de finance 2013. **Modèle présenté à 385 €/mois** de la Mondeo Titanium 2.0 TDCi 150 ch BVM6 type 07-16 avec options. **Consommation mixte (l/100 km) : 4,4. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 115** (données homologuées conformément à la Directive 80/1268/EEC amendée).

Ford France, 34, rue de la Croix de Fer - 78122 St-Germain-en-Laye Cedex. SIREN 425 127 362 RCS Versailles.

**ford.fr**



**Go Further**

## 08 **Le Je du mois**

Par Julien van der Feer



---

**1965**

Naissance à Neuilly-sur-Seine.

---

**1986**

Entrée au ministère des Affaires étrangères.

---

**1993**

Elle sert pendant deux ans en qualité de conseiller technique au cabinet du ministre des Affaires étrangères.

---

**2002**

Elle est affectée en qualité de chef du service d'information et de presse à l'ambassade de France à Washington jusqu'en 2007.

---

**2009**

DRH au ministère des Affaires étrangères et européennes jusqu'en 2011.

---

**2012**

Nathalie Loiseau est nommée directrice de l'École nationale d'administration.

---



## suis à la tête d'une petite PME » **Nathalie Loiseau**

**Nathalie Loiseau est directrice de l'École nationale d'administration (Ena). Elle se positionne dans une démarche de transformation de cette institution, en essayant notamment de rapprocher secteur public et entreprises privées.**

### **Quel parallèle faites-vous entre votre poste de directrice de l'Ena et celui de dirigeant d'entreprise?**

**Nathalie Loiseau:** L'Ena, c'est naturellement une école. Mais c'est aussi une équipe de 180 personnes, des ressources à trouver car nous avons un tiers de ressources propres dans notre budget de fonctionnement, avec des projets à mener à bien, avec des clients, avec une marque forte et avec un développement à l'international. Nous avons donc des enjeux de management, de qualité de produit, de transformation... Bref, des enjeux très proches de ceux des entreprises.

### **Quelle est votre problématique au niveau du management?**

Il s'agit de conduire une équipe constituée de profils très divers en âge, en compétences professionnelles et en statut sur un projet de transformation de l'Ena, une institution qui a 72 ans d'existence. Comme toutes les grandes écoles aujourd'hui, nous devons nous transformer, non pas à coups de grandes réformes mais en permanence, au jour le jour. Mon rôle est d'instiller l'envie et la culture du changement.

### **Peut-on vraiment instiller l'envie de changement?**

Oui, mais il faut convaincre les collaborateurs qu'ils sauront faire différemment et mieux, qu'ils en sont capables et que le changement va venir d'eux. Il ne peut pas être imposé, il n'est pas l'instruction d'un chef. Mais ça doit être le projet de tous. C'est vrai que, dans l'État, mais aussi dans de nombreuses entreprises, nous avons longtemps été dans

une culture très verticale. Le patron donne des directions et les collaborateurs exécutent avec plus ou moins bonne grâce. C'est un modèle qui doit évoluer et c'est naturellement plus facile de le faire dans un établissement public à taille humaine comme l'Ena.

### **Si l'Ena est une PME, son image de marque est souvent écornée. Comment l'expliquez-vous?**

En France, nous avons un rapport très particulier à l'État. Les citoyens et les entreprises en attendent beaucoup plus qu'ailleurs. Y compris quand le discours consiste à dire que l'administration intervient trop. Dans les journaux, dès qu'il y a un événement, le premier réflexe est de savoir que fait l'État, si les choses ont été bien faites. Nous nous posons rarement la question de ce que nous pouvons faire en tant qu'acteur de la société civile. Ce phénomène est très français; il y a peu de pays où l'on réagit ainsi.

### **Mais pourquoi un tel focus sur l'Ena?**

L'Ena, c'est un peu le concentré du rapport que nous avons avec l'État. Tout d'abord, il y a un cliché qui veut que toute la haute administration soit formée par l'Ena. Or, seulement un tiers des hauts fonctionnaires sortent de cette école. Par ailleurs, nous pensons aussi que l'intégralité de la classe politique a fait l'Ena. En réalité, c'est seulement 2% de nos anciens élèves qui font de la politique... Quel que soit l'homme ou la femme politique qui s'exprime, quand on veut critiquer son discours, on dit "vraiment, ces énarques..." Or, la plupart du temps, ce n'est pas le cas. ➔

# 10 Le Je du mois

Par Julien van der Feer



## Votre meilleur souvenir professionnel ?

J'espère qu'il est devant moi. Mais servir l'intérêt général est un formidable moteur depuis toujours et chaque jour.

## Ce que vous appréciez le plus chez vos collaborateurs ?

Qu'ils me disent ce qu'ils pensent, leurs idées, leurs propositions, leurs difficultés, leurs désaccords.

## Et le défaut que vous ne tolérez pas ?

J'en ai assez moi-même pour avoir appris à tolérer ceux des autres.

## L'entreprise que vous auriez voulu inventer ?

Pourquoi parler au passé ? Peut-être en créerai-je une un jour !

## Une citation que vous aimez vous répéter ?

« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait », de Mark Twain.

## Un entrepreneur que vous admirez ?

Nathalie Balla, qui a repris La Redoute. Elle n'a pas cherché la facilité. Et c'est une femme.

## Votre loisir préféré ?

Cuisiner avec mes enfants pour mes amis, lire, aller à l'opéra... quand je peux !

## ☞ Il y a une forme d'injustice ?

Cela vient du fait qu'en France, lorsque nous sommes insatisfaits, nous aimons trouver des coupables. Cela m'a frappé quand je vivais aux USA. Pendant le second mandat de Georges W. Bush, les Américains n'étaient pas contents de leur président. En même temps, la vie continuait, les initiatives individuelles se poursuivaient. Chez nous, quand rien ne va, c'est "à qui la faute". C'est un sport national. Sous la III<sup>e</sup> République, c'était les avocats, les professeurs, les juifs, les francs-maçons qui étaient pointés du doigt. Ce comportement doit nous aler-

ter. Je ne dis pas que tout le monde doit se dédouaner de tout, mais l'auto-examen n'est pas assez fréquent. Et dire systématiquement que c'est la faute à Bruxelles, aux énarques ou que les médias mentent, c'est une posture dangereuse.

## Comment faire pour rapprocher les fonctionnaires et les entrepreneurs ?

C'est vrai que ce sont des milieux qui se connaissent mal. Ce qui a fonctionné au moment des Trente Glorieuses et de la création de l'Ena, c'est le partenariat entre les deux. La conviction que service public et secteur privé doivent s'appuyer l'un sur l'autre. Cela a disparu. Mais il n'y a aucune fatalité ! Il est toujours temps de travailler à l'ouverture d'esprit des deux côtés. D'ailleurs, tous les élèves de l'Ena font un stage en entreprise. Nous avons aussi de plus en plus de recrues qui viennent du secteur privé.

## Il s'agit de stages dans les grandes entreprises ?

Non, pas seulement. J'ai voulu diversifier l'approche. Comme vous le savez, rien ne ressemble plus à l'administration qu'une grande entreprise. Et c'est ce qui m'a gêné. J'ai donc passé beaucoup de temps et d'énergie à développer les stages dans les start-up, PME et ETI. Et quelques grandes associations aussi. Je remercie d'ailleurs tous les chefs d'entreprise qui nous font confiance tous les ans et qui n'ont, le plus souvent, aucun lien avec l'Ena et l'administration au départ.

## Est-ce compliqué de prendre un énarque en stage ?

Je le dis toujours : ça ne vous coûte rien d'essayer, nous vous l'offrons ! Et vous verrez si ça vous apporte quelque chose. Les stages se passent toujours très bien. Parmi les quelques PME qui ont accueilli un énarque, il y a KissKissBankBank, Leetchi, TheFamily, Radiall, l'entreprise de Pierre Gattaz, et il est très enthousiaste ! Nous travaillons avec le Comité Richelieu pour trouver des ETI ou le Comité Colbert pour le secteur du luxe. Enfin, nous travaillons avec Bpifrance qui nous conseille des PME qu'elle accompagne. Mais le plus important, c'est de trouver des entreprises où les dirigeants acceptent de s'impliquer. Pour que ce soit un vrai stage productif.

## Comprenez-vous le ras-le-bol des entrepreneurs face à la réglementation ?

Les patrons de PME sont souvent en colère contre une réglementation qui leur paraît exagérée, tatillonne, voire excessive. Et il y a beaucoup à dire et à améliorer de ce point de vue là, tout en ayant conscience que si nous changeons la réglementation tout le temps, c'est encore pire que si elle était discutable mais stable. Mais, par rapport à d'autres pays, la réglementation sur la qualité de l'air, de l'eau, sur la composition des produits alimentaires, ce sont des progrès collectifs. Imaginez la Chine. Là-bas, vous n'êtes pas encombré par la réglemen- ☞

# Lufthansa Premium Economy Class.

Pour ceux qui en veulent plus.



## 12 Le Je du mois

Par Julien van der Feer

➤ tation. Mais vous avez des millions de Chinois qui manifestent et s'expriment sur les réseaux sociaux car ils ne veulent pas vivre dans un pays pollué. Et en termes de stabilité économique, c'est un énorme maillon faible.

Ce qui est important, c'est que les fonctionnaires apprennent à travailler en partenariat avec les parties prenantes, pas en vase clos. Ils doivent trouver le meilleur équilibre entre l'intérêt général et les préoccupations des professionnels.

### **Le problème, c'est surtout la multiplication de la réglementation. Que faire?**

Sur l'abondance de la réglementation, il faut être lucide et regarder la taille d'un gouvernement. Bien souvent, nous pouvons faire l'équation un ministre égal une loi. Ce ne sont pas les fonctionnaires qui inventent des lois tous les matins. Car l'administration, aussi, a besoin de stabilité pour analyser l'impact réel d'une loi. Mais, bien souvent, un secrétaire d'État explique que sa présence au gouvernement doit être marquée par la création d'une nouvelle loi. Il y a un vrai sujet au niveau du politique.

Il en va de même au Parlement. La plupart des textes de loi préparés par le gouvernement font une trentaine d'articles. Mais, quand ils sortent du Parlement, ils comprennent entre 200 et 300 articles. Avec une qualité normative qui n'est pas toujours au rendez-vous, et la mise en place souvent longue de décrets d'application, donc de l'incertitude pour les entreprises.

### **Quels enseignements les dirigeants de PME peuvent tirer de l'Ena?**

Nous travaillons beaucoup sur la méthode agile et l'innovation publique. Je ne sais pas à quel métier exact je forme mes élèves puisque les métiers sont en transformation partout, dans le public comme dans le privé. Nous essayons donc de leur donner des méthodes permettant l'innovation, c'est-à-dire de travailler en mode projet. Le but est de rassembler des équipes, non pas en fonction d'un organigramme établi, mais en fonction de l'appétence des collaborateurs à s'investir dans certains projets. C'est une façon de libérer des énergies et de découvrir des talents inattendus. C'est le contraire de la façon dont nous avons travaillé pendant des décennies où nous voulions créer des jardins à la française, censés s'appliquer à tous. Cela a marché pour créer Airbus ou Ariane. Mais aujourd'hui, nous n'en sommes plus là. ■

[@JulienVDF](#)

#### **Et en plus**

Nathalie Loiseau est Chevalier dans l'ordre de la Légion d'honneur et Officier de l'ordre national du Mérite. Elle est l'auteure de *Choisissez tout* (éditions JC Lattès) et *La Démocratie en BD* (éditions Casterman).





# VALORISEZ VOTRE ENTREPRISE

## PEUGEOT 308 Active Business

**395€** TC/mois<sup>(1)</sup>  
3 ans entretien inclus<sup>(2)</sup>

## Équipements

i-Cockpit® avec combiné tête haute  
Navigation connectée  
Aide au stationnement arrière  
Pack Visibilité\*

BETC Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Paris.

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL Consommation mixte (en l/100 km) : de 3,1 à 3,6. Émissions de CO<sub>2</sub> (en g/km) : de 82 à 95.

(1) Exemple pour la location longue durée d'une PEUGEOT 308 Active Business 1,6L BlueHDi 120 S&S BVM6 neuve, hors options, sur une durée de 36 mois et 90 000 km, incluant la prestation facultative PEUGEOT Contrat Service Maintenance 36 mois/90 000 km<sup>(2)</sup>. Sous conditions de reprise. Coût total de la location hors prestations facultatives 12 587 € TC. (2) Selon les conditions générales du PEUGEOT Contrat Service Maintenance disponibles dans le réseau PEUGEOT. Offre non cumulable, réservée aux professionnels, valable jusqu'au 31/05/2017, pour toute location longue durée d'une PEUGEOT 308 Active Business 1,6L BlueHDi 120 S&S BVM6 neuve, dans le réseau PEUGEOT participant, et sous réserve d'acceptation du dossier par CREDIPAR, SA au capital de 138 517 008 €, RCS Nanterre 317 425 981, 9, rue Henri-Barbusse, 92230 Gennevilliers, ORIAS n° 07004921 (www.orias.fr). \* Pare-brise teinté acoustique, allumage automatique des feux de croisement, essuie-vitre avant à déclenchement automatique, éclairage d'accueil extérieur, éclairage d'accompagnement automatique et rétroviseur intérieur photosensible.

## PEUGEOT 308

MOTION & EMOTION



PEUGEOT  
PROFESSIONNEL

# 14 L'actu en 1'30"

Par la rédaction

## L'ŒIL DE MICHEL SZLAZAK

Macron ou Le Pen? De nombreux dirigeants ont arrêté leur choix.



« Nous sommes aujourd'hui derrière le candidat Emmanuel Macron. »

**Pierre Gattaz**, président du Medef

**Le patron** des patrons a déclaré son soutien à Emmanuel Macron, lundi 24 avril, dans un entretien à l'AFP. « Par contre, ce n'est pas un blanc-seing », a ajouté Pierre Gattaz, qui s'était prononcé en faveur du programme de François Fillon pour le premier tour de la présidentielle. « Nous serons vigilants pour l'accompagner dans le développement économique de la France qui devra être fait par des réformes importantes et rapides », a-t-il conclu. ■

SUR LE WEB



Mettre en place un programme de formation adapté à vos salariés, c'est ce que propose le 10<sup>e</sup> volet des Speed Moot SFC, réalisé par le cabinet d'expertise-comptable SFC, en partenariat avec Chef d'Entreprise. Au-delà des obligations réglementaires, la mise en place de la formation des salariés est un enjeu majeur pour le développement des PME.

## TWITTOSPHERE



La fintech @LemonWay, spécialisée dans la collecte de paiements, a reçu un blâme de l'APCR et une amende de 80 000 euros.

**Plus dure sera**

**la chute**

Les investissements étrangers en France ont progressé de 16 % en 2016 selon @businessfrance. Meilleur score depuis dix ans.

**Au sommet**



**Remonter la pente**  
En redressement judiciaire pendant huit mois, @Saque a trouvé un repreneur.



**7<sup>e</sup> ciel**

@SpaceX a envoyé dans l'espace une fusée déjà utilisée et un étage a pu être récupéré.



**Bientôt le soleil**

La start-up spécialiste de la vente de vin à l'abonnement @LPBallon passe sous la houlette du géant @ventepriuee\_fr.

## MANAGEMENT

# Quelles sont les attentes des générations Y et Z?

**Qui sont ces jeunes diplômés** de la génération Y et Z dont le comportement est analysé à la loupe? Le cabinet d'étude Universum a réalisé une étude auprès de 18 000 étudiants et jeunes diplômés avec une première expérience professionnelle dans 19 pays. Les enseignements tirés sont rassurants quant au management: il n'a pas à être modifié pour chaque génération. Les Y et Z s'adaptent à la culture de l'entreprise et à ses valeurs. 50 % de jeunes indiquent avoir peur que leur emploi ne

corresponde pas à leur personnalité. La stagnation à un même emploi est une inquiétude soulignée par la tranche des 21-33 ans. Enfin, l'entrepreneuriat a le vent en poupe et devient une sorte de graal à atteindre: plus d'un étudiant sur quatre aspire à créer son entreprise. Autre effet de cette mutation, les grandes entreprises privées intéressent moins les jeunes. Seuls 10 à 12 % des trois générations (X, Y et Z) pensent à travailler pour une organisation privée. ■

**58 %**

Pour 58 % des dirigeants, le stress représente aujourd'hui la principale raison de la détérioration de leur état de santé, alors qu'ils n'étaient que 38 % à dresser ce constat en 2015.

**FORMATION** Si le CPA permet à vos salariés de connaître leur droit acquis au cours de leur carrière, vous aurez grand intérêt à assurer une mise à jour de vos déclarations et à suivre les grandes lignes du projet pour répondre aux questions de vos collaborateurs.

**MEDEF** L'Université du numérique du Medef s'est tenue les 15 et 16 mars à Paris. Un événement placé sous le signe de la data. Pour revivre l'intégralité de ces deux journées, rendez-vous sur [www.chefdentreprise.com](http://www.chefdentreprise.com) avec le #Unum.



## 112 %

La finance alternative en général bondit de 112 % avec 628,8 millions d'euros récoltés en 2016 contre 296,8 millions d'euros en 2015.

## 233,8 millions

Le financement participatif - ou crowdfunding - affiche un montant global des fonds collectés en 2016 de 233,8 millions d'euros contre 166,8 millions en 2015, soit plus 40 % de croissance en un an.

## 2,6 millions

Le nombre de financeurs de projets de crowdfunding continue sa progression: ils sont désormais 2,6 millions en 2016 contre 2,3 millions en 2015.

## Bulletin de paie simplifié: des ajustements nécessaires

Le bulletin de paie français bat tous les records de complexité. Pour le rendre plus lisible, le gouvernement a chargé Jean-Christophe Sciberras, DRH de l'entreprise Solvay, d'animer un groupe de dix entreprises pilotes (Société Générale, Safran, Afpa, Solvay, Bnp Paribas...) qui ont expérimenté, en 2016, un nouveau modèle. Un premier bilan a été dressé et remis au gouvernement fin février. Une vingtaine de lignes ont été éliminées. « Les

prélèvements sont rassemblés par grands risques (maladie, retraite, chômage...), et non plus par organisme collecteur », détaille Myriam El Khomri, ministre du Travail. L'objectif est d'appréhender facilement le montant des cotisations réglées par les salariés et par les employeurs, en tenant compte des exonérations dont on peut bénéficier. Ces transformations seront étendues à tous les employeurs au 1<sup>er</sup> janvier 2018, en parallèle de la mise

en place du prélèvement à la source. Le rapport met également en lumière le temps consacré à l'expérimentation par ces sociétés. Il a fallu en moyenne 63 jours à une entreprise pour s'adapter à la production des nouveaux bulletins de paie. Il est par ailleurs intéressant de souligner que l'ensemble de ces structures ont eu recours aux services d'un éditeur de logiciel de paie afin d'adapter leurs outils. ■

**SUR LE WEB**

### RELATION CLIENT

Fidéliser vos clients, une bataille de tous les jours? Plus pour longtemps. Venez découvrir dans la rubrique Marketing-Vente de notre site les quatre conseils qui rendront vos clients accros à vos produits et services.

### VENTE

Avec 72 Mds € générés par les achats en ligne, en France, en 2016, stratégie sociale et e-commerce ont tout intérêt à trouver un terrain de convergence. Mais peut-on vraiment vendre sur les réseaux sociaux? La réponse sur [Chefdentreprise.com](http://Chefdentreprise.com)

# VIVACTIV' SANTÉ

La santé de mes salariés,  
en toute simplicité !



[www.mutualia.fr](http://www.mutualia.fr)

**VOUS ÉCOUTER, VOUS COMPRENDRE, VOUS ACCOMPAGNER...**

Pour répondre à vos besoins et à ceux de vos collaborateurs, VIVACTIV'SANTÉ c'est la solution simple et flexible : des formules modulables pour vous et des renforts optionnels pour vos salariés, conformes à la réglementation.

Contactez votre **Conseiller Entreprise Mutualia** sur [mutualia.fr](http://mutualia.fr)

The logo for Mutualia, featuring a stylized green leaf icon to the left of the word "Mutualia" in a bold, green, sans-serif font.

*Entre nous, c'est humain*

## Protection des données personnelles Ce qui va changer pour les PME

**Un nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles va impacter les entreprises en 2018. Comment s'adapter? L'éclairage de Benjamin May et Clémentine Richard, avocats chez Aramis.**

**Actuellement**, l'usage des données personnelles est régi par une loi du 6 janvier 1978 modifiée suite à la transposition d'une directive européenne de 1995. Le nouveau Règlement général sur la protection des données personnelles (abrégé en GDPR, de l'anglais General data protection regulation) adapte, au niveau européen, les règles de protection des données à l'évolution des technologies et des usages de ces données. L'objectif est d'établir une réglementation unique applicable dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne garantissant un niveau élevé de protection des données personnelles des citoyens européens. Ce texte sera directement applicable dans les états membres à partir du 25 mai 2018. L'ensemble des entreprises, indépendamment de leur taille, sont concernées.

### Quels changements concrets pour les PME?

Le GDPR supprime les "déclarations CNIL", que les entreprises [manipulant des données personnelles, NDLR] étaient tenues d'effectuer, et les remplace par l'obligation pour elles d'être en mesure de prouver qu'elles respectent le GDPR. Ces nouvelles règles sont exposées au fil des 99 articles du Règlement. Concrètement, lorsqu'elles collecteront des données personnelles, les entreprises devront expliquer de manière claire et transparente les finalités des traitements opérés sur ces



**Le GDPR supprime les "déclarations CNIL", que les entreprises étaient tenues d'effectuer.**

données et devront recueillir le consentement exprès des personnes à la mise en œuvre de ces traitements ("opt-in"). Elles devront demander de manière explicite leur accord, par exemple au moyen d'une case à cocher spécifique à cette question. Les entreprises seront également tenues de respecter les principes de privacy by design et de privacy by default qui impliquent de prendre en compte les impératifs de protection des données personnelles dès la conception de tout produit ou service. Elles devront être en mesure de rapporter à tout moment la preuve qu'elles ont, notamment, limité la quantité de données collectées à ce qui est strictement

REPÈRES

97%

Face au nouveau GDR, c'est le nombre d'entreprises qui n'ont pas de plan d'action, selon Isabelle Falque-Pierrotin, présidente de la CNIL, qui est intervenue au Medef, le 2 mars 2017.

6

La CNIL a théorisé en mars 2017 une méthodologie en six étapes pour aider les entreprises à s'adapter: désigner un pilote, cartographier son traitement de données, prioriser les actions... La suite sur le site de la Commission.

# « Une volonté d'accroître notre visibilité et notre notoriété auprès des entreprises »



Le groupe Fiat Chrysler Automobiles (FCA), à travers Alfa Romeo, sera à nouveau présent lors du Grand Prix des Chefs d'Entreprise. A cette occasion, il présentera les versions business du Stelvio, le 1<sup>er</sup> SUV de la marque Alfa Romeo.

interview



**Sébastien Perrais**  
Directeur Alfa  
Romeo France



**Patrice Bergonzi**  
Directeur Fleet &  
Business France

## Pourquoi Alfa Romeo a-t-il décidé de s'associer à nouveau au Grand Prix des chefs d'Entreprise ?

**Patrice Bergonzi :** Notre participation, pour la deuxième année consécutive à ce trophée, traduit une volonté d'accroître notre présence auprès des entreprises. Avec une gamme de véhicules qui couvre désormais tous les besoins des entrepreneurs, Berline, Compacte et maintenant SUV, Alfa Romeo est en train d'asseoir sa légitimité sur le marché du BtoB. Une légitimité qui devrait encore être renforcée avec le Stelvio, que nous présenterons d'ailleurs officiellement auprès des entreprises lors de ce Grand Prix dans ses versions business.

## Pouvez-vous nous en dire plus sur le Stelvio ?

**Sébastien Perrais :** Le Stelvio est le tout premier SUV de la marque, en cent ans d'histoire. Il réunit toutes les caractéristiques authentiquement Alfa-Romeo : un chef d'œuvre de design, une expérience de conduite unique mêlant passion, émotion et performance. Il figure parmi les SUV les plus dynamiques du marché, sans toutefois faire de compromis sur le confort, les équipements et la sécurité. L'alliance de la position de conduite, à la fois rehaussée et sportive, est un défi unique qui permet au Stelvio de procurer les mêmes émotions qu'une berline sportive, tout en procurant un sentiment de sécurité avec le Système de freinage intégré (IBS), le Radar anti-collision avec reconnaissance piéton (FCW + AEB) et l'Alerteur de Franchissement de ligne (LDW) de série. Dans sa version Business, le Stelvio intègre une motorisation Diesel 180 ch proposée à 124 gramme de CO<sub>2</sub>, avec un TCO parmi les meilleurs du marché des SUV. Il est équipé du Système UConnect 6,5" Nav (Radio, MP3, Aux-in, Bluetooth, navigateur), du radar de parking avant, avec une garantie de trois ans ou 100000 km.

## Quelles sont vos ambitions pour 2017 ?

**Patrice Bergonzi :** Alfa Romeo Giulia possède tous les atouts pour concurrencer les modèles allemands premium du segment des berlines. Lancé en 2016, Giulia est en progression constante auprès des entreprises. Mais l'année 2017 sera marquée par le

lancement de nos deux crossovers : l'Alfa Romeo Stelvio, qui sera suivi à l'automne par le Jeep Compass. Avec ces deux nouveaux SUV, qui viennent enrichir une gamme déjà composée de la Fiat 500X et du Jeep Renegade, le groupe FCA affiche ses ambitions sur un marché en très forte croissance dans les entreprises. Il étoffe aussi son offre en proposant tous types de véhicules, de la mythique Fiat 500 aux Utilitaires Fiat professional, en passant par la berline Giulia ou les Compactes Tipo.

## Quelle organisation avez-vous mis en place pour accompagner votre croissance sur le marché des entreprises ?

**Patrice Bergonzi :** Nous avons complètement repensé notre organisation en 2016, avec une segmentation adaptée à la taille de nos entreprises clientes. Pour les grands comptes, qui ont plus de 500 véhicules en parc, nous avons déployé une équipe de cinq Key Account Managers dont le rôle est de traiter en direct avec les gestionnaires de parcs et les loueurs. Sur le segment du Mid Market (de 100 à 500 véhicules), qui constitue pour nous une cible prioritaire, nous avons mis en place l'année dernière un programme national pour les ventes coordonnées. Celles-ci sont négociées sur le plan national par deux Key Account Managers qui travaillent en relation étroite avec notre réseau de 220 distributeurs en France. Enfin, pour s'adapter aux besoins des PME et des professionnels, nous avons inauguré en 2016 le programme des Business Centers qui a déjà été déployé chez une trentaine de distributeurs. Dans ces Business Centers, les entreprises disposent d'un interlocuteur vente et après-vente formé à leurs attentes. Elles bénéficient en outre d'un espace dédié sur les show-rooms et d'horaires d'ouverture anticipée dès 8:00 du matin. Des salles d'attentes connectées ont également été aménagées pour que les clients puissent travailler en attendant que leur véhicule revienne de l'atelier. Le déploiement se poursuivra en 2017, avec un objectif de 40 Business Centers opérationnels à la fin de l'année. ■



# 20 L'ACTU Et vous ?

Par Benjamin May et Clémentine Richard

➤ nécessaire pour l'objectif poursuivi et mis en place des mesures de sécurité appropriées encadrant l'accès et l'utilisation des données.

**Comment mettre en œuvre cette réglementation en interne?** Les entreprises devront mettre en place une organisation et des procédures internes permettant de veiller à ce que les principes de protection des données soient pris en compte par tous, à tous les niveaux de l'entreprise et à toutes les étapes de développement des activités. Un tel projet devra être suivi au niveau de la direction générale pour les PME. De plus, certaines entreprises dont l'activité repose, notamment, sur le suivi des personnes (publicité ciblée, géolocalisation...) auront l'obligation de désigner une personne chargée de s'assurer du respect des dispositions du Règlement dans l'entreprise, le Data Protection Officer (DPO).

**Quelles étapes pour se mettre en conformité?** Les entreprises disposent d'un an pour se mettre en conformité. Elles doivent établir dès à présent une cartographie détaillée des traitements mis en œuvre, de la manière dont les données sont collectées, de la localisation des données, des éventuels destinataires de ces données ainsi que des mesures déjà mises en œuvre pour assurer la protection de ces données. Sur la base de cette cartographie, l'impact des différentes dispositions du Règlement sur chaque traitement mis en place devra être analysé afin d'adopter des mesures de mise en conformité adéquates. Le coût de la mise en conformité dépend de nouveau de l'activité des entreprises et de son niveau de conformité à la réglementation actuelle. En fonction de ces paramètres, les coûts pour l'entreprise pourront varier des seules dépenses de formation pour certains collaborateurs à l'embauche de personnes spécialement qualifiées.



« Un des effets majeurs de ce texte : une définition commune relative aux données à caractère personnel. »

**Jérôme Lagasse**, chef d'escadron

« Une opportunité [pour les entreprises] de repenser en profondeur la gestion des données des clients, partenaires ou collaborateurs. »

**Elliott Mourier**, consultant Gouvernance des données chez Micropole



« Seules 7% des organisations considèrent la cybersécurité comme un sujet prioritaire. »

**Michael Bittan**, associé leader des activités cyber-risk services chez Deloitte



## Quels sont les risques encourus par les entreprises qui ne s'adapteraient pas?

Le Règlement renforce de manière significative les pouvoirs de sanction de la CNIL. Les amendes pourront s'élever à 4% du chiffre d'affaires mondial consolidé ou 10 000 000 d'euros, le chiffre le plus élevé étant retenu pour les manquements considérés comme étant les plus graves. La sanction était de 150 000 euros maximum jusqu'au mois d'octobre 2016 et s'élève à 3 millions d'euros actuellement. ■

🐦 @Chef\_entreprise

REPÈRES

**CIL**

Les Correspondants Informatique et Libertés existent déjà dans les entreprises. Avec le GDPR, le nombre de délégués à la protection des données a vocation à augmenter.

**G29**

Cette organisation qui rassemble les CNIL européennes a lancé, en juin 2016, une consultation (désormais close) des professionnels portant, notamment, sur le DPO. 540 contributions ont été reçues.

# Une belle occasion de mettre en avant l'esprit d'innovation et d'enthousiasme de nos PME

Pour la sixième année consécutive, Business France sera partenaire du Grand Prix de Chefs d'Entreprise. Une fidélité qui répond à une ambition : inciter les PME à s'ouvrir à l'international.

## Pour quelles raisons Business France s'associe-t-il une nouvelle fois au Grand Prix de Chefs d'entreprise ?

Business France est effectivement partenaire pour la 6ème année du Grand Prix de Chefs d'entreprise. Il s'agit d'un événement incontournable pour les PME. Nous nous devons d'accompagner cette mise à l'honneur. C'est aussi une belle occasion de mettre en avant l'esprit d'innovation et d'enthousiasme de nos PME, et de donner un élan d'espoir et de dynamisme à celles et ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat à l'international.

## Quels services leur proposez-vous ?

Notre offre est bâtie autour de quatre leviers. Business France organise tout d'abord des ateliers d'informations à Paris et met à la disposition des entreprises des outils d'analyses de marchés, des études et des analyses sectorielles. Nous accompagnons également les exportateurs à travers des opérations clés en main afin de leur offrir des opportunités de rencontres avec des acheteurs potentiels, des partenaires locaux... Nous soutenons leurs projets de développement international grâce à un suivi sur mesure et personnalisé qui vise à prioriser les marchés à aborder, tester le potentiel de



**Frédéric Rossi,**  
Directeur Général  
délégué à l'activité Export chez  
Business France

leur offre sur une cible d'acheteurs, appréhender les pratiques commerciales locales, se rendre visible sur un marché...

En partenariat avec Bpifrance, nous développons un programme d'accélération à l'export pour 1 000 ETI et PME de croissance. Cette proximité avec Bpifrance permet à nos 46 chargés d'affaires internationaux d'aborder d'un point de vue global la question du développement de l'activité internationale de l'entreprise, en l'orientant éventuellement vers des solutions de financement ou d'assurance export. Enfin Business France gère le dispositif du Volontariat International en Entreprise (V.I.E) qui permet aux entreprises françaises de confier à des jeunes de 18 à 28 ans une mission professionnelle à l'étranger de 6 à 24 mois.

## Quel est le bilan de votre action depuis la création de Business France en 2015 ?

Pour son deuxième exercice, Business France a transformé l'essai avec des résultats d'activité en hausse dans tous les domaines. La synergie entre l'accompagnement des entreprises françaises à l'export et l'accueil des investissements étrangers en France s'est renforcée sur le terrain. En 2016, près de 10 000 PME & ETI ont bénéficié des prestations Export. 462 opérations collectives, dont 152 Pavillons France, ont été organisés à l'étranger dans le cadre du Programme France Export. La stratégie de Business France de faire du V.I.E la formule de référence à l'international pour les entreprises et les jeunes, est, elle aussi, validée par les chiffres. Fin 2016, 9 572 V.I.E. étaient en poste dans 134 pays, contre 9 006 V.I.E fin 2015. Enfin, l'année dernière, une entreprise sur deux accompagnée par Business France a conclu un ou plusieurs contrats d'affaires. Trois entreprises sur quatre sont entrées en contact avec de nouveaux partenaires commerciaux potentiels.

## Quels sont les facteurs clés de succès et les erreurs à ne pas commettre pour réussir à l'export ?

Le premier facteur, c'est d'être bien « conseillé » pour définir

sa stratégie export. Avec son réseau de 93 bureaux à l'étranger, et ses 700 spécialistes sectoriels, Business France a développé une réelle expertise sur les opportunités de marchés, les contacts à nouer pour se développer dans un pays... Nous disposons aussi d'un service réglementaire qui constitue une source précieuse d'informations pour les exportateurs. Le deuxième facteur, c'est d'établir un business plan réaliste, et de l'actualiser très régulièrement. Avant de rapporter, l'international est une source de dépenses importantes, souvent immatérielles, et pas toujours faciles à financer. Les produits de Bpifrance et d'Euler Hermès constituent à ce titre de bons compléments aux offres bancaires classiques. Enfin, pour réussir à l'export, il faut embarquer la totalité de l'entreprise dans la démarche et créer une ambition commune à tous les salariés. Les contrats se gagnent grâce au responsable export, mais les marchés se pérennisent avec l'implication de tous ! ■

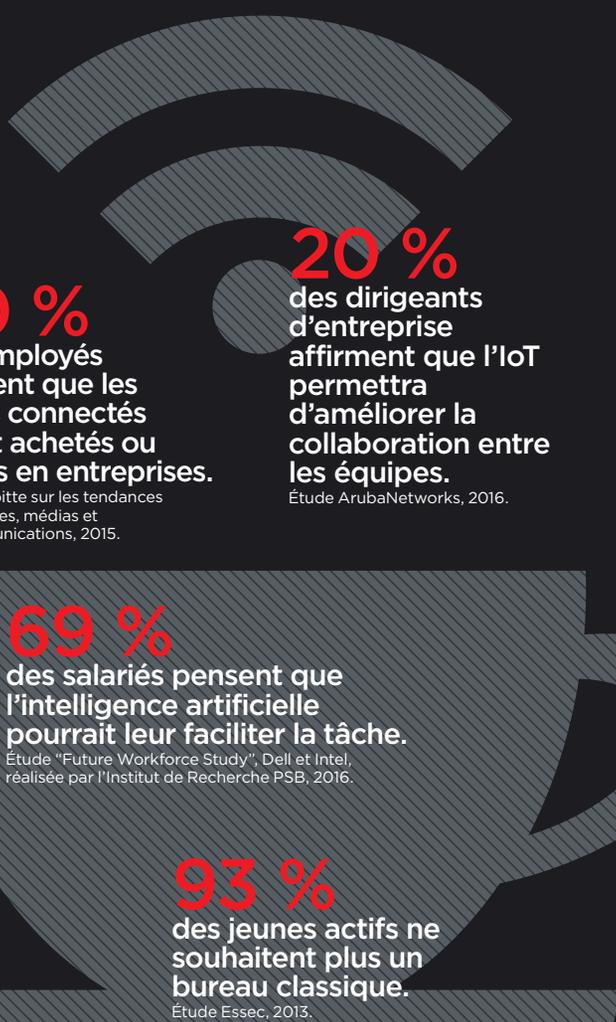


## INFOS

65 000, c'est le nombre de jeunes talents candidats à un poste à l'international. dans le vivier constitué par le service d'appui au recrutement de V.I.E de Business France.

# La **TECHNOLOGIE** au service de l'entreprise du futur

L'arrivée dans le monde du travail d'une nouvelle génération de collaborateurs ultra-connectés accompagne la transition numérique des entreprises et modifie également la conception même de l'espace de travail.



**60 %**  
des employés  
estiment que les  
objets connectés  
seront achetés ou  
utilisés en entreprises.

Étude Deloitte sur les tendances technologies, médias et télécommunications, 2015.

**20 %**  
des dirigeants  
d'entreprise  
affirment que l'IoT  
permettra  
d'améliorer la  
collaboration entre  
les équipes.

Étude ArubaNetworks, 2016.

**69 %**  
des salariés pensent que  
l'intelligence artificielle  
pourrait leur faciliter la tâche.

Étude "Future Workforce Study", Dell et Intel, réalisée par l'Institut de Recherche PSB, 2016.

**93 %**  
des jeunes actifs ne  
souhaitent plus un  
bureau classique.

Étude Essec, 2013.

**Oubliés l'organisation en silos**, les espaces de travail cloisonnés et la sédentarité des employés. Avec l'avènement des nouvelles technologies et l'émergence d'une nouvelle génération de collaborateurs, l'entreprise de demain est amenée à évoluer pour laisser davantage de place au bien-être et aux méthodes de travail collaboratives. Génération toujours plus connectée, sensible à l'échange et à l'interactivité, les millennials (génération Y) concourent à faire évoluer la manière dont s'opèrent les relations dans le travail. «*Leur arrivée dans le monde du travail va impacter profondément l'organisation des entreprises*, prévient l'économiste Noreena Hertz. *Ils sont effrayés par le monde actuel, mais sont avides de création. Cette génération sera celle de la créativité et de l'inventivité.*» À l'image du succès de l'intrapreneuriat ou de l'influence de l'"esprit start-up", la transformation de l'entreprise s'explique notamment, selon elle, par «*le besoin de cette génération de poursuivre sans cesse les échanges et la discussion*». Aussi, ces attentes doivent être intégrées par les dirigeants, tandis que les innovations technologiques bousculent l'organisation du travail. «*Les employeurs doivent fournir les solutions pour aider leurs collaborateurs à s'exprimer dans leur travail et encourager la création d'un environnement adapté. L'espace de travail doit favoriser les échanges dans l'entreprise pour tirer le maximum de leur créativité*», préconise-t-elle. Expert en workplace technology et pd-g de Jooxter, start-up spécialisée dans les espaces de travail intelligents, Fabien Girerd distingue trois éléments

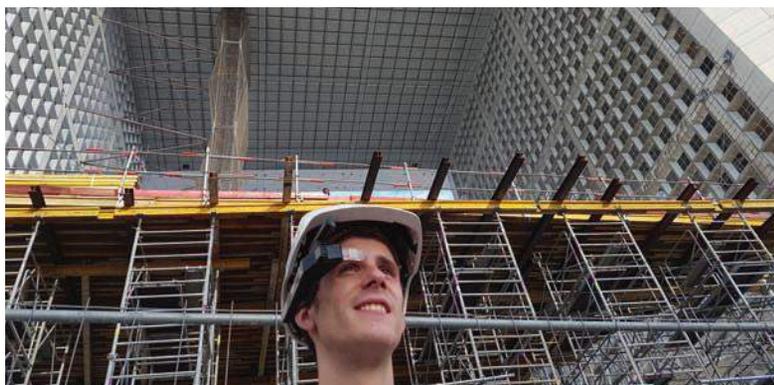
FIND  
MORE  
FREE  
MAGAZINES

[FREEMAGS.CC](http://FREEMAGS.CC)

essentiels à la transformation future de l'environnement de travail: «*La révolution des espaces de travail s'appuie à la fois sur une problématique de ressources humaines, sur une composante immobilière et enfin sur la technologie, considérée comme un facilitateur de cette transformation.*»

**Travail collaboratif.** Les opportunités offertes par le numérique et les innovations technologiques renforcent cette dynamique de changement, d'après Arthur Mamou-Mani, architecte et expert en technologie numérique: «*Le travail est aujourd'hui toujours plus individuel, il y a de moins en moins d'interaction alors que la demande des salariés existe. Les outils numériques encouragent les échanges.*» Pourtant, rien n'a jamais été aussi accessible. Du simple agenda partagé aux plateformes de travail et d'échange en ligne, les opportunités offertes par le cloud deviennent incontournables dans l'entreprise. Le travail partagé encourage la créativité des acteurs de l'entreprise, pour tendre vers davantage de performances. Et la diversité des outils s'adapte également aux nombreux besoins des PME, à l'image des solutions qui rendent plus ludique et amène les sessions de formation. Plus avancées, les technologies de réalité virtuelle ne sont pas pour autant inaccessibles et joueront un rôle majeur dans le futur. Pour Arthur Mamou-Mani, cette technologie est une opportunité de repenser le travail à distance. «*Nous pouvons très bien imaginer que des collaborateurs situés à différents endroits dans le monde participent activement à une réunion en étant équipés de casques ou de lunettes. La réalité augmentée et virtuelle permettra à chacun de suivre et d'interagir quelle que soit sa localisation*», explique-t-il. La promesse des

**La diversité des outils s'adapte aux nombreux besoins des PME.**



entreprises spécialisée est d'abolir l'éloignement géographique en promouvant le travail collaboratif à distance.

**Espace de travail intelligent.** Le lieu de travail n'échappe pas, non plus, aux effets de la révolution numérique emmenée notamment par les objets connectés professionnels dont le marché connaît une progression exponentielle. Un rapport de la société de conseil Tractica considère qu'il s'établira à près de 6,3 milliards de dollars en 2020, contre 218 millions en 2015. Si les acteurs ont déjà saisi leur chance, la tendance préfigure l'apparition de nouveaux usages. En témoignent les attentes placées par les entreprises dans l'IoT: 59 % d'entre elles pensent que les objets connectés augmenteront la productivité des employés, selon une étude Aruba. La start-up canadienne Bionym a, par exemple, conçu un bracelet connecté réagissant aux pulsations cardiaques de son propriétaire. Ainsi équipé, il lui sera possible d'accéder aux locaux de son entreprise ou de déverrouiller son ordinateur de manière sécurisée. D'autres acteurs de l'IoT ambitionnent de repenser l'environnement de travail pour plus de simplicité et d'attractivité. Si Jooxter s'adresse aux grandes entreprises avec un service connecté maximisant l'occupation des espaces de travail, Fabien Girerd considère que «*les PME seront amenées à l'utiliser dans la mesure où elles vont avoir besoin d'optimiser la gestion de leurs locaux*». Par ailleurs, l'IoT se retrouve à d'autres niveaux de l'environnement de travail. C'est le cas dans le secteur du bâtiment connecté. Il est désormais possible de contrôler et gérer, depuis un smartphone ou une tablette, le chauffage, l'éclairage ou encore la climatisation des locaux d'une entreprise afin d'en améliorer l'utilisation par les employés. «*Les nouveaux bâtiments vont embarquer de plus en plus de technologies pour apporter toujours plus de nouveaux services aux gestionnaires mais également à leurs occupants*», confirme le p-dg de Jooxter. Dans une autre mesure, l'intelligence artificielle (IA) bouleverse l'organisation des entreprises. Accenture estime que les technologies liées à l'IA entraîneront une augmentation de l'efficacité du travail de 20 % en France. Si elle conduit déjà à davantage d'automatisation des tâches, c'est également une opportunité de développement qui s'illustre dans des univers très ➔

# 24 INSPIRATION *Prospective*

Par Pierre Lelièvre

➤ spécifiques. Elle se montre notamment pertinente comme outil prédictif pour détecter d'éventuelles pannes dans les infrastructures réseaux. La start-up brestoise LiveMon propose, ainsi, un outil de supervision et d'analyse des incidents avant qu'ils ne se produisent, basé sur l'intelligence artificielle.

**Nomadisme.** Tandis que le coût de l'immobilier constitue encore une large part des dépenses des entreprises et que l'utilisation des outils de travail est rendue possible partout, une question se pose: que va-t-il advenir des locaux de bureau? Se dirige-t-on vers une obsolescence des bureaux traditionnels? «*La surface de bureaux va se réduire de près de 20 % à l'avenir en raison du développement du télétravail ou du coworking*», estime Fabien Girerd. Force est de constater que l'espace de travail devient pour beaucoup de salariés un critère capital dans le choix d'un employeur. Pour 40 % des jeunes actifs, l'espace de travail est déterminant, selon une étude de l'Essec. Une tendance qui incite alors les entreprises à repenser leur organisation, pour rester compétitives et attractives. «*L'utilisation d'un espace de travail physique est déjà questionnée*», note Arthur Mamou-Mani. Preuve en est, l'essor du télétravail. Adopté en masse aux États-Unis, le home office demeure, en revanche, encore en retrait en France. Si le rapport Mettling sur la transformation numérique et la vie au travail de 2015 évoquait que plus de 1 % des salariés français étaient concernés par cette tendance, l'Observatoire du télétravail et de l'Ergostressie (Obergo) estime la réalité plus proche des 2%. Toutefois, la prédisposition des salariés et des entreprises au home office s'amplifie en raison des bénéfices liés au bien-être, au temps gagné dans la journée et à l'amélioration de la productivité. Autre tendance, autre lieu. Le nomadisme des travailleurs s'appuie également sur le succès du coworking. L'offre pléthorique contribue à amplifier la réinvention des usages. Autonomie, mobilité ou réappropriation de l'environnement

## Quid des nouveaux outils?

### 1 EYESISTANCE

Eyesistance de Scalian s'adresse aux techniciens mobiles ayant besoin d'informations détaillées depuis leur poste de travail. Lunettes connectées à réalité augmentée, elles permettent d'accéder à de la documentation, de suivre une formation à distance, etc.



### 2 SLACK

Et si les plateformes de tchat en entreprise remplaçaient les (trop) nombreux mails reçus chaque jour? La plateforme Slack centralise et fluidifie tous vos échanges en interne. La possibilité de créer des chaînes de discussion s'avère très pertinente pour cibler ses bons destinataires.

### 3 ASANA

Centraliser les projets de votre entreprise via une application web et mobile dédiée devient un jeu d'enfant. Asana veut remplacer les mails quotidiens entre collaborateurs à travers une plateforme unique. Planification et gestion des tâches de chacun, l'organisation des projets devient plus agile.

### 4 MAGENCY

Les longues réunions pesantes et sans relief appartiendront peut-être au passé. Dans la volonté d'améliorer l'interaction des employés, la start-up Magency propose une box connectée au cloud rassemblant des outils adaptés au travail collaboratif. L'objectif: renforcer les échanges entre les employés et doper leur performance.



de travail font de ces flex-office des espaces de plus en plus plébiscités. En 2015, 49,5 % des coworkers étaient des salariés de TPE, PME ou d'associations, d'après une étude de Bureaux à partager. «*Ces lieux favorisent les échanges et le travail collaboratif de par leur flexibilité*», rebondit Arthur Mamou-Mani. Toujours est-il que les évolutions engendrées par la transition numérique ne sont pas sans risque. Comme il le fait remarquer, «*le bureau de demain sera intimement lié à notre lieu de vie*». Une bonne raison de s'interroger sur la place qu'aura le travail dans la vie des salariés de demain. ■ [@PierreLel](#)

Les nouvelles technologies rendent les collaborateurs plus productifs.

Le travail collaboratif renforce la créativité et l'innovation.

Certaines technologies devraient remplacer certains métiers.

Le travail risque d'empiéter davantage sur la vie privée des collaborateurs.

# RUE DE LA FORMATION

EN PARTENARIAT AVEC CHEF D'ENTREPRISE

## Comment le numérique peut accélérer mon business ?

Économies, gain de temps, partage de l'information, efficacité, notoriété... La transformation numérique des entreprises impacte positivement leur activité. Selon un sondage Elabe réalisé en 2017, 68% des dirigeants de PME considèrent la transition numérique comme un enjeu essentiel. Comment l'intégrer à l'entreprise pour en faire un levier stratégique, et gagner en compétitivité ?

### Le numérique au pluriel

De la simple dématérialisation à la redéfinition des fonctions, le numérique a beaucoup à apporter aux entreprises. Il peut d'abord être un vecteur d'efficacité en participant à la réinvention des métiers au sein de l'entreprise. Chez Maviflex par exemple, PME spécialisée dans la production de portes souples pour l'industrie, l'investissement dans un outil de découpe laser informatisé a « amené chacun à revoir complètement sa propre organisation du

travail, l'enjeu étant d'aboutir à un gain de temps », explique Anne-Sophie Panséri, PDG de l'entreprise.

Le numérique facilite aussi la réorganisation du travail vers un mode plus efficace et collaboratif. Charles Zuccarelli, PDG de Corse Centrale de Restauration, témoigne : « l'acquisition d'un logiciel de gestion intégrée (ERP) nous a permis de contrôler toute la chaîne. Cela nous a fait gagner en rentabilité, et a développé le partage d'informations en interne ».

Enfin, le numérique peut être appréhendé sous le prisme

stratégique en ce qu'il ouvre de nouvelles opportunités commerciales. Ainsi, le centre de contacts Wisecom, dont l'activité est historiquement tournée vers le téléphone, a développé son offre en investissant dans les nouveaux médias digitaux tels les forums et réseaux sociaux, lui permettant donc de conquérir de nouveaux marchés.

Le numérique dépasse l'outil. Il est partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise et acteur de sa performance. Et vous, où en êtes-vous ? Testez-vous avec le diag-numérique du MEDEF ([diag-numerique.fr](http://diag-numerique.fr)) ... et lancez-vous !

### L'Université du Numérique du MEDEF

Face au retard des entreprises françaises sur la question de la digitalisation, le MEDEF a consacré deux journées à l'étude des enjeux numériques. L'objectif ? Inciter les entreprises à investir ce sujet devenu essentiel. Les débats se sont articulés autour de trois

### INFOS

Dirigeants de PME, l'export, les transitions verte et numérique représentent de réels enjeux pour votre entreprise. Pour appréhender au mieux ces mutations et connaître les interlocuteurs habilités à vous accompagner dans vos démarches, rendez-vous sur le site [ruedelafornation.org](http://ruedelafornation.org). Vous y trouverez des articles, infographies, retours d'expérience de vos pairs, et chiffres clés... qui vous ouvriront les portes de l'innovation et de la croissance.

phénomènes majeurs : la numérisation de l'industrie, l'ubérisation des modèles traditionnels du commerce, et la vague de l'internet des objets. Face à de telles mutations, il est devenu obligatoire pour les entreprises d'investir dans le numérique si elles veulent rester compétitives. 76% des dirigeants considèrent aujourd'hui être bien informés sur la transition numérique... Ne reste donc qu'à franchir le pas entre information et formation pour que la digitalisation devienne un pilier de développement des entreprises ! ■

### À PARTAGER

#### L'éducation, un sujet clé et urgent.

La qualité de la formation initiale et la construction de l'entrée professionnelle des jeunes dans la vie active sont des enjeux cruciaux pour notre pays. Les entreprises sont prêtes à s'impliquer pleinement dans la filière professionnelle, mais cela nécessite des réformes courageuses afin que 100 % des jeunes soient citoyens et employables à la fin de leur scolarité. Pour cela des actions concrètes s'imposent, articulées autour de quatre axes : la maîtrise impérative d'un socle de connaissances et de compétences, la valorisation de l'envie d'apprendre, l'information sur les débouchés et l'évolution des métiers, et le renforcement de l'implication des entreprises dans la voie professionnelle.

**PAR LEUR AUDACE**, ils réinventent le business. Par leur esprit d'initiative, ils créent des marchés. Accueillis à l'Hôtel de Ville de Paris en mars 2017 pour un événement autour de la candidature aux JO 2024, ces entrepreneurs sont ceux sur qui miser.

# Sericyne

## Clara Hardy et Constance Madaule

### INNOVATION ÉLEVÉE

Plus forts que les imprimantes 3D : les vers à soie produisant directement en 3D. Une innovation rendue possible par la start-up Sericyne, fondée en mai 2015 par une designer, Clara Hardy, et une ingénieure, Constance Madaule. Concrètement, la société utilise des sortes de moules sur lesquels les insectes tissent directement. Son offre s'adresse aux industries de la mode, de la décoration (luminaires...) et de la communication (packaging).



### SERICYNE

Textile  
Paris XII<sup>e</sup> arr. (siège social) et Paris  
XIX<sup>e</sup> arr. (locaux)  
✦ Clara Hardy, 27 ans (présidente),  
et Constance Madaule, 27 ans  
(directrice générale)  
♦ SAS > Création en mai 2015  
> 4 personnes  
CA 2016 NC 🐛 @sericyne

### ÉLEVAGE DE VERS

« Nous recevons les vers à soie des éleveurs, les élevons en atelier – nous en avons un à Paris et un dans les Cévennes –, produisons la matière, et enfin vendons la matière en BtoB. Les entreprises peuvent les associer à d'autres objets, et achètent la soie comme du papier, du tissu ou directement en volume pour équiper des luminaires, par exemple », détaille Clara Hardy.

### LEVÉE DE FONDS

Lancée avec 100 000 euros, obtenus via un PIA (Programme d'investissements d'avenir) de Bpifrance et un prêt d'honneur de Paris Initiative Entreprise, la start-up clôture actuellement sa première levée de fonds dans l'objectif d'aménager son deuxième atelier, de recruter et de se développer commercialement.

## UNE OLA POUR YPPA

Une ola qui se colore en bleu blanc rouge. C'est le type de surprises que peut concevoir la start-up Yppa, spécialisée dans la réalisation de spectacles lumineux en s'appuyant sur les smartphones du public et "en utilisant les écrans des smartphones comme des pixels", révèle son site. Elle s'appuie pour cela sur une application mobile, intégrable à une application existante, celle d'un club sportif par exemple. Une façon de renforcer l'implication de chacun dans le match tout en améliorant l'expérience des spectateurs. L'offre se décline dans les stades mais aussi dans les salles de concerts ou en team building pour les entreprises. « Une organisation peut offrir un show à partir de 2 000 euros (deux ou trois couleurs). Par ailleurs, nous proposons aux clubs sportifs des formules saison », explique Jonathan Rajot, cofondateur. Lancée en mai 2016, la société a été développée grâce notamment à une aide à l'innovation de 30 000 euros de Bpifrance et la Ville de Paris. Elle envisage, en 2017, de se renforcer sur la partie concerts et événementiel. ■



## DRONE: L'ENVOL D'UAVIA

Prendre des photos, réaliser des travaux de maintenance, inspecter un site sensible... Loin d'être seulement un loisir, les drones peuvent avoir différents usages en BtoB, notamment dans l'industrie. C'est la conviction de la start-up Uavia qui a conçu des drones dédiés à ce secteur. Leur particularité? « Nos drones se contrôlent via une application Web, donc ne nécessitent aucun déplacement sur site, et permettent d'accéder à ses données en temps réel », argumente Pierre Pelé, cofondateur. La location mensuelle est comprise entre 4 000 et 15 000 euros. Pour se développer, la société a levé des fonds publics et privés en 2016. Elle boucle actuellement une deuxième levée de fonds, afin, notamment, de renforcer son équipe. Ses drones sont produits et testés dans le Morbihan, en Bretagne. Par ailleurs, pour expérimenter, la start-up a tenté – et réussi – un challenge, celui de piloter l'un de ses drones situés en région parisienne, depuis San Francisco, en utilisant uniquement un ordinateur connecté à Internet. ■



## AVEC LOMA INNOVATION, LE PLASTIQUE C'EST FANTASTIQUE

Adapter à chacun la forme des objets du quotidien : écouteurs, masques, attelles, équipements de protection... C'est ce que permet la technologie brevetée développée par Loma Innovation. Son matériau plastique déformable se glisse dans l'objet souhaité et le modifie. « Notre technologie intéresse notamment les fabricants d'articles de sport », souligne Alexis Robert, président de la start-up, cofondée avec Pierre-Louis Boyer et Maxime Pascal. Le modèle économique est simple. La société prélève un pourcentage sur les ventes du produit fini. Toutefois, la commercialisation à grande échelle n'est pas pour tout de suite, mais pour 2019. Lancée avec des fonds propres, auxquels s'ajoutent 30 000 euros d'aides publiques et de récompenses de concours (Tremplin Entreprises...), la start-up est en phase de prototypage, avec une dizaine de produits en test. Elle projette, en 2017, de signer un contrat commercial de développement, d'apporter de nouvelles preuves de la solidité de son innovation et de déménager. ■



## ÉDITIONS ANIMÉES DIGITALISE LE DESSIN

Réconcilier le papier et le digital. C'est l'ambition des Éditions Animées avec ses cahiers de dessins à colorier, dont les images prennent vie lorsqu'elles sont regardées avec une tablette équipée de l'application adéquate. L'offre est tournée aussi bien vers les enfants et les adultes, qui ont leurs propres "cahiers de gribouillages", que vers les entreprises pour leur communication. « Louis Vuitton, Vinci Autoroutes ou encore Center Parcs comptent parmi nos clients », illustre Marie-Caroline de Montserrat, en charge de la promotion BtoB. Les produits sont vendus en librairies-papeteries, en ligne et dans les grandes enseignes spécialisées (Cultura, Fnac) à partir de 9,90 euros. Pour les entreprises, l'offre commence à 20 000 euros. Pour se développer, la start-up a levé 60 000 euros en 2014, puis 12 000 euros en 2016 afin de démocratiser son concept, misant sur du crowdfunding, via la plateforme KissKissBankBank. Elle ambitionne aujourd'hui notamment de se renforcer sur la partie BtoB. « Et pourquoi pas un projet autour des JO », conclut Marie-Caroline de Montserrat. ■



©William Crozes

# ZAHIA ZIOUANI Donner de l'harmonie au collectif

Pour devenir chef d'orchestre sans en avoir ni le réseau ni le profil type, Zahia Ziouani a transcendé les obstacles qui se dressaient sur sa route. De ce combat personnel est né l'Orchestre Symphonique Divertimento, une petite entreprise en soi avec sa propre culture...



« J'écoute ce que l'on me suggère mais je ne prends pas tout en compte. »

Zahia Ziouani

**L'envie d'embrasser une carrière musicale** a, très jeune, doté Zahia Ziouani d'une force hors du commun pour entreprendre qui ne l'a plus quittée. Née de parents algériens mélomanes, elle grandit en Seine-Saint-Denis bercée à la maison, avec sa sœur jumelle et son frère, par des opéras et symphonies de Beethoven. À 16 ans, elle entre au Conservatoire de Pantin, où elle rencontre le grand maître de musique Sergiu Celibidache. Après deux ans d'apprentissage sous sa direction, elle acquiert les rudiments du métier de chef d'orchestre. À 18 ans, la jeune femme se retrouve sans expérience et sans réseau... Elle décide alors de créer l'OSD (Orchestre Symphonique Divertimento). « *Je n'ai pas voulu laisser les gens décider pour moi* », affirme-t-elle. Pour se distinguer comme femme chef d'orchestre dans un milieu souvent élitiste et très majoritairement masculin, Zahia Ziouani donne à la formation musicale Divertimento une ligne artistique innovante. Les musiciens intégrés à l'orchestre doivent être polyvalents, une rareté dans ce domaine très technique. Ils sont encouragés à explorer un vaste répertoire et à ouvrir leurs

horizons musicaux. Ils doivent en outre être de bons pédagogues pour mener à bien les missions de sensibilisation à la musique classique que réalise l'OSD dans les territoires où cet apprentissage peut faire défaut, afin de révéler les potentiels en puissance. « *Dans les quartiers, les jeunes sont souvent abordés par des activités qui tournent autour du rap, du hip-hop... Mais c'est dénigrer les autres centres d'intérêt qui peuvent s'y exprimer* », décrit la cheffe d'orchestre

**Management.** Quels que soient les publics abordés, jeunes des quartiers ou audience d'amateurs de musique classique, Zahia Ziouani conserve la même exigence. « *Il y a deux façons d'être cheffe d'orchestre. Soit en étant invitée, soit en étant directrice musicale* », décrit-elle. En tant que directrice musicale exclusive de Divertimento, elle a donc à sa charge de choisir les œuvres et de les connaître sur le bout des doigts, mais aussi de transmettre ses choix d'interprétation aux musiciens. « *Un chef d'orchestre doit être au maximum de sa préparation pour le premier jour de la répétition. C'est là que se fait le travail de la partition en détail*, »



# TOUS LES MARCHÉS PUBLICS À PORTÉE DE CLIC DES TPE & PME

- **Tous les marchés publics** > 90k€ publiés quotidiennement
- **500 appels d'offres** < 90k€ ( exclusivité nouma.fr)
- **Un accès instantané aux DCE** (Dossier de Consultation)



RDV sur **nouma.fr** et pour plus d'informations au **02 44 84 86 00**

LA SOLUTION LA + COMPLÈTE | LA + INTUITIVE | LA + RAPIDE | LA + ÉVOLUTIVE | LA - CHÈRE DU MARCHÉ

# NouMA

# 30 INSPIRATION Le Mentor

Par Barbara Prose



« Le chef d'orchestre est un leader qui doit savoir créer la cohésion. »

1998

Zahia Ziouani crée l'Orchestre Symphonique Divertimento à tout juste 20 ans.

« pour donner de l'allure au tout. » Le chef d'orchestre est un leader qui doit savoir créer la cohésion et l'harmonie. Et donner de sa personne. « *La musique est vivante, on insuffle de l'énergie. Il faut susciter le dépassement de soi* », décrit Zahia Ziouani. Elle est l'arbitre du rythme de ses équipes, celle qui propose des temps de repos ou les décale lorsque la dyna-

mique est bonne. « *Nous n'en sommes plus à la hiérarchie du XX<sup>e</sup> siècle, où l'on jetait les baguettes à la figure des musiciens*, rappelle la cheffe d'orchestre. *Pour motiver ses équipes, on doit être capable de leur montrer où on les amène. Ceci, même s'ils n'adhèrent pas à la vision musicale.* » Car dans un orchestre, si les violons sont accordés, des dizaines de visions de l'œuvre peuvent s'exprimer. Zahia Ziouani sait écouter les avis de toutes et tous. Elle a d'ailleurs mis en place des comités pour récolter les suggestions. Mais la décision finale lui appartient et pour conserver son autorité et emmener le collectif vers la réalisation d'un but commun, elle doit se montrer à la fois ferme et bienveillante : « *J'écoute ce que l'on me suggère mais je ne prends pas tout en compte.* »

**Recrutement.** La méthode de recrutement de la cheffe d'orchestre diffère de la voie "classique". Elle préfère en effet aller sur le terrain à la découverte de musiciens complets plutôt que de faire passer des auditions, plus formelles et formatées. Zahia Ziouani se rend à de nombreux concerts, pas forcément de musique classique, et aborde les musiciens repérés pour leur proposer de rejoindre l'orchestre. Les "cadres" de l'orchestre, les chefs de pupitre, peuvent aussi être force de proposition pour faire des recommandations. Dans les auditions classiques, un paravent est parfois installé devant le musicien pour inciter au respect de la parité. Une problématique qui n'inquiète pas l'OSD où les femmes ont leur place, sans distinction d'avec les hommes. « *Les femmes sont*

*à des postes où on ne les attend pas forcément tels que les cuivres et percussions. Et les hommes peuvent jouer d'instruments jugés plus féminins comme la flûte* », relate Zahia Ziouani.

**Économie de projet.** Plus qu'une formation musicale, l'Orchestre Symphonique Divertimento est une petite entreprise, avec son économie de projet. Pour garantir le financement d'un collectif de 60 à 90 musiciens payés au cachet et à temps partiel à l'année, ainsi qu'une équipe administrative de sept personnes à plein temps, Zahia Ziouani a dû trouver un modèle économique rentable. Lorsque la plupart des formations musicales du genre sont largement subventionnées, l'étiquette d'orchestre social et proche des banlieues colle à la peau de Divertimento.

Le travail de la directrice musicale s'axe donc sur la gestion des activités pédagogiques de l'orchestre au quotidien, garantir sa pérennité, assurer les recrutements et ouvrir de nouvelles portes pour le futur... Elle doit aussi casser les codes au passage et prouver aux détracteurs et aux puristes que Divertimento sait être un berceau d'excellence dans la diversité. À cet effet, la jeune femme doit savoir se projeter dans le futur : « *Je suis obligée d'avoir en tête ce que l'on fera dans cinq ans... Et même dix ans ! Chaque année, on doit trouver des financements, des idées nouvelles. Nous devons être innovants et performants car, si l'on perd nos idées, on perdra cet avantage et notre place dans le milieu de la musique* », déclare-t-elle, lucide. Zahia Ziouani a, malgré ses craintes, réussi à attirer l'attention de Frédéric Oudéa, p-dg de la Société Générale qui a souhaité être mécène de l'OSD et soutient son action sur la dynamique des quartiers. Les ambitions de Zahia Ziouani pour son entreprise sont, dans un futur proche, de trouver une salle permanente où se produire, d'ouvrir de nouvelles entités à l'international et de nouer de nouveaux partenariats. ■ [@barbara\\_prose](https://twitter.com/barbara_prose)



Le recrutement se fait sur le terrain.

Le projet est pensé sur le long terme.

Avant, pour un dirigeant de PME,  
une demande de crédit était une véritable épreuve.



Maintenant sur [lendix.com](http://lendix.com)  
c'est beaucoup plus simple, souple et rapide.

- Pas de paperasse
- Pas de caution personnelle
- Réponse ferme sous 48h

**N°1** DES PLATEFORMES DE PRÊT  
AUX PME EN FRANCE\*

**lendix**

ENSEMBLE, FAISONS CRÉDIT AUX PME

[www.lendix.com](http://www.lendix.com) .....

AVERTISSEMENT : N'empruntez pas au-delà de vos capacités de remboursement. Prêter de l'argent à des TPE/PME présente un risque de perte en capital et nécessite une immobilisation de votre épargne. MENTIONS LÉGALES : Lendix IFP est immatriculée en tant qu'intermédiaire en financement participatif (IFP) sous le numéro d'immatriculation 15000364 sur le registre de l'ORIAS. Votre demande de financement sera traitée par Lendix Factory. Lendix Factory est une société par actions simplifiée au capital de 350.000 €, agréée par l'Autorité des Marchés Financiers sous le numéro GP16000030 en qualité de société de gestion de portefeuille dont le siège social est situé 94 rue de la Victoire, 75009 Paris, enregistré au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 823 469 846. Lendix Factory est une filiale à 100 % de Lendix SA. \*Selon baromètre publié sur crowdlending.fr.

## 32 INSPIRATION D'ailleurs

Par Barbara Prose

# AFRIQUE

## QUAND LE NUMÉRIQUE TRANSFORME L'ÉCONOMIE SUBSAHARIENNE

L'Afrique prend son élan pour un leapfrogging, un saut qui téléporte les jeunes pousses du continent vers une économie du digital florissante. Pionnières de leur secteur, elles se lancent avec des modèles capables de secouer leurs territoires.

### AFRICAB L'UBER D'ABIDJAN

Détentrice d'une flotte de 90 véhicules, la start-up ivoirienne Africab, fondée en 2015 et basée à Abidjan, emploie des chauffeurs qui réalisent quotidiennement 300 courses dans la capitale. Avec plus de 12000 taxis déjà en circulation, Abidjan avait encore une place pour ce service de VTC dédié à la classe moyenne émergente. Confortables et climatisés, les véhicules d'Africab se réservent via l'application sur Android ou iOS à l'instar d'un Uber. Les tarifs sont affichés à l'avance et indiqués en francs CFA. L'idée a émergé du cerveau de Vangsy Coma, un congolais d'une trentaine d'années ayant fait ses études à Paris et aux États-Unis. Africab veut devenir la référence pour les entreprises, qui représentent 40% de sa clientèle actuelle. La compagnie de VTC proposera

à terme un service sur mesure de conciergerie et de livraison. Entre avril et septembre 2016, Africab a triplé son CA. La société a enregistré 90000 courses effectuées pour 60 véhicules en circulation. Pour financer son équipement, Africab a reçu des investissements de l'ordre d'1,5 million d'euros dont 1,2 million d'euros par emprunt bancaire.

- Les chauffeurs souhaitant amortir leurs revenus sur le long terme peuvent acquérir leur véhicule.
- Chaque chauffeur d'Africab est salarié et doit repasser son permis.
- Africab a ajouté dix véhicules haut de gamme à sa flotte en rachetant Drive, un acteur historique du VTC en Côte d'Ivoire.



Côte d'Ivoire

### PAYDUNYA SE VOIT EN PAYPAL DU SÉNÉGAL

Aziz Yerima fonde la start-up Paydunya en 2015 avec d'autres étudiants de son cursus en Master en réseaux télécom et multimédias, obtenu à l'École supérieure multinationale des télécommunications de Dakar. Au départ, il imagine un site pour aider les vendeuses de poisson à écouler leurs stocks. Le modèle économique pivote rapidement vers un service permettant de réaliser des transactions financières sur des sites d'e-commerce ou sur les réseaux sociaux. Grâce à la solution de Paydunya, un vendeur peut proposer son produit via les réseaux sociaux et disposer d'un moyen de paiement dématérialisé et sécurisé. Le payeur verse une somme au vendeur, laquelle est bloquée jusqu'à la récupération du produit. La fintech a mis son API à disposition le

26 novembre 2015. Dans ce pays d'Afrique où le niveau de bancarisation est encore faible (10%) mais où 90% de la population possède un téléphone, Paydunya facilite les transactions entre particuliers et la monétisation des sites marchands.

- L'API de Paydunya accepte les transactions par carte bancaire, Orange Money, Joni Joni et Vitfé.
- À chaque transaction, le payeur reçoit un code SMS sur son mobile lui permettant de valider le débit.
- Paydunya se rémunère via des frais de service à hauteur de 4% plus 50 francs CFA pour les paiements par site web, 5% et 50 francs CFA pour les réseaux sociaux et 10% pour la vente de biens numériques.

Sénégal





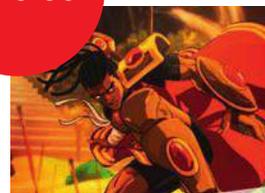
### **KIRO'O GAMES LIONS INDOMPTABLES DU JEU VIDÉO**

“Mettre en avant l’African Fantasy”, c’est la volonté de ce studio de jeu vidéo indépendant né au Cameroun, à l’initiative de Guillaume Olivier Madiba. En 2003, le jeune homme encore étudiant à l’université de Yaoundé en sciences de l’informatique fait le constat avec d’autres de ses camarades de promotion qu’aucun “piston” ne va tomber du ciel pour les aider à trouver un emploi à la mesure de leur passion pour la programmation et le game-design. Il décide alors d’étoffer un projet personnel. Commence l’ébauche de ce qui deviendra, dix ans plus tard, le premier jeu vidéo 100% camerounais: “Aurion, la légende des Kori-Odan”, un jeu de rôle inspiré de la culture africaine. En 2013, la start-up réalise une levée de fonds de 120 millions de francs CFA grâce à une stratégie de prospection à l’international, de private equity et une campagne

Kickstarter qui permet de récolter les dons de 1310 généreux contributeurs pour un montant total de 49774 euros. Le jeu recueille depuis les éloges de la presse spécialisée à l’international grâce à sa tonalité culturelle africaine inédite, ses graphismes splendides et son aventure hors des sentiers battus.

- **Le projet du studio Kiro'o Games retient l'attention du programme Venture Capital for Africa en 2013.**
- **Le jeu est annoncé à la vente en DVD le 14 avril 2016.**
- **La stratégie adoptée par Guillaume Olivier Madiba pour recueillir des fonds lui donne l'occasion de donner de nombreuses conférences à ce sujet au Cameroun.**

Cameroun



### **FASO SOAP UN SAVON CONTRE LE PALUDISME**

430 000 personnes meurent chaque année du paludisme dans le monde et 3 milliards de personnes vivent dans des zones à risque. Cette maladie transmise par piqûre de moustique n’a pas encore de vaccin et est actuellement responsable de 80% des décès en Afrique subsaharienne. C’est à partir de ce constat que la start-up burkinabée Faso Soap, fondée par Gérard Niyondiko et Moctar Dembélé, a élaboré la formule de son savon antibactérien et antimoustique.

Composé d’un mélange d’herbes locales, le savon repousse les moustiques et empêche le développement des larves. Il sert à la fois à l’hygiène du corps et comme lessive pour les vêtements. C’est un dispositif de prévention dont les résultats des tests en laboratoire se sont révélés positifs. Un savon coûte 300 francs CFA à l’unité,

soit environ 46 centimes d’euros. Pour financer son projet, Faso Soap a fait un appel à don en avril 2016 via une campagne de financement participatif sur la plateforme française Ulule. Il a reçu le soutien de 800 personnes pour un total de 70 921 euros de dons.

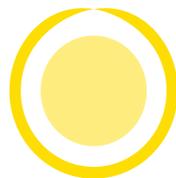
- **Faso Soap a été la première start-up non-américaine à être distinguée en 2013 du Grand Prix de la Global Social Venture Competition à l’université de Berkeley, en Californie.**
- **Le savon doit faire l’objet d’une distribution à 30 % de la population des six pays africains les plus touchés par la malaria.**
- **L’initiative est soutenue par l’incubateur La Fabrique, la Fondation Eli et la fondation Tony Elumelu.**



Burkina Faso

Entrepreneurs :  
découvrez notre espace États-Unis

# CRÉER, REPRENDRE, IMPLANTER UNE ENTREPRISE À L'ÉTRANGER



## FORUM EXPAT

VENEZ CONSTRUIRE VOTRE PROJET À L'INTERNATIONAL

**30 ET 31 MAI 2017**

Le 30 mai de 10h à 21h et le 31 mai de 10h à 18h  
Les Docks, Cité de la mode et du design, 34 quai d'Austerlitz, Paris 13<sup>e</sup>

**ENTRÉE GRATUITE**

informations sur [leforumexpat.com](http://leforumexpat.com)

Le Monde





**CANDIDATS  
EN COMPÉTITION**  
**1 seul remportera le titre  
de dirigeant de l'année**  
de cette 11<sup>e</sup> édition du Grand Prix des Chefs d'Entreprise

Partenaires officiels



Partenaire média



## Cacolac

## L'autre grand cru bordelais

**L'**emblématique boisson chocolatée made in France, Cacolac, voit grand sous l'égide de Christian Maviel, neveu de la famille fondatrice. Après une parenthèse de quatre ans durant laquelle Cacolac était détenue par une holding parisienne, l'histoire familiale a redémarré, en 2015, du côté de Léognan (Gironde) où est installée la production. «*J'ai été élevé au milieu de l'identité Cacolac, il était naturel que je reprenne en main le bébé*», indique Christian Maviel. Dès son retour, l'entrepreneur a opéré un virage stratégique pour l'activité. Fort d'une «*d'une qualité reconnue*», Cacolac s'est diversifié pour mieux conquérir les consommateurs, notamment les plus jeunes à travers un élargissement de la gamme de boissons et une identité rajeunie. Une tactique qui s'illustre, par ailleurs, par la tentation de l'international. «*Aujourd'hui, on ne fait que 2 % du CA à l'export avec une présence en Malaisie et en Afrique, mais l'objectif cette année est d'atteindre l'Amérique du Nord, le Moyen-Orient et l'Asie en jouant la carte du made in France*», défend le p-dg. Concurrencée par des géants internationaux sur le segment des boissons sucrées, la PME a opté pour une communication innovante, passant par les réseaux sociaux. «*On essaie de communiquer de manière simple et rapide pour renforcer notre capital sympathie*.» Avec 15 millions de cannettes vendues en 2016 et un CA en hausse de 5 %, le p-dg vise les 10,5 M€ de CA en 2017. En parallèle, la société, qui a décidé de reprendre la main sur la distribution en GMS - 85 % des volumes vendus - peut compter sur son activité de sous-traitance dans l'embouteillage (40 % de l'activité) et des investissements conséquents (400 k€) dans de l'équipement industriel. L'usine conditionne notamment du vin en canette alu.



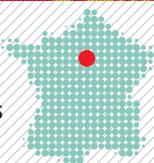
## CACOLAC

Production de boisson chocolatée  
Léognan (Gironde)  
✦ Christian Maviel, 45 ans  
♦ SAS › Création en 1954 › 33 salariés  
CA 2016 9,3 M€ CA 2017 (prév.) 10,5 M€  
🐦 @CacolacOfficiel



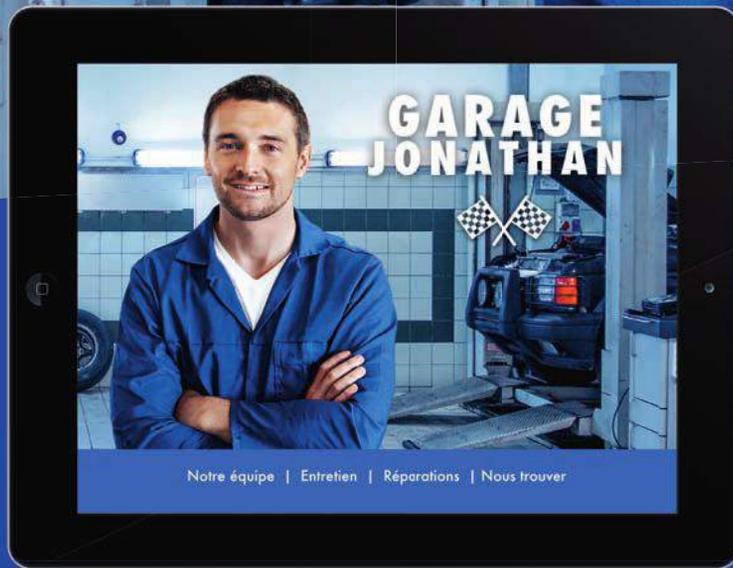
## PRESTASHOP

Éditeur de logiciel e-commerce  
Paris (IX<sup>e</sup>)  
✦ DG : Corinne Lejbowicz  
♦ SA › Création en 2007 › 120 salariés  
CA 2016 16 M€ CA 2017 NC  
🐦 @PrestaShop

Prestashop  
Bailleur de boutiques virtuelles

**C**réer son site marchand en quelques minutes grâce à un logiciel open source gratuit et traduit en 65 langues, c'est le concept de la solution Prestashop. En 2015, Corinne Lejbowicz répond à l'appel du fondateur de la société, Bruno Lévêque, qui souhaite la voir diriger Prestashop. Elle accepte. Ce n'est pas la première fois que leurs chemins se croisent. À la tête de Leguide.com en 2000, un guide shopping en ligne, elle prend le jeune entrepreneur comme stagiaire, alors âgé de 16 ans. Prestashop sera son projet de fin d'année, bâti sur un principe: «*On veut permettre à n'importe qui d'ouvrir et de réussir son business en ligne*.» Avec l'aide de camarades de promotion, il construit le logiciel, développe l'entreprise et, très rapidement, ouvre un premier bureau aux États-Unis. Corinne Lejbowicz atterrit en 2015 dans une entreprise de 120 personnes constituée à 40 % d'ingénieurs et de développeurs. Son premier objectif: maintenir le cap des taux de croissance de +15 % enregistrés chaque année par Prestashop. Elle développe à cet effet une communauté d'ambassadeurs qui compte désormais plus d'un million de membres. Ils échangent en ligne dans le monde entier et participent à l'amélioration du logiciel grâce à leurs retours. L'international est un levier essentiel pour Prestashop, qui se classe dans le top cinq des leaders mondiaux du créneau avec plus de 70 % du CA réalisé à l'étranger. Le modèle économique de Prestashop est basé sur la vente d'extensions aux e-commerçants. Cette année, Prestashop fête ses dix ans.

# CRÉEZ VOTRE SITE WEB PROFESSIONNEL VOUS-MÊME



1&1 MY WEBSITE

à partir de **6,99** € HT/mois  
(8,39 € TTC)\*

Choisissez un design déjà adapté à votre activité et créez facilement votre site Web professionnel avec 1&1 MyWebsite.

- ✓ Sans connaissances techniques
- ✓ Pour toutes les activités
- ✓ Domaine inclus\*



☎ 0970 808 911  
(appel non surtaxé)



1and1.fr

\*Les packs 1&1 MyWebsite sont à partir de 6,99 € HT/mois (8,39 € TTC) pour un engagement minimum de 12 mois. Offres sans durée minimale d'engagement également disponibles. Prix sous réserve de modification. Nom de domaine inclus gratuitement la 1<sup>re</sup> année pour un engagement minimum de 12 mois. Conditions détaillées sur 1and1.fr. 1&1 Internet SARL, RCS Sarreguemines B 431 303 775.

## Méert Maison de douceurs et de tradition



### MÉERT

Maison de pâtisserie traditionnelle  
Lille (59)

✦ Thierry Landron (p-dg)

◆ SARL > Fondation en 1677 > 120 salariés

CA 2016 9,756 M€ CA 2017 10 M€

🐦 @meerttradition



Les gaufres de la maison Méert sont à Lille ce que sont les macarons Pierre Hermé ou Ladurée à Paris: un emblème. En estampillant la fameuse gaufre de son nom, la famille Méert va l'ancrer dans le patrimoine de la ville. Pourtant, l'histoire des lieux commence bien avant son arrivée – en 1677 – d'après les premiers baux retrouvés. Pas d'histoire familiale ici mais une succession de reprises par des pâtisseries et confiseurs remarquables. La boutique devient très vite un lieu de rendez-vous mondains. Au fil des ans, elle connaîtra de nombreuses rénovations entre les mains des architectes et sculpteurs les plus renommés du pays pour enfin devenir la prestigieuse boutique additionnée d'un salon de thé qu'elle est aujourd'hui. En 1996, Thierry Landron va en reprendre le flambeau. Il récupère une maison qui s'est diversifiée. On y déguste désormais des pâtisseries françaises du répertoire classique, des glaces, la fameuse gaufre déclinée en plusieurs parfums ainsi que des chocolats et des confiseries. L'homme n'est pas pâtissier mais il a le goût de la réception luxueuse. «*J'ai racheté les murs pour pouvoir réaliser des travaux d'embellissement*», raconte-t-il. Il entretient la convivialité des lieux et y insuffle un vent de modernité pour rationaliser la production. Les procédés de fabrication sont optimisés, une partie est mécanisée. Deux restaurants ouvrent. En 20 ans, l'activité a été multipliée par dix. La maison Méert réalise un CA consolidé de 10 millions d'euros. En plus des deux restaurants, trois autres boutiques ont ouvert depuis.

## Crosscall Le mobile qui vise les sommets

C'est sur le terrain des loisirs que Cyril Vidal a eu l'idée de fonder sa start-up en 2009. Adeptes de sports extrêmes, il décide de lancer une marque de téléphones outdoor ultrarésistants. «*Je cherchais un produit adapté à mes activités sportives, sécurisé, qui ait la capacité de flotter et d'être résistant*», confie l'entrepreneur. Sept ans après, le "french flair" du patron cartonne! «*J'ai démarché Décathlon en 2011, puis fin 2012, je me suis adressé au BTP*», se rappelle Cyril Vidal. Le succès est immédiat. En moins de huit mois, 450 points de vente Saint-Gobain commercialisent ses mobiles. À la tête d'une PME de 90 salariés, le p-dg peut se targuer d'avoir vu son activité croître de 1987 % entre 2012 et 2015, pour plus d'un million de smartphones vendus. Hormis le sport et le bâtiment, Crosscall diversifie ses canaux de distribution et opte pour le retail et les opérateurs. «*C'est une des grandes composantes de notre succès, fait-il remarquer. On s'adresse spécifiquement à nos clients en fonction de leurs habitudes de consommation.*» Pourtant, en concurrence avec les leaders mondiaux du mobile, le pari n'était pas gagné. «*Nous avons trouvé notre place sur ce segment en réalisant des produits qui correspondent à des besoins spécifiques*», plaide-t-il. Alors qu'il vend 90 % de ses mobiles en France, le dirigeant compte également sur l'étranger. Présent dans 10 pays, l'entrepreneur « *vise 30 % du CA à l'étranger en 2017*». S'il veut avant tout «*consolider sa présence*» dans ces pays, il lorgne les États-Unis à l'horizon mi 2018.



### CROSSCALL

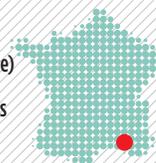
Téléphonie mobile  
Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône)

✦ Cyril Vidal, 38 ans

◆ SAS > Création en 2009 > 90 salariés

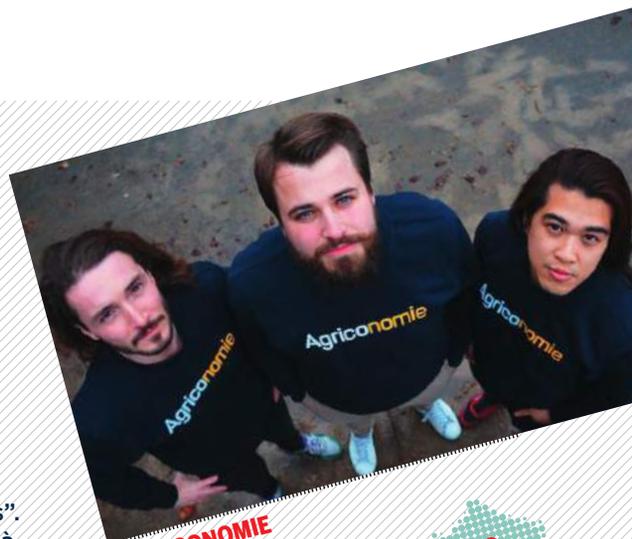
CA 2016 31 M€ CA 2017 50 M€ (prév.)

🐦 @CrosscallMobile



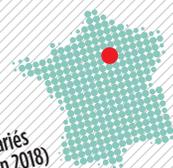
## Agriconomie La marketplace agricole qui décolle

**A**vec un CA triplé en un an, Agriconomie est la place de marché en ligne qui monte. «*Nous agrégeons l'offre de produits existante dans le secteur agricole afin que les agriculteurs les achètent plus facilement et au meilleur prix*», explique Paolin Pascot, p-dg et cofondateur d'Agriconomie. Semences, pièces détachées, engrais, produits phytosanitaires, l'offre est pléthorique et les prix «*adaptés en fonction de la localisation de chaque agriculteur grâce à nos algorithmes logistiques*». Fondée par trois fils et petit-fils d'agriculteurs, Agriconomie veut devenir "le réflexe des professionnels". En trois ans, la start-up a vite grandi et foisonne de projets. Attirant déjà près de 7 % des exploitations françaises, la société porte l'ambition de «*proposer une offre à tous les agriculteurs, maraîchers, éleveurs et céréaliers, en les aidant à mieux acheter et à mieux vendre leur production, ainsi qu'à améliorer le pilotage de leur entreprise.*» En attendant, ils s'attaquent d'ores et déjà au colossal marché - 14 Mds d'euros - de la nutrition animale. Après la Belgique, la marketplace s'implantera dans deux autres pays en 2017. Un dynamisme qui s'inscrit dans la phase de croissance de la société. «*Aujourd'hui, l'objectif est de créer un maximum de valeur pour l'agriculteur, de prendre de plus en plus de parts de marchés, d'augmenter la fidélisation de nos clients tout en améliorant notre marge brute*», précise Paolin Pascot. Mais la place de marché n'en est pas seulement une. Des ingénieurs agronomes et conseillers distillent également leurs expertises auprès des agriculteurs.



### AGRICONOMIE

Marketplace agricole  
Coole (Marne)  
Clément Le Fournis, 25 ans,  
Dinh Nguyen, 28 ans, et  
Paolin Pascot (p-dg), 28 ans  
SAS > Création en 2014 > 49 salariés  
(23 recrutements prévus d'ici juin 2018)  
CA 2016 7,4 M€ CA 2017 20 M€  
(au 30 juin, prév.)  
@Agriconomie



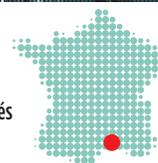
## Smoove Une PME qui ne pédale pas dans la semoule

**L**aurent Mercat semble démarrer l'année sur les chapeaux de roue. Son entreprise Smoove pourrait décrocher le marché des Vélip' à Paris. Un contrat qui représente la bagatelle de 600 millions d'euros TTC jusqu'en 2032 et la gestion d'une flotte de 25000 vélos. «*Pour relever ce défi, il nous faut un partenaire financier qui nous permette de tenir des garanties financières*», assure Laurent Mercat, qui n'exclut pas d'accorder d'ici la fin de l'année une place plus importante à son actionnaire actuel (Via-ID du groupe Mobivia). Pour rafler le marché, Smoove joue la carte de la fiabilité et de la nouveauté. Cette entreprise héraultaise de 38 salariés, déjà implantée dans 26 villes, concentre la conception des vélos, les systèmes de technologies embarqués, les bornes de stationnement, les totems de paiement ainsi que l'architecture informatique pour piloter les dispositifs. «*Lorsque nous nous implantons dans une ville, nous nouons des partenariats avec des exploitants régionaux et nationaux, qui ont une connaissance des conditions locales, ce qui est souvent très apprécié*», précise le président de l'entreprise. L'autre point fort de l'entreprise? Sa capacité à innover. Smoove a imaginé un système de radio tracking (géolocalisation) activé uniquement en cas de suspicion de vol, lorsque le temps d'usage du vélo est trop long. L'entreprise a également mis au point un système breveté qui permet de doubler la capacité des stations. En clair, les utilisateurs n'ont plus à pédaler jusqu'à une prochaine station pour déposer leur bicyclette.



### SMOOVE

Ingénierie, études techniques  
Saint-Gély-du-Fesc (Hérault)  
Laurent Mercat  
SAS > création en 2008 > 38 salariés  
CA 2016 9 M€ CA 2017 50 M€ (prév.)  
@Smoove\_Off



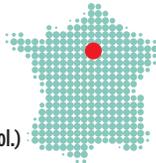

**MANOMANO**

 Marketplace bricolage et jardinerie  
 Paris (XVI<sup>e</sup>)

 ✦ Philippe de Chanville, 37 ans, et  
 Christian Raisson, 47 ans

 ♦ SAS › Création en 2013 › 131 salariés  
 CA 2016 89 M€ (vol.) CA 2017 275 M€ (vol.)

🐦 @ManoMano\_FR



## ManoMano

### construit son succès sur la data



Notre objectif en 2017, c'est 200 % de croissance pour un volume d'affaires dépassant 300 millions d'euros.» Voilà ce qu'expliquent avec entrain Philippe de Chanville et Christian Raisson, dirigeants de la marketplace ManoMano, spécialisée dans le bricolage et le jardinage. Il faut dire que depuis sa création en 2013, la start-up n'a pas chômé: changement de nom (auparavant MonEchelle.fr), premiers pas à l'international en 2014 et levée de fonds de 13 millions d'euros en 2016. «*Nous sommes présents dans six pays: France, Belgique, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne et Italie. Le marché européen du bricolage et de la jardinerie pèse 200 milliards d'euros et il est peu pénétré sur Internet*», explique Philippe de Chanville. Avec cette stratégie portée sur l'international, la PME souhaite désormais dépasser le cap du million de clients. Pour assumer cette croissance fulgurante, les deux dirigeants mettent l'accent sur le recrutement. «*Nous embauchons entre sept et dix personnes par mois*», souligne Christian Raisson. Les profils recherchés? Principalement des experts de la data et des pépites, comme l'ancien CFO d'Amazon France qui vient tout juste de les rejoindre. Car il ne faut pas s'y tromper, le succès de ManoMano repose aussi et surtout sur la technologie: «*Nous voulons être rentables rapidement et cela passe par l'automatisation des process. Notre modèle économique est très ROIste, c'est pourquoi nous développons énormément d'outils en interne via des algorithmes spécifiques*», expliquent les deux dirigeants. Enfin, pour accélérer la notoriété de ManoMano à l'étranger, des campagnes télévisées seront diffusées cette année.

## 727Sailbags

### vogue vers le succès



Revigorant, l'air marin? Inspirant, en tout cas, pour Erwann Goullin. Ce patron passionné de bateau dirige 727Sailbags, une PME bretonne spécialisée dans la fabrication de vêtements, sacs et accessoires de décoration à base de voiles recyclées. À l'heure où le textile souffre de la crise, l'entreprise revendique 44 % de croissance annuelle entre 2010 et 2014. «*Dès le début, nous avons eu une approche multicanale*», dévoile le dirigeant. En plus de ses trois boutiques (Lorient, Vannes, La Baule) – elle en a eu jusqu'à six –, la société mise sur le développement en multimarque et à l'export. Elle compte actuellement 130 revendeurs en France, dont près d'un tiers en Bretagne, et recrute actuellement cinq agents commerciaux afin d'élargir ce réseau (250 environ visés d'ici à 2020). Par ailleurs, présente dans 15 pays, elle a posé ses malles de voyage en 2016 aux États-Unis, et vise l'Allemagne en 2017, où elle prévoit de vendre dans 150 magasins. Son autre force réside dans l'expérience client. Ses produits, pour certains personnalisables, sont pourvus d'une fiche d'identification indiquant l'histoire du morceau de voile (courses gagnées...). Pour aller plus loin, elle a lancé, en avril 2017, une application qui permet aux consommateurs, via leur smartphone, de lancer une vidéo à partir du vêtement afin de s'immerger davantage dans l'univers marin. «*Une façon à la fois de garantir la traçabilité et d'améliorer l'expérience client*», explique Erwann Goullin. L'entreprise vient par ailleurs de déménager ses bureaux dans des containers maritimes, où le mobilier est recyclé, conformément à ses valeurs.


**727SAILBAGS**

 Fabrication et vente de vêtements  
 et accessoires à partir de voiles  
 de bateau recyclées

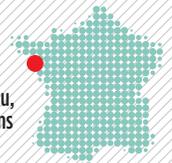
Lorient (Morbihan)

 ✦ Erwann Goullin, 36 ans,  
 p-dg et cofondateur avec Anna Beyou,  
 40 ans, et Jean-Baptiste Roger, 36 ans

 ♦ SAS Green Sails › Création en 2010  
 › 30 personnes

CA 2016 2,3 M€ CA 2017 2,7 M€ (prév.)

🐦 @727sailbags





## COURSIERS.COM

(groupe ATV)

Livraison

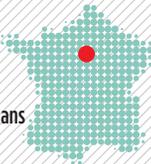
Bagnole (Seine-Saint-Denis)

Julien Cohen, président, 52 ans, et  
Karine Cohen, directrice générale, 54 ans

SA À toute vitesse

Création en 1991 > 120 personnes

CA 2016 5,342 M€ CA 2017 5,7 M€ @coursiers.com



## Coursiers.com livre les clés de sa réussite

**T**andis que des pans entiers de l'économie s'ubérisent, Coursiers.com, spécialisé dans la livraison en région parisienne, se démarque de cette tendance de fond. Sa particularité: l'ensemble de ses coursiers, soit 100 sur 120 personnes, sont salariés. «*Nos clients B to B sont extrêmement exigeants, confie Karine Cohen, directrice générale. Nous connaissons nos coursiers, leur historique, et nos clients les connaissent. La qualité de service ne marche pas si c'est du one shot.*» Si ce statut est privilégié, l'humain est, par ailleurs, au cœur de la stratégie de l'entreprise. «*Nous recrutons des personnes sans formation, souvent en marge de la société, issues de quartiers peu favorisés, de toutes origines sociales et tous profils: personnes en reconversion, jeunes en premier emploi...*», indique la directrice générale, ex-consultante en audit social, également formée à la psychanalyse, qui veille à proposer à ses collaborateurs un véritable "accompagnement". Elle met l'accent sur la prévention ou encore se porte garante pour ses salariés en cas de besoin. Par ailleurs, la dirigeante a participé, en 2015, à l'émission *Patron incognito* sur M6 afin de revaloriser le métier de coursier. Un autre des points forts de l'entreprise est l'innovation, notamment sur le digital. Suite à des demandes de professionnels qui souhaitaient utiliser le service pour leur usage personnel, elle a lancé en 2015 l'application Clark. Conçu sur un modèle économique différent – le site de Clark permet d'accéder à un catalogue de produits en ligne, comprenant par exemple du vin –, ce service permet aussi à l'entreprise de diversifier sa clientèle vers le B to C. Une façon pour elle de continuer sa course vers le développement.

## Comment Matooma se connecte à la croissance

**>** 2,1 millions d'euros gagnés en 2014, 3,5 en 2015 et 5,6 en 2016. Un CA qui devrait être multiplié par dix entre le démarrage de la société il y a cinq ans et la fin de cette année. C'est peu dire que chez Matooma, pépite spécialisée dans le M2M (machine to machine) et l'Internet des objets, fournisseur de connectivité et de services aux industriels, opérateurs télécoms, intégrateurs, la croissance est au rendez-vous... Aujourd'hui, «*acquérir des clients via le digital est le projet numéro 1*», révèle Frédéric Salles, son président et cofondateur. Pour y parvenir, la PME a commencé à digitaliser ses process et à automatiser le parcours client, afin de simplifier la réponse aux offres et augmenter sa réactivité tout en libérant du temps aux commerciaux. Une stratégie appuyée sur un renforcement des équipes avec notamment l'arrivée, début 2017, d'un directeur général, Thierry Bergey (ex-Numericable), pour mener à bien ce projet. En parallèle, l'entreprise, présente aujourd'hui dans 12 pays, poursuit sa conquête à l'international. Elle a annoncé, en avril 2017, un partenariat avec l'opérateur Vodafone. «*C'est un partenariat gagnant-gagnant. Ils s'implantent en France, nous traitons leurs leads sur le marché français et ils nous ouvrent une capacité sur leurs réseaux en propre*», détaille Frédéric Salles. Pour Matooma, une opportunité de toucher de nouveaux marchés, notamment en Italie, au Portugal ou en Allemagne. Par ailleurs, déjà à l'origine d'un programme d'accompagnement dédié aux start-up de l'IoT, la société prévoit, pour fin 2017, l'ouverture d'un centre de démonstration afin de faire découvrir à ses clients les nouveaux usages des objets connectés. ■



## MATOOMA

IoT

Pérols (Hérault)

Frédéric Salles, 41 ans  
(actionnaire majoritaire à 72%)

SAS > Création en 2012 > 40 personnes

CA 2016 5,6 M€

CA 2017 8 M€ (prévisionnel)

@MatoomaM2M



**39 ANS**

Ancien ministre de l'Économie et des Finances (2014-2016)

Fondateur du mouvement En marche!

**MESURES PHARE**

- Suppression du RSI
- Réduction de l'IS à 25 %
- Limitation des indemnités prud'homales



24,01%  
des voix au 1<sup>er</sup> tour de l'élection présidentielle 2017.

**48 ANS**

Députée européenne depuis 2004

Présidente du Front national depuis 2011

**MESURES PHARE**

- Sortie de l'euro et retour au franc
- Référendum sur la sortie de l'UE
- Protectionnisme économique

Deux candidats, **deux programmes résolument différents**. Arrivé en tête du premier tour de l'élection présidentielle, Emmanuel Macron (En Marche!) défend un programme social-libéral et proeuropéen. Face à lui, Marine Le Pen (Front national) porte un projet radicalement différent, axé sur le protectionnisme et favorable à une sortie de l'euro et de l'Union européenne.

# LE MATCH



## FISCALITÉ

Candidat plébiscité par nombre de chefs d'entreprise, Emmanuel Macron a tout naturellement inscrit dans son programme des directives favorables au

milieu de l'entrepreneuriat. Pour donner un coup de pouce aux entreprises, le candidat prévoit de réduire l'impôt sur les sociétés (IS) à 25 % pour aligner la France sur la moyenne européenne. Il souhaite également supprimer les cotisations chômage et maladie et augmenter la CSG. Toujours en faveur des patrons, le challenger de Marine Le Pen veut rétablir les exonérations de cotisations sociales sur les heures supplémentaires. Après les critiques essuyées par le CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi), sans effets établis sur la création d'emplois, le leader du mouvement En Marche! souhaite transformer la mesure en allègement de charges permanent et "l'étendre aux petites entreprises, indépendants et entreprises de l'économie sociale et solidaire". Le CICE sera donc remplacé par un dispositif zéro charges au niveau du Smic.

## FINANCEMENT

Pour aider les PME à grandir dans l'écosystème français, Emmanuel Macron veut transformer l'ISF en impôt sur la fortune immobilière (IFI) et le supprimer pour les investissements visant à financer l'économie (actions, parts,



## FISCALITÉ

Thème scruté par les dirigeants d'entreprise, la fiscalité est l'un des sujets que la candidate du Front national mobilise pour séduire les entrepreneurs. Si elle est

élue présidente de la République, Marine Le Pen l'assure, elle baissera les impôts pour les entreprises et notamment les TPE et PME. Une promesse qui passera d'abord par la création d'un taux intermédiaire de l'IS pour les PME à 24 %, dans la lignée de la moyenne européenne (25 %). Selon le projet de la candidate, cela permettra de "redonner 5,5 milliards d'euros" aux entreprises. Par ailleurs, le taux réduit d'IS à 15 % sera maintenu, tout comme l'ISF, qui restera inchangé.

Plus largement, en matière de baisse des charges, la candidate FN s'engage à les diminuer, au total, de près de 50 milliards d'euros. Parmi cet objectif, les 20 milliards d'euros du CICE seront transformés en une baisse pérenne de charges, prioritairement destinée aux TPE et PME.

Marine Le Pen propose également de défiscaliser les heures supplémentaires et d'exonérer de cotisations toute première embauche d'un jeune de moins de 21 ans pour deux ans.

Pour faciliter les démarches des entreprises auprès de l'administration, Marine Le Pen appelle à la création d'un guichet unique, ainsi qu'à la généralisation du "titre emploi service entreprises" pour les démarches sociales des

EXONÉRATION  
DES HEURES  
SUPPLÉMENTAIRES

SUPPRESSION  
DU PRÉLÈVEMENT  
À LA SOURCE

RÉORIENTATION  
DE L'ISF SUR  
L'IMMOBILIER



© Jean-Marc Dupuis

titres d'entreprises). Un prélèvement forfaitaire unique (PFU) de l'ordre de 30 % sera appliqué à l'ensemble des revenus tirés du capital mobilier (intérêts, dividendes, valeurs mobilières...). Pour lui, l'enjeu est d'orienter la finance vers l'investissement productif. Les entreprises seront incitées à créer des emplois pérennes pour les habitants des quartiers prioritaires au moyen d'une prime de 15 000 euros étalée sur trois ans pour la création d'un CDI et à hauteur de 5000 euros pour la création d'un CDD sur les deux premières années.

Les PME devraient bénéficier d'un accès facilité aux marchés publics par la simplification des démarches liées aux appels d'offres. Chef d'État, Emmanuel Macron souhaite limiter les risques engendrés par les délais de paiement en engageant des actions fermes contre les mauvais payeurs.

## DROIT DU TRAVAIL

Pour le candidat, l'accent doit être mis sur la simplification du code du travail et la refonte idéologique de son application pour passer d'une administration jugée "de sanction" à une administration d'accompagnement. Le leader d'En Marche! propose d'instaurer un code du travail digital pour les PME: soit un site pour les accompagner dans leurs décisions, avec mention des obligations légales et conventionnelles à respecter et des conseils de la part des administrations.

TPE. Enfin, alors que la mise en place du prélèvement à la source est prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2018, elle souhaite purement et simplement sa suppression.

## FINANCEMENT

Faciliter l'accès aux crédits bancaires des petites et moyennes entreprises, tel est l'objectif de Marine Le Pen sur les questions de financement. Ainsi, elle propose que la Banque de France contrôle la mise en place de taux de prêts préférentiels de la part des banques auprès des TPE et PME. Elle évoque par exemple le fait que les taux d'intérêt maximum soient divisés par deux pour les emprunts et les frais bancaires. En parallèle, elle préconise que Bpifrance "augmente le nombre de prêts garantis".

D'autre part, pour redonner des liquidités aux entreprises et renforcer leur trésorerie, le projet de la candidate FN est d'imposer à l'État et aux collectivités le respect des délais de paiements via l'application de pénalités automatiques. En matière d'accès aux marchés publics, le protectionnisme économique défendu par le Front national vise à privilégier uniquement les entreprises françaises.

## DROIT DU TRAVAIL

Si elle n'envisage pas de coup de pouce pour le Smic, Marine Le Pen ne veut pas non plus toucher au temps de travail. Souvent décriées, ➔

### — INSTAURATION DE TAUX BANCAIRES PRÉFÉRENTIELS



© Jean-Marc Dupuis

➤ Emmanuel Macron propose de renforcer l'accès à la formation professionnelle pour les entreprises qui s'engageront "dans des transformations ambitieuses" exigeant de conduire, sur une période de temps limitée, une requalification de leurs salariés.

Il veut également limiter les indemnités prud'homales en instaurant un plafond et un plancher pour les licenciements sans cause réelle et sérieuse (hormis les cas de discrimination et de harcèlement).

## PROTECTION ET DIALOGUE SOCIAL

Le candidat préconise de supprimer les charges pour la première année d'activité des micro-entreprises et de doubler les plafonds afin de leur permettre de bénéficier de ce régime fiscal avantageux. Pour les artisans et commerçants, il leur propose le choix, selon leurs besoins, d'opter ou non pour ce régime fiscal. Il a également déclaré vouloir supprimer le RSI, pour adosser la caisse des indépendants au régime général.

Pour limiter les effets de la précarité sur les indépendants, Emmanuel Macron veut calquer leurs droits à l'assurance-chômage sur ceux des salariés.

Pour soutenir la création d'emplois, il veut récompenser par une baisse des charges les employeurs créateurs d'emplois pérennes et augmenter celles des créateurs de contrats courts. Pour aller plus loin que la loi Travail, Macron veut inscrire un socle de droits et de règles imposés aux entreprises dans le code du travail. Au-delà, les accords d'entreprise seront prioritaires sur les accords de branche.

PLAFONNEMENT  
DES INDEMNITÉS  
PRUD'HOMALES

ABROGATION  
DE LA LOI TRAVAIL

RENFORCEMENT  
DE LA NÉGOCIATION  
PAR ACCORD  
D'ENTREPRISE

REMPLACEMENT  
DU RSI PAR  
UN BOUCLIER  
SOCIAL

les 35 heures par semaine seront maintenues. Néanmoins, elle propose qu'il y ait une marge de négociation dans les branches professionnelles, sans conséquences négatives sur la rémunération des salariés.

La loi Travail, qualifiée de "régression économique et sociale", sera abrogée selon les 144 engagements présidentiels.

La candidate suggère, par ailleurs, de revoir le dispositif du compte pénibilité. Pour cela, elle propose de supprimer la forme existante qui sera remplacée par un dispositif assis sur une évaluation de la médecine du travail, qu'elle souhaite également remanier.

D'autre part, "la priorité nationale" en matière d'emploi sera inscrite dans la Constitution, d'après la candidate. Pour ce faire, une taxe additionnelle sur l'embauche des salariés étrangers sera instaurée.

L'égalité salariale entre les hommes et les femmes est, enfin, évoquée à travers la mise en place d'un plan national. Sur ce même point, la candidate préconise de rétablir, entre les deux parents, la libre répartition du congé parental.

## PROTECTION ET DIALOGUE SOCIAL

Si elle est élue, Marine Le Pen veut réformer en profondeur le RSI, qu'elle propose de remplacer par un nouveau dispositif basé sur le principe d'une autodéclaration trimestrielle des revenus. Elle laissera également le choix aux indépendants de s'affilier au régime général ou de bénéficier des spécificités du statut des indépendants.

Marine Le Pen prône un meilleur encadrement de l'ubérisation du travail, afin de ➤

# L'actualité de nos partenaires

## **BUSINESS FRANCE publie son rapport 2016 sur l'internationalisation de l'économie française 2016.**



L'attractivité de notre pays se renforce. Les faits le prouvent !  
3 nouvelles décisions d'investissement enregistrées par jour. Notre pays a attiré 1 117 nouvelles décisions d'investissements étrangers créateurs d'emploi, une progression de 16 %, et a permis la création ou le maintien de 30 108 emplois.

Les nombreux atouts du site France sont : sa localisation géographique, des infrastructures de communication et de transport excellentes, une

grande qualité et une diversité industrielle, une forte productivité et une main-d'œuvre très qualifiée. En 2016, 30 % des exportations ont été réalisés par des filiales de groupes étrangers depuis la France. Notre pays est une véritable plateforme d'exportation vers les pays européens et africains.

**Business France est l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Rendez-vous sur notre site internet [Businessfrance.fr](http://Businessfrance.fr)**

## **STELVIO : le nouvel SUV d'Alfa Romeo**



Depuis sa naissance, Alfa Romeo a créé des chefs-d'œuvre uniques de design et d'ingénierie. Après avoir réaffirmé son engagement auprès des sociétés sur la scène automobile premium en lançant Giulia en 2016, la marque franchit, aujourd'hui, une nouvelle étape après bientôt 106 ans d'histoire : le lancement de Stelvio, le premier SUV Alfa Romeo.



© Jean-Marc Dupuis

➤ Branches qui seront réduites pour atteindre cinquante à cent entités tout au plus.

En matière syndicale, le candidat créera une instance unique de représentation reprenant l'ensemble des attributions des comités d'entreprises, délégués du personnel et CHSCT. Sauf accord d'entreprise visant à maintenir les instances existantes ou en créer de nouvelles. Pour favoriser la fertilité des échanges, le candidat veut acculturer les représentants des salariés aux questions liées au droit social et à la gestion d'entreprise par le biais de formations.

## INNOVATION

Enclin à pérenniser la réglementation fiscale précédemment instituée sous la présidence Hollande, Emmanuel Macron s'engage à sanctuariser le CIR, le Crédit Impôt Innovation et le dispositif JEI pour toute la durée de son quinquennat. Défenseur de l'innovation, il veut éliminer les "zones blanches" non couvertes par la 4G, doubler le nombre d'antennes mobiles et poursuivre le maillage du territoire en très haut débit. Il est en faveur du droit à l'expérimentation dans une certaine mesure et souhaite conserver la transparence sur l'usage des données privées par les acteurs du numérique. Le candidat Macron veut conforter le rôle de Bpifrance comme accompagnateur des PME et ETI à l'export et souhaite la création d'un fonds pour l'industrie et l'innovation à hauteur de 10 milliards d'euros, issu des actions d'entreprises possédées de manière minoritaire par l'État pour financer l'industrie du futur. ■

**SANCTUARISATION  
DU CIR, DU CII ET DU  
DISPOSITIF JEI**

**RECENTRAGE  
DU CIR VERS LES PME  
ET START-UP**

"préservé une concurrence loyale". Un secrétariat d'État dédié aux mutations économiques sera, en outre, créé afin d'anticiper les conséquences des nouvelles technologies sur le monde du travail. D'autre part, les seuils d'effectif évolueront également afin d'encourager l'embauche dans les PME. Les obligations administratives seront alors allégées. Afin de simplifier le dialogue social, la fusion des institutions représentatives du personnel en une structure unique aux mêmes compétences figure dans le projet porté par la candidate pour les entreprises dont les effectifs sont compris entre 50 et 300 salariés. Sur la question des syndicats, Marine Le Pen veut instaurer "une véritable liberté syndicale" via la suppression du monopole de la représentativité. En sus, elle recommande de faire contrôler publiquement leur financement.

Enfin, concernant l'âge de départ à la retraite, elle expose son intention de l'abaisser à 60 ans, contre 62 aujourd'hui, avec 40 annuités de cotisations pour un départ à taux plein.

## INNOVATION

Pour développer l'innovation des entreprises françaises, la candidate FN prône la création d'un fonds souverain qui sera amené à prendre des participations dans des secteurs porteurs, sous l'égide de la Caisse des Dépôts. Le financement de la recherche et de l'innovation, via le CIR, sera recentré vers les PME et les start-up. Enfin, les sociétés ayant bénéficié de subvention publique ne pourront être cédées à une société étrangère pendant une durée de dix ans. ■

Rejoignez le palmarès  
des Chefs d'Entreprise  
les plus performants



Développement, innovation, communication...  
Faites connaître  
vos initiatives et actions  
de terrain réussies

**GRAND PRIX DES CHEFS D'ENTREPRISE 2017**

# POURQUOI PARTICIPER ?

## Renforcer

vos plus belles réussites

## Valoriser

la visibilité de votre entreprise  
grâce à un large dispositif médiatique

## Echanger

avec des chefs d'entreprise  
visionnaires

## Mettre en lumière

vos collaborateurs et renforcer  
leur sentiment d'appartenance

**RENDEZ-VOUS [WWW.GRANDPRIX.CHEFDENTREPRISE.COM](http://WWW.GRANDPRIX.CHEFDENTREPRISE.COM)**

ORGANISÉ PAR



EN PARTENARIAT AVEC



Macron / Le Pen

# Des programmes réalistes ?

Les mesures annoncées par Emmanuel Macron et Marine Le Pen concernant les entreprises sont-elles réalistes ? L'Institut Montaigne, think tank libéral, et Terra Nova, plutôt classé à gauche, livrent leur analyse.

## IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

**MACRON.** Il propose de réformer la fiscalité des entreprises par une baisse du taux d'imposition sur les sociétés, de 33 % à 25 %.

**L'avis des experts.** Blanche Leridon, chargée d'études à l'Institut Montaigne, responsable de l'opération "Présidentielle 2017 - Le grand décryptage", estime que la proposition d'Emmanuel Macron impliquerait « de nouvelles marges pour les entreprises et une perte de recettes fiscales de 11 milliards pour l'État ». L'instauration de ce nouveau taux devra être votée en loi de finances, et se fera de manière progressive. « Il est donc peu probable que le taux d'IS passe à 25 % dès 2018. » Si Emmanuel Macron ne précise pas de chronologie sur la mise en place de la baisse de l'IS, l'horizon 2020 paraît réaliste. Djellil Bouzidi, coordinateur du pôle économie de Terra Nova, estime pour sa part que ce taux de 25 % est réaliste : « Il ne faut pas trop s'écarter de la moyenne européenne afin de ne pas créer de distorsion. Cette mesure ne concernerait pas les entreprises libérales, qui sont soumises à l'IR. » Mais rien ne les empêche si elles exercent sous le statut d'EIRL de s'orienter vers une option qui leur permettrait de bénéficier d'un taux d'IS réduit.

**LE PEN.** Elle veut garder le taux réduit à 15 % pour les TPE-PME et créer un taux intermédiaire de 24 % pour les PME.

**L'avis des experts.** « Cette proposition n'a rien de révolutionnaire. Marine Le Pen ne fait que poursuivre une action déjà amorcée par le gouvernement précédent via la loi de finances pour 2017 », explique Blanche Leridon. D'autant plus que cette loi va plus loin que ce que propose Marine Le Pen puisque la baisse d'IS inscrite dans la LF concerne également les grandes entreprises. Chez Marine Le Pen, « seules les TPE-PME sont concernées ». Pour l'Institut, baisser le taux à 24 % coûterait à l'État « environ 2,8 milliards d'euros ». Djellil Bouzidi rappelle de son côté que « ce taux de 24 % se rapproche de la moyenne européenne », mais que « l'impact de cette mesure serait marginal par rapport aux effets désastreux d'une sortie de l'Europe pour les entreprises ». Au-delà de la baisse de l'IS, l'expert souligne également qu'il est important « d'aider les PME à reconstituer leurs marges et à renforcer leurs fonds propres ».

# 33 %

Le taux actuel d'IS est revu à la baisse par les deux candidats.

## CICE

22  
Mds

C'est le gain  
généralisé par  
la suppression  
du CICE.

**MACRON.** Il souhaite remplacer le CICE par un allègement de charges pérennes.

**L'avis des experts.** Blanche Leridon considère que le coût de cette mesure sera neutre. «*La suppression du CICE permettra la réallocation de près de 22 Mds€ à compter de 2018, un montant qu'Emmanuel Macron propose de redéployer pour financer des baisses de charges pérennes. La Sécurité sociale enregistrerait quant à elle un gain à peu près équivalent, du fait de l'augmentation de la CSG de 1,7 point*», détaille l'experte. Ces deux mesures, la réallocation du CICE et l'augmentation de la CSG, permettront notamment de financer la suppression des cotisations salariales maladie et chômage et la réduction des cotisations patronales de dix points au niveau du Smic. Pour Djellil Bouzidi, «*la logique de transformer la mécanique du CICE en une baisse de charges dans un contexte global où les TPE et les PME souffrent d'un problème de rentabilité semble pertinente*».

**LE PEN.** Elle compte fusionner l'ensemble des dispositifs d'allègement de charges et transformer le CICE en allègement de charges afin de dégager 50 milliards d'euros pour les entreprises.

**L'avis des experts.** À première vue, cette mesure va dans le bon sens pour Djellil Bouzidi. «*Pour améliorer la compétitivité des entreprises dans un contexte ouvert, il faut alléger la pression fiscale sur nos entreprises*», estime celui qui, en revanche, s'interroge sur le chiffrage des 50 milliards. Même réserve du côté de l'Institut Montaigne. «*Marine Le Pen ne fait que redéployer des crédits existants*, estime Blanche Leridon, *sans préciser comment elle va s'y prendre*». Pour l'experte, «*il y a un enjeu temporel sur la transition – le CICE comme crédit d'impôt est appliqué sur l'année n-1, s'il est transformé en baisses de charges, il portera sur l'année en cours – mais la mesure ne bouleversera pas le fonctionnement actuel de l'économie*».

## TEMPS DE TRAVAIL

35 h

Les candidats  
veulent  
maintenir la  
durée légale  
hebdomadaire  
du travail.

**MACRON.** Il envisage de maintenir les 35 heures tout en accroissant les possibilités de dérogation au niveau de l'entreprise ou de la branche. Il suggère ainsi que les jeunes puissent travailler plus de 35 heures par semaine, tandis que les seniors ne travailleraient que 30 à 32 heures.

**L'avis des experts.** Une bonne mesure qui prendra du temps, selon Blanche Leridon. «*Sa mise en place passera par une réforme préalable du code du travail, elle-même précédée de négociations avec les partenaires sociaux. Si Emmanuel Macron souhaite procéder par ordonnance dès cet été, les changements ne seront pas instantanés*». Un avis partagé par Djellil Bouzidi. «*Cette nouvelle approche va offrir plus de flexibilité et permettre de renforcer le pouvoir de négociation des employeurs. Cette réforme pourrait donc avoir des effets de long terme positifs sur la croissance et l'emploi*».

**LE PEN.** Elle veut maintenir la durée légale du travail à 35 heures tout en envisageant la possibilité d'une négociation au niveau des branches professionnelles, à la condition que les salariés soient rémunérés pour le temps de travail effectué (37 heures payées 37, etc.).

**L'avis des experts.** Un paradoxe pour Blanche Leridon. «*Marine Le Pen est l'une des premières à s'opposer à la loi El Khomri, qui va vers davantage de souplesse pour les entreprises. Pourtant, elle propose simultanément d'accorder davantage de souplesse au niveau des branches*», explique l'experte. Pour Terra Nova, «*il n'y a pas de contrainte majeure au maintien des 35 heures. Emmanuel Macron, avec son approche qui apporte de la flexibilité, est le plus pertinent*», estime Djellil Bouzidi.  @Chef\_entreprise

Tous les papiers se recyclent,  
alors trions-les tous.

**C'est aussi  
simple à faire  
qu'à lire.**

La presse écrite s'engage pour le recyclage  
des papiers avec Ecofolio.



# SALON DE GENÈVE

## LES NOUVEAUTÉS POUR LES ENTREPRISES

Genève est l'un des grands rendez-vous de l'année automobile, notamment pour les grands constructeurs. Voici notre échantillonnage de nouveautés particulièrement intéressantes pour les PME.

### Opel Insignia Grand Sport Routière classique, dessin sportif

La marque allemande signe, avec son Insignia de deuxième génération, une belle routière classique aux lignes sportives. En version berline comme en break, son style élancé et son toit bas lui donnent une allure très dynamique. Son poids allégé offre des prestations de conduite en rapport avec son gabarit. Elle reçoit aussi nombre d'équipements technologiques au goût du jour, dont des phares matrix led ou le suivi de fil actif. Son offre connectée Onstar permet, d'une pression sur un bouton de commande, d'obtenir un opérateur téléphonique pour différents services, dont – c'est nouveau – la réservation d'une chambre d'hôtel ou la recherche d'une place de parking. Enfin, cette voiture est personnalisable: le nouveau programme Opel Exclusive offre un choix illimité de coloris de carrosserie. Ses tarifs débutent à partir d'environ 26000 euros.

### Peugeot Partner Tepee Electric L'électrique en famille

Le Partner Tepee passe en version électrique. Le petit ludospace de Peugeot est apprécié pour le volume intérieur qu'il est capable d'offrir, pratique pour faire face à toutes les situations, et ses nombreux rangements (70 en tout!). En version électrique aussi, il offre toujours un vaste volume utile de 1350 à 3000 litres selon la configuration (respectivement avec cinq ou deux passagers). Avec 170 kilomètres (donnée officielle théorique), l'autonomie reste modeste mais elle suffira pour un usage quotidien local. En option, un mode de recharge rapide fait



Opel Insignia Grand Sport



Peugeot Partner Tepee Electric



Volkswagen Arteon

gagner 80 % en seulement 30 minutes. Le lancement du Partner Tepee Electric est annoncé pour septembre.

### Volkswagen Arteon Le coupé sur base de Passat gagne un hayon

Toujours aussi élégante que les précédentes générations de Passat CC, la version coupé de la grande routière allemande devient plus pratique grâce à l'adoption d'un hayon arrière. Elle change de nom au passage pour devenir Arteon, mais sa définition reste assez proche: une grande berline (4,86 mètres) aux lignes fuyantes et au pavillon bas, avec des portes sans montants – et un dessin dynamique et élégant. Mais là où elle innove, c'est en matière d'espace habitable et de coffre. Son empattement allongé (2,841 mètres) profite à l'espace aux jambes pour les places arrière tandis que

le coffre n'est pas seulement plus accessible, il propose aussi le volume d'une véritable grande routière avec ses 583 litres. Six motorisations différentes sont au programme (en diesel de 150 à 240 chevaux), ainsi que la possibilité d'adopter une traction intégrale. Lancement autour de l'été pour un tarif estimé à partir de 35000 euros. ➔

# 54 EN PRATIQUE

Par Nicolas Valeano

## ➔ **Ford Fiesta** Le best-seller européen se renouvelle

Neuf ans après sa précédente génération, elle revient avec un modèle qui a entièrement évolué techniquement, à défaut d'innover visuellement. Vendue avant l'été à partir de 13950 euros, elle offre une gamme de motorisations démarrant à 82 grammes de CO<sub>2</sub> avec l'unique diesel au programme (1.5 TDCi Stop & Start de 85 chevaux) ou 97 grammes (essence) avec le petit trois-cylindres Ecoboost de 100 chevaux et boîte six vitesses. La finition business comprend, de série, l'aide au stationnement, un système multimédia Sync 3 avec écran tactile de 6,5 pouces trônant sur la nouvelle planche de bord, compatible Android Auto et Apple CarPlay, ainsi que le régulateur de vitesse.



Ford Fiesta



BMW série 5 break Touring



DS 7 Crossback



Mercedes-AMG GT Concept

## **BMW série 5 break Touring** Élégance classique

La version break de la série 5, nommée Touring, bénéficie de série d'une suspension arrière pneumatique qui permet une correction d'assiette automatique en fonction du chargement embarqué. Le design élancé est révélateur des qualités dynamiques de l'auto (avec amortissement variable piloté, anti-roulis actif...), mais il cache une capacité d'emport généreuse avec 570 à 1700 litres de volume. Grâce aux progrès effectués en poids et en aérodynamique, elle fait gagner jusqu'à 11 % en émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à la génération précédente. La version 520d, forte de 190 chevaux, affiche une consommation mixte à partir de 4,31/100 (119g/km) et des performances routières importantes. Dans l'habitacle, le grand écran multimédia (jusqu'à 10,25 pouces) peut être manipulé au moyen d'une spectaculaire commande gestuelle, en plus des modes classiques. Toutes les aides qui favorisent une conduite semi-autonome sont bien entendu présentes.

## **DS 7 Crossback** Le SUV premium à la française

Longtemps attendu, le nouveau modèle de la gamme DS est là pour donner ses lettres de noblesse à la marque premium du groupe PSA. Surfant sur la mode des SUV crossovers, le DS 7 Crossback en impose visuellement,

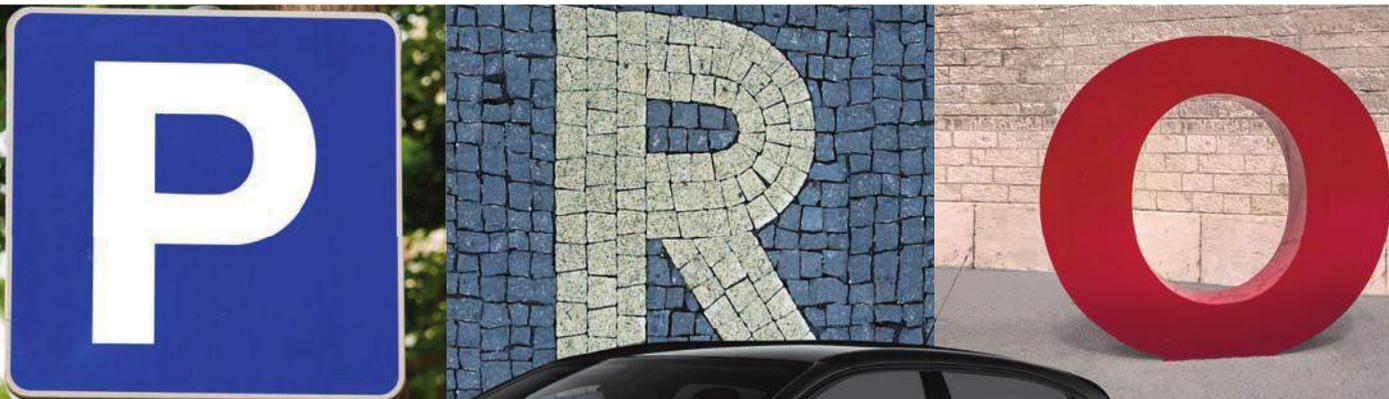
malgré une longueur limitée à 4,57 mètres. Il est basé sur la moderne plateforme EMP2 du groupe et promet des qualités dynamiques de premier ordre. La gamme de motorisations comprend un hybride rechargeable d'une puissance de 300 chevaux, tandis qu'en diesel, on annonce des puissances entre 150 et 180 chevaux. Une transmission automatique huit rapports du japonais Aisin sera aussi proposée. Question équipements, DS jouera les hauts de gamme high-tech pour tenir son rang, avec un mode de conduite automatisée dans les bouchons, un système de vision de nuit par infrarouges ou des sièges massants. Prix estimé à partir de 30 000 euros.

## **Mercedes-AMG GT Concept** Porsche dans le viseur

Une berline aussi sportive que haut de gamme, mais hybride : voilà la proposition alléchante de l'invitée surprise du stand Mercedes au Salon de Genève, l'AMG GT Concept. Hybride, mais tout en puissance avec

816 chevaux, ce modèle est avant tout porté sur la performance. La transmission intégrale avec répartition active du couple pour participer au comportement de la voiture est également au programme. Question design, voilà à nouveau une ligne de coupé quatre portes, sportif et agressif, en l'occurrence, le tout dans un rouge vif dans le ton. Bonne nouvelle, pour ceux qui seraient séduits : si elle a été présentée en tant que concept-car, le constructeur annonce d'ores et déjà sa mise en production pour l'an prochain. ■

🐦 @Chef\_entreprise



# NOUVELLE CITROËN C3

## SOCIÉTÉ

Offrez de meilleures perspectives à votre entreprise



CAMÉRA DE REUL\*



COFFRE DE 589 LITRES  
SOUS TABLETTE



CITROËN CONNECT NAV  
SUR TABLETTE TACTILE 7\*\*\*

Nouvelle Citroën C3 Société BlueHDi

À partir de **129€** HT/MOIS<sup>(1)</sup>

Après un 1<sup>er</sup> loyer de 2760 € HT

CONTRAT DE MAINTENANCE COMPRIS<sup>(2)</sup>

[citroen.fr](http://citroen.fr)

**CITROËN préfère TOTAL** Modèle présenté : Nouvelle Citroën C3 Société BlueHDi 75 S&S BVM Feel Nav avec options Airbump® Black, caméra de recul avec aide au stationnement arrière + système de surveillance d'angle mort, vitres et lunette arrière surteintées, peinture Blanc Banquise toit Noir Onyx (16 020 € HT). (1) Exemple pour la location longue durée d'une Nouvelle Citroën C3 Société BlueHDi 75 S&S BVM Live neuve, hors options, sur 48 mois et 60 000 km, prestation facultative Contrat de Maintenance et d'Entretien 48 mois/60 000 km (16,10 € HT/mois) incluse, premier loyer de 2760 € HT suivi de 47 loyers mensuels de 129 € HT. Coût total de la location, hors prestations facultatives, 8 050,20 € HT. Offre non cumulable, réservée aux professionnels (hors loueurs, flottes et protocoles nationaux), valable jusqu'au 30/06/17, pour la location longue durée du véhicule précité (tarif VU Citroën du 03/04/17), dans le réseau Citroën participant, et sous réserve d'acceptation par CREDIPAR – Loueur : CREDIPAR, SA au capital de 138 517 008€, RCS Nanterre n° 317 425 981, 9 rue Henri-Barbusse CS20061 – 92623 Gennevilliers Cedex. (2) Conditions générales du Contrat de Maintenance et d'Entretien disponibles dans le réseau Citroën. \* Équipement de série, en option ou non disponible selon version.

CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DE NOUVELLE CITROËN C3 : DE 3,2 À 6,3 L/100 KM ET DE 83 À 110 G/KM.

## ATTIREZ DE NOUVEAUX PROSPECTS EN CIBLANT VOS CAMPAGNES

**Bien utilisé, Internet peut être une corne d'abondance pour les PME. Apprenez à utiliser les outils incontournables pour cibler vos campagnes marketing tout en définissant le budget moyen à investir.**

**Internet offre aux entreprises** l'opportunité d'affiner leurs campagnes publicitaires vers une audience précise grâce au ciblage. Cette technique permet d'atteindre un certain type de personnes d'après leur comportement en ligne et leurs goûts. Elle présente l'intérêt d'être une méthode flexible qui permet l'ajustement de son budget en fonction des retombées des campagnes, analysées via les outils de reporting. Pourtant, de nombreuses PME en cours de transformation numérique ne savent pas toujours par où commencer et craignent de ne pas mettre leurs deniers dans le bon panier. Pour David Horain, directeur marketing chez Agriconomie, une marketplace B to B dédiée aux agriculteurs, «*la valorisation des données du CRM est incontournable*». Agriconomie récolte, via des formulaires sur son site, de précieuses informations quant aux besoins des professionnels. Le type de matières premières réclamées par région, par période de l'année et en fonction de la météo est enregistré dans le CRM. Ce "big data" permet d'adresser certaines campagnes en fonction de la géolocalisation. Ainsi, la veille et l'analyse du comportement de l'audience sont un prérequis pour gagner du temps et pour éviter de donner des coups d'épée dans l'eau en payant des campagnes au clic mal ciblées.

**Remotiver l'achat.** «*Avant, avec la publicité classique, on ciblait tout le monde avec n'importe quel contenu*, déplore David Horain (Agriconomie). *Il y a eu une lassitude et les performances se sont dégradées. Le ciblage publicitaire a remis de la*

*qualité dans les contenus, qui sont désormais calibrés sur les goûts des consommateurs.*» AdWords, service de Google, est l'une des principales solutions employées sur le marché. Le service permet de pousser les annonces publicitaires des entreprises en fonction des recherches effectuées par les consommateurs dans le moteur de recherche, d'après une série de mots-clés prédéfinis. Le montant de la campagne est calqué sur le nombre de clics sur les liens suggérés, donc à la réussite de celle-ci, après avoir délimité un budget global. Ce dernier peut être augmenté en cours, en fonction de ses besoins. Plus les mots-clés choisis sont pertinents et proches des recherches effectuées par les consommateurs, plus la campagne a de chance d'être couronnée de succès. Toutefois, ce ciblage a un coût et le choix des mots-clés est soumis à un système d'enchères. Le coût par clic peut exploser sur certains domaines très concurrentiels. Les technologies de retargeting arrivent ensuite, avec des solutions de type de celle du français Criteo, envisageables lorsque le volume d'annonces à traiter devient très important. Le retargeting consiste

**Facebook est un acteur majeur du ciblage comportemental.**



à "rattraper" les prospects acquis, non transformés en leads. Il est ainsi possible de leur proposer, tout au long de leur parcours utilisateur sur le Web, des displays (publicité non-intégrée au site à la différence du "native advertising") qui vont leur suggérer des réductions sur des produits déjà consultés, pour conclure la vente. Les campagnes d'e-mailing sont une solution moins chère et adaptée à tous les volumes d'annonces pour cibler un prospect. Par exemple, lorsqu'un client abandonne son panier d'achats sur une marketplace. Grâce à l'emballage d'un lien dans un e-mail personnalisé, la conclusion de l'achat va être remotivée, grâce à une "prime" (un cadeau, une promotion...). Pour ses campagnes, Thibault Jaillan (Maniacom) utilise Emarsys, une solution de pilotage marketing par e-mail qui permet de connaître le taux d'ouverture des courriers électroniques, l'engagement suscité et les clics sur les liens. Il conseille également Mailchimp, une solution américaine car « *au-dessous de 10 000 contacts, la solution est gratuite et l'on dispose de templates [modèles "types" de campagnes e-mail pouvant être personnalisés, NDLR] faciles à personnaliser* ».

Facebook est un acteur majeur du ciblage comportemental et géolocalisé. Avec un million d'entreprises en France qui possèdent une page Facebook, le géant américain a développé des solutions marketing très agressives sur le marché grâce à la valorisation de ses données utilisateur. La méthode est certes discutable, mais les algorithmes de Facebook sont capables d'analyser toutes les informations déposées sur la plateforme par les abonnés (comportement, "likes", mode de vie, goûts, centres d'intérêt, âge, morphologie)... « *On peut resserrer ses campagnes sur une cible de femmes âgées de 25-30 ans, qui écoutent Barbra Streisand et aiment les chiens* », cite en exemple Thibault Jaillan (Maniacom). Les conversations sur Messenger sont également passées au peigne fin pour extraire des informations comportementales. Autre outil puissant proposé par Facebook : les audiences similaires. En extrayant les données d'un CRM et en les envoyant dans la base de données du réseau social, vont être recherchés des profils d'abonnés qui leur ressemblent. L'option existe aussi à l'export avec les "International Lookalikes", pour aider les entreprises à rechercher une audience similaire dans d'autres pays. ☞



## « Les clics mal ciblés coûtent très cher »

**Olivier Bugette, p-dg de La Boîte Immo**

**L**a Boîte Immo, PME de la région varoise, est éditrice de logiciel pour les professionnels de l'immobilier et agence de webmarketing. Pour trouver des prospects sur le Web, elle calibre les messages de ses campagnes en fonction des outils de diffusion employés. « *On travaille essentiellement avec Google AdWords, précise Olivier Bugette, p-dg de la société. On fait varier les campagnes en fonction de la géolocalisation et on cible avec le SEM (les liens commerciaux) les typologies de personnes qui nous intéressent.* » Sur Facebook, les multicritères de ciblage disponibles permettent un maillage fin. Sur Google AdWords, les mots-clés s'achètent aux enchères tandis que Facebook augmente ses prix au clic progressivement chaque année. « *Le prix au clic, sur Google AdWords, peut aller jusqu'à 4 euros sur un mot-clé très concurrentiel. Un clic mal ciblé nous coûte donc très cher, précise le p-dg. Aujourd'hui, on fait la même chose avec les 3 000 à 5 000 euros dépensés chaque mois qu'avec 600 euros il y a moins de trois ans.* » Lorsqu'une entreprise augmente son budget publicitaire, elle fait monter les enchères sur un mot-clé pour tout le monde. « *Quelque part, on entretient notre propre concurrence* », explique-t-il. Le calcul du ROI est aussi une affaire délicate. « *AdWords nous permet de voir les retombées. On peut calculer le ROI sur les leads générés et extraire un coût au lead.* » Il faut aussi vérifier régulièrement les réglages des publicités car les algorithmes sont très changeants. Et modifier régulièrement les campagnes, car l'internaute se lasse vite. Pour monter en puissance, le p-dg a recruté un spécialiste technique de l'acquisition d'audience web.

### LA BOÎTE IMMO

Agence web et éditeur de logiciel  
Hyères (83)

✦ Olivier Bugette, 39 ans, p-dg

♦ SAS > Création en 2008 > 85 collaborateurs

CA 2016 consolidé 7,20 M€

🐦 @laboiteimmo



# 58 EN PRATIQUE

Par Barbara Prose

➔ **Générer du ROI.** Les possibilités sont quasi illimitées. Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi comprendre comment s'adresser à sa cible. À cet effet, la meilleure option est d'être le plus créatif possible et de procéder en mode "test & learn". Soit produire plusieurs versions pour une même campagne et les tester successivement pour identifier les plus porteuses. On commence par un petit budget et on fait du reporting pour mesurer l'effet de chacune des publicités. Les indices relevés via le reporting vont permettre de savoir si la campagne a été vue et si elle a généré des visites. Souvent, les plateformes qui permettent d'automatiser les campagnes disposent de leurs propres interfaces d'analyse du trafic et de l'audience. C'est le cas de Google avec Google Analytics et de Facebook avec Ads Manager. Ces outils permettent de définir si une campagne a converti des prospects en leads. Il devient possible d'observer le taux d'engagement généré par les campagnes Google AdWords mais également de vérifier les effets du référencement naturel, l'impact des mots-clés et des balises placées sur ses sites professionnels. Facebook Ads Manager va fournir des informations en temps réel sur les taux d'engagements suscités par les campagnes, les "impressions" (nombre de vues), les interactions, le nombre de clics et la portée de celles-ci. Savoir utiliser ces outils de datavisualisation demande un peu de formation. Google dispense dans son centre d'aide un certain nombre de conseils si l'on souhaite garder la main sur le processus, intégralement gratuits. Une version premium existe, mais la plupart des besoins seront couverts par la version gratuite. Chez Facebook, on est pris par la main et tout est intégré sur l'interface de gestion des campagnes. Les chiffres sont relativement faciles à analyser. Question budget, pour être certain d'avoir un bon ROI, la dépense doit être progressive. On peut commencer avec 10 à 100 euros par mois. Mais Thibault Jaillan (Maniacom) déconseille de miser des sommes trop faibles au démarrage. Investir une somme médiane permet de tester la portée des cam-

## A essayer

### Et si vous testiez Leboncoin ?

Le spécialiste français de la petite annonce revendique un socle de 24 millions de visiteurs uniques pour 7 milliards de pages vues chaque mois. En proposant une formule pro à destination des TPE, PME et petits commerçants, Leboncoin leur garantit de pouvoir toucher, en déposant une annonce chez eux, "un Français sur deux en phase d'achat". Le dépôt d'une annonce se fait en trois étapes: cibler la zone de chalandise, définir un budget pour la campagne et rédiger une annonce brève. Le dépôt est gratuit et l'annonce est facturée au nombre de clics d'après un budget minimum de 5 euros, sans abonnement et sans engagement.

Tarifs: 50 clics: 25 euros, 120 clics: 60 euros, 240 clics: 120 euros, 1200 clics: 600 euros.

Savoir utiliser des outils de datavisualisation demande un peu de formation.

pagines en "situation réelle". Les activités liées au trafic et à l'audience sont très chronophages. Si l'entreprise le peut, recruter une personne experte en webmarketing, capable de définir des stratégies porteuses pour les campagnes sur le Web, permet d'augmenter la charge.

**Customer success.** Lorsque l'automatisation du marketing ne suffit plus, aller à la rencontre des clients et dispenser des formations pour les acculturer aux outils fournis par l'entreprise relève d'actions dites de "customer success" (opérations de fidélisation). Sur le terrain, Facebook s'avère redoutable en la matière: «*Nous allons au quotidien à la rencontre des TPE et PME par l'intermédiaire des chambres de commerce et nous avons des partenariats avec la région Hauts-de-France pour former 5 000 petites entreprises au digital*», précise Matthieu Laporte, responsable PME pour Facebook France et Benelux. Si les campagnes sont largement automatisées et le rapport avec un commercial en direct se fait plus rare, les entreprises se doivent toutefois de soigner leurs relations avec leurs clients et d'aménager des temps de rencontre. Car, si l'erreur est humaine, les robots sont moins bien pardonnés en cas de défaillance de service. ■ [@barbara\\_prose](#)



Le coût des campagnes web est inféodé à leur succès.

Le Web autorise un ciblage extrêmement fin.



Les méthodes de tracking sont sujettes à polémique.

Il n'existe pas de méthode parfaite.

# Leboncoin, partenaire de votre développement

La célèbre plateforme leboncoin ne s'adresse pas qu'aux particuliers. Les TPE et PME peuvent y recruter et, désormais, cibler leurs clients grâce à de la publicité géolocalisée.



**V**ous connaissez forcément leboncoin, le plus grand site de petites annonces en France. Peut-être même faites-vous partie des 26,1 millions de Français qui loue, vend ou achète chaque mois sur cette plateforme ? Peut-être même y recourez-vous à titre professionnel

pour recruter la perle rare, comme le font déjà 50 000 employeurs (lire l'encadré ci-dessous) ?

Car, leboncoin n'est pas qu'une plateforme dédiée aux particuliers. « *Les professionnels publient des petites annonces sur notre site, notamment des offres d'emploi, depuis le début de l'aventure, il y a 10 ans, rappelle Antoine Jouteau, directeur général du site leboncoin.*

*Sans négliger pour autant la cible des particuliers, nous souhaitons nous positionner comme un partenaire business de proximité. »*

Porte d'entrée pour les professionnels, le site leboncoin réunit sur une même plateforme toutes les solutions adaptées à leurs besoins

proposées par le site. Par ailleurs, courant 2016, leboncoin a racheté deux sites de petites annonces de matériels professionnels : Machineryzone.fr sur le secteur du BTP et Agriaffaires.com sur l'univers agricole. Et, récemment, leboncoin a enrichi son offre BtoB avec l'Atelier Business, une solution de publicité géolocalisée en libre-service.

## La puissance du boncoin au service des PME

Comment ce service fonctionne-t-il concrètement ? Pour le savoir, direction l'atelier-business.fr. Créez votre compte ou connectez-vous avec votre compte pro leboncoin. Puis, choisissez parmi les 71 catégories celle où votre publicité apparaîtra, ainsi que la zone géographique correspondant à votre zone de chalandise. Créez en quelques clics votre publicité : titre, texte, photo et adresse Web. Ensuite, sélectionnez le montant que vous souhaitez investir. Ici, point d'enchères, mais un coût par clic qui dépend de la rubrique d'affichage choisie. À titre d'exemple, avec un budget de 100 € HT, vous disposerez d'un forfait de 55 clics dans la catégorie Ventes immobilières. Enfin, il ne vous reste plus qu'à régler avec votre carte bancaire. Et c'est terminé : aucune compétence spécifique n'est

## INFOS

leboncoin, c'est :

- 26,1 millions de visiteurs uniques par mois\* ;
- le 4<sup>e</sup> site français en termes d'audience\*\* ;
- une appli téléchargée plus de 20 millions de fois, soit 65,5 % de l'audience sur device mobile\*\*.

\*Source Médiamétrie NetRatings Internet GLOBAL 3 écrans - Janvier 2017.

\*\*Source : parmi les supports publicitaires proposant du display dans le Top 30 des Brands Médiamétrie NetRatings, mars 2016 hors applications.

\*\* Source leboncoin.

requis ! « *La simplicité est le maître-mot de cette offre, indique Antoine Jouteau. Toute entreprise, quels que soient son secteur, sa taille et son budget, peut ainsi capitaliser sur une audience qualifiée et captive pour développer ses ventes. »*

Avant son déploiement en ce début 2017, cette nouvelle solution a été préalablement testée par plusieurs milliers d'entreprises. « *Cette phase de test a permis de confirmer l'intérêt des PME pour l'Atelier Business, de s'assurer de son bon fonctionnement et d'identifier des pistes d'évolution, indique Antoine Jouteau. Avec quelque 3 000 nouvelles inscriptions tous les mois, l'engouement des TPE et PME pour notre offre de publicité géolocalisée ne se dément pas ! »*

Mais, leboncoin n'est pas qu'un simple partenaire des entreprises tricolores, c'est aussi un acteur économique et sociétal de premier plan. Il vient notamment de lancer son propre accélérateur de start-up. « *Partager notre expérience pour faire grandir de jeunes pousses, tel est aussi notre objectif, confirme Antoine Jouteau. Nous hébergerons et accompagnerons durant neuf mois une à deux start-up par an. »* La première start-up incubée ? PayCar qui simplifie et sécurise le paiement de voitures d'occasion entre particuliers. ■



## A SAVOIR

**Avec 2,3 millions de visiteurs uniques par mois, la rubrique emploi du site leboncoin s'est imposée comme le leader du secteur en France. Généraliste, elle répond aux besoins en recrutements variés des entreprises. Les 50 000 recruteurs qui y diffusent une offre d'emploi mettent en moyenne 13 jours pour pouvoir le poste. « La simplicité d'utilisation et les services associés, comme les statistiques permettant de mesurer l'efficacité des annonces, en font un outil très apprécié des entreprises », constate Antoine Jouteau, directeur général du site leboncoin. Sans compter que les cinq premières annonces sont gratuites pour les TPE.**

# UN CONTRÔLE FISCAL 2.0 QUI VISE LES PME

**La loi de finances rectificative pour 2016 crée l'examen de comptabilité: un moyen pour l'administration fiscale de contrôler, à distance, les comptes d'une société.**

**Imaginez-vous demain** recevoir un courrier de l'administration vous informant de sa volonté de contrôler, à distance, les comptes de votre entreprise et vous sommant de communiquer sous 15 jours votre fichier des écritures comptables? Si vous n'avez jamais été confronté à cette situation, sachez que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'administration a la possibilité d'effectuer des tris, des classements et des calculs afin de s'assurer de la concordance entre la copie des fichiers fournis et vos déclarations fiscales. Elle peut également, au cours de cet examen, vous interroger sur les éventuelles anomalies détectées et effectuer des traitements informatiques sur les fichiers autres que les fichiers des écritures comptables (FEC) transmis. « *Un inspecteur peut ainsi demander à un tiers déclarant, comme une banque ou un fournisseur, des informations afin de vérifier la véracité des éléments* », estime Frédéric Thienpont, fiscaliste au sein de GMBA Baker Tilly. L'administration fiscale dispose alors d'un délai de six mois pour analyser les données et échanger avec la société. Quel est l'objectif de cette mesure? « *L'administration souhaite une plus grande efficacité et rentabilité de ses contrôles* », commente Gaëlle Menu-Lejeune, avocat directeur associé au sein du cabinet Fidal. L'experte estime par ailleurs que ce mode de contrôle n'a pas vocation à s'appliquer aux entreprises dont la taille ou la complexité des sujets nécessitent un contrôle sur place. « *Il va très certainement viser, dans un premier temps, les TPE et les PME qui*

**Impossible  
de demander  
24 heures  
de délai.**

*ont déjà fait l'objet précédemment d'un redressement fiscal. L'administration va ainsi vérifier que le dirigeant a tiré les enseignements des contrôles passés* », poursuit-elle. Frédéric Thienpont y voit un autre objectif. « *Outre le fait que le FEC est actuellement la pierre angulaire des contrôles de l'administration fiscale, celui-ci pourrait, à terme, déboucher, sur la réalisation du bilan et de la liasse fiscale des entreprises par l'administration. Une démarche qui aurait deux conséquences: une uniformisation de la comptabilité des sociétés et la limitation des possibilités pour les dirigeants de procéder à des optimisations fiscales* », suppose le fiscaliste.

### **Comment se déroule cette nouvelle procédure?**

La loi impose aux contribuables d'adresser dans un délai de 15 jours à compter de la réception d'un avis d'examen de comptabilité, sous forme dématérialisée, une copie des documents, données et traitements soumis à contrôle. « *Cette période de 15 jours est très courte, d'autant que l'administration peut demander les dernières déclarations de TVA. Ce qui nécessite que le FEC soit quasiment actualisé au jour le jour* », s'inquiète Frédéric Thienpont. Gaëlle Menu-Lejeune estime, de son côté, qu'« *il ne sera pas possible de demander ne serait-ce que 24 heures supplémentaires car le délai est inscrit dans la loi* ». Il ne peut donc qu'être recommandé aux entreprises de générer des FEC après chaque clôture d'exercice, de vérifier leur conformité aux normes comptables et de détecter les risques fiscaux exploitables par l'administration. « *Les entreprises doivent notamment être vigilantes sur le principe et le montant de ce qui lui a été reproché et remis en cause par le passé* », insiste Gaëlle Menu-Lejeune.

## VIGILANCE FISCALE EN LIGNE! VEUILLEZ REMPLIR LA CASE 28-B IMMÉDIATEMENT!



**Faites-vous assister.** En cas de rappel d'impôt, un débat oral et contradictoire devra être maintenu. « *Les échanges ne se feront pas de visu mais par téléphone ou par e-mail. Un dirigeant peut faire appel à un conseil de son choix afin qu'il puisse l'assister* », commente Gaëlle Menu-Lejeune. De façon générale, toutes les garanties qui entourent le contrôle sur place des TPE et PME s'appliquent à l'examen de comptabilité. Notamment l'accès à la charte du contribuable vérifié via Internet, l'information des résultats du contrôle et de ses éventuelles conséquences financières, le délai de 60 jours pour envoyer des observations suite aux éventuels redressements, la possibilité de faire appel au supérieur hiérarchique, le non-renouvellement du contrôle portant sur une même période et les mêmes impôts. Ou encore la possibilité de demander une régularisation spontanée des erreurs constatées en cours de contrôle.

« *L'administration est aussi tenue de respecter les délais de prescription* », précise Frédéric Thienpont. Elle exerce très souvent son droit de contrôle sur les trois dernières années d'imposition. Les modalités du contrôle ne changent pas non plus. Qu'il s'agisse d'un examen ou d'une vérification de comptabilité, le vérificateur proposera, au terme de son contrôle, des rectifications, s'il décèle des irrégularités dans les écritures comptables, ou adressera un avis d'absence de rectification. La loi prévoit enfin l'application d'une amende de 5 000 € à défaut de communication des fichiers dans le délai prévu. En outre, l'administration peut annuler l'examen de comptabilité à défaut de transmission des fichiers et engager une vérification de comptabilité sur place. Elle disposera alors d'un délai de six mois pour effectuer ses contrôles et émettre, le cas échéant, une proposition de rectification. ■ [@MalloryLalanne](https://twitter.com/MalloryLalanne)



En cas de rappel d'impôt, un débat oral et contradictoire est maintenu.

L'administration est tenue de respecter les délais de prescription.



L'examen de comptabilité va certainement viser, dans un premier temps, les TPE et les PME.

La loi prévoit une amende de 5000€ à défaut de communication des fichiers dans le délai prévu.

# CULTURE CASH, UN PRINCIPE QUI PAYE

La trésorerie n'est pas du seul ressort des financiers. Tous les collaborateurs ont un rôle à jouer, d'où la nécessité d'insuffler une véritable culture cash à tous les étages de l'entreprise.

«*La trésorerie, c'est tout à la fois ce qui permet à l'entreprise de rester en vie et de grandir.*» Voilà ce qu'explique sans détour Yves Peccaud, dirigeant de Culture Cash, cabinet de conseil et de formation. Instauration d'une culture cash est un beau projet d'entreprise, structurant et vital, mais surtout l'un des plus rentables à mettre en œuvre. Et, comme dans beaucoup de domaines, l'impulsion doit provenir de la direction, car le cash est l'affaire de tous les collaborateurs. Des gisements de trésorerie se cachent dans tous les services. Le département administratif et financier est évidemment la pierre angulaire de tout projet d'amélioration du BFR. En l'absence d'un tel service, la diffusion de la culture cash revient

au dirigeant, qui peut alors s'appuyer sur ses différents managers mais aussi sur les représentants du personnel pour transmettre les messages. «*Le but est de créer la motivation, d'expliquer en quoi une trésorerie saine sert les objectifs de l'entreprise*, indique Michel Sion, responsable des formations finance et risque client chez Cegos. *Communiquer et expliquer les tenants et les aboutissants, ainsi que les orientations prises par la direction, permettent de susciter l'adhésion.*»

**Miser sur la concertation.** La formation, interne ou externe, aux concepts financiers et mécanismes influant sur les flux de trésorerie peut d'ailleurs s'avérer intéressante. «*La formation pratique est un bon véhicule pour faire adhérer les équipes au changement*», estime Yves Peccaud (Culture Cash). En comprenant les rouages et les enjeux, les non-financiers deviennent moteurs en proposant des pistes pour améliorer la trésorerie. «*En moyenne, un gain de cash de*



### L'affacturage

## Un accélérateur de cash

Si les leviers pour générer du cash peuvent être trouvés en interne, des prestataires peuvent également contribuer à améliorer la trésorerie. Et ce, de manière très rapide. C'est le cas de l'affacturage, source de financement à court terme qui consiste à céder tout ou partie de ses créances B to B à un factor, moyennant le paiement d'une commission de gestion et de frais financiers. Ces prestataires offrent une palette complète de services: gestion du poste client, recouvrement, relance des encaissements... Initialement utilisé par les entreprises en mauvaise posture financière, depuis quelques années, l'affacturage s'est étendu à toutes les sociétés, qui y voient une solution de financement mais aussi un moyen d'externaliser des tâches administratives et de maîtriser leur risque client.

20 000 euros par participant est constaté suite à la formation», poursuit-il. D'autant que mettre en place des solutions sans évaluer l'impact qu'elles auront sur les opérationnels est une erreur. C'est pourquoi il est conseillé de constituer une équipe dédiée au projet, composée d'opérationnels de différents services. L'objectif? Trouver des pistes permettant de dégager du cash. «On dit souvent que la bataille du cash est gagnée par des sous-officiers», déclare Michel Sion (Cegos). Autrement dit, les meilleures idées viennent des opérationnels. » Par ailleurs, jouer la carte du collaboratif permet «de lever les freins au changement et d'impliquer les collaborateurs dans la mise en œuvre», confie Yves Peccaud (Culture Cash). En étant acteurs du projet, ils s'approprient la problématique et s'impliquent sur le long terme. » Car, qu'elles soient ponctuelles ou durables, les solutions envisagées doivent bien sûr se transformer en plan d'action, puis en procédures afin d'institutionnaliser la transformation.

### Développer une culture cash durable.

Pour inscrire la culture cash dans les habitudes, des leviers financiers peuvent également être activés: prime, part variable ou plan d'intéressement sur des objectifs liés aux stocks, aux encaissements ou toute autre action génératrice de cash. Plus d'une entreprise sur cinq (22%) a mis en place une rémunération de sa force de vente basée sur un indicateur cash, selon le baromètre Cash Management 2015 de Grant Thornton. «Les commerciaux peuvent être soumis à des taux de commissionnement dégressifs en fonction des retards de paiement», illustre Michel Sion. Enfin, l'enjeu consiste à pérenniser la culture cash. «Le sujet doit être régulièrement évoqué, au sein du codir par exemple», conseille Yves Peccaud (Culture Cash). Sous peine de voir les mauvaises habitudes réapparaître! Il est nécessaire de choisir quelques indicateurs pertinents et de les ausculter périodiquement. «Les entreprises qui sont baignées dans une culture cash forte se donnent tous les moyens pour affronter le futur», conclut-il. ■

🐦 Chef\_entreprise



## « Une meilleure gestion des indicateurs-clés »

**P**asser de huit à douze points de vente en 2017, tel est l'objectif de Guillaume Carré, codirigeant de Nicotech Distribution, une PME spécialisée dans la vente de cigarettes électroniques.

Un investissement conséquent qui sera en partie autofinancé. Pour un développement assis sur une solide base financière, le dirigeant fait le choix de se former: il entreprend une formation sur la finance d'entreprise de trois jours avec Cegos, en octobre 2016. Puis, le mois suivant, il se fait accompagner sur ses problématiques spécifiques de trésorerie par Culture Cash. Le dirigeant trouve ainsi d'importants gisements de cash dans la gestion des stocks. Cap est alors mis sur l'optimisation de l'approvisionnement qui est du ressort des responsables de boutique. Le plan d'action repose sur l'identification et le suivi d'indicateurs (délai d'écoulement des stocks en jours, taux de rotation des stocks, tableau de flux de trésorerie...), l'instauration de nouveaux process et, à terme, l'automatisation de l'approvisionnement. «Chaque manager de point de vente est un pilier essentiel de ce projet», souligne Guillaume Carré. Nous les avons sensibilisés aux problématiques des stocks, au moyen de points pédagogiques et en leur donnant accès, dans le back-office, aux indicateurs. » Aujourd'hui, la dynamique est en route: la trésorerie est consolidée et les stocks ont diminué de façon significative. Néanmoins, vigilance est de mise. Des piqûres de rappel régulières sont nécessaires. La thématique des stocks est ainsi évoquée et discutée à chaque réunion mensuelle.

### NICOTECH DISTRIBUTION

Vente de cigarettes électroniques  
Perols (Hérault)

◆ SARL • Création en 2011

✦ Guillaume Carré, 33 ans,  
et Sophie Darras, 39 ans

> 27 personnes

CA 2016 5 M€



Les non-financiers deviennent moteurs pour améliorer la trésorerie.

La culture cash explique en quoi une trésorerie saine sert les objectifs de la PME.



Mettre en place des solutions sans évaluer leur impact.

Diffuser une culture cash demande l'implication du chef d'entreprise.

# UNE SURCOMPLÉMENTAIRE, POUR QUOI FAIRE?

**Si le contrat mis en place dans votre entreprise est insuffisant, vos salariés peuvent opter pour une complémentaire santé. Ce qu'il faut savoir.**

**Pour limiter** les coûts, choisissez un contrat obligatoire calqué sur les minima légaux. Vos salariés, eux, peuvent se doter d'une complémentaire (renfort de garanties ou surcomplémentaire individuelle) pour augmenter le niveau de prise en charge de leurs dépenses et couvrir des postes au reste à charge élevé (optique ou dentaire, par exemple) ou non pris en charge par le régime obligatoire (prestations "de confort" comme l'ostéopathie ou le sevrage tabagique).

**Remboursements.** Ils sont de différents niveaux: la Sécurité sociale, l'offre socle obligatoire (panier de soins ANI), des garanties supplémentaires proposées par le contrat collectif de l'employeur, et des protections complémentaires souscrites collectivement ou individuellement par les salariés. Mais quelle est la différence entre renfort de garanties et surcomplémentaire ?

«Le renfort de garanties est obligatoirement lié au contrat collectif proposé par l'entreprise. Une fois le socle souscrit par l'employeur, chaque salarié est libre de compléter ses garanties santé par des renforts facultatifs et de les étendre à son conjoint et ses enfants», détaille Françoise Louberssac, directeur général d'April Entreprise Prévoyance. Quant à la surcomplémentaire, «c'est une complémentaire santé individuelle de niveau 2 à laquelle le salarié souscrit à titre

**Un contrat obligatoire calculé sur les minima.**

individuel, articulée ou non avec le contrat de base», résume Christophe Scherrer, directeur du développement de Malakoff Médéric. Le salarié a l'entière liberté de choisir de souscrire ou pas à un renfort de garanties et à la surcomplémentaire.

En revanche, si la souscription des renforts individuels est proposée simultanément au contrat collectif, ce n'est pas le cas pour la surcomplémentaire. «L'employeur peut négocier et présélectionner, auprès de son assureur, des niveaux de surcomplémentaires adaptés au contrat auquel il a souscrit pour ses salariés et les leur proposer. Ou bien considérer que cette protection n'est pas de son ressort et laisser ses salariés choisir sur le marché», souligne Christophe Scherrer. Pour le renfort de garanties ou les surcomplémentaires liées au contrat collectif, le salarié est obligé de passer par l'assureur que vous avez sélectionné. En revanche, il peut choisir librement sa surcomplémentaire individuelle chez un autre prestataire. «Néanmoins, afin que la surcomplémentaire s'interface au mieux avec les niveaux de garantie du contrat souscrit par l'entreprise, pour qu'il n'y ait pas de carences ou de doublons, il est préférable que le salarié passe par le même assureur», commente Christophe Scherrer. Le renfort de garanties présente ce même avantage. Enfin, contrairement au contrat socle, l'entreprise n'est pas obligée de participer au financement ni du renfort de garanties, ni de la surcomplémentaire, qui peuvent donc être intégralement à la charge du salarié. Il en va de même pour les extensions de garanties aux ayants droit et conjoint du salarié. ■

🐦 @Chef\_entreprise



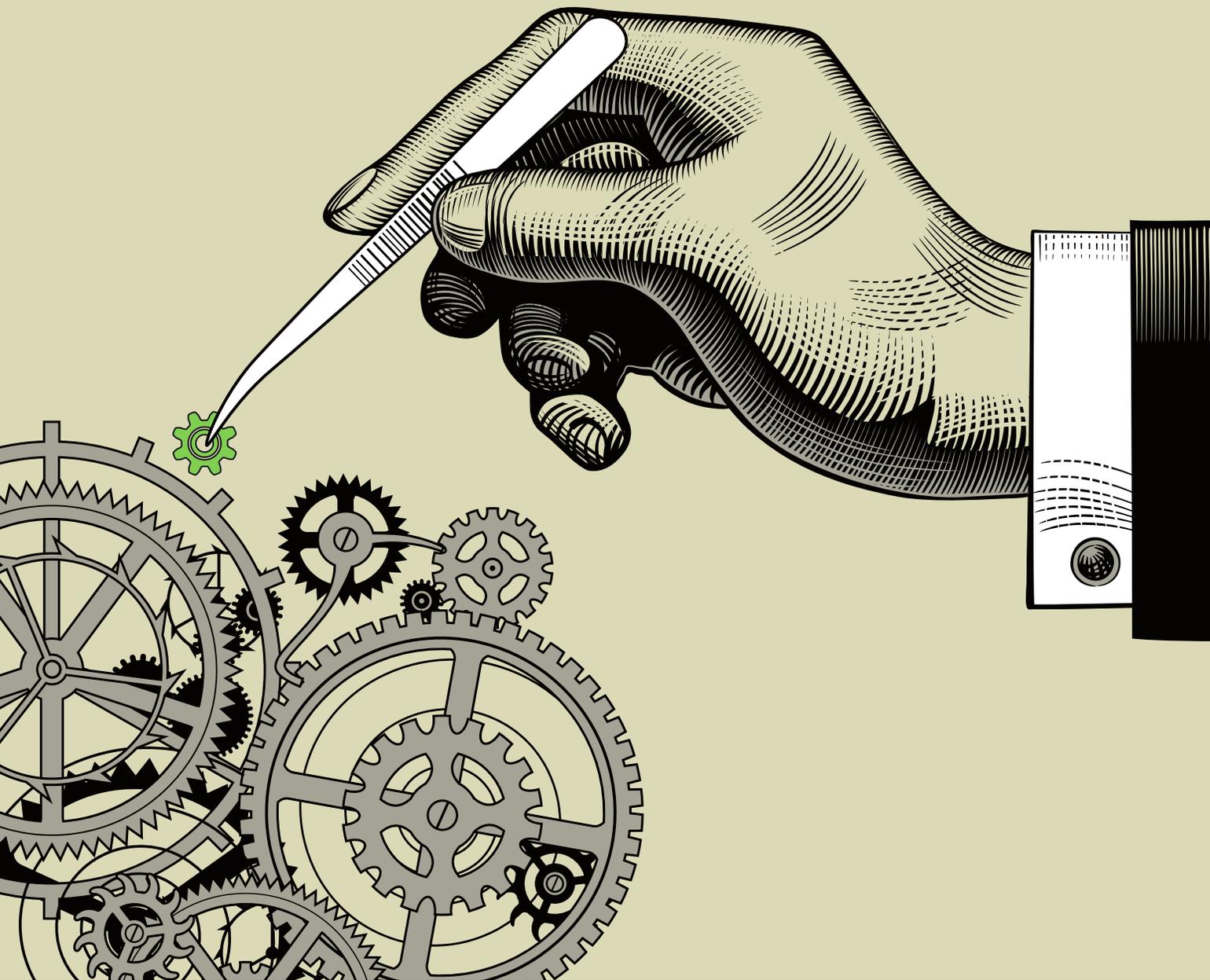
La surcomplémentaire limite les coûts de la mutuelle pour l'entreprise.

Le renfort de garanties et la surcomplémentaire sont facultatifs.



Pour une surcomplémentaire liée au contrat collectif, le salarié passe par le même assureur.

Le renfort de garanties est nécessairement lié au contrat collectif.



# Content is R.O.I.



éditalis  
**BRAND**  
CONTENT

Agence de production de contenus au service de votre stratégie d'inbound marketing

[www.editalis.fr/brand-content/](http://www.editalis.fr/brand-content/)

[jsrocheteau@editalis.fr](mailto:jsrocheteau@editalis.fr)

Tél. : +33 (0)1 41 31 72 44

# VOTRE **SOLUTION** POUR ENTREPRENDRE ET RÉUSSIR



## DECRYPTER / AGIR / INNOVER

Gardez l'œil ouvert sur votre métier :

- Des stratégies d'entreprises
- Des éclairages sur les tendances fortes de demain
- Des interviews de dirigeants de PME innovantes
- Un regard sur l'international...

## ABONNEZ-VOUS !

sur [boutique.editalis.fr/offre/17PBA](http://boutique.editalis.fr/offre/17PBA)

Site internet + appli mobile / Newsletter bi-hebdomadaire  
Magazine (9 numéros) papier et sa version digitale



**POUR VOUS ABONNER, C'EST SIMPLE...**

**OUI**, je souhaite m'abonner pour 1 an  
à **CHEF D'ENTREPRISE** au prix de **59 €** seulement

<http://boutique.editalis.fr>

01 40 94 22 22

Com&Com - Service Abonnements Éditalis  
20, avenue Édouard Herriot - 92350 Le Plessis-Robinson

### MODE DE RÈGLEMENT :

Chèque à l'ordre d'ÉDITALIS

Carte bancaire n°:

Date d'expiration: /

À réception de facture

Signature:

### MES COORDONÉES :

Mme  M.

Nom: .....

Prénom: .....

Direction: .....

Fonction: .....

Société: .....

Adresse: .....

Code Postal:       Ville: .....

Pays: .....

.....

### Gestion de votre abonnement :

E-mail : .....

Tél. : .....

Si vous ne souhaitez pas que vos coordonnées soient cédées à un tiers, cochez la case

# CHOISIR SA SOLUTION DE GÉNÉRATION DE LEADS

Générer des leads permet d'assurer une prospection efficace. Mais encore faut-il s'orienter vers une solution adaptée à ses besoins.

**1 IDENTIFIER VOS BESOINS.** Le premier constat de Xavier Gisserot, cofondateur de Charp, solution de détection d'opportunités combinant big data et intelligence artificielle, «c'est la nécessité d'aligner les critères de choix sur les besoins réels des commerciaux. Or, le marketing a souvent l'initiative du déploiement d'une solution de génération de leads». Pour Céline Tavernier, consultante marketing chez Yourleadsbooster.com, spécialiste de l'accompagnement des start-up et des PME du secteur IT dans leurs actions marketing, «l'équipe marketing en charge du projet doit impérativement intégrer les équipes commerciales dès la phase de réflexion et recueillir leurs difficultés, leurs besoins et leurs attentes».

**2 DÉFINIR SES PROCESS.** L'intégration de la solution doit répondre à des objectifs précis. «La réalisation d'un audit interne, avec l'aide d'un consultant extérieur, devra permettre de détecter des failles», indique Céline Tavernier. L'experte recommande de répondre à quelques questions-clés : par quels biais les leads arrivent-ils dans l'entreprise ? comment se déroule le processus de gestion ? à quel moment le lead est-il sous la responsabilité du marketing et à partir de quel moment le commercial prend-il la main ? comment la conversion du contact, du statut "lead" au statut "client", est-elle trackée ? quels sont les taux de conversion entre les différentes phases ? y a-t-il des failles identifiées à certains stades et quels sont les points d'amélioration ? Les réponses

L'équipe marketing doit intégrer les équipes commerciales dès la phase de réflexion.

à toutes ces questions permettront de définir les fonctionnalités indispensables à une génération de leads, adaptée aux usages et enjeux de l'entreprise.

**3 OPTER POUR LE SOCLE LE PLUS PERSONNALISABLE.** «Sur 9 millions d'entreprises françaises, seules 1,3 million ont déclaré leur chiffre d'affaires sur les dernières années», explique Thibaut du Cleuziou, directeur marketing de C-Radar. Pour ce spécialiste, la solution de génération de leads doit proposer de très nombreux critères de détection et offrir un large panel de personnalisation.

**4 MISER SUR L'INTEROPÉRABILITÉ.** Faire le bon choix, cela passe aussi par la capacité de la solution à s'intégrer avec les applications métiers et autre CRM déjà déployés dans l'entreprise. «Avec une intégration optimale, il sera possible d'effectuer du tracking et du reporting en temps réel, afin de démontrer le ROI à court et à moyen terme de la solution», précise Céline Tavernier. Pour une adoption plus rapide, il faudra également s'interroger sur l'accompagnement du prestataire : quel est son processus d'onboarding ? comment se passe la formation à l'outil ou encore le suivi pendant les premiers mois ? Autant d'éléments qui contribueront à une adoption rapide de la solution.

**5 CONVAINCRE LES COMMERCIAUX.** «Il ne faut surtout pas sous-estimer l'importance de l'adhésion des équipes commerciales.» Faire preuve de pédagogie, lutter contre les résistances au changement, décrire le rôle de chacun, autant de prérequis indispensables ! ■

🐦 @Chef\_entreprise



La capacité de la solution à s'intégrer avec les applications métiers déjà déployées.

La solution de génération de leads doit offrir un large panel de personnalisation.



Ne pas sous-estimer l'importance de l'adhésion des équipes commerciales.

S'interroger sur le suivi du prestataire après installation de la solution.

# 7 CONSEILS POUR BIEN TWEETER

**Quelles sont les bonnes pratiques, sur Twitter, pour communiquer efficacement? Conseils d'experts aux patrons de PME qui sont tentés de s'y mettre.**

**C'était en octobre dernier.** Twitter réunissait des dirigeants lors d'une soirée afin d'échanger sur leur usage du réseau social. Un événement dans l'air du temps. « *Aujourd'hui, la plupart des patrons en ont entendu parler. Le sujet est entré dans les mœurs* », observe Nicolas Leune, directeur de YDCA, agence de conseil en communication digitale et marketing. « *Si les patrons des grandes entreprises y sont beaucoup présents, dans les PME, c'est plus dur. Twitter reste pour eux un continent assez inconnu* », constate de son côté Philippe Moreau Chevrolet, président de MCBG Conseil, agence spécialisée dans la communication pour les dirigeants. Moyen de construire son influence personnelle, de communiquer avec son réseau, Twitter a, aux adeptes de la première heure comme aux autres, beaucoup à apporter. À condition toutefois de bien manier quelques fondamentaux.

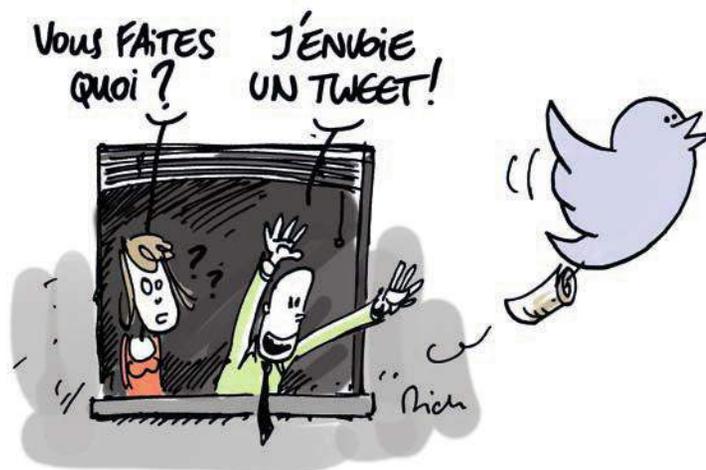
**1 DES CONTENUS EN PHASE AVEC SES OBJECTIFS.** « *La première approche consiste à s'imposer sur Twitter comme un expert dans son secteur; la deuxième à faire de la communication pure* », explique Nicolas Leune. Du positionnement initial découle la nature des tweets: actus, retweet d'articles de presse sur son activité ou son marché, messages ayant trait à son quotidien, un événement, une actu de l'entreprise, etc. « *On mélangera des infos de fond sur sa société, de la curation, et du chaud: des éléments de sa vie* », indique Philippe Moreau Chevrolet.

**2 METTRE SA TOUCHE PERSONNELLE.** Le premier écueil consiste à communiquer sans censure pour donner une image de soi au plus proche de ce que l'on est ou veut montrer. Le second, à privilégier les

messages formatés par crainte de mal faire. La politique? « *Si le sujet [vous] tient à cœur, on ne va pas vous empêcher. Mais il faut s'attendre à des retours de bâton* », prévient le spécialiste. Autre impératif: la transparence. Inutile d'essayer de transformer les faits au risque d'être pris en défaut très rapidement.

**3 AJOUTER DU VISUEL.** La photo démultiplie l'impact d'un tweet, qui est alors plus vu et partagé. En cas de retweet d'un article, par exemple, « *on va aussi récupérer le visuel qui rendra le message plus sympathique* », explique Nicolas Leune. Bonne nouvelle: « *Il y a une tolérance sur la qualité du visuel* », souligne Philippe Moreau Chevrolet. Les défauts de certaines photos prises sur le vif sont bien acceptés. À condition, toutefois, « *qu'elles aient un intérêt* ».

**4 GARDER SON CALME.** L'intérêt de Twitter est d'interagir avec son réseau. « *On observe une tendance nouvelle chez les patrons de PME dans le B to B: le besoin de parler à leurs clients ou aux clients de leurs clients, c'est-à-dire le grand public, pour qu'il devienne prescripteur* », assure Philippe Moreau Chevrolet. Dans ce cadre ouvert, le dirigeant pourra être confronté à des situations parfois tendues. « *Ne répondez*



*jamais impulsivement à la critique, ajoute l'expert, mais calmement. Face à une personne en colère, souvent écouter suffit.* » La maîtrise de soi est l'une des règles d'or sur les réseaux sociaux. Quitte à réagir avec un petit délai, et si la situation le nécessite.

**5 SUIVRE CONCURRENTS, PROSPECTS, JOURNALISTES.** Pour constituer son réseau, le patron partira des personnes qui tweetent sur des thématiques qui lui sont chères, professionnelles ou même personnelles. « *Le chef d'entreprise reste un être humain avec ses goûts et ses envies. Il peut se construire un capital sympathie par ce biais-là...* », remarque Nicolas Leune. Suivre concurrents, clients et prospects est utile, aussi, pour savoir ce qu'ils disent dans le cadre de sa veille. « *Vous pouvez suivre des gens qui sont des objectifs commerciaux afin d'établir le contact avec eux puis poursuivre la conversation en messages privés* », ajoute Philippe Moreau Chevrollet. Sans oublier les journalistes.

**6 PUBLIER AU MOINS TROIS FOIS PAR JOUR.** S'il n'existe pas de rythme idéal – cela dépend des objectifs poursuivis avec le compte – « *il faut publier entre trois et cinq fois par jour en moyenne pour émerger sur Twitter* », estime Nicolas Leune. « *Entre cinq et dix, au début, pour faire exister le compte, alors que personne ne vous attend* », préconise Philippe Moreau Chevrollet. Ensuite, deux à trois tweets par jour peuvent suffire. Pour être vu mieux vaut aussi choisir des horaires adaptés. Une bonne solution : calquer son rythme sur le quotidien des dirigeants en tweetant « *à 7h30, puis 9h30, juste après le déjeuner à 13h30, en fin de journée et le soir* ».

**7 SOIGNER SA BIO.** C'est la première chose à faire avant même de commencer à tweeter : soigner sa présentation, incluant la biographie qui doit être à la fois informative et attractive, la photo et le header. « *Il est recommandé de se créer une identité propre* », indique Philippe Moreau Chevrollet. Une bonne façon de se lancer. **■** [@AmélieMoynot](https://twitter.com/AmélieMoynot)



## « Twitter, un bon moyen de pousser des informations »

**Ronan Pelloux, codirigeant de Creads**

**C**odirigeant de Creads, Ronan Pelloux tweete depuis 2009. Le réseau social lui sert à partager des contenus sur ses centres d'intérêt, à interagir avec les autres participants lors d'événements et, enfin, à parler de son entreprise. « *Je me sers de mon fil comme d'une tribune pour Creads, explique-t-il. C'est un bon relais pour passer des messages liés à son entreprise.* » Pas question, toutefois, de faire doublon avec le compte corporate, au risque de tomber dans l'optique publicitaire, qui n'est pas ce que les twittos attendent. En revanche, le dirigeant évite les messages polémiques ou les prises de parti trop prononcées, sinon sur sa vision du design. Ce qui lui a évité, toutes ces années, les clashes. En pratique, afin d'augmenter son efficacité, le chef d'entreprise s'efforce d'illustrer ses tweets. « *Le visuel joue énormément dans la capacité à être retweeté. Il fonctionne quand il présente une seule information, par exemple une infographie* », indique-t-il. Par ailleurs, Ronan Pelloux a trouvé le rythme qui lui correspondait le mieux pour atteindre ses objectifs. « *Je ne me connecte que quand je sais que je vais publier une info. C'est un usage en mode push* », témoigne-t-il. Ainsi, il ne tweete pas tous les jours, mais jusqu'à une douzaine de fois par mois. Un bémol à ses yeux ? « *Je trouve que Twitter est une bonne façon de pousser des informations, moins d'en recevoir. Je constate davantage d'interactivité avec mes abonnés sur Facebook* », conclut-il.

### CREADS

Plateforme de création graphique en ligne Paris (11<sup>e</sup> arr.)  
✦ Julien Méchin, 31 ans, et Ronan Pelloux, 32 ans  
● SAS > Création en 2008 > 30 personnes  
CA 2016 NC



Twitter est un formidable outil pour diffuser son expertise et communiquer avec son réseau.

Les photos permettent de booster les publications.



Twitter nécessite d'y passer du temps, surtout au début, pour être vraiment visible.

Attention aux clashes. Veillez à garder votre calme en toutes circonstances.

## Comment faire appel à des investisseurs en capital-risque

Concept issu des États-Unis, le capital-risque, ou *venture capital*, est une opportunité de développement incontournable pour nombre de jeunes entreprises innovantes. Portée par les investisseurs privés, cette modalité de prise de capital temporaire a surtout pris de l'ampleur en France grâce au soutien des pouvoirs publics.

### 1. Qu'est-ce que le capital-risque ?

Concrètement, le capital-risque consiste en la prise de participation au capital d'une société, en vue de financer sa création ou son développement. Les sociétés concernées par le capital-risque sont généralement de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel, propres à générer un retour sur investissement important. Les investisseurs en capital-risque interviennent à deux moments-clés de la vie de l'entreprise : à la création (on parle alors de capital d'amorçage) et lors de la première phase de croissance (on parle de capital-développement). Outre un soutien financier, les investisseurs en capital-risque aident aussi la jeune société en lui prodiguant conseils et contacts professionnels.

### 2. La stratégie des capital-risqueurs

Les investisseurs en capital-risque prennent en général des participations dans plusieurs projets d'entreprises, après étude des éléments du business plan à trois ans minimum. Les projets les plus prometteurs viennent ainsi compenser les pertes éventuelles générées par les projets les moins rentables, l'objectif final étant de se rémunérer au moment de la cession des parts, qui auront théoriquement pris de la valeur si l'apport en capital a porté ses fruits comme prévu.

### 3. Les premiers investisseurs du capital-risque

Avant les acteurs professionnels, les investisseurs naturels en capital-risque sont tout d'abord les fondateurs de l'entreprise, ainsi que leurs proches ("love money"), en particulier en capital d'amorçage. D'autres investisseurs

individuels peuvent également participer au financement en capital-risque, et accompagner des sociétés à fort potentiel : les "business angels".

### 4. L'État, acteur de l'essor du capital-risque

Historiquement, en France, ce sont les pouvoirs publics qui ont accompagné le développement du capital-risque, par la création de cadres et de statuts juridiques, et par là même d'intervenants différents : les sociétés financières d'innovation (SFI) ; les instituts régionaux de participation (IRP), dont l'objectif était de donner aux PME l'accès au capital-risque ; les fonds communs de placement à risque (FCPR) ; les fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI) ; les sociétés de capital-risque (SCR), etc.

Ces fonds d'investissement sont généralement constitués d'équipes de gestion dont la mission est d'acquérir des parts dans des sociétés non cotées, afin de constituer un portefeuille risque. À la différence des investisseurs particuliers, ils n'investissent pas leurs propres fonds, mais des fonds issus de dispositifs fiscaux ou venant d'investisseurs institutionnels (banques, assurances, grands groupes, etc.).

### 5. Où trouver des investisseurs en capital-risque

Que l'on recherche un business angel ou un fonds de capital-risque, il faut savoir que ceux-ci appartiennent souvent à des associations, et peuvent être trouvés grâce à des annuaires spécialisés (site de France Angels, annuaire de l'Association française des investisseurs pour la croissance (Afic), etc.). ■



Les investisseurs en capital-risque interviennent lors de la première phase de croissance.

Outre du capital, ils apportent conseils et contacts professionnels.



Le capital-risque consiste en la prise de participation au capital d'une société.

Les investisseurs espèrent un ROI souvent court-termiste à trois ou cinq ans.

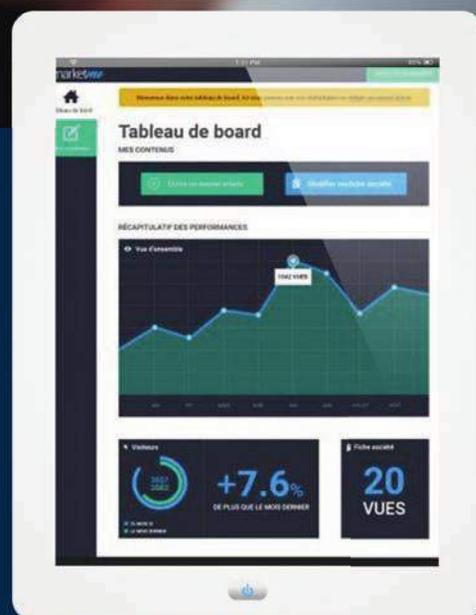
avec  
**market***me*



**Publiez**  
vos articles sur **chefdentreprise.com**

**Témoignez**  
de votre expertise auprès des  
218 000 visiteurs uniques mensuels

**Augmentez**  
votre visibilité



**LA PRESSE**  
c'est vous !

**POUR PLUS D'INFORMATIONS, CONTACTEZ FRANÇOIS BORNECQUE AU**

01 82 00 97 44 • [fbornecque@editialis.fr](mailto:fbornecque@editialis.fr)

**COPIEZ / COLLEZ**



# L'école 2.0

**Dans cette structure d'apprentissage "open source" cofondée par Xavier Niel, on cherche à répondre à la question: comment faire surgir le potentiel de génies du code? Voici trois méthodes à appliquer dans votre PME.**

**REPÈRES**

**42**

Xavier Niel fonde 42 en 2013 avec Nicolas Sadirac, Kwame Yamgnane et Florian Bucher. "42" est, dans *Le Guide du voyageur galactique*, de Douglas Adams, la réponse à la grande question sur "la vie, l'univers et le reste". Le fondateur de Free, qui refuse que la formation soit payante, finance le projet sur ses deniers, soit 100 M€ sur dix ans pour 1000 étudiants par an. Nul "prof", dans cette école, mais 42 encadrants qui veillent aux apprentissages. Ouverte aux 18-30 ans sans diplôme, la formation n'est pas certifiante.



## Donner leur chance à toutes et tous

**Pour entrer à 42**, les diplômes obtenus précédemment n'ont aucun poids. Florian Bucher, l'un des cofondateurs, explique la méthode qui a cours ici: «*Nous sélectionnons les élèves grâce à des tests en ligne sans lien avec l'informatique. Il s'agit de tests cognitifs, de mémoire et de logique*». Sont avant toute chose évaluées la capacité à résoudre un problème et la manière de le faire. Une fois les tests passés, les aspirants codeurs vont passer par une période

appelée la "Piscine". Soit un mois sans pause et sans week-end pour apprendre les bases de ce qu'est un ordinateur et ce qu'on peut faire avec. Des exercices de mise en application sont donnés chaque jour et à rendre pour le lendemain même. Dans ce contexte, tout le monde à ses chances, hommes ou femmes, cracks en informatique ou pas. Mais à l'issue de la Piscine, un tiers des effectifs quitte le cursus naturellement. ■



## Travailler pour le collectif

**À 42**, les exercices sont pensés pour encourager le travail collectif. L'individualisme est sanctionné par de mauvaises notes. «*Si, dans un groupe de travail, il y a une personne qui travaille dans son coin, nous allons lui donner une mauvaise note et nous donnerons une bonne note à ceux qui n'ont rien fait*», explique Florian Bucher. L'idée, c'est que faire appel à l'intelligence du groupe devienne une seconde nature,

pour ces développeurs en herbe. Sont récompensés les éléments qui favorisent la cohésion du groupe, une bonne ambiance de travail et qui portent l'ensemble vers la réussite.

«*Au début, c'est chaotique, mais ce sont des soft skills que nous enseignons par ce biais pour créer des profils de gens qui, en entreprise, se dirigeront tous vers le même objectif*», souligne Florian Bucher. ■

## Apprendre des autres

«*S'il y a des informaticiens au chômage, c'est qu'ils n'ont pas appris à apprendre*», regrette Florian Bucher. À 42, les étudiants sont autodidactes et ont accès à l'ensemble des savoirs nécessaires à leur formation dès leur arrivée. Ils ont le temps de se former à leur rythme. Un cursus s'achève en trois ans, en moyenne, et la première promotion formée à 42 arrive sur le marché du travail cette année. Mais sur place,

ils doivent s'entraider pour réussir. Et aussi interagir avec l'extérieur. Des partenariats sont noués avec de grandes écoles comme HEC et des hackathons organisés par les entreprises. «*De nombreuses entreprises se posent la question de leur transformation numérique. Elles aiment venir chercher les idées des étudiants ici, parce qu'ils sont ignorants de leurs contraintes et, de ce fait, innovants.*» ■



# 24H/24

42 est ouverte 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Elle fonctionne comme un campus, avec ses espaces de repos, ses camions-repas, ses douches et un parc informatique. Une version copiée-collée a été ouverte dans la Silicon Valley en 2016. 42 est sortie lauréate du concours Réinventer Paris avec le projet NOC 42 et souhaite entamer la construction d'une offre de logements complète dans le XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris pour ses étudiants. Mille places de dortoir à proximité devraient voir le jour.

## SPRING CAMPUS

# Un marathon d'interventions de haut niveau

Le Spring Campus s'est déroulé du jeudi 23 au samedi 25 mars à Deauville, au CID, et au Casino Barrière. Une belle réussite.



Makhtar Diop, vice-président de la Banque mondiale pour l'Afrique Subsaharienne, a interpellé les dirigeants de PME de croissance pour qu'ils investissent plus en Afrique, notamment auprès des start-up.



Le Dr Laurent Degos, ancien président de la Haute autorité de la santé, a rappelé les nombreuses vertus de l'erreur. Elles sont toujours à l'origine de l'adaptation d'une structure à son environnement.



Pour les 20 ans de l'association, tous les anciens présidents de Croissance Plus ont été réunis. Un beau parterre d'entrepreneurs: Denis Payre, Bruno Van Ryb, Sylvain Forestier, Christian Poyau, Charles Beigbeder, Geoffroy Roux de Bézieux, Frédéric Bedin, Olivier Duha, Stanislas de Bentzmann et Jean-Baptiste Danet.



"Trophées KPMG": la start-up Agriconomie a remporté le Scale Up Award 2017, organisé par Croissance Plus et KPMG. Un prix qui récompense les entreprises innovantes françaises ayant connu une forte croissance ces trois dernières années.

## REPÈRES 20 ANS

Le Spring Campus 2017 a été l'occasion de fêter les 20 ans de l'association Croissance Plus. Lors du dîner du jeudi 23 mars, tous les anciens présidents se sont succédé sur scène pour raconter les faits marquants (et surtout amusants) de leur mandat. Parmi les perles: la négociation des 35 heures avec Martine Aubry ou bien un échange sur l'intérêt réel de l'ISF avec Robert Hue.

**EN LIVE!**  
Retrouvez le meilleur  
de ces trois jours  
#Spring Campus



Plus de 300 dirigeants à la tête d'entreprises de croissance ont été réunis pour le Spring Campus 2017.



Le musicien Yan Vagh a fait un parallèle entre un groupe de jazz et le management d'une entreprise. Les clés de la réussite: l'impro cadrée et la capacité à s'écouter les uns et les autres.



Le CEO d'IBM France, Nicolas Sekkaki, a affirmé que Watson, l'intelligence artificielle développée par son groupe, est utilisable par les entreprises de toute taille, notamment les start-up et PME.



Thierry Laborde, directeur général adjoint de BNP Paribas, est intervenu sur l'impact du numérique dans le milieu bancaire. Une situation qui pousse tous les acteurs à réfléchir sur leur rôle et le service apporté à leurs clients.



Nathalie Loiseau, directrice de l'ENA, a expliqué que le numérique est en train de changer l'Etat de l'intérieur.



Une vingtaine de keynotes et d'ateliers de haut niveau ont eu lieu pendant les trois journées du Spring Campus.

**DENIS PAYRE** L'association a été créée par Denis Payre en 1997. Il est alors à la tête de Business Objects et le gouvernement d'Alain Juppé vient de voter la mise en place de cotisations sociales rétroactives sur les stock-options. Une mesure qui constitue un risque très important pour la survie de son entreprise. C'est le début des nombreux combats menés par Croissance Plus pour défendre les entreprises innovantes.

## SAVE THE DATE

### Décérnez le titre d'entrepreneur(e) de l'année!

En 2017, qui succédera à Jean-Paul Labourdette (*Le Petit Futé*), Pauline Tourneur (Attractive World), Stanislas Niox-Château (Doctolib) pour la 11<sup>e</sup> édition du Grand Prix des Chefs d'Entreprise? Place à vous, place à vos votes! Choisissez vos favoris parmi les plus méritants sur le site [www.grandprix.chefdentreprise.com](http://www.grandprix.chefdentreprise.com), dans la catégorie Export, Visa pour l'International, Start-up, Impulsion Numérique, Promotion et Stratégie et Itinéraire.

**Lundi 26 juin 2017**, à l'occasion d'un événement 100% networking, nous décernerons les trophées des Chefs d'Entreprise de l'année à celles et ceux qui auront remporté la majorité de vos suffrages. ■

Grand Prix des Chefs d'Entreprise – lundi 26 juin 2017, 19 h – Pavillon d'Armenonville – [www.grandprix.chefdentreprise.com](http://www.grandprix.chefdentreprise.com)



31 MAI

## Dans la Silicon Valley chinoise...

Les douze start-up qui seront sélectionnées à l'issue d'un appel à candidatures partiront à Shenzhen, Canton, Shanghai et Pékin avec Business France et Bpifrance pour un programme de deux semaines en immersion.

Vous êtes une jeune pousse? Alors, pourquoi pas vous? Vous avez jusqu'au 31 mai 2017 pour postuler sur le site de Bpifrance.

Programme Bpifrance: du 4 au 15 décembre 2017. [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

### Trouver robot à son pied

Plus qu'un salon, Innorobo est un événement où viennent se rencontrer les faiseurs de la robotique française avec les entreprises venues chercher des solutions technologiques. Pour la 7<sup>e</sup> édition, Innorobo propose une formule "rewired" et rebooste son format, avec des conférences inversées (quatre pitches de donneurs d'ordre qui interagiront avec des experts en temps réel pour trouver les réponses technologiques à leurs besoins). On notera la présence de Riel Miller, prospectiviste à l'Unesco, et Bruno Bonnell, cofondateur de la société Infogrames et patron de Robopolis, sa société de robotique. La tendance de cette année sera aux intégrateurs de robots en entreprise et la cobotique (robots collaboratifs)

**INNO EVENT**  
**ROBO**

avec la présence d'Universal Robot, leader du secteur. ■

Innorobo, du mardi 16 au jeudi 18 mai 2017, Docks de Paris

### Sources d'inspiration inattendues

Pour sa dixième année, l'événement USI (Unexpected sources of inspiration) réunira mille sept cents participants, du comité de direction aux équipes opérationnelles, venus s'inspirer de la vision de trente intervenants d'exception, philosophes, entrepreneurs, hacktivistes, webdesigners ou encore écrivains.

Des acteurs de la digitalisation des quatre coins du monde qui traiteront deux jours durant des enjeux de la transformation des sociétés et débattront de sujets aux thématiques centrées sur les besoins des entreprises: innovation, intelligence artificielle, UX design, robotique, économie, philosophie... Cet événement 100% networking est proposé par le cabinet de conseil IT Octo Technology. ■

USI, lundi 19 et mardi 20 juin 2017,  
Carrousel du Louvre, Paris

Un événement *Groupe* Les Echos

CREER  
REINVENTER  
OSER  
INNOVER

Salon des  
Entrepreneurs  
LYON AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

13-14 juin 2017

Centre de  
Congrès

Lyon

#SDE2017

Infos & inscriptions > [salondesentrepreneurs.com](http://salondesentrepreneurs.com)

# B D E C

## Chercheurs et PME: un mariage gagnant

Stéphane Besseau est cofondateur et dirigeant de Prédical, une entreprise créée en 2015 afin d'apporter des solutions pour le maintien des seniors au sein de leur domicile.

**L'opportunité** de se tourner vers de jeunes chercheurs(euses) postdoctoraux est trop méconnue, alors que ce partenariat crée une véritable émulation, bénéfique aux deux parties. De l'extérieur, ces deux mondes peuvent sembler éloignés, et leurs objectifs incompatibles. La science peut paraître opaque pour les dirigeants, et la durée de la recherche trop longue pour que ses résultats soient applicables au marché et rentables dans un temps court. Pourtant, le long terme doit être envisagé comme une force, et les premiers résultats, même partiels, sont déjà un apport exploitable pour la jeune entreprise. Un "work in progress" conjoint où les intérêts de chaque partenaire se voient stimulés: le chercheur avance pour soutenir l'entrepreneur, l'entrepreneur est motivé par les avancées du chercheur. Pour naître, ce "couple" a besoin d'"entremetteurs" comme l'AMIES, l'Agence pour les Mathématiques en Interaction avec l'Entreprise et la Société. Depuis ma rencontre, grâce à ce facilitateur, avec des mathématiciens, je réalise tous les jours à quel point le travail chercheur/entrepreneur est enrichissant.

**Comment ça marche?** Le jeune docteur est missionné, sous contrat avec un laboratoire, pour travailler sur certains aspects innovants du projet de l'entreprise, sous la tutelle d'un chercheur expérimenté. Directement nourri de la problématique de l'entreprise, le jeune chercheur travaille sur les aspects recherche et développement. Une jeune entreprise est souvent soumise à l'immédiateté pour convaincre le marché, mais elle se doit aussi de se projeter dans le long terme en explorant tout le champ des possibles de son projet. Le chercheur, en concertation avec l'entreprise est là pour ces objectifs secondaires mais primordiaux: il commence généralement par effectuer un état de l'art, puis une analyse exploratoire des données opérationnelles afin de préciser une orientation de recherche en lien avec la problématique de l'entreprise. Offrant en permanence son regard à la fois externe et interne à l'entreprise, il peut amener à dévoiler un nouveau potentiel de marché.

Pour le chercheur, l'entreprise devient un terrain d'expérimentation, qui lui amène des directions de travail originales permettant de publier ses résultats de recherche dans de nouvelles directions. Il ne faut pas oublier qu'il travaille à la fois pour son laboratoire, dans l'intérêt de la science, mais également sur un sujet entrepreneurial.

Long et court terme, recherche et application, ces fiançailles peuvent aussi engendrer un contrat de mariage, puisque le chercheur peut décrocher un contrat dans cette start-up qu'il a contribué à rendre pérenne. ■

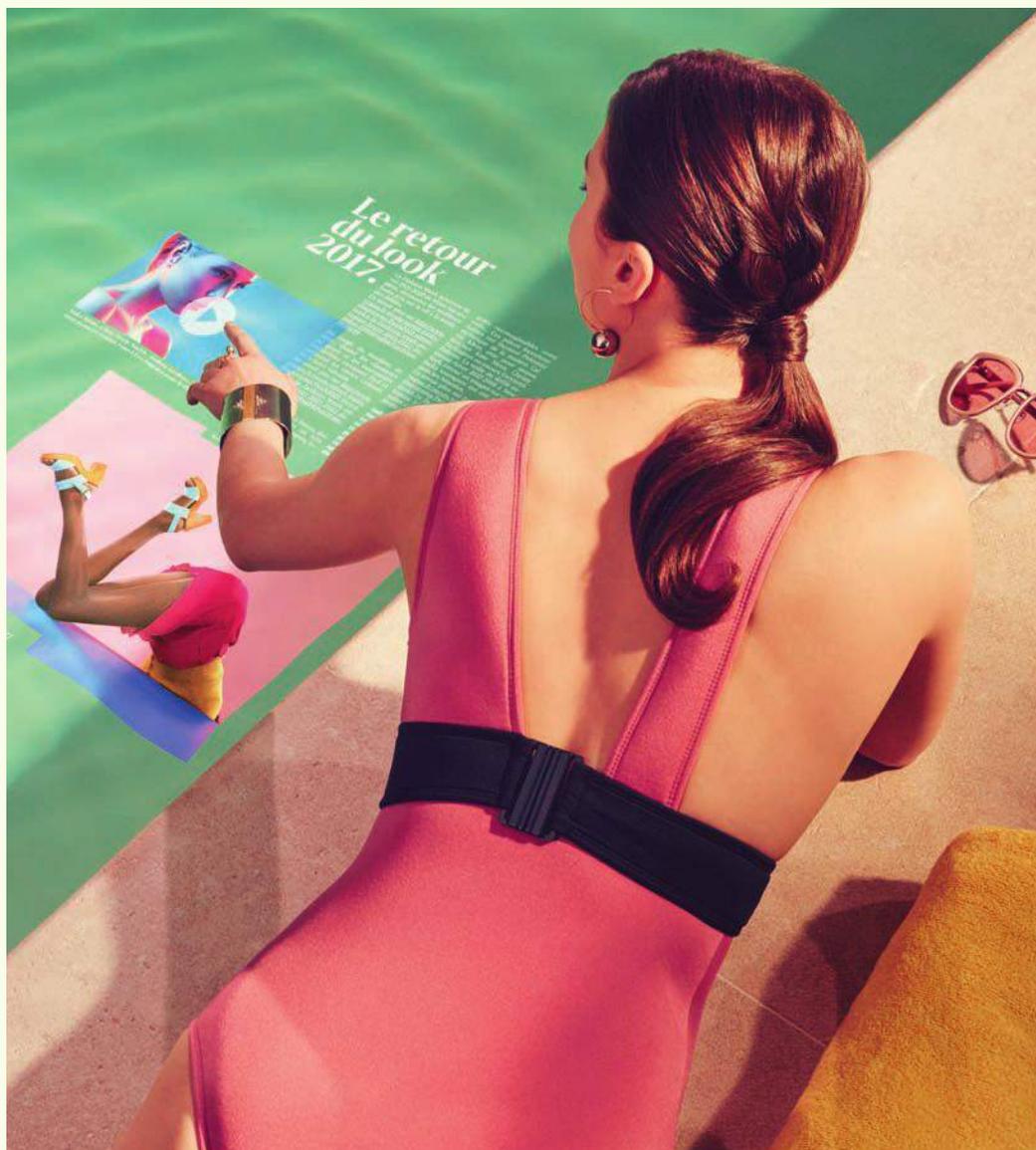
🐦 @sb\_sseau

**Réagissez!**

Nous vous laissons la parole et nos colonnes.



# Où lirez-vous la presse quand les tablettes auront disparu ?



Sur papier, certainement, et sur d'autres supports qui n'existent pas encore.

La presse a déjà beaucoup changé. C'est même le média qui a le plus évolué.

Aujourd'hui, 98 % des Français nous lisent chaque mois, sur papier, ordinateur, tablette ou smartphone\*

Demain, pour vous accompagner, nous évoluerons encore. Mais ce qui ne changera pas, c'est la qualité du travail de nos journalistes. C'est et cela restera notre cœur de métier. Et nous trouverons toujours le moyen de vous rendre accessible une information de qualité qui vous procure du plaisir.

Notre évolution ne se fera pas sans votre avis, exprimez-le sur [demainlapresse.com](http://demainlapresse.com)

avec

**#DemainLaPresse**

DEMAINLAPRESSE.COM

## LE JOUR OÙ...

# J'ai troqué mes habits de dirigeante pour une blouse d'ouvrière



**Pauline Moquet**  
Directrice générale d'un  
groupe d'aménagement  
paysager

**Cathy Amandier**  
En recherche d'emploi

**Trois ans.** C'est le temps qu'il m'a fallu pour dire oui à la société Endemol. Sollicitée pour participer à l'émission "Patron incognito", j'ai fini par accepter de me faire passer pour une employée dans mon propre réseau, Daniel Moquet Signe Vos Allées. Une journée de relooking plus tard, j'étais devenue Cathy Amandier, prête à vivre une aventure inédite. Pour que l'on ne me reconnaisse pas, mes cheveux blonds ont été teints en noir et on m'a mis de faux piercings. J'en ai perdu un, d'ailleurs. Le stress! C'est en tenue de chantier et chaussures de sécurité que je me suis immergée dans le métier d'ouvrière pendant quinze jours. J'ai trouvé cela amusant. Une fois que j'avais accepté, j'ai joué le jeu jusqu'au bout. Pour que le subterfuge prenne, l'équipe de tournage a annoncé aux employés qu'un reportage sur les métiers du bâtiment était en cours, avec un focus sur une femme dans ce "milieu d'hommes". Pendant tout le tournage, j'ai vécu au rythme et aux horaires (7 h 30-17 h) des ouvriers, qui m'ont formée, et j'ai réalisé les mêmes tâches.

**De belles rencontres.** Au départ réfractaire, j'ai accepté de faire cette émission parce qu'en dix ans, l'entreprise a beaucoup grandi. De dix, nous sommes passés à 650 personnes. C'était une occasion rare de discuter à bâtons rompus avec les ouvriers et d'écouter leurs attentes. D'ailleurs, je pensais que j'allais rencontrer des machos, c'est un milieu d'hommes... Mais ils m'ont très bien accueillie et intégrée! Ce qui ressort de cette expérience, c'est que

nos ouvriers veulent nous rencontrer. Nous, le cercle des dirigeants. Mon père a fondé le réseau et ma sœur est également notre associée. J'ai pour ma part été la première franchisee, en 2004. Chez mes employés, j'ai senti un besoin de reconnaissance et la volonté de sentir qu'ils font partie de cette "famille". Nous allons organiser des rencontres entre eux et la direction, comme c'est déjà le cas avec les responsables d'agence, afin qu'ils se sentent intégrés au réseau.

**Valeurs.** Sur le terrain, en échangeant, j'ai pu constater que les valeurs et les méthodes de travail du réseau ont été bien transmises aux ouvriers. Une gageure, dans un contexte de croissance aussi rapide - l'entreprise compte désormais 170 entités en France ainsi qu'en Belgique et au Royaume-Uni. Une autre question a été soulevée : le besoin en formation. Nous sommes fabricants de nos propres produits et on se rend compte que les ouvriers ne connaissent pas forcément bien notre catalogue. Je ne m'y attendais pas mais l'émission nous a permis de recevoir beaucoup de candidatures spontanées. Ça va nous aider car nous avons un fort développement. Nous allons ouvrir 30 entreprises, cette année, et recruter plus de 90 salariés. En 2016, notre réseau a enregistré un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros. ■

🐦 @moquet\_p

Pauline Moquet est la directrice et la première franchisee du réseau Daniel Moquet Signe Vos Allées, fondé par son père.

avec  
**CARRIÈRE**  
commerciale.fr



# Le spécialiste du recrutement d'agents commerciaux et VRP en France

Trouver facilement et rapidement  
un commercial en France

Mettez-vous en relation avec des  
commerciaux compétents et  
expérimentés à l'aide de nos packs de  
mise en relation adaptés à vos projets.

**Consultez notre base d'offres ou de demandes de cartes  
et entrez en contact avec le candidat ou l'entreprise de votre choix**

**RENDEZ-VOUS DÈS MAINTENANT SUR CARRIÈRECOMMERCIALE.FR**

Si vous trouvez moins cher nous nous remboursons 2 fois la différence

## 82 Dans sa tablette

Par Barbara Prose



# Rodolphe Hasselvander

Fondateur de Blue Frog Robotics et père du robot-compagnon Buddy. [♥@Hasselvander\\_R](#)

**Afin d'établir l'interaction entre les humains et son robot-compagnon, le cofondateur du Centre de Robotique Intégrée d'Île-de-France est en veille permanente.**

### Quelle est la dernière appli que vous avez téléchargée?

IFTTT, une plateforme qui permet de créer des interactions entre deux services, Facebook et Google Drive par exemple. Ainsi, chaque photo que vous postez sur le réseau social sera automatiquement enregistrée dans un dossier. Je vais tester les capacités de scénarios de connexions des services web, applications mobiles et objets connectés pour m'en inspirer pour notre robot Buddy.

### Certaines applis sont-elles indispensables à vos yeux?

Oui, mon appli Transilien pour connaître les horaires de trains. À part ça, Twitter, Deezer, Uber et News Republic. J'ai aussi un petit coup de cœur pour une appli très simple mais pratique pour scanner des documents: CamScanner.

### Quels sont les comptes qui vous inspirent?

Un compte Twitter intéressant à suivre: Emmanuelle Leneuf @FlashTweet pour la veille quotidienne de l'actualité numérique.

### Un buzz qui vous a marqué sur la Toile?

Les illusions d'optique de type "Pourquoi ces jambes brillent-elles autant" ou

l'histoire de la robe bleu et noir, ou blanc et doré.

### Ce qui vous exaspère le plus sur le Net?

La facilité avec laquelle les gens peuvent critiquer, bien cachés derrière leur écran mais également la vitesse à laquelle des informations non vérifiées et souvent fausses se propagent et que les gens prennent pour des vérités.

### Quel est le dernier gadget que vous avez acheté?

J'en ai acheté plusieurs! Le robot Alpha 2 d'UbTech, d'abord. J'ai été assez déçu de l'expérience utilisateur et des usages très limités pour un robot à 1500 euros. Et le drone Dobby de ZeroTech. C'est bluffant! Il est vraiment tout petit et, pour 400 euros, il peut reconnaître une personne à son visage. Par contre, l'autonomie est assez faible, il tient à peine 10 minutes.

### La tendance high-tech qui vous fascine?

Les progrès réalisés dans le domaine de la réalité virtuelle et augmentée. J'ai eu la chance de tester le casque de réalité augmentée HoloLens de Microsoft: c'est impressionnant, au même titre que le casque de réalité virtuelle HTC Vive.



## Les **articles** de *Chef d'Entreprise Magazine* sont protégés par le droit d'auteur

Si vous souhaitez en faire des copies dans  
un cadre professionnel, assurez-vous  
d'avoir l'autorisation du CFC



Centre Français  
d'exploitation  
du droit de Copie



## Nouveau GLA Business Edition.

[www.mercedes-benz.fr/entreprises](http://www.mercedes-benz.fr/entreprises)

---

A partir de **32 750 €<sup>TTC\*</sup>**

**103** g/km de CO<sub>2</sub>\*\* et **3,9** l/100km\*\*

---

**Mercedes-Benz**

The best or nothing.



---

\*Modèle présenté : GLA Business Edition BM6. \*\*Pour un GLA 180 d Business Edition 7G-DCT. **Consommations mixtes du GLA (données sur base du tarif au 09/01/2017) : 3,9-6 l/100 km. CO<sub>2</sub> : 103-130 g/km.** The best or nothing : le meilleur, sinon rien. Mercedes-Benz France - Siren 622 044 287 RCS Versailles.