

DEVENEZ L'ENTREPRENEUR DE DEMAIN !

Dynamique

entrepreneuriale

DÉCEMBRE / JANVIER 2023 | N°102 | 3,9 €

« Il faut prendre en compte la culture des entreprises, accueillir le savoir-faire des gens et accepter qu'on nous explique un métier qui est différent du nôtre. »

Frédéric LEBLANC,
PDG du Groupe MOUSSET



LE SAVIEZ VOUS
Classement mondial 2022 des entreprises françaises
« female-friendly »



**PRENEZ DE L'ÉLAN
POUR 2023**

Sage 50

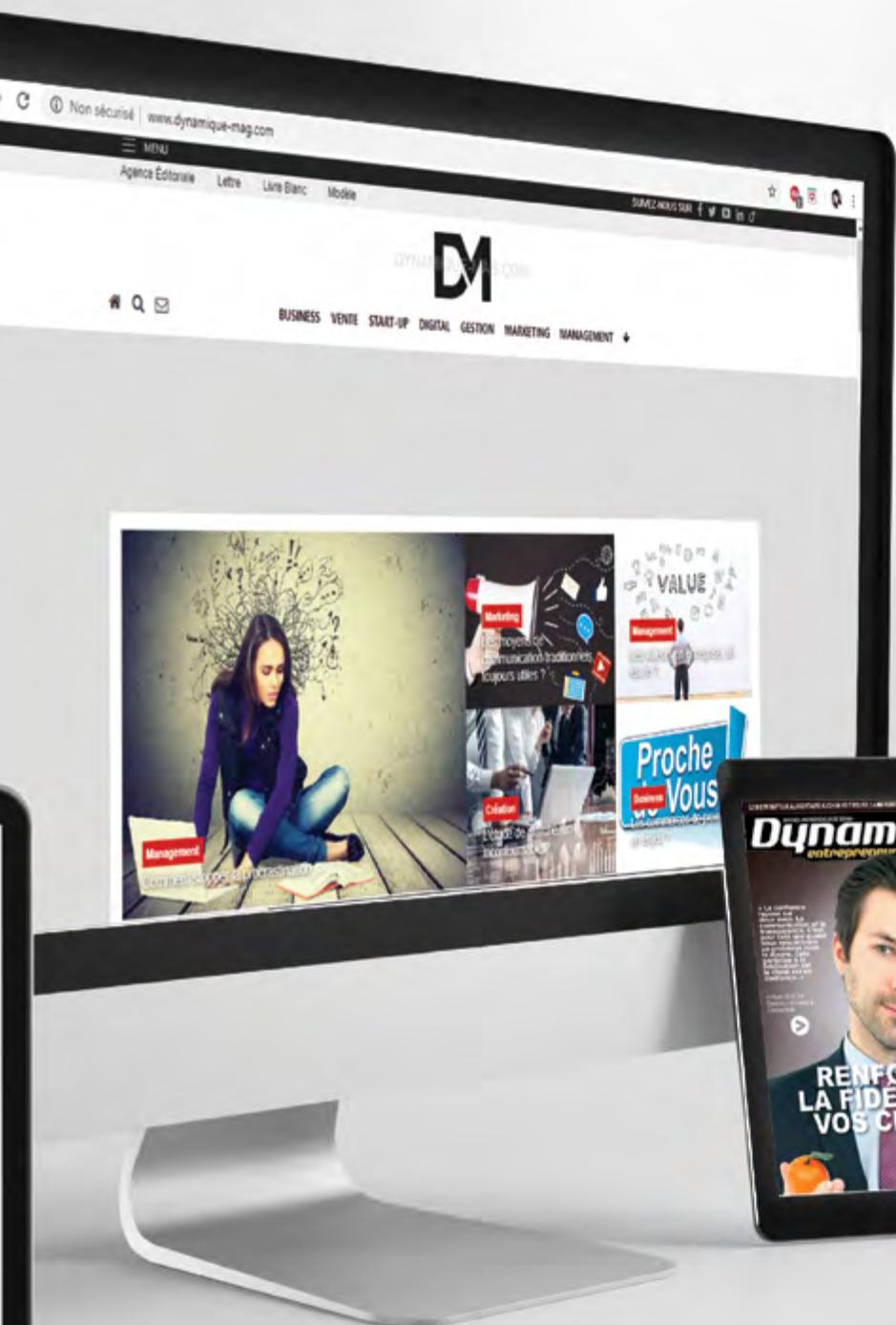
Sage



Le portail d'actualité et d'information à destination des créateurs et chefs d'entreprises

Conseils, portraits, interviews, actus, infos Retrouvez des milliers d'articles de qualité sur notre site internet ! Plus de **400 000** visiteurs uniques se rendent sur notre site. Pourquoi pas vous ?





dynamique-mag.com

le site de votre magazine préféré !



{ÉDITO}



projections ou tout simplement en faisant un bilan de l'année écoulée. Ce dernier représente l'opportunité de voir ce qui a bien marché et ce qui a dysfonctionné, de vous interroger et de prendre des décisions stratégiques pour l'avenir. La fin (ou le début) de l'année vous offre aussi l'immense chance d'avoir le temps de consulter et de fédérer vos équipes car elles pourront vous proposer des idées innovantes pour réussir votre année 2023. C'est également l'occasion de prendre de bonnes résolutions car si vous avez l'habitude de les lister le 1^{er} janvier, rien ne vous empêche de vous y prendre un peu à l'avance, sachant

PRENDRE DE L'ÉLAN POUR 2023

A lors que la fin d'année approche à grands pas, les vécus des entreprises ne se ressemblent pas. Certains entrepreneurs se préparent à une période de repos alors que d'autres en abordent une particulièrement agitée. Le mois de décembre représente souvent un des moments clés pour qui veut bien démarrer l'année 2023. Il s'agit parfois de faire un dernier effort alors que la fatigue d'une année bien remplie commence à pointer le bout de son nez. Si votre tendance est peut être de remettre à plus tard, rien ne vous empêche de préparer tranquillement votre reprise et pour ceux, en période de rush, de lire à tête reposée ce dossier quand l'effort sera moins intense.

Pour préparer votre nouvelle année, la base reste de bien clôturer la précédente que ce soit au niveau de la facturation ou de la comptabilité, dans la mise à jour de vos

que la réflexion peut être utile sur le temps. Pour aller plus loin, vous pouvez vous poser pour réfléchir à la mission de votre entreprise, à ses valeurs ou à l'impact de celle-ci sur la société en général.

Bien commencer une année, cela peut consister notamment à se fixer des objectifs, pas n'importe comment mais surtout réalistes. Il est bien de cibler la lune pour finir dans les étoiles mais il peut être utile de ne pas viser non plus Pluton pour ne pas vous décourager. Changer vos (mauvaises) habitudes est également possible en cette période comme en apprenant à déléguer ou en lançant des projets d'automatisation notamment sur les tâches à faible valeur ajoutée. Quelques réflexes listés dans ce dossier vous permettront de partir dans la bonne direction. ●

Olivier Nishimata | Rédacteur en chef

RETROUVEZ-NOUS SUR



SITE INTERNET

www.dynamique-mag.com



FACEBOOK

[www.facebook.com/
Dynamique.Entrepreneuriale](https://www.facebook.com/Dynamique.Entrepreneuriale)



VIADÉO

[www.vimeo.com/fr/company/
dynamique-entrepreneuriale](https://www.vimeo.com/fr/company/dynamique-entrepreneuriale)



GOOGLE+

[plus.google.com/
+Dynamique-mag/posts](https://plus.google.com/+Dynamique-mag/posts)



TWITTER

[twitter.com/
Dynamiquemag](https://twitter.com/Dynamiquemag)



LINKEDIN

[www.linkedin.com/company/
dynamique-entrepreneuriale](https://www.linkedin.com/company/dynamique-entrepreneuriale)

QUAND ON GÈRE UNE ENTREPRISE, RÉDUIRE SA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DEVIENT PLUS SIMPLE AVEC LES SOLUTIONS D'ENGIE.

ENGIE accompagne ses clients professionnels pour réaliser des économies d'énergie avec **UN BILAN PERSONNALISÉ.**

Et en plus cet hiver, ENGIE récompense les participants à **L'ECODÉFI DES PROS** qui ont le plus réduit leur consommation d'électricité*.

J'agis
avec
ENGIE



ENGIE

Chaque
geste compte
ECONOMISONS L'ÉNERGIE

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

* ENGIE récompense les clients gagnants sous réserve de leur éligibilité à l'Ecodéfi des Pros. Le Challenge Ecodéfi des Pros est ouvert du 17/10/2022 au 31/05/2023 aux clients titulaires d'un contrat d'électricité ENGIE Professionnels en offre de marché souscrit avant le 01/10/2021 et en vigueur au 31/03/2023, équipés d'un compteur communicant Linky® permettant l'exploitation des données de consommations aux fins du challenge, dont le local est situé en France métropolitaine (hors Corse et DOM/TOM). Voir toutes les conditions de participation sur <https://bit.ly/3hQIQYe>.
ENGIE - SA au capital de 2 435 285 011 euros - RCS Nanterre 542 107 651 Siège social : 1 place Samuel de Champlain, 92400 Courbevoie
Réalisation décembre 2022



Nos solutions
sur pro.engie.fr

SOM
MAIRE

#102

À lire dans ce
numéro...

ÉCONOMIE

- Le Black Friday, un moment pour dépenser et économiser
- Le nouveau guichet d'aides aux entreprises enfin accessible
- Les grandes entreprises déjà sur le coup
- Les nouvelles règles de l'assurance-chômage
- Des augmentations légèrement plus fortes pour les femmes
- Le FMI appelle la France à réduire son déficit dès 2023
- Elisabeth Borne veut « accélérer » les investissements
- Orpea accepte de rembourser l'État

8

BUSINESS

- L'hospitalisation privée ne cesse de se développer
- Digital Virgo va entrer en Bourse aux États-Unis via un SPAC
- Lyon : Un patron qui fait rêver
- La baguette va-t-elle augmenter ?
- OCS : Négociations en cours entre Orange et Canal+
- Le Slip Français lance une levée de fonds participative de 3 millions d'€
- Le chaos des finances de FTX apparaît
- Sarbacane réalise une nouvelle levée de fonds d'envergure

10

TOUR DU MONDE

- Le plan risqué d'Elon Musk avec Twitter
- Meta, Amazon, Microsoft, Twitter : 120 000 salariés partis en 2022
- Jeff Bezos compte faire don d'une partie de sa fortune
- Sorare a trouvé une issue
- Meta lance son programme d'accélération de start-up
- Gas, l'application qui fait fureur chez les ados américains
- L'Inde n'a pas dit son dernier mot
- Samsung investit dans un nouveau centre de R&D

14

PRENDRE DE
L'ÉLAN POUR 2023

47

SMART & CONNECTIVE : UNE ENTREPRISE
QUI OFFRE UNE TECHNOLOGIE POUR
MIEUX GÉRER L'ÉNERGIE

SUCCESS STORIES

- Le groupe sarbacane devient groupe positive 16
Mathieu Tarnus, fondateur et directeur général de Marketing 1by1
- Cybersecurity business school : une école qui veut démocratiser la cybersécurité 22
Patrice Chelim, directeur et co-fondateur de l'école la (CSB.School)
- Smart & Connective : Une entreprise qui offre une technologie pour mieux gérer l'énergie 28
Ambre Saurat, CEO de startup Smart & Connective

LE SAVIEZ VOUS

Classement mondial 2022 des entreprises françaises « female-friendly »

33

BUSINESS EVERYWHERE

34

**GROUPE MOUSSET :
UN GROUPE
FAMILIAL BASÉ SUR
DE BELLES
VALEURS
SPORTIVES !**

ÉTUDE EN INFOGRAPHIE

- Communication vidéo & relation client 36
- Les femmes et le leadership 38

INTRO DOSSIER 42

Groupe MOUSSET : un groupe familial basé sur de belles valeurs sportives !

Frédéric LEBLANC, PDG du Groupe MOUSSET

DOSSIER : PRENDRE DE L'ÉLAN POUR 2023 47

- Terminer sereinement son année ! 48
- Faire une liste de vos résolutions pour 2023 ! 50
 - Des améliorations personnelles 51
 - Des améliorations personnelles 52
- Déterminer vos objectifs et les décliner 54
- Adopter de nouvelles habitudes 56
- Et si on prenait l'avis des équipes ? 58
- Redonner du sens à l'action 60
- Apprendre à déléguer ! 62
- Automatisation : une bonne pratique 64
- Quelques autres réflexes à avoir en 2023 66

BUZZ MARKETING

- KFC ou la promotion d'un évènement Nazis 68
- Ryanair : le buzz à base d'autodérision ! 70

SHOPPING 72

Devialet, Honor, Samsung & Nothing

INSPIRATION 74

Dynamique

entrepreneuriale

DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

37 rue des Mathurins
75008 Paris
Tél. : 09 70 40 87 60
(prix d'un appel local)
www.dynamique-mag.com
contact@dynamique-mag.com

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Olivier Nishimata

RÉDACTEUR EN CHEF

Olivier NISHIMATA

RÉDACTION

redaction@dynamique-mag.com

A COLLABORÉ

Aline IMBERT

PUBLICITÉ & RÉGIE

publicite@dynamique-mag.com
ou au 06 26 30 30 39

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement tout article ou image du présent magazine sans l'autorisation de l'éditeur.

Siège social

37 rue des Mathurins
75008 Paris
S.A.S au capital de 86 877,50 €
R.C.S. 504 739 863 Paris

ISSN : 1960-8373

Dépôt légal : 12-01 / 2023

Prix : 3,9 €

Numéro : 102



**RYANAIR : LE BUZZ À
BASE D'AUTODÉRISION !**

COMMERCIALE

Le Black Friday, un moment pour dépenser et économiser



© stock.adobe

Le Black Friday est depuis trois ans la principale période commerciale de l'année pour la plupart des distributeurs. Les promotions liées au Black Friday se sont allongées dans la durée et s'étendent désormais sur une période de dizaine de jours du vendredi 18 novembre au lundi 28. Ce dernier a notamment rencontré un véritable engouement à cause de la peur des consommateurs d'une hausse du prix des produits en raison de l'inflation. En 2021, il avait déjà été considéré comme préférable d'acheter, les cadeaux de Noël avec des promotions qui sont allées jusqu'à 50 %. Selon l'enquête de PwC, l'année dernière, 64 % des acheteurs ont effectué leurs achats sur Internet contre 36 % en magasins. La part de marché des points de vente physiques reste alors plus importante en France qu'en Allemagne (23 %). A noter que dans l'Hexagone, les grandes enseignes comme FNAC, Darty ou Leclerc sont devenues des acteurs importants de l'e-commerce. Pourtant, le Black Friday est dénoncé par tous ceux qui luttent contre la surconsommation, un thème très actuel en cette période de transition climatique. ●

CRISE ÉNERGÉTIQUE

Le nouveau guichet d'aides aux entreprises enfin accessible

Pour aider les entreprises à faire face à l'explosion des prix de l'énergie, le gouvernement a décidé de mettre sur la table dix milliards. Il souhaite toucher « plus d'entreprises avec une intensité d'aides plus forte et proportionnée à l'augmentation de la facture » d'électricité et de gaz. Pour y parvenir, les démarches administratives ont été simplifiées et les délais de paiement réduits. Le nouveau guichet de Bercy est d'ailleurs accessible dès à présent. De plus, pour les ETI et les grandes entreprises, le guichet d'aides au paiement des factures d'électricité sera prolongé jusqu'à la fin de l'exercice 2023. Bercy souligne que toutes les entreprises bénéficient également de la baisse de la fiscalité sur l'électricité (TICFE) à son minimum légal européen. En 2022 et 2023, la diminution de la taxe représente ainsi 8,4 milliards d'euros d'aides pour les entreprises et 1,5 million de TPE seront aussi éligibles au bouclier tarifaire des particuliers. ●

WEB3

Les grandes entreprises déjà sur le coup

Les grands groupes voient notre quotidien évoluer grâce aux nouvelles technologies. Casino, se présente ainsi comme le leader du Web3 ! Il distribue des avatars NFTs aux clients du Club Leader Price, qui obtiennent ainsi des réductions qui pourront être augmentées en jouant à The Sandbox, métavers au sein duquel le distributeur a acheté un terrain virtuel. Nicolas Joly, Président de Casino Immobilier déclare : « Nous voulons être prêts quand ces sujets toucheront le grand public. Notre métier est de donner de la valeur aux terrains, mais aussi aux enseignes qui les occupent, en offrant des expériences intéressantes aux clients, en réel ou dans le métavers ». ●

CHÔMAGE

Les nouvelles règles de l'assurance-chômage

Olivier Dussopt, ministre du Travail a précisé que les règles d'indemnisation sont appelées à évoluer en fonction de la santé du marché du travail, selon le principe dit de « contracyclicité ». La durée d'indemnisation des demandeurs d'emploi ouvrant des droits à partir du 1^{er} février 2023 sera réduite de 25 % avec un plancher minimal de 6 mois. Un chômeur qui aurait ainsi eu droit à 12 mois d'indemnisation dans l'ancien système n'aura plus droit qu'à neuf mois. Olivier Dussopt espère par ce biais « 100.000 à 150.000 retours à l'emploi » supplémentaires en 2023. Sont épargnés les intermittents du spectacle, les dockers, les pêcheurs embarqués, les personnes licenciées pour motif économique bénéficiant d'un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) ou les territoires ultramarins. ●



On assure les arrières de ceux qui vont **de l'avant**

Avant de vous lancer, choisissez l'une de nos 2 500 agences pour qu'elle vous accompagne tout au long de votre vie professionnelle en vous proposant des solutions adaptées à l'ensemble de vos besoins.

Retrouvez l'interlocuteur le plus proche de chez vous sur allianz.fr

Prêts pour demain

Allianz Vie : Société anonyme au capital de 643 054 425 euros - 340 234 962 R.C.S. Nanterre.
Allianz IARD : Société anonyme au capital de 991 967 200 euros - 542 110 291 R.C.S. Nanterre.
Entreprises régies par le Code des assurances. Siège social : 1 cours Michelet - CS 30051 - 92076 Paris La Défense Cedex. Document à caractère publicitaire.



Partenaire Olympique
et Paralympique
Mondial d'Assurances



TPE/PME

Des augmentations légèrement plus fortes pour les femmes



Les salaires dans les PME et TPE ont augmenté de 3,1 % entre décembre 2021 et juin 2022. Le cercle Perspectives, qui regroupe 17 cabinets d'expertise comptable, a analysé plus de 430 000 bulletins de paie avec l'aide du cabinet d'études Init et a constaté que dans les TPE/PME, la hausse moyenne des salaires non-cadres, soit 3,14 %, a été plus forte que celles des cadres, à 2,76 %. Les augmentations ont été légèrement plus élevées pour les femmes (3,16 %) que pour les hommes (3,05 %), ce qui constitue un « *potentiel rattrapage* », puisque les salaires des femmes restent en moyenne moins élevés que ceux des hommes. Ce niveau de hausse des salaires correspond à peu près à celui de l'inflation constatée au début de l'année 2022, mais la hausse des prix s'est fortement accélérée à 6,2 % sur un an en octobre. Celle-ci a été plus forte dans certains secteurs comme l'hébergement-restauration avec 5,23 % de hausse salariale sur la période, suivi par le secteur transport et entreposage (3,68 %), l'enseignement (2,55 %), ainsi que le secteur santé humaine et action sociale (2,4 %). ●

ÉNERGIE

Le FMI appelle la France à réduire son déficit dès 2023

L'institution internationale demande au gouvernement d'engager sans attendre des réformes structurelles pour diminuer les dépenses courantes et réduire le déficit public l'an prochain. Il conseille en l'occurrence un recentrage des aides en matière énergétique. A noter qu'il a trouvé que les décisions gouvernementales d'arrêter la remise à la pompe et de rendre moins généreux le bouclier tarifaire sur le gaz et l'électricité à partir de janvier prochain étaient excellentes. Il délivre aussi un satisfecit au « *chèque énergie* » qui doit être versé d'ici à la fin de l'année aux 12 millions de foyers les plus modestes. L'institution s'inquiète cependant de la trajectoire des finances publiques hexagonales. Il déclare ainsi que « *La loi de finances 2023 ne cible pas une réduction du déficit, reportant l'ajustement budgétaire à 2024* ». Alors que le gouvernement table sur un déficit à 5 % du PIB l'an prochain (comme en 2022), le Fonds craint « *un léger creusement du déficit et pense « qu'il atteindra plutôt 5,4 % en 2023 »* alors « *qu'une politique d'aide plus ciblée pourrait avoir des effets rapides et permettre de le ramener autour de 4,7 %* », a indiqué Jeffrey Franks directeur adjoint du département Europe du FMI. ●

INFLATION

Elisabeth Borne veut « accélérer » les investissements

La Première ministre, Elisabeth Borne veut « accélérer » la mise en œuvre du plan d'investissements « France 2030 », pour que 20 milliards sur les 54 prévus soient engagés d'ici la fin 2023. Selon celle-ci « *Il est plus important que jamais d'accélérer la mise en œuvre* » du plan France 2030. Elle a ainsi déclaré « *A fin septembre, 8,5 milliards d'euros avaient été engagés. Nous visons 10 milliards d'euros à la fin de l'année et 20 milliards d'euros à la fin 2023* ». Le gouvernement souhaite « *augmenter la prime de risque des chercheurs issus de nos organismes de recherche ou de nos universités* » et 300 millions d'euros iront aussi « *soutenir des nouvelles formations dans les secteurs d'avenir* ». ●

IMPÔTS

Orpea accepte de rembourser l'État

Orpea va rembourser les 56 millions réclamés par les pouvoirs publics. Il s'agit d'argent public finançant notamment du personnel aide-soignant, dont il n'avait pas été fait un bon usage selon le rapport de l'inspection générale des Finances (IGF) et des affaires sociales (IGAS). Le groupe va aussi s'engager dans une politique de formation sans précédent de son personnel. Ces annonces interviennent juste après la présentation, le 15 novembre, de son « *plan de refondation* ». Le groupe va aussi « *mettre en œuvre des solutions pour répondre durablement à la problématique des auxiliaires de vie « faisant fonction » d'aides-soignants. Il s'est engagé à « faire participer 80 % de ses professionnels à une formation dès 2023* ». ●

La solution de paiement
Chèque-Vacances

100% digitale



Chèque-Vacances Connect, c'est aussi pour les Entreprises de moins de 50 salariés* !

**Bénéficiez-vous aussi des avantages du Chèque-Vacances Connect,
l'application mobile de paiement qui permet de :**

- > Payer sur place, à distance et en ligne
- > Régler des dépenses au centime près, dès 20€ d'achat
- > Consulter son solde et gérer son compte en temps réel, 24h/24, 7j/7

EN SAVOIR + :

www.cheque-vacances-connect.com

**HÉBERGEMENT, SÉJOURS & TRANSPORTS,
LOISIRS & CULTURE, LOISIRS SPORTIFS, RESTAURATION**

* Entreprises de moins de 50 salariés sans CSE gérant les ASC

SANTÉ

L'hospitalisation privée ne cesse de se développer



© Vivalto Santé

Troisième acteur français de l'hospitalisation privée, Vivalto a racheté depuis juin trois acteurs étrangers établis en Suisse, dans la péninsule ibérique et en Europe centrale. Il passe de 50 à 91 hôpitaux et double son chiffre d'affaires, dont la moitié désormais se fait hors de France dans des systèmes de santé radicalement différents. Ce groupe, issu de la région de Rennes, créé en 2009 par Daniel Caille vient ainsi d'acquérir l'espagnol Ribera Salud. Rentable et réalisant 700 millions d'euros de chiffre d'affaires, Vivalto finalisera, fin novembre, l'acquisition de l'hôpital, leur portugais Lusiadas. Fin 2022, il aura dans son escarcelle 91 hôpitaux en Europe avec un chiffre d'affaires porté en un an de 1,1 à 2,2 milliards d'euros - dont la moitié hors de France. Ce développement a été financé par 260 millions d'euros d'augmentation de capital et du même montant en dette. L'objectif de cette diversification géographique est de ne plus dépendre uniquement de la France et de sa régulation par des pouvoirs publics rémunérant moins le privé que l'hôpital public. ●

BOURSE

Digital Virgo va entrer en Bourse aux États-Unis via un SPAC

L'entreprise lyonnaise Digital Virgo, spécialisée dans le paiement mobile et le marketing digital, annonce son entrée en Bourse aux États-Unis. Elle fusionne avec le SPAC Goal Acquisitions Corp qui va acquérir les actions de Digital Virgo à 10 dollars chacune. Cette opération apportera plus de 100 millions de dollars à l'entreprise et la valorise à 513 millions de dollars. Fondée en 2008 et dirigée par Guillaume Briche, l'entreprise s'est positionnée comme un tiers de confiance entre les opérateurs téléphoniques. La société lyonnaise est aujourd'hui présente dans plus de 40 pays et offre à plus de 2 milliards d'utilisateurs une plateforme unique pour payer le sport, le divertissement et les jeux dans le cadre de leur facture téléphonique. Cette entrée en Bourse devrait lui permettre de renforcer sa croissance et de s'étendre en Amérique du Nord et sur d'autres marchés. ●

LOTÉRIE

Lyon : Un patron qui fait rêver

Le PDG de l'entreprise de transports et logistique BMV, Jean Alexandre Manchès, a décidé pour marquer le 120^e anniversaire de l'entreprise, de chercher des idées originales et qui fassent plaisir à ses employés. Il a mis deux urnes à leur disposition, l'une pour que chacun des 1 100 salariés se projette dans 120 ans et l'autre pour qu'ils écrivent leur rêve le plus fou. L'employée gagnante, dénommée, Christel, âgée 58 ans, a ainsi déclaré : *« Au début, je pensais écrire un voyage au Canada et puis je me suis ravisée. Je me suis dit " Soyons fous ". Mon rêve ultime, celui qui me tenait le plus à cœur, était d'accéder à la propriété car la vie a fait que je n'ai jamais pu m'offrir une maison. Mais je ne pensais tellement pas être tirée au sort ». « Le hasard a bien fait les choses », selon son patron puisqu' « il y avait dans ce rêve quelque chose de très touchant avec cette volonté de pouvoir mettre sa famille à l'abri. ».* ●

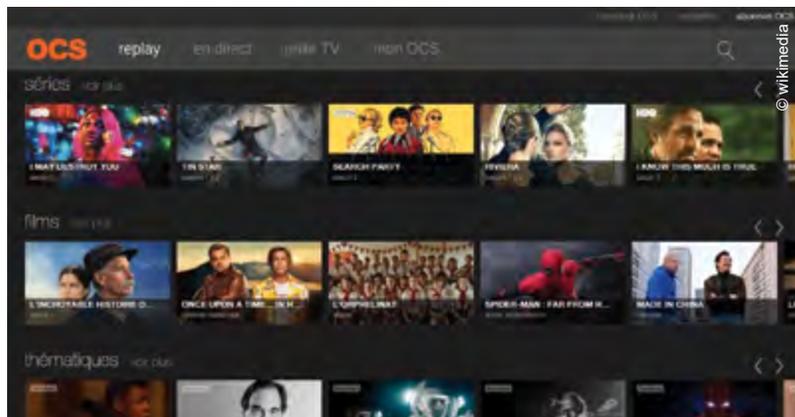
PRIX

La baguette va-t-elle augmenter ?

Les industriels, comme les artisans boulangers-pâtisseries, voient leurs factures multipliées de manière exponentielle. La plupart des grandes entreprises ont mis en place des actions de sobriété comme la Fédération des entreprises de boulangeries-pâtisseries françaises (FEB). Celle-ci regroupe 150 sites de production et 1 600 magasins du secteur, des TPE et des PME, les réseaux de franchise et des sociétés internationales. Pour les soutenir, la Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie française (CNBPF) vient d'éditer un Guide de sobriété énergétique, adressé aux 33 000 adhérents. ●

MÉDIA

OCS : Négociations en cours entre Orange et Canal+



Orange envisage de vendre sa filiale de télévision OCS et son studio de cinéma à Canal+. La direction d'Orange a prévenu ce jeudi les salariés d'OCS et d'Orange Studio que les négociations avec Canal+ s'accéléraient, jugeant « possible » qu'une transaction soit annoncée après deux ans de discussions. Canal+ est le principal distributeur du bouquet de chaînes payantes OCS (près de 3 millions d'abonnés), et détient une participation de 34 %, ce qui lui donne un droit de préemption. OCS, jouit d'un partenariat avec HBO (« Game of thrones », « House of the Dragon ») jusqu'en 2023. Or le bouquet, proposé seul à partir de 11 euros par mois, pourrait perdre son principal produit d'appel, les contenus HBO devant a priori rejoindre la future plateforme de streaming que doit lancer en France Warner Bros Discovery, maison mère de la marque et autre repreneur potentiel d'OCS. En cédant sa filiale à Canal+, Orange souhaiterait pérenniser le versement des obligations de financement du cinéma d'OCS. ●

LEVÉE DE FONDS

Le Slip Français lance une levée de fonds participative de 3 millions d'€

Avec pas moins de 600 000 pièces fabriquées par an, une usine et un chiffre d'affaires de plus de 22 millions d'euros en 2021, la marque française, le Slip français, veut désormais devenir la pionnière du Made in France au service de la relocalisation de la production textile. Le Slip Français a en ce sens développé « *Les Ateliers du Slip* », un service d'accompagnement des entreprises à la relocalisation ainsi qu'une activité B2B de vente de produits en marque blanche. L'entreprise souhaite donner une nouvelle dimension à ce positionnement et mettre ces 11 ans de savoir-faire à la disposition des nombreux acteurs du secteur qui font appel au Slip Français dans leur démarche de relocalisation. Pour se donner tous les atouts Le Slip Français lance une levée de fonds sur LITA.co, une plateforme spécialisée dans l'accompagnement des entreprises dans leurs projets à impacts sociétaux et environnementaux. Un montant minimal de 100 € est requis pour investir dans ce projet. ●

MARCHÉS FINANCIERS

Le chaos des finances de FTX apparaît

FTX s'est placé sous le régime de faillite aux États-Unis et doit à ses 50 principaux créanciers la banale somme de 3,1 milliards de dollars et plus de 200 millions de dollars à deux d'entre eux. Tous les actifs numériques de FTX Digital Markets ont été transférés vers un portefeuille contrôlé par la Commission des valeurs mobilières des Bahamas. Certaines erreurs comme l'absence de livres de comptes appropriés, une messagerie du groupe non sécurisée et une utilisation de logiciels pour dissimuler l'utilisation des fonds des clients, semblent au rendez-vous. Seuls Sam Bankman-Fried et Gary Wang, le cofondateur de FTX, avaient accès aux actifs numériques des principales entreprises du groupe. De même pour les importantes décisions liées à la gestion de l'entreprise : pas de traces écrites, la tâche pour analyser l'affaire risque d'être complexe. ●

LEVÉE DE FONDS

Sarbacane réalise une nouvelle levée de fonds d'envergure

110 millions d'euros : C'est le montant de la dernière levée de fonds en date du groupe Positive, désormais maison-mère de Sarbacane, Datananas et Rapidmail. Pour Mathieu Tarnus, CEO de Positive, l'objectif affiché est de s'étendre « à l'international » pour « grandir plus vite ». Le principal service SAAS de la société, est déjà disponible en plusieurs langues, dont l'anglais, l'espagnol et l'allemand. Avec un chiffre d'affaires ayant triplé en trois ans, le groupe Positive approchera les 30 millions d'euros en 2022. Mais l'objectif de ses dirigeants est d'atteindre les 100 millions d'euros d'ici 2026. ●

ÉTATS-UNIS

Le plan risqué d'Elon Musk avec Twitter



Elon Musk a acheté Twitter pour 44 milliards de dollars avec pour but de transformer Twitter. L'un des buts déclarés était de permettre aux utilisateurs de vendre leurs contenus sur la plateforme, envoyer de l'argent à d'autres et peut-être même utiliser leur compte pour mettre de l'argent de côté. Elon Musk vise l'épargne des utilisateurs et déclare : « *La prochaine étape serait d'offrir un compte extrêmement attractif, où vous obtenez des intérêts très élevés si vous avez un solde positif. Après nous pourrions ajouter des cartes de crédit, des chèques et je ne sais pas quoi d'autre... Plus c'est utile et divertissant, plus les gens vont l'utiliser* ». Il souhaite tester de nombreuses nouveautés avant de supprimer celles qui ne marchent pas. Twitter a ainsi déployé un système d'abonnement (8 dollars/mois) permettant d'obtenir un badge bleu qui était autrefois réservé aux comptes authentifiés, appartenant à des journalistes, des politiques, des experts et d'autres personnalités publiques. ●

ÉTATS-UNIS

Meta, Amazon, Microsoft, Twitter : 120 000 salariés partis en 2022

Depuis le début de l'année, 828 entreprises de la tech ont licencié plus de 120 000 personnes, selon le site Layoffs.fyi. Une nouvelle vague de plans sociaux vient d'être annoncée chez Meta, Amazon et Twitter. Après avoir beaucoup embauché pendant la pandémie, les grandes sociétés technologiques se retrouvent dans la situation inverse car le marché publicitaire est au cœur de leur business model et s'essouffle : Meta (Facebook) prévoit ainsi de supprimer 11 000 emplois soit environ 13 % de sa masse salariale. Le groupe qui comprend Facebook, Messenger, WhatsApp et Instagram (3 milliards d'utilisateurs au total) lance un plan social inédit et qui fait donc couler beaucoup d'encre. A noter que Meta pendant la crise sanitaire avait recruté et atteint le chiffre colossal de 87 000 employés mais rencontre une concurrence féroce avec TikTok. Quant à Twitter, la moitié des 7 500 salariés ont dû plier bagages. ●

ÉTATS-UNIS

Jeff Bezos compte faire don d'une partie de sa fortune

Le fondateur d'Amazon et multimilliardaire Jeff Bezos a assuré qu'il projetait de distribuer la majeure partie de sa richesse à des œuvres caritatives au cours de sa vie dans une interview à CNN. C'est la première fois que l'homme d'affaires de 58 ans prend un tel engagement publiquement. Selon l'agence Bloomberg, Jeff Bezos pèse actuellement 124 milliards de dollars, ce qui fait de lui la quatrième personne la plus riche au monde. Ce dernier est aussi propriétaire du quotidien Washington Post, de la société spatiale Blue Origin et du Bezos Earth Fund, un fonds consacré à la planète qu'il a lancé en 2020 en le dotant alors de 10 milliards de dollars. L'entrepreneur veut s'assurer que ses dons sont utilisés de la manière la plus efficace possible. ●

FRANCE

Sorare a trouvé une issue

Sorare, l'éditeur du jeu de « fantasy football » était depuis des mois soumis à un contrôle strict du régulateur ANJ.

Les joueurs ont en effet la possibilité d'acheter des cartes et accèdent alors à des tournois ouvrant le droit à des récompenses en cryptomonnaies. Le jeu était considéré comme un jeu d'argent. Sorare s'est engagé à augmenter son offre gratuite avant la fin du premier trimestre 2023. Selon l'entreprise, 90 % de joueurs sont gratuits actuellement. En renforçant son offre gratuite, l'entreprise sort des contraintes liées aux jeux d'argent, mais reste dans le viseur du régulateur qui va mettre en place « *un dispositif de contrôle ad hoc* » afin de vérifier que respecte ses engagements et s'assurer du « *respect par cette société des objectifs de prévention du jeu excessif et de protection des mineurs, d'intégrité et de transparence des opérations de jeu et de lutte contre la fraude et le blanchiment de capitaux* », indique l'ANJ. ●

FRANCE

Meta lance son programme d'accélération de start-up



Meta

L'OREAL

HEC INCUBATEUR

Meta s'associe au Groupe L'Oréal en France pour lancer le premier programme d'accélération de start-up dédié à la créativité dans le métavers. Située à STATION F, à Paris, et avec le soutien de l'incubateur HEC Paris, cette initiative a pour but de soutenir et encourager les start-ups qui construiront un métavers et un écosystème Web3 inclusifs et créatifs. Ce programme accompagnera 5 start-ups, en phase d'accélération, de janvier à juin 2023. Un jury d'experts de Meta et L'Oréal sélectionnera des participants avec une forte dimension d'inclusivité et de diversité dans leurs projets. Ceux des start-up sélectionnées couvriront un large éventail de thématiques, allant de la production 3D aux technologies de réalité augmentée, virtuelle ou mixte, en passant par la création d'avatars et de leur portabilité, l'expérience utilisateur et d'autres sujets liés au Web3. Les start-ups disposeront de toutes les ressources du plus grand campus de start-up au monde (communauté d'investisseurs, ateliers...), d'un espace de travail dédié et des interactions et des conférences à STATION F. ●

ÉTATS-UNIS

Gas, l'application qui fait fureur chez les ados américains

Une nouvelle application enflamme les adolescents américains : Gas. Elle permet d'envoyer des compliments à ses amis de façon anonyme. L'application se présente sous la forme de questionnaires à choix multiples, qui défilent les uns après les autres sur l'écran. L'utilisateur peut choisir un nom entre quatre de ses amis, ou bien passer au sondage suivant. Les adolescents reçoivent une notification lorsqu'un de leurs camarades les a choisis. La personne en question reste anonyme. Mais les adolescents peuvent payer 7 dollars par semaine pour obtenir des indices sur leurs admirateurs secrets. L'application avait déjà pour but de donner des commentaires purement positifs à ses amis. Nikita Bier a travaillé pour Facebook jusqu'en novembre 2021, avant de fonder Gas. ●

CHINE

L'Inde n'a pas dit son dernier mot

L'Inde affiche la meilleure croissance dans le monde ces dernières années : 5,5 % en moyenne, et elle devrait passer à la vitesse supérieure avec son urbanisation et sa modernisation. Selon la banque mondiale, le pays doit investir massivement dans ses infrastructures, à hauteur de 840 milliards de dollars, et obtenir des investissements des entreprises étrangères pour gagner des opportunités grâce au numérique et dans la transition énergétique. En 2023, l'Inde deviendra le pays le plus peuplé du monde devant la Chine avec 1,4 milliard de personnes. Son PIB dépassera celui du Japon et de l'Allemagne en 2027, ce qui fera de l'Inde, la troisième puissance économique mondiale. En 2022, son économie devrait croître à nouveau de 6,8 %, selon le Fonds monétaire international (FMI), soit une croissance deux fois plus rapide que l'économie mondiale (+ 3,2 %). 64,61 % de la population indienne vit hors des grandes villes contre 37,49% pour la Chine, selon les données de 2021 de la Banque mondiale. ●

CORÉE DU SUD

Samsung investit dans un nouveau centre de R&D

Samsung a posé le 19 août la première pierre d'un nouveau centre de recherche et développement consacré aux semi-conducteurs en Corée du Sud, à Giheung au sud de Séoul. L'entreprise va investir 15,1 milliards de dollars d'ici 2028, afin de mener des recherches avancées sur les technologies futures, qui équiperont ses terminaux. Le complexe s'étendra sur 109 000 m². A noter que le groupe possède un autre centre de R&D à Hwaseong, et une méga-fab à Pyeongtaek en Corée du Sud. En mai dernier, Samsung a déclaré qu'il investirait en tout 356 milliards de dollars sur cinq ans dans les semi-conducteurs, les biotechnologies et l'intelligence artificielle. ●



LE GROUPE SARBACANE DEVIENT GROUPE POSITIVE

Interview de Mathieu Tarnus, cofondateur et dirigeant de Sarbacane qui réalise une nouvelle levée de fonds de 110 M€ et vient d'acquérir une troisième société en 2 ans, Marketing 1BY1.



Mathieu Tarnus, fondateur et directeur général (à droite), Paul de Fombelle, directeur des opérations (à gauche) et Benoît Venière, directeur général de Marketing 1by1.

COMMENT VOUS EST VENUE L'IDÉE DE CRÉER SARBACANE, QUI EST DEVENUE AUJOURD'HUI LE GROUPE POSITIVE ?

La création de Sarbacane a été réalisée avec mon père, en 2001. L'idée vient de lui, il était entrepreneur. A l'époque, j'étais étudiant. L'objectif était d'utiliser l'email en tant que canal pour envoyer des informations à des clients et prospects. Cela paraît banal aujourd'hui, mais c'était vraiment révolutionnaire, à l'époque, alors que le papier régnait en maître et les gens n'avaient pas d'adresse email. Nous nous trouvions alors aux balbutiements de l'email marketing. Nous souhaitons fournir une solution/ interface, un peu à l'image d'Outlook par exemple, qui permet de piloter une campagne auprès de l'ensemble de ses contacts, un produit qui cible plus particulièrement les marketeurs, les services communication et pas seulement l'IT. Or, jusque-là, envoyer de l'email avec un serveur de mails, c'était possible mais très technique. Il fallait faire appel à des développeurs ou des techniciens.

JE SUPPOSE QU'AUJOURD'HUI, LA SOCIÉTÉ FAIT QUELQUE CHOSE DE TRÈS DIFFÉRENT ?

Aujourd'hui, la société s'est effectivement beaucoup développée. Il faut dire que notre métier est désormais omniprésent dans toutes les entreprises qui ont largement intégré internet dans leur stratégie. On peut considérer le marché comme mature, celui-ci étant estimé à plusieurs milliards d'euros. Il s'est complexifié, ses outils se sont structurés, notamment dans la façon d'aborder le marché. Des acteurs se sont spécialisés dans certains domaines alors que d'autres, comme nous, sont devenus généralistes. Nous fournissons une solution de gestion de campagnes, email, sms, chat et également l'automatisation avec une notion multicanale.

QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES ÉTAPES DE VOTRE ÉVOLUTION ?

En 2008, il y a eu un grand moment : le passage au SaaS qui représente un point de bascule. Avant, nous étions sur un modèle de distribution en licence. Nous avons basculé complètement dans un autre schéma, tant en termes de revenus puisque nous étions sur un modèle de récurrence, que d'organisation et de structuration d'entreprise. Nous avions quelques personnes qui s'occupaient du SAV, mais ce n'est pas là que nous réalisons du business : c'était sur les nouveaux clients. Quand nous avons migré de modèle vers l'abonnement récurrent, nous avons aussi structuré l'équipe pour se concentrer énormément sur la relation client.





2001

Date de lancement



23 M€

Première levée de fonds en 2020



x3

Chiffre d'affaires a triplé au cours de ces 3 dernières années.



QU'EST-CE QUI VOUS A DONNÉ ENVIE DE FAIRE CE CHANGEMENT STRATÉGIQUE ?

Il y a eu une question de maturité du marché. Nous avons vu de plus en plus de modèles SaaS qui naissaient dans le monde du marketing. Au départ, nous étions une « simple » solution logicielle, qui un peu comme un outil

client pouvait passer par nous, via nos propres serveurs. Cela a été un changement fondamental parce que, nous avons pu offrir ce que nous appelons dans notre jargon de la délivrabilité. Ces problèmes de délivrabilité en engendraient d'autres : les messages se faisaient blacklister, il y avait des problèmes de blocage IP et donc de la messagerie d'entreprise. Cela faisait hurler les techniciens parce qu'un amalgame se faisait, notamment, entre messagerie interpersonnelle et email marketing. Cela nous a permis de compartimenter, de nous professionnaliser et d'entretenir une relation avec les opérateurs de messagerie.

Le défi va être de réussir à fédérer nos différentes entités pour bâtir un groupe européen leader et solide. Concernant le produit, c'est continuer à évoluer et à préserver notre savoir-faire, l'ADN de marque. Et continuer à innover, c'est essentiel.

JE SUPPOSE QUE CELA A ACCÉLÉRÉ LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ?

Oui, considérablement, puisqu'à partir de ce moment-là, nous avons capitalisé sur notre base de clients abonnés. L'effort commercial se concentrait avant surtout sur la partie nouveau business. Avec ce nouveau mode, la rétention s'est faite par le service client, le logiciel, et le service lui-même. Nous avons fait nos meilleures années de

de messagerie de type Outlook, avait besoin d'un serveur tel que Microsoft Exchange ou de leurs infrastructures. On utilisait les serveurs des entreprises. À l'époque, c'était pareil pour nous : nous n'étions qu'une interface et vous aviez besoin d'un serveur. Autrement dit, nous n'offrions pas la capacité de diffuser.

En 2008, quand nous avons initié ce modèle d'abonnement, c'est parce que nous lancions en même temps notre plateforme de routage. Elle permettait de s'affranchir des infrastructures du client et donc de sa messagerie d'entreprise ainsi que de son hébergeur. Le

croissance au démarrage de cette bascule vers le SaaS. Aussi, parce que nous avons réussi à migrer tous les clients qui étaient sous licence avant 2008. Nous avions déjà sept ans d'existence et vendu plusieurs milliers de licences de Sarbacane. Le fait que nous ayons promu ce nouveau modèle et cette nouvelle version, a été réalisée à l'occasion de la version 3 de Sarbacane. Cela a constitué un véritable réservoir pour alimenter ce nouveau modèle pendant plusieurs années. Nous faisons des croissances à plus 70 - 80 % dans cette période.





22 M€

Chiffre d'affaires en 2021



30 M€

Chiffre d'affaires prévisionnel en 2022
et 100 M€ visés en 2026.



170

Salariés



QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES ÉTAPES SUIVANTES ?

Les grandes étapes suivantes, c'est quand nous sommes allés à l'International, ce qui est arrivé tardivement dans l'histoire de l'entreprise. Nous n'avons commencé à nous intéresser à l'international qu'en 2009, à peu près au même moment que la bascule en SaaS. Nous avons créé une première filiale en Espagne et depuis nous avons accéléré puisque nous avons racheté une société en Allemagne en 2021.

IL Y A UNE ESPÈCE DE CONSTANCE DE DÉVELOPPEMENT DE 2009 À 2021, JE SUPPOSE ?

Avant ce rachat en Allemagne, même si nous avions développé depuis dix ans cette filiale en Espagne, nous avions vraiment très peu de revenus à l'étranger. Avant l'acquisition de rapidmail, 95 % de notre business était français. Aujourd'hui, nous sommes une société de plus en plus européenne, même si nous avons encore entre 65 et 70 % de notre business qui est réalisé en France. Nous cherchons tout de même à nous développer très vite.

D'AILLEURS, J'AI VU QUE VOUS AVIEZ LEVÉ 110 MILLIONS D'EUROS. EST-CE QUE C'EST DANS LE BUT D'UNE ACCÉLÉRATION DE L'INTERNATIONALISATION ?

Le but, c'est de grandir plus vite en Europe, en allant voir ce que font les acteurs, comme Sarbacane en France, sur d'autres territoires où nous ne sommes pas présents. C'est ce que nous avons fait avec rapidmail, pour l'industrialiser par la suite. Nous avons vraiment regardé le marché et rencontré l'ensemble des acteurs afin de leur proposer de faire partie de l'aventure. L'entrée de ce nouveau fonds d'investissement est dans cette optique, celle de nous faire passer un cap par la croissance externe. Jusque-là, nous avons déjà fait trois opérations de croissance externe et avons capitalisé de l'expérience. Nous commençons à être structuré, à être organisé, à avoir des process et une équipe. Le fonds est là pour soutenir cette stratégie. Nous allons déployer nos méthodes et le but, c'est d'aller faire l'acquisition à un rythme de deux à trois sociétés par an au cours de ces quatre, cinq prochaines années.

AVEZ-VOUS D'AUTRES ASSOCIÉS ?

À l'origine, nous n'étions que deux. Nous avons eu un petit passage de fonds au sein du capital de la société historique puisqu'en fait, Sarbacane n'était qu'une Business Unit de Goto Software. Elle n'est devenue filiale que quelques années après. Nous étions donc une activité de « Goto Software » qui était la société qu'avait fondée mon père en 1982. Puis, nous avons fait entrer au capital un fonds entre 2008 et 2012. En 2013 j'ai repris Sarbacane. A partir de 2017, des fonds m'ont accompagné pour financer et faciliter la reprise. Il ne s'agissait pas d'une transmission et j'étais minoritaire quand celle-ci a été créée. Je n'avais que 10 % et il m'a fallu déployer des moyens pour racheter les 90 % restants. A cette époque, ce sont donc des fonds qui m'ont accompagné pour la reprise et depuis 2020 d'autres sont là pour financer la croissance.

JE SUPPOSE QUE LE CHANGEMENT DE NOM DE L'ENTREPRISE VERS GROUPE POSITIVE, C'EST POUR L'INTERNATIONALISATION ?

C'est pour marquer un peu de distance entre l'activité historique - Sarbacane - et l'activité du groupe qui fédère plusieurs entreprises. Nous ne voulons pas écraser la marque Sarbacane et les autres. La stratégie du groupe est de grandir par le rachat d'autres sociétés avec des marques fortes sur leur territoire ou sur leur métier. Ce n'est pas qu'une stratégie de croissance externe et géographique, c'est aussi une opportunité d'aller chercher des sociétés qui ont des métiers connexes à Sarbacane pour compléter ce que nous faisons déjà.

QUELS SONT LES APPORTS QUE VOUS RECHERCHEZ ?

Dans le cadre de nos croissances externes, nous avons recherché de la diversification et de la consolidation géographique. Le rachat de Rapidmail était destiné pour conquérir le marché allemand. Les diversifications ont été entreprises grâce aux deux autres rachats. Avec Datananas, nous avons notamment intégré la fonction de sales automation. Son activité est proche de notre métier de base, elle cible les commerciaux et leur fournit une solution qui permet d'industrialiser ou d'automatiser tout le process de prospection commerciale, et d'optimiser celui de recrutement du lead.

ET L'AUTRE DIVERSIFICATION ?

C'est Marketing1BY1 que nous venons d'acquérir, dans la foulée de cette levée de fonds. Il s'agit d'une société lilloise, qui fait un métier un petit peu détaché de ce que nous exerçons historiquement. L'activité est complémentaire. Sarbacane permet d'activer et d'exploiter des données pour créer les campagnes. Le métier de Marketing1BY1, c'est plutôt l'action d'héberger, de structurer, de normaliser et de fédérer toutes les données d'une entreprise pour permettre d'identifier des segments et du scoring. On intègre la dimension big data, avec un grand volume de données à traiter, hétérogènes et très éclatées. Nous étions déjà partenaires de cette société pour certains de nos clients Sarbacane, sur la partie activation des campagnes. Mais nous n'étions pas expérimentés sur la partie hébergement et segmentation des données. Maintenant, nous disposons d'un ensemble capable de répondre au besoin de ciblage des grands comptes. Sarbacane est très utilisé par des PME, et depuis quelques années nous recevons de plus en plus de demandes de la part de grands groupes du fait de la simplicité de nos interfaces. Ce nouveau volet data nous permet d'avoir une nouvelle arme pour aller les outiller.

D'AILLEURS, POURQUOI CHOISIT-ON PLUS SARBACANE QU'UNE AUTRE SOLUTION ?

Historiquement, nous sommes des gens du produit. C'est quelque chose qui m'a été transmis par mon père qui était ingénieur/développeur. La culture du produit est essentielle chez nous, nous n'allons pas faire des fonctionnalités pour cocher des cases comme le font certains concurrents. Nous aimons aller en profondeur. C'est pour cela que nous travaillons chaque fonctionnalité pour qu'elle soit la plus intuitive et simple possible pour le client. Nous avons toujours été dans la vulgarisation même s'il faut se battre avec les équipes pour ne pas sombrer parfois dans la tendance à vouloir utiliser du jargon technique.

Nous avons toujours été dans la culture de la simplicité et essayé de faire en sorte que nos outils puissent être utilisés facilement. Plus nous nous rapprochons des grandes entreprises, plus on constate qu'il y a des outils qui sont très complexes et sophistiqués, voire qui nécessitent des interventions de la part de prestataires externes, d'intégrateurs ou de consultants. Et à la fin, ce qui se passe, c'est que les clients n'utilisent plus leurs outils, voire, ont même peur de les utiliser.

Sarbacane, c'est vraiment l'opposé de tout cela : nous misons sur la simplicité ! La création du compte est immédiate. L'utilisateur peut ensuite très rapidement utiliser l'outil de gestion de campagne. Nous opérons la même chose avec notre outil d'automatisation, alors que ce dernier peut paraître abstrait et complexe à comprendre de prime abord.

QUELS VONT ÊTRE LES GRANDS DÉFIS À VENIR ?

Ils vont être d'exécuter cette stratégie de croissance et de consolider le marché. Ce dernier, malgré ces deux décennies d'existence, reste très éclaté. C'est surtout vrai sur la partie small and medium business (petites et moyennes entreprises, ndlr), moins sur les grands comptes. Sur ces derniers, il y a déjà une phase de consolidation qui a démarré il y a une dizaine d'années. Le défi va être de réussir à fédérer nos différentes entités pour bâtir un groupe européen leader et solide.

Concernant le produit, c'est continuer à évoluer et à préserver notre savoir-faire, l'ADN de marque. Et continuer à innover, c'est essentiel. Il faut être toujours à l'écoute de ses clients, mais pas que : il faut savoir anticiper ce que feront plus tard nos utilisateurs. En 20 ans, j'ai vu naître de nombreuses solutions, certaines ont été créées en même temps que nous et ont disparu, d'autres sont nées après et n'existent déjà plus. Nous essayons toujours de rester en haut de la vague et de se dire que rien n'est jamais gagné.

QUELLE EST LA PLUS GROSSE DIFFICULTÉ QUE VOUS AVEZ RENCONTRÉE ET COMMENT L'AVEZ-VOUS SURMONTÉE ?

Sur le plan technique, c'est la réécriture from scratch de Sarbacane à plusieurs occasions. Quand je disais que nous avions commencé sur un modèle de licence, nous avions aussi un logiciel installé sur ordinateur. Nous étions sur d'autres langages que ceux que nous utilisons aujourd'hui. Nous avons commencé en Delphi, nous avons ensuite réécrit complètement Sarbacane dix ans plus tard en C#.Net... En 2008, nous avons basculé sur un environnement web, pour passer en full SaaS et ce n'est qu'en 2018 que la version full SaaS intégrée à l'interface web de Sarbacane est arrivée. Aujourd'hui, nous sommes mieux armés pour faire évoluer beaucoup plus facilement nos outils avec notre dernière version.

Ce qui a été également complexe, c'était de rivaliser avec des sociétés qui allaient chercher les moyens ailleurs, un peu comme nous le faisons aujourd'hui.

Ces entreprises, qui sont nées il y a une dizaine d'années, ont massivement été financées par des fonds. Il a fallu lutter car nos coûts d'acquisition ont fortement augmenté par cette guerre des prix et des investissements marketing. J'ai trouvé cela dur parce que dans la même période, je m'occupais du rachat de l'entreprise. Il a fallu lutter, pas forcément avec les mêmes armes, et arriver à montrer que nous étions toujours plus performants et poursuivre notre croissance sans disposer pourtant des mêmes moyens que nos concurrents. Nous avons réussi le pari et c'est une grande fierté. ●




3 CONSEILS DE MATHIEU TARNUS POUR LES ENTREPRENEURS.

01

SAVOIR BIEN S'ENTOURER, C'EST L'ESSENTIEL. Dans mon vécu entrepreneurial, j'ai eu des écueils parfois sur des mauvais choix organisationnels. Je trouve donc particulièrement important de savoir composer la bonne équipe et surtout à l'échelle des C Level, c'est-à-dire les premiers responsables (CTO, COO... ndr) qui ont un rôle de management terrain crucial. Très souvent les entrepreneurs me parlent de la problématique du quotidien et me disent : « *J'ai du mal à avoir suffisamment de temps pour prendre du recul pour travailler sur certains sujets stratégiques.* ». En réalité, c'est souvent parce qu'ils sont à 20, 30 personnes et à cette taille, on est souvent un peu partout. On est nous-mêmes le responsable de l'équipe commerciale, le responsable de l'équipe technique, le responsable de l'équipe client, marketing. Et en même temps, on doit faire de la finance et du juridique. Bref, on est partout. À partir du moment où nous arrivons à trouver la taille qui nous permet de financer une équipe de C level, cela change tout ! Nous pouvons consacrer du temps à autre chose. Par ailleurs, ce sont souvent des personnes qui sont plus fortes que vous sur les sujets qu'ils traitent. Cela permet d'avancer beaucoup plus loin. Bien s'entourer et arriver à passer ce cap permet de structurer l'équipe avec des managers sur qui compter.

02

BIEN PENSER À SON ARCHITECTURE LOGICIELLE ET SON STAFF TECHNIQUE. C'est très spécifique à notre métier d'éditeur de logiciels. Pas juste pour faire le meilleur produit, mais aussi pour identifier et recruter les bons profils. Dans la tech, c'est très compliqué de recruter des développeurs. Il est important d'avoir des langages, des technologies qui plaisent aux ingénieurs. Ce n'est pas que pour le produit, c'est aussi pour plaire à ces ressources et rester à la page. Aujourd'hui, les technologies que nous utilisons sont avant-gardistes et quand nous parlons de cela aux développeurs en phase de recrutement, nous voyons bien à leurs yeux que rien que cela, déjà, leur donne envie de rejoindre l'aventure. Alors que si vous travaillez dans une SSII ou dans un grand groupe, vous devez parfois développer avec un vieux Framework qu'il ne faut surtout pas faire bouger parce que tout peut se casser et que cela aurait des conséquences dramatiques. Ce n'est pas très excitant pour les développeurs. C'est pour cela qu'il est important de rester à la page pour le staff technique.

03

LA LEVÉE DE FONDS N'EST PAS FORCÉMENT UN ESSENTIEL POUR DÉMARRER. C'est un petit peu schizophrène de ma part parce qu'à côté, j'investis et j'accompagne de nombreuses startups. Pour nous, ce levier de croissance s'est fait assez tardivement. Mais il nous a permis de bien construire l'entreprise - il faut réaliser qu'il y a eu 17 années où nous nous sommes autofinancés. La rentabilité, ce n'est pas un gros mot. Dans nos métiers, et surtout depuis une dizaine d'années, les sociétés financent leur démarrage et leur croissance à l'aide de stratégie cash-burn, autrement dit en brûlant du cash, en anticipant des postes de dépenses ou en accélérant pour aller plus vite. Or, il faut que cela ait un sens. Très souvent, les entrepreneurs sont plus motivés à se construire une grande équipe rapidement et disposer toujours plus de moyens qu'à vraiment analyser leur cycle de marché, tester ce qui fonctionne et ce qui ne marche pas. Repousser le plus possible le financement par les investisseurs extérieurs, c'est pour moi plutôt une bonne chose pour garder une certaine indépendance et une liberté de choix vers là où on souhaite conduire son entreprise. Une fois bien structurée et développée en termes de process, d'organisation et de positionnement de marché, il devient bien plus pertinent de faire entrer des partenaires financiers. ●



CYBERSECURITY BUSINESS SCHOOL : UNE ÉCOLE QUI VEUT DÉMOCRATISER LA CYBERSÉCURITÉ

Interview de Patrice Chelim, directeur et co-fondateur de l'école la CSB.School, qui vient d'annoncer sa 1^{ère} levée de fonds pour un montant de 4 millions d'euros.

COMMENT VOUS EST VENUE L'IDÉE DE CRÉER CSB.SCHOOL ?

La genèse de CSB.School est issue des activités que mes associés et moi-même avons pu conduire dans notre passé professionnel. Avant de lancer cette idée de création d'école de formation en cybersécurité, nous étions RSSI du groupe industriel belge de chimie de spécialités, belge, Solvay. Dans le cadre de nos activités, nous étions confrontés à la difficulté de recruter des personnes formées à la cybersécurité et qui soient opérationnelles. De ce fait, nous avons appliqué deux méthodes. La première, c'était de taper à la porte des usual suspects, que sont les cabinets de conseil en cybersécurité tels qu'Accenture, Orange Cyberdéfense, Thalès, ou PwC. Ils nous ont beaucoup aidés pour structurer nos idées, ainsi que pour structurer la feuille de route stratégique en termes d'amélioration de la posture de cybersécurité du groupe. En revanche, dès qu'il s'agissait d'exécuter ou de trouver les ressources pour faire, ils rencontraient exactement le même problème que nous, celui de la pénurie de ressources. D'ailleurs, nous le constatons de façon encore plus aiguë depuis que nous sommes passés de l'autre côté de la barrière et que nous formons maintenant dans ce domaine.

La deuxième que nous avons mise en place à l'époque, c'était de former en interne. Nous sommes allés chercher, avec mon équipe, des jeunes, éloignés de ces métiers techniques de l'informatique ou de la cybersécurité, pour les former. Nous les avons mis sur ces métiers et nous avons réalisé une réelle réussite notamment avec une personne, qui avait une formation de master en management international et qui travaillait au service facturation du groupe, et à laquelle nous avons proposé d'évoluer en cyber. Il n'était pas rebuté par la matière et avait une certaine appétence pour l'informatique. Il a accepté de relever ce défi et a pris en charge, à moins de 30 ans, la supervision des tests d'intrusion du groupe et la revue des exigences de sécurité qui dérivent des obligations de conformité dans les domaines du contrôle des exportations et de protection des données personnelles. Donc une réussite ! D'ailleurs, il soutient sa thèse de doctorat sur le sujet de la cybersécurité dans deux mois. Un beau parcours en quatre ans ! Nous avons déjà constaté au bout de deux ans que cela fonctionnait plutôt bien et nous nous sommes demandé : « *comment pourrions-nous industrialiser ce processus ?* »





L'IDÉE DE MONTER UNE ÉCOLE EST-ELLE VENUE TOUT DE SUITE ?

L'idée à la base n'était pas de fonder une école. Mais plutôt de créer un programme de formation, un master que nous aurions construit, sur lequel nous interviendrions en termes de contenus et de cours. Le but était finalement de créer un vivier de ressources dans lequel nous pourrions puiser pour les besoins de notre activité de l'époque. Pour des raisons administratives diverses et

Notre enjeu, au-delà de lancer cette école, c'est surtout de dynamiser, d'améliorer l'image et l'attractivité de la filière en démontrant qu'elle est ouverte à tous. Il ne s'agit pas que de créer une école de cybersécurité.

variées, cela n'a pas fonctionné. Le projet est tout simplement resté dans les cartons.

L'année dernière, finalement, avec deux autres collègues et aujourd'hui associés, nous nous sommes dit : « *Cette école, nous allons la créer nous-mêmes* ». Cette idée s'est d'autant plus renforcée que lorsque je me rapprochais de pairs RSSI d'autres groupes, tout le monde corroborait le fait qu'il y avait une pénurie de ressources. Quand je posais la question : « *Mais qu'est-ce qu'on fait à ce sujet ?* ». Les réponses n'étaient guère satisfaisantes. La réponse était la plupart du temps : « *Nous allons débaucher les ressources en offrant 20 % de salaire en plus que le concurrent d'à côté* ». Certes, c'est là le jeu de la concurrence. Mais du coup, plutôt que de faire grossir le gâteau des ressources, nous nous passions les parts les uns aux autres, donc nous ne réglions pas le problème. Il est vrai que beaucoup de RSSI ont des postes confortables, c'est-à-dire des postes à responsabilités dans des groupes qui ont des moyens et

des ressources sur ces sujets de cybersécurité mais dont la mission finalement restait de sécuriser les installations et pas forcément de former.

Il a fallu prendre notre bâton de pèlerin et nous dire : « *nous nous lançons !* »... Un des éléments distinctifs de cette école est qu'elle est créée par des professionnels, en tout cas, des personnes qui ont été confrontées, qui ont travaillé dans le domaine. Nous nous sommes également entourés de professionnels de l'éducation, de la formation, de la pédagogie pour rendre cette matière intelligible avec une logique d'apprentissage intéressant des profils qui n'étaient pas forcément prédestinés ou qui se mettaient un certain nombre de barrières voire s'autocensuraient. L'un des problèmes de la filière cyber, reste son image. Aujourd'hui, elle manque encore d'attractivité, dans le sens où beaucoup s'en font une sorte d'image d'Épinal, de matière très technique, réservée à une certaine élite, ou à un hacker à capuche qui code sur son ordinateur tard le soir dans sa cave ou son garage.

QUEL EST L'ENJEU FONDAMENTAL ?

Notre enjeu, au-delà de lancer cette école, c'est surtout de dynamiser, d'améliorer l'image et l'attractivité de la filière en démontrant qu'elle est ouverte à tous. Il ne s'agit pas que de créer une école de cybersécurité. En amont, il y a tout un travail à faire pour expliquer la raison d'être, démystifier, vulgariser, démocratiser le sujet et expliquer la variété des métiers qui se retrouvent derrière la cybersécurité. Nous parlons d'une trentaine de métiers qui ne sont pas tous cantonnés à la technique. Nous voulons susciter des vocations qui font qu'en conséquence nous augmenterons le nombre d'étudiants qui iront dans cette filière. La cybersécurité aujourd'hui est vraiment un domaine à part entière, ce n'est pas un sous domaine de l'informatique. C'est de la technique certes, mais pas que.

VOUS ÊTES TOUJOURS EN POSTE TOUS LES TROIS ET VOUS ÊTES TOUS DANS LA MÊME SOCIÉTÉ ?

Mes deux associés, Guillaume Collard, Thomas Guilloux et moi l'avons quittée. Guillaume Collard a une formation universitaire : licence, master, doctorat dans le domaine de la cybersécurité et est expert en cybersécurité informatique. Thomas Guilloux a débuté sa carrière en maintenance industrielle dans le secteur nucléaire, et a ensuite évolué vers la cybersécurité industrielle. Nous avons tous les trois quitté nos fonctions pour justement nous lancer dans cette aventure, qui est aussi une aventure entrepreneuriale, de création d'une école de zéro avec tout ce qui va autour.



**2022**

Date de création

**16**

collaborateurs

**4**

millions d'euros levées

**COMMENT VOUS ÊTES- VOUS RÉPARTIS LES RÔLES, PUISQUE VOUS AVIEZ DES FONCTIONS TOUTS LES TROIS DANS LA CYBERSÉCURITÉ ?**

Aujourd'hui, Guillaume est notre COO, notre directeur en charge des opérations et du développement. C'est lui qui structure le projet de l'école et s'assure que ces différentes étapes se concrétisent. Thomas est notre CTO, notre directeur technique en charge des partenariats techniques et de notre plateforme de simulation qui sert de base à notre modèle pédagogique. Moi, je suis le CEO, en charge de la direction générale et de la supervision de notre équipe pédagogique.

QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES ÉTAPES JUSQU'AU LANCEMENT DE LA PREMIÈRE PROMOTION QUI A EU LIEU EN SEPTEMBRE ?

Quand l'idée du projet a émergé, la première étape a été de constituer l'équipe afin d'embarquer les bonnes compétences. Je pense que, si nous y arrivons aujourd'hui, c'est parce que nous avons réussi à réunir autour de nous des compétences dans les domaines de la formation professionnelle, de l'ingénierie pédagogique, de l'informatique pour monter notre plateforme, dans la gestion de la scolarité, dans les fonctions supports que sont la finance et la communication. Cela a compté énormément pour fédérer l'équipe autour de cette idée un peu folle qui était de créer une école à partir de zéro. Ceux, qui étaient présents il y a quinze mois, ne sont évidemment pas tous restés dans l'aventure car certains se sont dit : « *C'est peut-être un peu risqué* » et ils ne voulaient pas tous nous rejoindre tout de suite. Or, nous voulions vraiment des gens impliqués qui croyaient à l'idée et qui étaient prêts à s'investir immédiatement.

QUELLE A ÉTÉ L'ÉTAPE SUIVANTE ?

Il a fallu sonder les entreprises. Nous souhaitions former ou créer un programme de formation qui réponde à leurs besoins en profils et compétences. Nous sommes donc allés frapper à la porte des personnes que nous connaissions, de notre réseau professionnel dans le cadre de nos anciennes activités et qui sont des partenaires aujourd'hui, notamment Schneider Electric, Airbus, Thalès avec lesquels nous avons eu l'occasion de travailler. Notre approche était assez appréciée parce qu'ils nous ont indiqué que c'était finalement, la

première école de formation qui venait les voir pour leur demander quels étaient leurs besoins. Pour nous, c'était une démarche logique puisque nous étions avant à leur place. Ensuite, il a fallu évidemment trouver un lieu pour accueillir notre projet. Donc là, nous nous sommes faits aussi accompagner.

D'AILLEURS, POURQUOI AVOIR CHOISI LYON ?

Lyon pour trois raisons principales. La première, c'est justement que nous souhaitions mettre l'accent sur la cybersécurité industrielle. Aujourd'hui, nous voyons un développement assez fort de l'industrie 4.0 avec des objets connectés, l'installation des IOT, des capteurs divers et variés au sein des processus industriels pour améliorer et optimiser la productivité et les services associés. Lyon offre aussi un tissu économique, un bassin industriel sans commune mesure par rapport aux autres régions françaises. Il s'agit de quelque chose que nous aurions implanté plus difficilement à Paris car les activités sont plutôt des activités de services dans la capitale. La deuxième raison est que la cybersécurité est un axe fort du développement lié aux priorités de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous savions donc que nous étions dans une région où le sujet est inscrit au cœur de la stratégie territoriale.

La troisième raison, c'est pour l'attractivité. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, les étudiants, notamment dans une période post-covid, même si je ne suis pas certain que nous en soyons complètement sortis, ont peu envie de vivre dans une chambre de bonne de 10m² au sixième étage avec les toilettes sur le palier. Ce n'est pas forcément la panacée et Lyon offre une certaine qualité de vie qui est attractive pour les jeunes qui rejoignent notre école.

ET LA SUITE ?

Il a fallu évidemment trouver les fonds. Nous nous sommes fait accompagner pour lever les fonds auprès d'investisseurs privés qui partageaient avec nous ce même esprit entrepreneurial. Nous avons aussi associé à notre levée de fonds nos salariés, qui étaient avec nous au début et qui croyaient au projet. Nous avons levé des fonds à la fois d'un côté entrée capital, mais aussi d'un point de vue emprunt bancaire. Il est certain cependant que tout cela ne tient que si on n'est pas que sur la création de contenus



pédagogiques. Parce que ce que nous souhaitons c'est d'être des producteurs de contenus de formation en cybersécurité : sur les 16 personnes de l'équipe, il y en a d'ailleurs 12 qui donnent des cours et qui sont intervenants au sein de l'école en disposant de cette expérience

La levée de fonds, elle nous a servi à financer l'aménagement du bâtiment dans lequel nous nous trouvons.

professionnelle préalable. Pour nous, cela comptait vraiment d'avoir des profils polyvalents qui à la fois se lancent dans l'aventure entrepreneuriale, qui montent une école, qui savent créer des contenus pédagogiques, mais qui possèdent aussi une expertise technique qu'ils peuvent transmettre aux étudiants.

Au final, il fallait aussi recruter des étudiants et là aussi selon des critères nouveaux et différents de ce que nous pouvons voir aujourd'hui. Aujourd'hui, en cyber, le profil type est généralement le suivant : *« je suis un homme, je suis fort en maths, je fais un bac S et une école d'ingénieur pour arriver en cyber »* Nous, nous nous disons qu'en appliquant ces recettes, nous reproduisons des clones et nous ne contribuons pas à la diversité d'une filière qui ne représente pas la société qu'elle est censée protéger. Nous avons d'ailleurs appliqués cette recette à nous-mêmes, c'est-à-dire que les alternants, présents chez nous, répondent à ces critères. Ce sont souvent des collaborateurs en reconversion qui ont rejoint l'équipe.

LES ÉTUDIANTS QUE VOUS RECRUTEZ ONT QUELS PROFILS ?

Nous avons un tiers de nos étudiants qui sont des passionnés d'informatique ou de sécurité informatique, donc j'ai coutume de dire qu'ils sont tombés dedans quand ils étaient petits. Un deuxième tiers composé des jeunes diplômés Bac +2 à +5, qui ont fait des études de droit, d'histoire, de mathématiques et aussi d'informatique. Ces derniers cherchent à se démarquer sur le marché de l'emploi et se disent que finalement, les compétences qu'ils ont acquises dans le cadre de leur parcours académique, ne leur permettent pas de se distinguer sur

le marché de l'emploi. Ils voient dans la cybersécurité un marché assez porteur. Il faut dire que nous parlons de 15 000 postes vacants aujourd'hui et de 30 000 postes vacants à horizon 2030. Le troisième tiers sont des profils qui ont 10, 15, 20 ans d'expérience, qui sont en reconversion professionnelle et qui viennent soit de la pétrochimie, de l'immobilier, de la vie associative et culturelle ou bien de la logistique.

QUAND VOUS PARLEZ DES FONDS, VOUS PARLEZ AUSSI DE LA LEVÉE DE FONDS QUE VOUS AVEZ FAITE À HAUTEUR DE 4 MILLIONS ?

La levée de fonds, elle nous a servi à financer l'aménagement du bâtiment dans lequel nous nous trouvons. Il représente un superbe outil de travail qui se trouve à dix minutes à pied de la gare Part-Dieu, bien situé donc en terme d'emplacement, et que nous avons entièrement rénové du sol au plafond. Nous avons cinq étages des plateaux nus que nous avons donc dû aménager. Ensuite, elle nous a servi à investir massivement dans notre

plateforme technologique qui est un élément clé de notre modèle pédagogique. J'insiste vraiment sur ce point, car c'est un élément très différenciant par rapport à d'autres écoles. Nous ne retrouvons nulle part ailleurs des écoles qui investissent aussi massivement dans la techno parce que nous avons la conviction que la cybersécurité, c'est une matière qui ne se vit et ne s'apprend que par la pratique. Nous voulons vraiment les mettre en condition et nous comptons sur le soutien de nos partenaires qui nous fournissent du matériel technique, tels que Aribus et Schneider Electric par exemple. Nous avons l'ensemble des solutions de sécurité présentes sur le marché de façon à ce que les étudiants puissent les tester en conditions proches du réel et qu'ils apprennent non pas à sélectionner la meilleure solution technique sur le marché, mais la plus pertinente en fonction de leur contexte d'organisation. Parce que là aussi, c'est très important. La technique est fondamentale, elle est nécessaire, mais pas suffisante. L'image que j'emploie souvent, c'est qu'on ne sécurise pas de la même manière une usine d'armements qu'une usine de biscuits. Ce sont souvent les mêmes solutions techniques, mais pas la même façon de les aborder ou de les déployer. Notre école ne se veut pas comme un alignement de chaises, de tableaux blancs et de cours magistraux, mais vraiment comme un lieu où il est possible de s'entraîner sur du matériel professionnel et qui se veut comme le prolongement de l'entreprise. Il s'agit de combler ce décalage entre le monde académique et le monde de l'entreprise. C'est vraiment cela notre leitmotiv. Le contenu pédagogique est créé par nos experts, qui sont également ceux qui délivrent les cours et encadrent les travaux pratiques et dirigés.



QUELLES SONT LES PERSPECTIVES FUTURES ?

Nous allons d'abord compléter et pérenniser ce que nous avons construit. La cybersécurité est une matière qui évolue rapidement et qui requiert d'être constamment mise à jour. Nous avons l'ambition de monter au sein de l'école un incubateur qui permet d'accueillir des étudiants qui ont des velléités d'innovation sur ces sujets cybersécurité, qui peuvent bénéficier des infrastructures de l'école et de la plateforme technologique dans laquelle nous avons investi. Il y a aussi des externes qui veulent tester les solutions et créer leur start-up. Néanmoins, ce n'est pas notre vocation de créer des start-ups, c'est plutôt de les accompagner dans la fameuse vallée de la mort. En fait, la difficulté en cybersécurité c'est que même s'ils ont une bonne idée, ils n'ont généralement pas la possibilité de la tester pour savoir si elle est viable. Comme nous avons reproduit un bac à sable, ils peuvent tester sans risque de se tromper ou d'arrêter la production, puisque souvent, c'est cela le problème en cyber : quand nous voulons tester des solutions de cybersécurité, il n'y a pas beaucoup de candidats. Et puis surtout, c'est aussi de compléter notre dispositif technologique pour se doter des dernières technologies de pointe. Tout notre enjeu, c'est de transformer ce matériel professionnel en matériel à visée pédagogique. Nous avons les compétences en interne, mais il faut aussi que nous allions chercher des compétences externes.

QUE PROPOSE CSB.SCHOOL ? QUELLE EST SON OFFRE ?

Aujourd'hui, nous offrons deux formations, une formation de Bachelor qui amène un niveau bac+3 de spécialiste en cybersécurité. Une autre de master en deux ans qui amène à un niveau bac+5 de manager en cybersécurité avec quatre spécialités, une spécialité GRC gouvernance, gestion des risques et conformité, une autre en cybersécurité IT avec tous les sujets qui tournent autour de la blockchain, du cloud, de la gestion des identités. Une troisième spécialité SOC (Security Operation Center, ndr), qui consiste à la gestion d'événements, d'alertes, d'incidents et de crises de cybersécurité. La dernière est celle de la cybersécurité industrielle qui couvre la sécurisation des installations industrielles et des objets connectés.

QUEL A ÉTÉ LE PLUS GRAND DÉFI QUE VOUS AVEZ RENCONTRÉ ET COMMENT VOUS L'AVEZ SURMONTÉ ?

Des défis nous en avons rencontré beaucoup, comme dans tout projet entrepreneurial. J'en vois cependant deux qui m'ont plus particulièrement marqué. Le premier, c'était plutôt le défi administratif de convaincre les établissements bancaires de nous suivre dans l'aventure. Il a fallu faire preuve de persuasion, de

conviction, ne serait-ce que pour monter la structure. Nous avons surmonté ce défi en nous entourant des bonnes compétences pour nous aider à lever les fonds, pour négocier avec les banques mais aussi pour trouver le bon emplacement. En fait, quand nous regardons aujourd'hui, nous sommes seize dans l'équipe, mais en fin de compte, c'est une centaine de personnes qui ont contribué de près ou de loin au projet depuis ses débuts. Le deuxième défi a été de faire en sorte que nous changions de « logiciel ». Aujourd'hui, nous entendons beaucoup parler de cybersécurité et partout nous le constatons : nous avons un manque cruel de ressources en cyber ! Pour autant, s'il y a une prise de conscience, ce n'est certainement pas en utilisant les mêmes recettes que nous allons résoudre ce problème de pénurie, il y a encore du chemin à faire. Il faut changer les critères de sélection et de recrutement ainsi que notre façon d'évaluer un profil susceptible d'évoluer dans ce domaine. C'est vrai que lorsque je reçois l'ensemble des candidats, je ne les vois pas avec ma casquette de directeur d'école mais davantage avec celle de professionnel en me demandant dans quel domaine, dans quel type de métiers ils seront plus à même de réussir.

EST-CE QUE CE SERA EN CONSEIL ? CHEZ UN GRAND COMPTE ? EN PME ?

Nous ne recrutons pas « au » cv mais vraiment sur les compétences comportementales et la motivation. Pour recruter différemment, en cyber comme dans d'autres domaines, il faut un alignement fort entre les RH, les managers opérationnels et les dirigeants. Les dirigeants qui poussent pour plus de diversité, les managers opérationnels qui ont un besoin immédiat en termes de performance et les RH qui reçoivent un grand volume de candidatures à traiter, avec des critères de sélection qui font qu'ils peuvent parfois passer à côté d'un bon profil. Nous les accompagnons en phase amont de préqualification en fonction de leurs besoins. Nous avons une responsabilité conjointe, entre l'entreprise et notre école, de former ses futurs talents, ce qui demande du temps. Il s'agit de faire évoluer les pratiques par rapport à la sélection, à la formation et au recrutement.

EST-CE QU'IL Y A UN POINT QUE VOUS VOULEZ ABORDER QUE JE N'AI PAS ABORDÉ ?

Juste rappeler quelques caractéristiques de l'école. C'est 100 % pratique, les étudiants s'entraînent sur du matériel professionnel de cybersécurité. C'est 100 % d'alternance et c'est nous qui connectons les étudiants aux entreprises dans lesquelles ils auront la possibilité de conduire une mission d'alternance. Et puis, c'est 0 € de frais de scolarité pour les étudiants car dans le cadre de l'alternance, ils sont pris en charge par nos entreprises partenaires. ●

SUCCESS STORIES

Ambre Saurat,
*CEO de startup Smart &
Connective de la GreenTech*



SMART & CONNECTIVE : UNE ENTREPRISE QUI OFFRE UNE TECHNOLOGIE POUR MIEUX GÉRER L'ÉNERGIE

Interview d'Ambre Saurat, CEO de startup Smart & Connective de la GreenTech, qui après plusieurs années de développement lance un produit qui connaît un vif succès dans le secteur des GTB (Gestion Technique du Bâtiment).

COMMENT VOUS EST VENUE L'IDÉE DE CRÉER SMART & CONNECTIVE.

Nous étions basés en Asie du Sud-Est et on nous a demandé de faire des économies d'énergie dans les chambres d'hôtel. Nous avions avec mon père une société d'intégration d'installations, de technologie. Nous nous sommes rendu compte qu'avec les technologies existantes, nous ne pouvions pas adresser une rénovation énergétique performante dans des bâtiments qui sont occupés, qui n'ont aucune volonté de faire des travaux et qu'en conséquence cela ne marche donc pas dans des bâtiments tertiaires. Cette rénovation énergétique peut marcher à l'échelle d'un appartement, mais à celle de centaines de chambres d'hôtel ou de centaines de bureaux, il est impossible de fédérer correctement la data et les informations.

Il y avait à cette époque-là l'émergence de la technologie IoT, des objets connectés et des protocoles radio, etc., ce qui nous a permis de nous dire que nous allions être en mesure de designer une nouvelle solution innovante de gestion technique du bâtiment, mais basée sur des protocoles radio donc non filaires, ce qui permettrait d'adresser rapidement et efficacement le marché de la rénovation parce que dans les bâtiments occupés, souvent ils ne veulent pas de travaux. De plus, ces derniers ont un coût, que ce soit en câbles ou en interventions. Notre but était d'arriver à fournir une solution de performance énergétique et d'exploitation de maintenance du bâtiment qui soit cohérente avec la typologie des bâtiments qui la demandent, qui ont peu de moyens.

AUJOURD'HUI, EN QUOI CONSISTE EXACTEMENT L'OFFRE QUE VOUS FAITES ?

L'offre, c'est une brique technologique, cela s'appelle une GTB, gestion technique du bâtiment, mais Light. Nous l'avons rebaptisée Light parce qu'elle ne suit pas l'architecture classique des acteurs historiques du monde de la GTB, qui sont des systèmes filaires, centralisés et très lourds à mettre en place. Nous, nous sommes sur un système qui est innovant et qui se base sur cette

« En France, nous sommes un pays tempéré en termes de climat, mais il y a énormément de pays qui ne le sont pas, où la climatisation tourne toute la journée avec des fenêtres ouvertes et les problèmes qui vont avec. »

technologie non filaire. Nous sourçons, nous vendons un écosystème d'objets connectés où plusieurs fabricants se retrouvent dont notre entreprise bien entendu. Nous vendons des automates et après, il y a une formule SaaS parce qu'il y a un portail d'hyper vision qui permet de faire tourner tout le temps et de manière automatique des scénarios d'économie d'énergie sur votre bâtiment.

VOUS ÊTES PLUSIEURS ASSOCIÉS, JE CROIS, DE MÉMOIRE ?

Nous sommes trois associés : mon mari, mon père et moi. Mon père est le directeur technique qui a d'ailleurs conçu la solution. Mon mari lui fait de l'architecture software et il a conçu toute la partie software. Quant à moi, je gère tout le reste, les opérations, la proposition commerciale, etc.

QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES ÉTAPES DE VOTRE DÉVELOPPEMENT ?

Les deux premières années, notre focus s'est concentré uniquement sur la partie software, sur le développement soft, sur la gestion des données et sur le fait de savoir comment interroger des objets connectés, comment les remonter au niveau du cloud avec une app, etc., comment

traiter éventuellement en local de la donnée. Ensuite, en 2018-2019, il y a eu une phase de tests qui s'est déroulée sur une vingtaine d'hôtels en Asie du Sud-Est avec du matériel. Nous avons réalisé de multiples tests dans des conditions réelles sur de nombreuses chambres d'hôtel. Nous utilisons du matériel tiers et le but c'était, avec des prototypes, finalement, de valider l'architecture logicielle qui avait été conçue. Ensuite, quand nous avons validé le concept, nous avons levé des fonds auprès de

nos investisseurs historiques pour continuer à développer le software, mais aussi nos propres automates.

Cette brique, hardware, qui est essentielle à la solution, c'est vraiment le cerveau celle-ci, parce que nous ne pouvions pas nous relayer avec des choses qui étaient faites pour du prototypage du marché. Après, il y a eu la phase, de 2019 à 2021, concentrée sur le hardware et sur le développement software. En 2021, nous avons ouvert la société en France et le début de la commercialisation s'est fait en début 2022, donc au début de cette année.

VOUS VENEZ DE LEVER DES FONDS POUR 1,1 MILLION, POUR QUOI FAIRE ?

C'est pour pérenniser la commercialisation, pouvoir embaucher et se structurer afin d'accueillir les premiers bons de commande, etc., et la croissance. Nous ne sommes pas

présents en Asie du Sud-Est, mais nous avons bien l'intention d'y retourner au moment où nous allons nous ouvrir plus globalement.

QUELS VONT ÊTRE VOS GRANDS DÉFIS À VENIR ?

L'ouverture sur l'international, commercialement parlant, parce qu'actuellement, nous sommes concentrés sur le territoire français et nous constatons déjà qu'il y a énormément de demandes. Il va falloir nous structurer pour bien gérer. Une fois que nous l'aurons fait, il faudra savoir comment nous répliquons ce modèle-là. Seul ou avec des partenaires stratégiques ? Nous avons signé des contrats, des partenariats avec Legrand, Airzone ou avec d'autres. À voir comment, justement, nous pouvons exporter la solution ailleurs parce qu'elle est pertinente en Afrique, en Asie du Sud-Est, ailleurs en Europe, en Amérique du Sud, etc.

POURQUOI AVOIR DÉCIDÉ DE REVENIR EN FRANCE ?

Parce que cela faisait six ans que nous étions expatriés. J'avais envie personnellement de rentrer en France et

après, si vous voulez, socialement parlant, la France, c'est un pays qui affiche vraiment très clairement son ambition sur les problématiques énergétiques et environnementales, ce qui n'est pas forcément le cas des pays d'Asie du Sud-Est. Clairement, ils n'en sont pas encore là. Pour eux, c'est plutôt un enjeu économique, vraiment : « *Comment je fais pour dépenser moins ?* » En France, il y a vraiment une notion de : « *Comment agir mieux ?* » Cela nous plaisait parce que cela allait avec notre proposition. Comme nous sommes français, cela correspondait sur plein d'aspects. Nous étions très contents de le faire, et d'ailleurs nos automates et le matériel que nous développons, nous le faisons fabriquer en France, nous le faisons assembler en France, nous créons le design en interne. Tout est fabriqué en France et nous sommes très heureux de participer à l'ambition française de la rénovation énergétique.

QUEL EST VOTRE AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

C'est le jour et la nuit entre ce qui existe dans le monde de la GTB et nous. Le monde de la GTB, si vous voulez, si vous prenez une photo aujourd'hui du marché, vous avez 980 millions de mètres carrés de tertiaire en France mais moins de 8 % équipés de GTB. Cela vous donne une mesure sur le fait que ce n'est pas quelque chose de largement répandu. Ce n'est pas comme les voitures. Il n'y en a pas beaucoup qui peuvent se le payer et l'installer. Sur ces 8 % équipés, il y en a 70 % qui arrêtent de l'utiliser après cinq ans.

Parce que ce n'est vraiment pas facile. Nous avons déjà créé un produit qui s'adresse aux 90 % du marché restant parce qu'il n'est pas trop cher et qu'il est facile à installer sans travaux, ce qui n'est pas le cas des autres. Nous allons faire beaucoup de performances énergétiques parce que nous agissons au niveau des pièces en corrigeant ce qui se passe dans chaque pièce par rapport à l'environnement de celle-ci, en direct, donc nous sommes très efficaces pour que le bâtiment consomme juste ce qu'il a besoin de consommer à l'instant T. Ensuite, nous sommes sur une interface qui est complètement ce qu'on appelle du no code. C'est-à-dire que la société qui va faire l'installation et le paramétrage de la solution n'a jamais à faire de code, c'est très simple à déployer.

Pour l'utilisateur final, nous sommes sur un portail qui est très facile d'utilisation. Notre but à la base, c'était de le faire utiliser par des General Manager d'hôtels, qui sont des gens qui ne sont absolument pas techniques, qui ont des formations en management et F&B, afin qu'ils puissent quand même monitorer et comprendre techniquement ce qui se passait dans leurs hôtels. C'était la contrainte de départ sur laquelle nous sommes partis. Maintenant, nous avons un outil qui est très facile à utiliser, dans une petite collectivité, quelqu'un qui veut suivre ses trois, quatre bâtiments, deux crèches, une école, un bâtiment de mairie, un gymnase, il peut tout à fait l'utiliser sans passer une formation. C'est facile, c'est fait pour être, simple.

POURQUOI TOUT DE SUITE UNE VISION INTERNATIONALE ?

Je pense que comme nous sommes issus de l'international mais nous avons vu les problématiques en France avec le prix de l'électricité. C'est n'est pas cher l'énergie en France par rapport à d'autres pays qui ont des besoins extrêmement urgents, notamment en Asie où l'électricité est très onéreuse. En France, nous sommes un pays tempéré en termes de climat, mais il y a énormément de pays qui ne le sont pas, où la climatisation tourne toute la journée avec des fenêtres ouvertes et les problèmes qui vont avec. Il y a un vrai besoin. Nous savons que nous sommes capables d'y répondre. Il y a un go-to market qui peut être assez rapide et il nous faut trouver les bons partenaires qui sont déjà implantés dans ces pays-là pour nous distribuer à terme. Je pense que c'est extrêmement pertinent. Nous travaillons déjà avec des partenaires sur d'autres territoires, mais nous en sommes au début, notamment sur l'Afrique, l'Afrique du Sud et probablement l'Asie du Sud-Est. Nous commençons déjà à y revenir, et aussi les territoires des DOM-TOM.

QUELLE A ÉTÉ LA PLUS GRANDE DIFFICULTÉ QUE VOUS AVEZ RENCONTRÉE ET SURTOUT, COMMENT VOUS L'AVEZ SURMONTÉE ?

La plus grande difficulté, je pense, dans une startup, c'est un peu le début parce que nous étions seuls. Nous avons levé nos fonds un peu tout seuls dans notre coin. Nous n'étions pas dans des écosystèmes type incubateurs, etc. et c'est cela qui s'est avéré difficile de nous dire que nous



2017

Date de création



15

collaborateurs



4

millions d'euros levés

ne pouvions pas encore vraiment faire parler de nous parce que notre produit n'est pas fini, parce que cela prend du temps à faire et à développer. Nous avons attendu que cela marche pour le faire. Cela pouvait être un peu frustrant de se dire : « *Si ça se trouve, nous sommes en train de faire un truc dans notre coin et personne ne va en avoir besoin.* »

Je pense que la force que nous avons se trouvait dans le fait que nous avons entrepris en famille. Si c'est considéré parfois comme une chose à ne pas faire, par certains VC notamment, je pense que pour nous, cela a été une force parce que dès qu'il y avait quelqu'un qui avait un coup de mou, nous avons toujours les mots pour nous booster les uns, les autres. C'est parti d'une aventure de famille, c'est devenu quelque chose d'au-delà maintenant, parce que nous sommes une petite quinzaine et nous embauchons encore. Je crois que le plus frustrant, c'était quand nous étions un peu tous seuls dans notre coin. Nous nous sommes développés et nous nous disions : « *Est-ce que ça va plaire quand on va mettre le nez dehors ?* »

IL Y A EU DES INVESTISSEURS AU CAPITAL, SI J'AI BIEN COMPRIS ?

Nous avons trouvé des investisseurs directement. Nous avons étalé, entre janvier 2017 et 2020, 3 millions d'euros qui ont été levés. Ce sont nos actionnaires historiques, qui savaient dès le début que nous aurions besoin de pas mal d'argent et que nous ne pourrions pas commercialiser tout de suite. Nous leur avons demandé de l'argent au fur et à mesure parce que nous cherchions à valider à chaque fois des étapes techniques, et que nous ne voulions pas tout demander d'un coup. Nous voulions être sûrs, parce que nous savions que nous n'allions pas embaucher une armée de commerciaux la première année. Nous savions qu'il fallait plusieurs années pour développer un produit et que nous n'allions pas commencer à le vendre directement. Ce n'est pas comme une application, c'est une grosse solution technologique, tout de même. Le but, c'était finalement de leur demander de l'argent au fur et à mesure, de leur montrer les progrès, mais ce sont vraiment des gens qui croient fort au projet depuis le premier jour et qui y croient toujours, ils sont d'ailleurs toujours actionnaires. En tout, cela a représenté à peu près 4 millions d'euros qui ont été levés pour le développement technique de la solution qui est commercialisable.

QU'EST-CE QUE VOUS PENSEZ DE L'ENTREPRENEURIAT FAMILIAL ? QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS ?

Les avantages, c'est que c'est une confiance aveugle. Nous savons que nous n'allons jamais nous faire des coups de couteau dans le dos, du moins pour ma famille. C'est qu'il n'y a jamais à réfléchir à cela. Après, ce qui peut être compliqué, c'est que nous ne nous parlons pas

toujours comme des gens devraient se parler dans le travail. Nous nous permettons des familiarités qui font que certaines conversations ne sont plus très professionnelles. En même temps, cela permet de régler les problèmes plus vite aussi parce que nous ne prenons pas trop de détours. Moi, j'y vois surtout beaucoup d'avantages, je ne referai pas l'aventure autrement. ●

3 CONSEILS D'AMBRE SAURAT

01

BIEN S'ENTOURER parce qu'on ne peut pas savoir tout faire, ce n'est pas possible. Il faut savoir déléguer parfois parce qu'il y a des tâches que d'autres personnes vont faire mieux que nous. Il faut être capable de le faire.

02

AVOIR DE LA RÉSILIENCE ET UNE CAPACITÉ DE TRAVAIL parce qu'il faut savoir mettre les heures. Il faut être capable de s'accrocher, surtout si on a le bon projet et qu'on a envie.

03

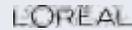
TOUJOURS RESTER HUMAIN, parce qu'on va toujours essayer des plâtres, on va toujours être déçu et il faut rester humain, il ne faut pas changer, ne pas devenir trop cynique. ●

CLASSEMENT MONDIAL 2022 DES ENTREPRISES FRANÇAISES « FEMALE-FRIENDLY »



1 MAIF :
Société d'assurance mutuelle française, créée en 1934 dont le siège est situé à Niort, dans les Deux-Sèvres.

Classement mondial : 3^{ème} rang
Nbre. de salariés : 8 000 personnes.



8 L'Oréal :
Un groupe international, numéro un mondial de l'industrie cosmétique. créé par Eugene Schueller le 30 juillet 1909.

Classement mondial : 69^{ème} rang
Nbre. de salariés : 85 252 personnes.



2 bioMérieux :
Fondée en 1963, elle est située à Marcy-L'étoile près de Lyon. Présente dans plus de 160 pays au travers de 44 sites, elle est leader dans le domaine du diagnostic et arrive en deuxième position dans le secteur après les États-Unis.

Classement mondial : 14^{ème} rang
Nbre. de salariés : 13 000 personnes.



7 AFP :
Fondée en août 1944, l'Agence France Presse est une agence de presse généraliste française. L'AFP est implantée dans 151 pays avec 201 bureaux.

Classement mondial : 46^{ème} rang
Nbre. de salariés : 2 400 personnes.



3 Naval Group :
Un groupe industriel français, fondé en 1631 à Paris et devient Naval Group en 2017. Le groupe spécialisé dans la construction navale de défense est présent dans 18 pays.

Classement mondial : 22^{ème} rang
Nbre. de salariés : 17 373 personnes.



6 SNCF :
Créée par convention entre l'état et les compagnies de chemin de fer préexistantes en 1937. En 2020, la SNCF est devenue une société anonyme dont le capital est détenu par l'État français.

Classement mondial : 46^{ème} rang
Nbre. de salariés : 62 189 personnes.



4 Hermès International :
Fondée à Paris en 1837 par Thierry Hermès, il s'agit d'une société française œuvrant dans la maroquinerie, des vêtements, du parfum, des bijoux ainsi que des objets « art de vivre ».

Classement mondial : 28^{ème} rang
Nbre. de salariés : 17 595 personnes.



5 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton :
Un groupe français

d'entreprises, fondé en 1987 par Alain Chevalier et Henry Racamier, qui est aujourd'hui chef de file mondial de l'industrie du luxe et est considéré comme le leader mondial dans le domaine.

Classement mondial : 37^{ème} rang
Nbre. de salariés : 175 000 personnes.

Le
saviez-
vous ?

LE MARCHÉ DES ÉQUIPEMENTS AUDIO ÉTAIT À 12,13 MILLIARDS USD EN 2020

Il devrait connaître également une croissance et devrait se situer aux alentours de 17,01 milliards USD d'ici 2026 pourtant la pandémie qui a affecté également ce marché notamment du fait de la fermeture des universités collégiales et des établissements d'enseignement, des musées, des galeries, des événements musicaux et d'autres rassemblements.

Les microphones devraient porter ce marché vers le haut avec la croissance la plus rapide dans le secteur attendu notamment en raison de l'essor à domicile. De la même manière, les accessoires audios comme les microphones et accessoires miniatures accusent également une demande croissante. L'Asie-Pacifique représente dans ce domaine la part de marché la plus importante pour les entreprises dans le domaine et elle devrait conquérir « *une part importante du marché des équipements audio en raison de l'innovation technologique croissante* », selon une étude Mordor intelligence. Il continue d'être très fragmenté et les demandes des consommateurs entraînent une course à l'innovation en la matière. La concurrence s'est intensifiée avec le lancement de nombreux nouveaux produits ces dernières années. A noter que les joueurs investissent « *dans l'élargissement de leur technologie car elle couvre une demande plus élevée* ». ●

LA RÉALITÉ VIRTUELLE (VR) : UN MARCHÉ QUI DEVRAIT CROÎTRE

La crise du COVID-19 a affecté de nombreuses entreprises de technologie VR puisque de nombreux centres de jeux VR ont été fermés pendant la pandémie. A noter que si les entreprises ont été impactées, il y a tout de même une croissance rapide des joueurs AR et VR à travers le monde, qui devrait atteindre 216 millions d'utilisateurs d'ici 2025. Selon les chiffres publiés par l'Entertainment Software Association en mars 2020, 29 % des joueurs aux États-Unis possèdent un système VR en place. Une enquête auprès des consommateurs menée par Myplanet auprès de 500 répondants américains en novembre 2020 nous montre que 26 % des répondants ont déclaré avoir « un confort actif dans l'utilisation des casques VR pour des utilisations situationnelles » et 32 %, un niveau relatif de confort. L'Amérique du Nord reste la grande part de marché importante en VR et pionnier dans le domaine même si le marché mondial connaît une montée en puissance de la compétitivité des entreprises. Plus récemment en 2022, on note que la réalité virtuelle a poursuivi sa percée grâce aux casques et jeux dans les foyers et surtout qu'entre 2020 et 2021, le marché des casques de réalité virtuelle a augmenté de 348 % avec près de 9 millions de casques vendus. ●

LE MARCHÉ DU JEU VIDÉO EN FRANCE : UN MARCHÉ DYNAMIQUE

Le marché du jeu vidéo en France continue d'être dynamique et vient même d'atteindre 5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cette progression fulgurante ne s'arrête donc plus puisqu'il était de 2,7 milliards d'euros en 2013 (première année d'analyse pour L'Essentiel du jeu vidéo, édition 2014). Cette progression tire son origine de la démocratisation de la pratique, de l'apparition de consoles nouvelles, de consoles nouvelle génération, le développement du marché du mobile, la dématérialisation des jeux, le cloud gaming et de la vente des jeux vidéo physiques. Le nombre de joueurs a donc augmenté et ils seraient environ 36,5 millions de joueurs réguliers en 2020 contre 28,6 millions en 2013. Dans le monde, ce marché représentait 160 milliards de dollars de revenus générés la même année ! Le marché des consoles reste dominant et pèse 2,7 milliards d'euros avec une progression importante de 10 % en 2020 avec un quart des revenus liés à la vente de consoles. Les jeux vidéo pesaient quant à eux 1,7 milliard d'euros (+ 9,5 %) et on constate que ce sont les jeux dématérialisés qui remportent la palme (abonnement, micro-transactions, etc.) avec 1,091 milliard d'euros (+ 19,1 %) de CA. Le marché du mobile augmente quant à lui de 16 % par rapport à l'année 2019 et génère 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2020. ●

COMMUNICATION VIDÉO & RELATION CLIENT

L'IMPORTANCE DE LA RELATION CLIENT

97 % des consommateurs considèrent la qualité du service client comme un critère important

66 % des clients sont susceptibles de changer de marque s'ils ont le sentiment d'avoir été traités comme un numéro.



97 % des clients satisfaits partagent leur avis positif avec 97 % au moins 6 perso.



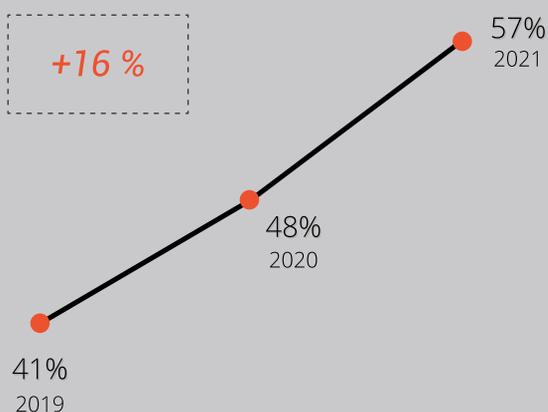
13 % des clients non satisfaits partagent leur avis négatif avec au moins 15 personnes.



ZOOM SUR L'USAGE DE LA VIDÉO POUR LA RELATION CLIENT

Le recours à la vidéo pour les interactions avec les clients augmente...

Et devrait continuer de progresser...



D'ici la fin d'année 2022, **65** % des entreprises utiliseront la vidéo pour communiquer avec les clients.



LA PERCEPTION DE LA VISIO

Les clients pensent que la communication vidéo :

82 % Rapproche humainement.

59 % Diminue l'agressivité.

45 % Offre une meilleure disponibilité des marques.

47 % Donne une image innovante aux entreprises.



Les entreprises pensent que la communication vidéo :

Établit une meilleure relation avec les clients. **59** %

Aide les agents à comprendre le ressenti des clients. **52** %

Rend les interactions plus efficaces. **45** %

Offre des interactions plus personnelles. **47** %

LA COMMUNICATION VIDÉO SÉDUIT LES FRANÇAIS

63 %

des Français ont de plus en plus de demandes pour dialoguer en vidéo à distance.

95 %

des clients se sont déclarés satisfaits lorsqu'ils ont utilisé le canal de l'appel en visio.



60 %

des Français choisissent la marque qui propose la vidéo comme canal de contact supplémentaire.

77 %

des Français souhaiteraient pouvoir activer la caméra de leur smartphone et montrer la situation au conseiller plutôt que la décrire.

30 %

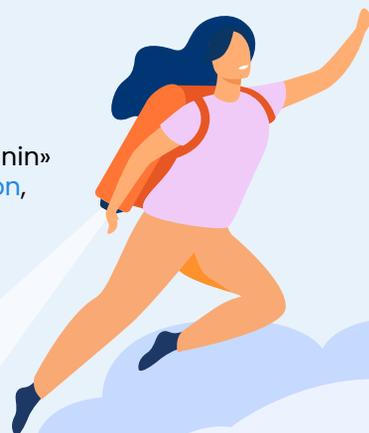
des français indiquent qu'ils pourraient changer de marque si cette dernière offrait le chat vidéo comme outil supplémentaire.



Sources : BVA | Cocedal conseil | Enghouse | Esteban Kolsky | Metrigny | Microsoft | Qapa | Relation Client Mag | Webhelp
Crédits illustrations : Storyset

Les femmes et le leadership

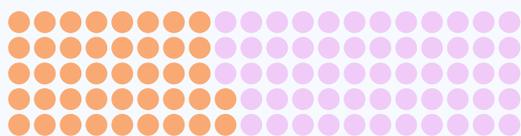
Entre plafond de verre et plancher collant, le «Leadership féminin» est en proie à de nombreuses idées reçues. Chez [Topformation](#), nous avons cherché à démystifier cet abus de langage...



État des lieux en France : place des femmes dans le monde du travail

Les hommes dominent systématiquement dans les postes à responsabilités. On compte ainsi :

42% de femmes cadres



1 femme cadre dirigeant pour 4 hommes



1 femme PDG pour 9 hommes



Au total



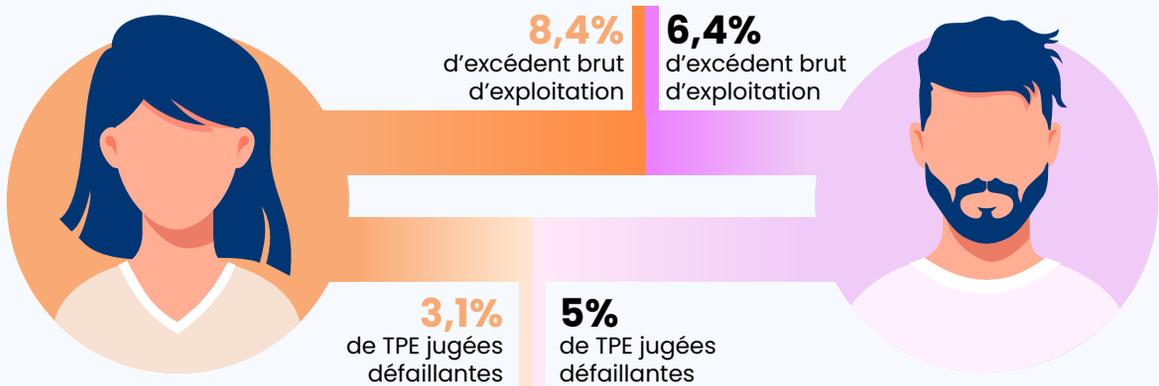
En France en 2021, les femmes représentaient 32,9 % des fonctions dirigeantes.

3 novembre



3 novembre 2021 : à cette date, il a été considéré que les femmes n'étaient plus payées jusqu'à la fin de l'année. Ce jour a été calculé par rapport aux inégalités salariales entre les femmes et les hommes. En effet, à postes équivalents, elles ont gagné en moyenne 16.5 % de moins que leurs homologues masculins.

Pourtant, lorsqu'il est question de gestion d'entreprise, les femmes performant mieux. Ainsi, elles réalisent des bénéfices plus importants et connaissent moins d'échecs.



Des obstacles ancrés dans les mœurs

Malgré le volume de preuves à l'appui sur la performance des femmes dirigeantes, elles restent bloquées en matière de succès managérial.

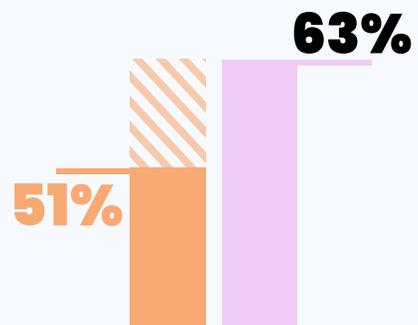


61%

Femmes et hommes préfèrent avoir un manager masculin à 61 et 67 %.



67%



Seulement 51 % des femmes se sentent en confiance pour négocier une augmentation.



En moyenne, les femmes attendent d'avoir 80 % des compétences requises pour postuler.



50 %



80 %

Les clés d'un leadership plus paritaire

Mais, bien que les femmes subissent des obstacles sexistes dans leurs ascensions professionnelles, les mentalités évoluent et de nouveaux chemins s'ouvrent à elles.

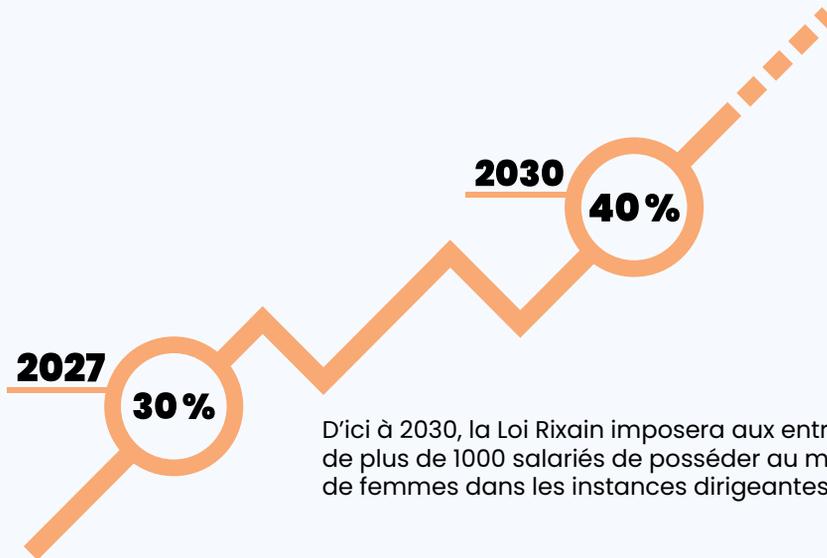
15,6 % De femmes managers chez **les plus** de 50 ans.

28,3 % De femmes managers chez **les moins** de 50 ans.

Dans les grandes entreprises, les jeunes femmes s'affirment aux positions managériales.

27 %

Des entreprises considèrent le leadership féminin comme un enjeu actuel.



D'ici à 2030, la Loi Rixain imposera aux entreprises de plus de 1000 salariés de posséder au moins 40 % de femmes dans les instances dirigeantes.

En conclusion, malgré de nombreuses inégalités persistantes dans nos sociétés, les mentalités semblent évoluer avec l'arrivée de nouvelles générations acquises à l'égalité entre les femmes et les hommes. Le chemin vers la parité est encore long, mais l'espoir est là et nous permet d'aspirer à un monde plus juste.

« À l'avenir, il n'y aura plus de femmes leaders, il n'y aura que des leaders »
Sheryl Sandberg



DOSSIER



GROUPE MOUSSET : UN GROUPE FAMILIAL BASÉ SUR DE BELLES VALEURS SPORTIVES !

Interview de Frédéric Leblanc, entrepreneur vendéen, qualifié aux championnats du monde IRONMAN 70.3 qui se surpasse et insuffle une véritable émulation à ses équipes notamment grâce au sport.

QUEL A ÉTÉ VOTRE PARCOURS JUSQU'À VOTRE ARRIVÉE AU SEIN DU GROUPE EN 1992 ?

Mon parcours est assez simple et rapide. Je vais jusqu'en CAP et je suis plutôt mauvais élève. Je n'aime pas l'école et je m'embête sur ses bancs. Je la quitte à l'âge de 16 ans et demi. Je fais des préparations militaires dont une terre et une parachutiste. Je m'engage dans l'armée très jeune puisque je devance l'appel et à 17 ans et demi et je me retrouve sous les drapeaux. Je pars dans un régiment d'élite et je me spécialise sur des missions à l'étranger. Une de mes premières missions se déroule au Liban en 1984. J'ai alors un engagement de cinq ans dans la FAR (force d'action rapide, ndlr) que j'écourte au bout de trois pour me marier et m'engager dans la vie professionnelle. Dès que je sors de l'armée, et pendant 2 ans, je travaille avec mes parents qui ont une marbrerie. J'essaye de développer l'activité avec eux mais nous nous quittons un peu fâchés car nous ne nous entendons pas.

ON EST ALORS EN 1991 ?

À peu près, puisque c'est le moment où je rentre dans un abattoir de volailles pour conduire un camion, ce que je peux faire grâce à mes permis militaires. En 1992, Gaston Dessein vend son abattoir à Doux, le leader de la volaille à l'époque, et ce dernier externalise son transport à MOUSSET. Je fais partie du transfert et je rencontre Jean-Michel Mousset qui m'embauche comme conducteur. C'est un des premiers sites d'AVILOG, qui en est à ses débuts.

DE 1992 JUSQU'EN 2011, VOUS PROGRESSEZ AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ ?

En effet ! De conducteur, je passe manager de site. Je développe alors beaucoup l'activité sur le nord de la France, mais aussi sur le centre et toutes les régions de France puisque Doux rencontre une forte progression. J'accompagne cette croissance et je passe par toutes les fonctions : conducteur, manager, directeur, directeur régional, directeur général. Je bâtis avec Jean-Michel MOUSSET une société qui est la locomotive du groupe. En 2011, quand je prends la présidence, AVILOG pèse 80 % du chiffre d'affaires de l'entreprise et 100 % de sa rentabilité.

DE 2011 À AUJOURD'HUI, QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES ÉVOLUTIONS DU GROUPE ?

En 2011, je prends la direction et nous réalisons alors 80 millions d'euros de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, nous allons consolider 300 millions d'euros en 2022 et

370 millions d'euros en 2023. Nous avons surtout bâti et équilibré les axes stratégiques puisque de 80 % en cour de ferme, nous sommes à 50 % aujourd'hui et 50 % en transport industriel et frigorifique. Nous avons partagé les risques en équilibrant les activités.

QU'EST-CE QUI VOUS A POUSSÉ À VOULOIR PARTICIPER AU CHAMPIONNAT DU MONDE D'IRONMAN ?

Il y a six ans, j'ai découvert le triathlon via le Triathlon des Entreprises aux Sables d'Olonne. Il s'agit d'un évènement qui réunit les collaborateurs de nombreuses entreprises vendéennes. Ces derniers se partagent les épreuves : la nage, le vélo et la course à pied. En l'occurrence, je rentre dans une équipe et j'assure la nage. Je peine vraiment à faire 300 mètres en mer et je me surprends à être en difficulté alors que je suis sportif. C'est le déclic ! Je me lance dans le triathlon avec mes collaborateurs et j'impulse dans l'entreprise la culture et la dynamique du sport. J'ai commencé par l'Ironman 70.3, et cette année, j'ai la chance de faire un podium et de me qualifier pour le championnat du monde.

QU'EST-CE QUI FAIT QUE VOUS ADOREZ CE SPORT EN PARTICULIER ?

Ce sport est déjà très équilibré dans les épreuves puisqu'on réalise trois épreuves qui n'ont rien à voir les unes avec les autres. Il y a la nage, le plus souvent en mer, qui est très spécifique et très technique ; le vélo, qui demande une force et un talent particuliers ; et enfin la course à pied qui n'a rien à voir avec les deux premières disciplines. Ce sont trois sports très équilibrés et complémentaires. Le triathlon requiert une résilience importante pour obtenir des résultats. C'est un sport très inspirant qui me permet de faire le lien avec les problématiques et les enjeux de l'entreprise.

JE SUPPOSE QUE VOUS ENCOURAGEZ LA DÉMARCHE AUPRÈS DES COLLABORATEURS ÉGALEMENT ?

Nous avons beaucoup de collaborateurs qui participent. Je me suis qualifié au championnat du monde, mais je ne suis pas le seul puisque j'ai un collaborateur qui s'est également qualifié. Pour vous donner un exemple, lors du dernier IRONMAN 70.3 des Sables d'Olonne, 35 collaborateurs étaient sur la ligne de départ, ce qui est considérable ! À Tanger, le jour où je me qualifie, nous sommes six représentants du Groupe MOUSSET et deux à nous qualifier. C'était un weekend magnifique !

EST-CE QUE VOUS VOYEZ DES VALEURS COMMUNES ENTRE CE SPORT ET VOTRE ENTREPRISE ?

Évidemment ! J'ai parlé de la résilience mais il y a aussi la notion d'« objectif ». Faire de l'Ironman, c'est aussi s'en fixer de très élevés. C'est aussi se faire mal, être dans l'inconfort, profiter et s'enthousiasmer de la réussite. Il se passe la même chose dans l'entreprise. Nous sommes vraiment dans un sport qui nous permet de nous projeter. La multidisciplinarité correspond bien aussi à l'entreprise. Le triathlon, c'est trois sports. Au sein de l'entreprise, nous sommes sur plus de trois axes stratégiques aujourd'hui - nous en comptons cinq - mais la problématique est exactement la même : gérer la performance sur des activités différentes. C'est vrai que je ne le dis pas, parce que pour moi c'est naturel, mais nous sommes assez

« Il faut prendre en compte la culture des entreprises, accueillir le savoir-faire des gens et accepter qu'on nous explique un métier qui est différent du nôtre. Il faut être très humble vis-à-vis des personnes qui intègrent un groupe. »

atypiques dans le transport. Nous sommes sur cinq métiers différents alors que la majorité des entreprises sont mono-métier. Nous réussissons à faire des métiers différents parce que, justement, nous capitalisons sur le savoir-faire de chacun, sur les talents de tous. C'est transposable dans le sport, notamment dans le triathlon.

JE SUPPOSE QUE CELA FAIT VRAIMENT PARTIE D'UNE RECOMMANDATION DE L'ENTREPRISE DE FAIRE DU SPORT ?

Cela rentre dans le cadre d'une politique RSE. Notre politique en la matière est tournée énormément vers l'innovation sociale et plus particulièrement vers la santé du collaborateur. Nous sommes sur des métiers compliqués, difficiles, avec de la pénibilité. C'est pour cela que quand vous venez au siège, vous y trouvez une salle de sport de niveau professionnel. Le Groupe Mousset participe également aux abonnements de nos collaborateurs à une salle de sport. Nous collaborons aussi avec des coaches

sportifs. Nos collaborateurs ont accès gratuitement aux services d'une diététicienne ou encore d'une hypnothérapeute. Nous occupons vraiment ce créneau-là et nous soutenons énormément d'associations sportives dans lesquelles sont impliqués nos collaborateurs. Nous sommes installés sur 160 sites en France, souvent en milieu rural, c'est donc important pour nous de soutenir les associations sportives locales. Cela permet de créer du lien social et de prendre part au tissu économique. Cela prend différentes formes, mais c'est vrai que le sport a une très grande importance dans l'entreprise. Nous avons lancé un challenge en 2023. Les collaborateurs du Groupe qui m'accompagneront sur trois half Ironman partiront avec moi pour une 4^{ème} épreuve dans une très belle destination. Le challenge est lancé, je vois des collaborateurs qui se mettent au triathlon, qui se mettent au sport et c'est génial.

Promouvoir le sport dans l'entreprise, c'est aussi prévenir certaines maladies comme le mal de dos etc., donc le sport est vraiment dynamisant en entreprise. La notion d'objectifs est très importante en entreprise, le sport permet d'encore mieux l'appréhender.

COMMENT BIEN PRÉPARER 2023, JUSTEMENT ?

A titre personnel, aujourd'hui, je suis sur un petit nuage parce que je suis qualifié aux championnats du monde en Finlande au mois d'août prochain. 2023 va être consacrée à cette ultime épreuve et à la réalisation des IRONMAN 70.3 de Dubaï et des Sables d'Olonne. En 2024, je me projette sur du full Ironman. Côté entreprise, nous venons de faire une acquisition importante. Nous sommes en moyenne sur une croissance externe par an depuis 10 ans. Nous

avons une dynamique très forte et nous sommes pratiquement leaders sur l'ensemble de nos axes stratégiques, ce qui nous permet de créer de la valeur et de pouvoir mettre notre politique sociale en œuvre. Notre axe 2023 est de conforter les acquisitions. L'entreprise qui vient d'entrer dans le Groupe réalise 55 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte 400 collaborateurs. Donc en 2023, priorité sera donnée à l'intégration de cette société au sein du Groupe MOUSSET-JETRANSPORTE. Avec du recul, je constate qu'il y a une certaine similitude de trajectoire entre celle l'entreprise et ma trajectoire sportive. En 2011, l'entreprise marchait bien, comptait 900 collaborateurs et réalisait 80 millions d'euros. Aujourd'hui, nous comptons 3 200 collaborateurs et 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, 370 millions d'euros l'année prochaine. Je me rends compte que les objectifs d'année en année sont de plus en plus grands, un peu comme ceux que je me fixe personnellement. Au-delà de ma trajectoire, il y a aussi celle

**1964**

date de création

**3 200**

collaborateurs

**370**millions d'euros CA 2023
prévisionnel**160**

sites en France et en Pologne

des collaborateurs autour de moi. J'en ai énormément qui sont dans cet état d'esprit et qui créent cette dynamique progressive. Nous relevons chaque fois un défi encore un peu plus important. Comme illustration de cette forte imbrication entre la vie professionnelle et le sport, depuis cinq ans, j'emmène une fois par an mon comité de direction élargi en jeûne, évidemment, sur la base du volontariat. Je pars aussi, avec un cercle de proches collaborateurs, en raid VTT, en trek dans le désert etc. indépendamment des Ironman, nous organisons de nombreux challenges sportifs qui jouent un fort rôle de cohésion humaine, et de réflexion collective et personnelle. Quand on marche une semaine dans le désert, il se passe quelque chose quand même ! Il y a une démarche qui est vraiment globale, qui est à la fois physique et presque holistique. Tout cela rejaillit sur le travail et l'état d'esprit des équipes.

COMMENT ARRIVEZ-VOUS À INTÉGRER TOUTES CES ENTREPRISES ?

Nous arrivons à intégrer ces entreprises parce que nous avons essayé des plâtres et nous avons appris à intégrer. L'intégration, c'est simple et complexe à la fois. La simplicité, c'est qu'il faut laisser faire. Il faut prendre en compte la culture des entreprises, accueillir le savoir-faire des gens et accepter qu'on nous explique un métier qui est différent du nôtre. Il faut être très humble vis-à-vis des personnes qui intègrent un groupe. La force de notre groupe aujourd'hui, c'est l'addition de ces savoir-faire. Par exemple, si on prend la société que nous venons d'acquérir, qui réalise 55 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte 400 personnes. On ne peut que leur reconnaître une grande expertise dans leur métier. Si nous achetons une entreprise, c'est parce que ses membres ont beaucoup de choses à nous apprendre. La création de valeur se fait grâce à cela.

D'AILLEURS, QUELLES SONT LES VALEURS DU GROUPE MOUSSET ?

Respect, fiabilité, solidarité et diversité. Ce sont des valeurs qui ont été écrites il y a longtemps déjà et qui sont toujours vraies, plus que jamais, vraies, d'ailleurs. Le Groupe Mousset, au départ, c'est une petite entreprise familiale qui a grandi, portée par une vocation économique et surtout humaine. Évidemment, nous ne sommes pas une entreprise philanthropique, nous devons gagner de l'argent pour nous développer, mais la vocation

humaine est très présente. Quand nous parlons de respect, c'est le respect des collaborateurs, de nos clients, des clients de nos clients et des produits.

IL Y A UN ACCENT PARTICULIER SUR LA DIVERSITÉ ?

La diversité demeure un enjeu majeur. Nous ne recrutons pas sur des CV. Chez nous, nous accueillons vraiment des profils, des personnalités qui vont apporter leur singularité à l'entreprise, que nous allons former. Le savoir-être prime sur le savoir-faire. Je me rappelle bien le moment où nous avons écrit ces valeurs et le moment où je les ai partagées avec mes équipes. Je suis originaire du terrain et j'ai bâti des équipes hétéroclites, venant de toutes les régions de France. Je me suis retrouvé à manager des collaborateurs dans le Sud-Est, dans le Sud-Ouest, dans le nord de la France, dans le centre, dans l'ouest, en Bretagne, etc. Je me suis très vite aperçu que la culture régionale avait une empreinte forte dans le management. Prendre en compte chaque particularité, chaque spécificité et chaque talent dans les équipes nous permet d'avancer plus vite. La genèse de ces valeurs vient de là. Nous sommes sur des métiers très complexes qui nécessitent de la dextérité, et il fallait donc aussi utiliser la promotion interne. La promotion interne, c'est 60 % de l'effectif aujourd'hui chez AVILOG. C'est culturel dans le Groupe Mousset. Cette promotion interne est fondée sur ces valeurs-là. Cette diversité humaine se retrouve aussi dans la construction du groupe parce que ce dernier s'est développé grâce à de la croissance endogène, mais aussi par beaucoup de croissances externes. Je n'aime pas le nom de groupe car on est plutôt, un collectif d'entreprises, qui nous rejoint au fil du temps avec leur histoire, leur identité, leur métier, leur ancrage territorial et leur culture. Nous sommes réunis sous une bannière qui est jetransporte.com, certes mais chaque entité a sa marque. La diversité se retrouve autant dans nos hommes que dans les entreprises qui composent le Groupe Mousset. Tout à l'heure, vous avez posé la question de comment on faisait pour intégrer les entreprises. Cela commence par garder les marques. Dans toutes les acquisitions que nous avons faites, nous avons gardé le nom de l'entreprise et nous avons profité de la notoriété de celle-ci. Nous n'imposons rien. Jetransporte est venu rassembler avec sa marque employeur, mais chaque société a gardé sa marque d'origine.

CHAQUE ENTREPRISE GARDE SA CULTURE, SI JE COMPRENDS BIEN ?

L'intégration se fait progressivement. Par exemple, nous ouvrons le capital aux salariés régulièrement, tous les trois ans. Ceci permet de rendre actionnaires de l'entreprise des salariés qui, progressivement, entrent dans le groupe au fur et à mesure des croissances externes. Il n'y a rien de radical, rien de violent. Tout cela se fait très progressivement. Souvent, les dirigeants restent à la tête des entreprises, d'ailleurs. La majorité des dirigeants sont restés. Nous fonctionnons en centre de profit : chaque société est un centre de profit et 100 % des salariés ont la possibilité d'entrer au capital tous les trois ans. Aujourd'hui, il y a quand même 10 % du capital qui est détenu par les salariés.

COMMENT AVEZ-VOUS VÉCU LE FAIT DE GRANDIR AUSSI RAPIDEMENT ?

Je ne m'en rends pas trop compte parce que quand un dossier est terminé, je passe au suivant. Nous retrouvons le goût du challenge et la métaphore avec le sport. Dès que j'ai atteint mon objectif, je repars sur un autre et du coup, j'emmène avec moi les équipes. Je bâtis involontairement autour de moi des équipes qui conduisent des projets derrière. Au début, la complexité, c'était d'avoir autour de soi des personnes avec la même philosophie. Avec les années, tout naturellement, elles sont dans cette dynamique-là. Je pense que mon entourage se rend beaucoup plus compte de la dimension qu'a prise le groupe que moi. Je suis comme au premier jour. C'est comme le sport, cela libère beaucoup d'endorphine. Être sur des projets de croissance externe, accueillir de nouvelles équipes ou encore être sur de nouveaux projets métiers, ce sont des challenges au quotidien. Ce n'est pas facile, nous ne sommes pas dans un monde parfait, mais c'est extrêmement riche parce qu'il y a beaucoup de rencontres, nous devons faire « famille », comme j'aime bien le dire. J'aime beaucoup cette expression parce que nous devons nous réunir, nous ne sommes pas identiques mais nous devons aller dans le même sens. C'est extrêmement grisant. Quand vous faites un Ironman, vous avez la boule au ventre au moment de partir à la natation. Vous avez la même sensation la veille d'une acquisition. Je ne dors pas ou je suis anxieux quand je suis sur la ligne de départ. Je ressens presque plus de pression à ce moment que lorsque je rachète une entreprise. C'est incroyable la pression qu'on peut se mettre, et une fois que c'est parti, c'est parti ! Nous nous lançons pour cinq heures et demie de course, pour les plus rapides. Je me dis que c'est pareil dans l'entreprise.

COMMENT VOUS ARRIVEZ À LA GÉRER, CETTE PRESSION, JUSTEMENT ?

C'est tout l'inverse de la tranquillité. Nous ne sommes pas une entreprise tranquille, nous sommes dans le

mouvement. C'est intéressant, cette analogie avec le sport, car nous sommes dans le mouvement physique et dans la remise en question en permanence. C'est cela qui nous fait avancer ! Pour prendre un exemple, à l'heure où nous nous parlons, nous sommes 300 personnes en Pologne et nous avons reproduit un schéma managérial et un business model identique à celui que nous avons mis en place en France, chez AVILOG. Nous sommes déjà leaders en Pologne sur le business model de la cour de ferme. Ce que je veux dire, c'est que le jour où je suis arrivé en Pologne avec ma valise, je n'avais pas de client mais je voulais y faire quelque chose. Tout était possible ! La devise du Ironman, c'est « *Anything is possible* », cela colle parfaitement !

QUELS SONT VOS FUTURS AXES DE DÉVELOPPEMENT ?

Mes objectifs sont d'asseoir les axes stratégiques de façon à devenir incontournable et leader dans chacun d'entre eux. Pourquoi ? Parce que c'est à ce moment-là qu'on crée la valeur. Nos futures acquisitions seront faites dans cette perspective. Je prévois également des développements à l'étranger, notamment au Portugal.

EST-CE QU'IL Y A UN POINT QUE JE N'AI PAS ABORDÉ ET QUE VOUS SOUHAITEZ ABORDER ?

Je voulais parler du mode de management qui est très transverse. Nous l'avons un peu abordé à travers les marques, à travers les centres de profit. Nous avons un mode de management très horizontal, basé sur l'autonomie décisionnelle. Entre un conducteur et moi, il n'y a que deux niveaux. Il y a son manager de site et son directeur de région ou de filiale. Notre histoire montre que c'est simple et efficace. J'ai toujours managé comme cela. Je suis quelqu'un de terrain et je voulais garder cette proximité. Compte tenu de mon parcours, j'ai une relation très forte avec les conducteurs. Ces derniers sont très attentifs à cela. Certes, je ne casse pas les codes managériaux mais cela importe particulièrement pour moi. Ainsi, tous les ans, nous organisons un séminaire stratégique avec un échantillon représentatif de nos conducteurs, c'est-à-dire régions et métiers, soit une trentaine. Pendant deux jours, avec le comité de direction et moi, nous réfléchissons à la stratégie du groupe. Au bout de deux jours, il y a des idées qui ressortent et le rôle au comité de direction est de mettre en application ces idées. C'est très fort parce que d'année en année, la stratégie vient du terrain ! Pour accompagner et faciliter cela, nous disposons de nombreux outils de communication internes et nous venons de mettre en place notre réseau social d'entreprise. L'ensemble des collaborateurs de filiales partagent des photos, chattent entre eux. J'interviens, je like, je donne mon avis et je suis sollicité. C'est génial ! ●

PRENDRE DE L'ÉLAN POUR 2023



Prendre de l'élan pour 2023, c'est décider de vivre une année meilleure que celle que l'on est en train de quitter et de cesser d'être influencé par des nouvelles délétères qui nous coupent l'envie de dépasser nos limites. C'est décider que l'on va conduire son entreprise vers le succès. Focus sur quelques idées qui vont vous permettre de voguer sur les vagues de la victoire.



TERMINER SEREINEMENT SON ANNÉE !

Pour bien finir son année, rien de plus utile que de boucler ses dossiers, faire un bilan et préparer l'avenir.

ARRIVER À BOUCLER LES DOSSIERS EN COURS

Cela peut paraître un poncif, mais il faut reconnaître que les humains ont naturellement tendance en fin d'année à lâcher prise. La motivation n'est plus au rendez-vous et d'autres préoccupations peuvent vous encombrer l'esprit comme le choix des cadeaux de Noël ou le prix des trains qui ne facilitent pas vos retrouvailles avec la famille... Le réflexe naturel est de se dire que vous pouvez bien attendre le début d'année et que les clients ou fournisseurs comprendront.

Oui mais plusieurs éléments vont a contrario d'une telle analyse et d'un tel état d'esprit. Déjà, qui dit fin de mission, dit souvent facturation. Il peut donc être utile de boucler les dossiers en cours au plus vite, ne serait-ce que pour pouvoir émettre les factures sur la bonne année fiscale pour vos clients. Ensuite, votre client peut vouloir boucler ses dossiers, ce qui va engendrer des relances et donc du travail supplémentaire qui vont vous créer un stress inutile. Vous pouvez vous retrouver à devoir travailler dans l'urgence au mauvais moment si par exemple un afflux de commandes arrive en début d'année alors autant s'en débarrasser. A noter que la satisfaction du devoir accompli fera place à un autre sentiment bien moins plaisant : celui d'avoir encore quelque chose à faire. Autre élément négatif du report : vous risquez bien de commencer votre année sur les chapeaux de roues alors que vous venez d'enchaîner les fêtes, ce qui ne représente presque jamais de bonnes conditions pour la performance. Cette liste de conséquences négatives liées au fait de procrastiner n'étant bien sûr pas exhaustive.



FAIRE LE BILAN DES ACTIONS

Pour arriver à boucler vos dossiers, il faut déjà avoir une vision claire de ce qui n'a pas été fait et qui reste à faire. Avoir en tête la quantité exacte de travail restant n'est pas anodin et inutile. Le bilan peut vous montrer que reporter certaines actions n'est pas possible car vous vous retrouveriez, par exemple, débordé par la suite ou encore comme nous l'avons cité plus haut, avoir des conséquences peu désirables. Même si vous décidez de reporter à plus tard, faire le bilan permet au moins d'organiser en amont le futur travail. Vos équipes (ou vous) pourront ainsi visualiser le travail qu'elles devront effectuer en début d'année, voire vouloir clôturer. Lister ce qui reste à effectuer permet également de ne pas avoir à mémoriser les tâches et peut vous permettre de prendre quelques notes qui seront utiles lors de votre reprise. Votre mémoire n'est pas infaillible et surtout il nous arrive de vouloir occulter certaines tâches rébarbatives, qui si elles sont inscrites dans votre agenda, ne pourront être oubliées. Toutes ces informations polluent votre cerveau alors





autant vous en débarrasser et faciliter l'exécution future. Faire le bilan permet également de voir ce qui a marché ou non et n'est donc pas en soi inutile pour ne pas rééditer les mêmes mauvaises expériences.

PRÉPARER VOTRE FACTURATION ET COMPTABILITÉ

Quoi de plus désagréable que de commencer l'année par des factures que vous auriez dû comptabiliser l'année précédente ou encore par une nécessité de mettre à jour votre comptabilité alors que vous auriez pu le faire avant ! L'exercice peut déjà se révéler pénible pour les derniers jours de l'année alors autant ne pas vous rajouter du travail en la matière. Il est sûr que cela sera loin d'être une source de satisfaction quand vous retrouverez les factures que vous avez mises de côté. Pour bien finir votre année, il est donc essentiel d'avoir finalisé votre comptabilité (le plus possible) car elle vous permet d'avoir une vision à peu près exacte de ce qui s'est passé. A défaut de l'avoir fait, vous pourriez vite aussi avoir quelques factures qui passent à la trappe

et qui serait un manque à gagner. S'occuper de sa facturation représente un élément de bonne gestion car plus vous le faites vite, plus vous serez payé rapidement. Même si ce n'est pas vrai dans tous les cas, il peut être agréable de recevoir de nombreux paiements pour commencer l'année plutôt que d'envoyer des factures et de vous demander si elles sont bien en bonne et due forme. Ce travail demande une rigueur qu'il peut être difficile d'avoir quand on revient à peine de congés.

METTRE À JOUR LES PROJECTIONS POUR 2023

Maintenant que vous avez clairement connaissance de vos résultats 2022 et fait le bilan, vous pouvez faire des projections plus réalistes pour l'année 2023. Le fait de réaliser vos projections est également utile pour prendre vos décisions futures : vous pouvez vous demander si vos actions ont été pertinentes, reconduire certaines expériences, produits ou services que ce soit dans les achats ou les ventes. S'y prendre à l'avance permet également d'avoir le temps de chercher l'information ou de demander à vos collaborateurs, par exemple, s'il est utile de reconduire tel ou tel outil, voire d'en commander de nouveaux qui pourraient augmenter leur performance. Cela vous permet surtout de vous rassurer sur l'état de santé de l'entreprise voire de devancer des problèmes, par exemple de trésorerie, alors autant ne pas négliger l'exercice quitte à y passer quelques heures. ●

LES PROFESSIONNELS ENVOIENT LEURS VŒUX À LEURS PRINCIPAUX CLIENTS LA PREMIÈRE SEMAINE DE JANVIER.

Toutefois, la tradition en France permet de les adresser du début décembre pour souhaiter de bonnes fêtes de fin d'année jusqu'à la fin du mois de janvier pour les vœux de nouvelle année. Dans beaucoup de pays européens, en particulier dans les pays anglo-saxons, on souhaite de joyeuses fêtes et donc, les cartes s'envoient avant Noël. Pour respecter la tradition en Europe, mais aussi aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande, en Australie..., il est préférable d'envoyer vos vœux avant la mi-décembre. Au Japon, la tradition est d'envoyer ses vœux par courrier postal, avec des cartes appelées nengajo et qui doivent arriver le matin du 1^{er} janvier. Elles doivent être postées avant le 28 décembre au plus tard. ●

FAIRE UNE LISTE DE VOS RÉOLUTIONS POUR 2023 !

Si on parle de bonnes résolutions pour la nouvelle année, force est de constater que rien ne vous empêche d'y réfléchir en amont.

Celles-ci peuvent être encore plus fortes et représenter des décisions personnelles autant que professionnelles, la frontière n'étant parfois pas forcément stricte.



LE PRINCIPE DES RÉOLUTIONS

Il existe plusieurs types de résolutions : travail, santé, relationnelles, personnelles... Elles peuvent toucher tous les aspects de notre vie mais notamment le travail. Elles sont particulièrement difficiles à prendre car elles représentent, en général, un changement dans notre existant et nous obligent à quitter le carcan des mauvaises habitudes ou des idées préconçues. Les résolutions ouvrent de nouvelles opportunités et sont rarement issues d'une situation déjà acquise et rodée. Elles nous demandent de dépasser nos limites. Même si la tendance est souvent de vouloir

tout changer d'un coup en vue d'une amélioration immédiate, il faut considérer que certaines d'entre elles peuvent prendre du temps et qu'il n'est pas nécessaire de tout bouleverser en un claquement de doigts aux risques de déstabiliser l'organisation de votre entreprise. Rome ne s'est pas fait en un jour mais il a bien fallu par poser la première brique, ce que vous pouvez, vous aussi, réaliser. Celle-ci étant en l'occurrence d'avoir fait le plan et, dans votre cas, de prendre des résolutions qui vont peut-être complètement transformer et améliorer votre quotidien professionnel ou personnel. En voici quelques exemples :

➤ DES AMÉLIORATIONS PERSONNELLES

► **Le développement de l'écoute :** on a souvent tendance à vouloir parler plus que d'écouter. Pourtant l'écoute est fondamentale à bien des niveaux. Elle vous permet de mieux répondre à la demande de vos clients et de mieux structurer votre argumentaire commercial, à avoir des idées de développements utiles pour eux, à prendre en compte les difficultés rencontrées par vos équipes ou les sources d'amélioration, à mieux motiver et manager vos équipes ou encore tout simplement à vous rendre plus novateur. Avez-vous déjà écouté quelqu'un qui ne fait que parler ? Rien de plus lassant ! Vous n'avez qu'une envie, c'est de fuir.

► **La procrastination :** le pire des maux. Il s'agit d'une tendance qui nous fait perdre énormément de temps chaque jour. Notre productivité est très souvent affectée par elle et la perte de temps journalière est considérable juste parce que nous avons la flemme ou encore « *pas envie* ». Des techniques existent pour l'éviter. Vos moments de repos doivent être décidés et non pas la conséquence d'une inertie. Si vous avez cette tendance, mettez en place une to do list. Ce n'est pas suffisant ? Dites-vous que vous devez le faire maintenant ! Toujours pas ? Remémorez-vous les raisons profondes qui vous poussent à vouloir avancer sur cette tâche, ne serait-ce que pour être tranquille par la suite. Et pourquoi pas prendre un coach pour vous aider pour dépasser votre force flemmingite.

► **La santé et le sport avant tout :** l'entrepreneuriat est plus un marathon qu'un sprint. Vous devez prendre le temps de prendre soin de vous et considérer le sport comme une tâche professionnelle et ne plus négliger votre santé. N'hésitez pas à prendre le temps de manger, de dormir et à avoir une consommation d'aliments plus sains. Les pauses ne sont pas non plus une option et participent à votre productivité et à votre créativité.

Lorsqu'on tombe malade ou que l'on est aux prises d'un mal de dos, on se jure de prendre soin de sa santé. Alors au lieu d'attendre de vivre ces regrets, autant vous y prendre tout de suite.



► **La fin des mangeurs de temps :** ceux-ci sont nombreux. Le plus connu ? La télévision, même si aujourd'hui les réseaux sociaux et les fils d'actualité ont pris le pas. Les nouvelles qui se répètent en boucle pour dire la même chose

pendant plusieurs jours et qui n'ont aucun intérêt pour votre entreprise, sont à éliminer... Les mangeurs de temps sont partout : les notifications incessantes de votre boîte email qu'il vous faut apprendre à fermer ne sont qu'un autre exemple. Tout le monde peut attendre généralement une heure votre réponse donc arrêtez de vous déconcentrer pour rien. N'hésitez pas à les identifier et à prendre de bonnes résolutions à leur sujet !



Comment choisir vos résolutions

Pour choisir vos résolutions, vous devez vous connaître et être un minimum objectif. Il faut donc cerner vos points faibles et forts puis les classer. Vous pouvez également vous poser certaines questions telles que : « *qu'est-ce que j'ai voulu faire l'année dernière et qu'est-ce que je n'ai pas fait ?* ». Il est généralement conseillé de choisir des résolutions de nature différente avec une majeure et prioritaire dans l'année et donc que vous ne lâcherez absolument pas, des résolutions faciles à atteindre car elles vous encouragent dans le processus et des secondaires. A noter que rien ne vous empêche de planifier vos résolutions. ●

LES RÉOLUTIONS

► **La reconnaissance du travail des autres :** pour bien commencer cette année 2023, vous pourriez travailler sur votre reconnaissance. Vous ne réussissez pas seul (sauf si vous êtes en micro-entreprise) et c'est le travail de chacun qui vous permet d'assurer toutes les tâches. Prendre conscience de l'importance de chacune des personnes et les remercier est essentiel. L'impact est significatif, ne prend que peu de temps et ne coûte rien. Même si certains s'amuse à le répéter en boucle, tout le monde n'est pas remplaçable ou au moins ne produira pas la même chose. Chaque personne est unique et possède un potentiel qui fait la richesse de l'entreprise.

► **L'organisation pour gagner du temps :** elle est essentielle si vous souhaitez mieux gérer votre stress et celui de vos collaborateurs ou augmenter votre productivité. Elle se fait à tous les niveaux que ce soit dans vos dossiers physiques ou sur votre ordinateur. Le mythe du bordel organisé, (si si il existe) reste ... un mythe. Votre mémoire est soumise à rude épreuve. Arrêtez de perdre du temps à chercher vos documents et prenez chaque jour un moment pour mettre de l'ordre. C'est parfois fastidieux et il faudra parfois vous redéterminer surtout si vous n'êtes pas un adepte de l'ordre. Une fois la tâche accomplie, vous vous sentirez tellement mieux ! A noter que cumuler des strates de documents sur votre bureau n'est pas un signe de richesse.

► **L'information pour rester à la page :** s'informer est un acte fastidieux et parfois difficile à faire surtout quand le sujet ne vous intéresse pas du tout. Même si l'exercice de rester ouvert à toutes les opportunités est complexe, il est nécessaire pour vous de connaître les dernières innovations pour pouvoir parfaire votre produit ou service. Si vous avez la flemme de le faire par vous-même, rien ne vous empêche de créer des réunions hebdomadaires pour qu'on vous en parle. Vous pouvez solliciter vos collaborateurs qui seront peut-être ravis d'être force de suggestions et d'idées nouvelles. Bien entendu, il faudra vraiment être à l'écoute.

► **La cybersécurité pour... la sécurité :** il est reconnu qu'on ne pense jamais que cela nous arrivera à nous. La sécurité du parc informatique des entreprises est régulièrement mise à mal et vous n'êtes pas à l'abri qu'une cyberattaque vous arrive. Ce n'est pas avec un mot de passe 123ABC que vous serez protégé. Vous devez sensibiliser également vos équipes car il suffit d'une minuscule faille pour que les hackers s'y engouffrent. Bien entendu, il s'agit de faire le maximum en la matière et d'être à l'affût des informations sur le sujet. La CNIL est un excellent outil pour éviter les pires catastrophes.

► **La communication sur votre expertise :** une bonne manière de promouvoir son entreprise consiste à devenir un expert reconnu du domaine. Vous pouvez écrire un livre sur un sujet et devenir une référence dans votre domaine ou encore écrire régulièrement des articles sur le sujet. Cette expertise pourrait vous donner accès à des interviews ou encore générer un trafic indirect. Être un expert reconnu et notamment de vos futurs clients est loin d'être inutile.

► **La responsabilité sociétale de l'entreprise :** on ne vous dit pas de structurer toute la démarche d'un seul coup évidemment et de le faire au mois de janvier 2023. Commencer par adopter les bons gestes vous permettra de prendre conscience de vos mauvaises habitudes. Pas besoin d'en faire des tonnes, le changement se trouve dans la simplicité. Vous pouvez par exemple utiliser des gobelets réutilisables à la place de ceux en plastique, imprimer vos documents en mode brouillon afin de réduire la consommation d'encre ou veiller à éteindre les lumières des pièces que vous n'utilisez pas. Réduire l'impact carbone est à la portée de tous. Il suffit de remplacer vos habitudes par d'autres. Vous l'aurez compris, rien de bien compliqué à mettre en place. Le développement durable est une affaire du quotidien, aucun geste n'est anodin pour améliorer la qualité de vie de tous sur la planète. Vous pouvez évidemment penser plus largement.



PROFESSIONNELLES

► **Le bonheur et l'implication des salariés :** cela est très très loin d'être superflu. Déjà pour des raisons objectives comme la productivité. Plus ils se sentent bien dans l'entreprise, plus leur production aura tendance à augmenter. Plus leur engagement sera fort, plus ils s'impliqueront pour vous faire des suggestions

afin d'améliorer votre service ou votre produit et vous communiquer les demandes des clients. Au-delà, il est quand même agréable de voir vos salariés de bonne humeur et heureux dans l'entreprise que vous dirigez.

► **Le développement des compétences et la délégation :**

Internet regorge de formations en ligne pour améliorer vos compétences. Vous avez probablement déjà beaucoup de travail, mais il est toujours possible de dégager un peu de temps sur sa journée pour apprendre de nouvelles choses.

La difficulté ne demeure pas dans votre emploi du temps chargé, elle se

trouve dans les mauvaises excuses que vous vous trouvez, alors qu'en réalité vous avez tout à y gagner.

Pensez évidemment à vos salariés car plus ils seront compétents, plus vous pourrez en bénéficier. Si cela vous apparaît comme un risque, il est temps de vous remettre en cause car il s'agit d'un gain naturel et d'une récompense pour ceux qui souhaitent se développer.Apprendre est la clé pour s'ouvrir à de nouvelles opportunités. Rien de plus désagréable que quelqu'un qui ne parle que du passé, qui raconte ses réussites en boucle et qui apparaissent ringardes surtout aux jeunes générations.

► **Gérer sa comptabilité et le juridique :** alors oui c'est fastidieux ! Mais vous devez véritablement arrêter de remettre ce type d'opérations au lendemain. Déjà, elle vous garantit d'être payé plus vite et fait partie des bonnes pratiques de gestion. Ne la repoussez pas à dans six mois.

Vous devez absolument être rigoureux en la matière car vous savez les conséquences de mal agir en la matière : stress, politique de l'autruche... Prenez ceci à bras le corps et imposez-vous une régularité hebdomadaire voire quotidienne ou encore une automatisation.

► **S'intéresser à votre site internet : une bonne manière de vendre et de développer votre notoriété.**

Selon une étude réalisée pour le compte de France NUM, 48 % des PME & TPE Française ne sont pas encore équipées d'un site internet et n'ont donc pas encore passé le pas du digital. Aujourd'hui la vie professionnelle est liée à internet : recherche d'informations, recherche de produits, recherche de prestataires... Vous ne pourrez toujours remettre à l'avenir le fait de vous mettre à la page. Le fait d'avoir un site internet est aujourd'hui une base même si vous n'en voyez pas l'utilité. Par ailleurs, il vous faudra désormais rattraper votre retard pour, au minimum, l'optimiser. Si on ne vous demande pas d'être le premier sur chaque mot clé, vous pencher sérieusement sur le sujet est loin d'être superflu, quelle que soit votre activité. Vous vous voulez devenir crédible donc agissez et devenez le roi du référencement ou au moins maître de votre e-réputation.

► **La fidélisation client à prendre en compte.** Il n'est pas rare de ne pas consacrer du temps à fidéliser les clients et de ne faire que de relances. Pourtant, il est bien plus facile de fidéliser un client que d'en attirer de nouveaux, surtout qu'ils peuvent être satisfaits et facilement faire votre promotion auprès de leurs pairs. Les meilleurs clients sont souvent nos meilleurs vendeurs et ambassadeurs.

N'hésitez donc pas à consacrer du temps pour les rencontrer car nous venons de le vivre : les relations en distanciel ne sont pas le top pour nouer des liens conviviaux. La relation plus humaine dans un monde où les technologies prennent de plus en plus le pas est une source infinie de dialogues porteurs de sens.

► **L'internationalisation comme vecteur de croissance :** s'attaquer à l'international peut être vecteur d'un développement considérable même si évidemment ce n'est pas toujours facile. Cela peut prendre du temps mais penser rapidement international peut vous faire gagner du temps par la suite et vous mettre dans une autre galaxie. L'internationalisation est souvent une étape considérable d'accélération.

DÉTERMINER VOS OBJECTIFS ET LES DÉCLINER

Prendre de l'élan c'est bien mais faut-il encore savoir dans quelle direction on souhaite se lancer. Si vos résolutions peuvent vous permettre de vous orienter et peuvent représenter un objectif final, elles ne constituent souvent qu'une cible lointaine.

L'IMPORTANT DES OBJECTIFS

Se fixer des objectifs demeure essentiel à plusieurs niveaux. Déjà, ils vous permettent de vous motiver car vos objectifs peuvent être journaliers, hebdomadaires ou à plus long terme. Sans objectif, nous avons tendance à procrastiner et à nous laisser porter par la vague. Leur fixation vous donne un cap à atteindre, vous incite à ne pas reporter l'exécution et à faire un effort pour les atteindre. Le fait de réaliser des objectifs même minimes contribue à avoir un sentiment de fierté. Ils sont aussi utiles pour vous inciter à décortiquer les tâches et à réfléchir à la manière de les atteindre. Atteindre un objectif demande souvent, comme nous le verrons dans cet article, de déterminer des sous-objectifs et de les décliner en tâches. Ils vous permettent souvent de trouver des solutions car ils impliquent de se demander comment les atteindre. Ces solutions sont parfois simples mais aussi parfois complexes. Si votre objectif est par exemple de diminuer votre structure de coût, il vous faudra réfléchir à comment y parvenir. Ils servent également à l'analyse de votre performance car ils sont souvent reliés à une notion de temps.

DÉCOMPOSER SES OBJECTIFS

Les objectifs, même s'ils peuvent paraître difficiles, nécessitent la réalisation de tâches. Il est rare d'atteindre un objectif sans rien faire. Pour y arriver, il s'agit généralement de commencer par décomposer un objectif. Pourquoi faire cette démarche ? En dehors du fait que la fixation de sous-objectifs peut vous permettre de trouver des solutions, ils vous donnent des étapes à réaliser pour y parvenir et celles-ci sont généralement plus facilement atteignables. Une fois les sous-objectifs fixés, il

s'agit généralement de les décliner en tâches. Un exemple simple pourrait être la perte de poids où vous vous fixer de perdre 12 Kg en un an. La décomposition en sous-objectifs donne que vous devez perdre 1 kg par mois et la déclinaison en tâches pourrait être : commencer à faire du sport ou d'arrêter de manger trop sucré.

FAIRE DES OBJECTIFS SMART

La méthode SMART est une méthode aujourd'hui largement reconnue dans la fixation d'objectifs. Elle est l'acronyme de S comme Spécifique et Simple, M comme Mesurable, A comme Ambitieux et Accepté, R comme Réaliste et T comme Temporel. Vos objectifs pour être de bons objectifs doivent remplir ces 5 conditions.

Spécifique et simple : l'idée est de clairement fixer un objectif en le formulant de façon claire et précise avec la personne avec laquelle vous travaillez. Rendre un objectif explicite c'est vous donner dès le début les bons outils pour réussir vos projets avec brio.

Mesurable : le meilleur moyen de déterminer si vous avez bien atteint vos objectifs ou non, reste encore de les quantifier. Un objectif mesurable est un objectif chiffré avec exactitude. Cela sera votre plan de route pour atteindre votre destination finale. Par exemple, dans le cas d'une augmentation de votre chiffre d'affaires, vous pouvez déjà prendre votre stylo et noter noir sur blanc que cette année vous atteindrez les 100 000 €.

Ambitieux et Accepté : l'ambition n'a rien à voir avec l'égoïsme, mais est liée au développement et à l'épanouissement de soi. Viser haut vous permettra d'être en phase avec vous-même et de garder votre motivation en toute circonstance. Atteindre les sommets





n'est certes pas de tout repos, mais c'est en vous dépassant que vous vous accomplirez. On parle également d'« accepté » car il ne sert à rien de fixer un objectif s'il est irréalisable et que la personne en face de vous pense que cela est infaisable. Si cela pourrait permettre de rechercher des solutions pour les rendre réalisables, la fixation d'un objectif demeure une sorte de pacte entre vous et la personne.

Réaliste : tout comme dans le point précédent, il ne s'agit pas de faire des objectifs farfelus. Ils peuvent être ambitieux même très ambitieux mais doivent rester réalistes. Il ne sert à rien d'en fixer d'impossibles à réaliser que vous allez reporter chaque jour car vous n'arrivez pas à les réaliser dans le délai escompté. A force d'être en retard sur vos objectifs, vous risquez même d'être démotivé ou de démotiver votre collaborateur. Cette situation est également génératrice de stress, ce qui n'est pas forcément positif.

Temporel : un objectif c'est bien mais encore faut-il avoir un délai. Vous ne serez pas motivé par un objectif si aucune date de fin n'est fixée. D'ailleurs, cela n'aurait presque aucun sens car sans délai, vous avez tout votre temps. Si celui-ci peut ne pas être fixe, il doit quand même exister. D'ailleurs, le temps est le facteur qui détermine généralement la performance. Sans date de fin, vous aurez du mal à vous lancer dans la tâche... qui peut toujours attendre.

CONNAÎTRE LES RAISONS DE LES ATTEINDRE

Une fois la méthode SMART réalisée, il faut bien considérer une chose simple : l'atteinte ou non de vos objectifs est une question d'envie et de motivation. Si vous n'êtes pas motivé, vous ne les atteindrez jamais. Il s'agit donc de vous demander pourquoi vous désirez autant la réalisation de votre objectif. Chaque individu a plusieurs raisons profondes qui le poussent à vouloir l'atteindre. Elles sont propres à chaque individu. Par exemple, tout le monde n'arrête pas de fumer pour les mêmes raisons. Certains le feront pour arrêter de gaspiller leur argent,

d'autres pour leur santé, d'autres pour arrêter de ressentir l'odeur alors que certains le feront pour retrouver de meilleures capacités sportives. Il est donc important de comprendre ce qui vous motive, vous. Rien ne vous empêche de noter les raisons pour lesquelles vous souhaitez atteindre vos objectifs. Cette petite liste des bonnes raisons pourrait d'ailleurs être utile lorsque vous avez un coup de mou. Écrivez-la !

UNE MONTÉE EN PUISSANCE SOUVENT PROGRESSIVE ?

Il s'agit souvent de faire en sorte que l'atteinte de l'objectif se fasse progressivement. Même si certains objectifs peuvent s'atteindre de façon linéaire comme par exemple, quand vous avez décidé d'économiser 50 euros par mois. La plupart des objectifs commencent par des objectifs faibles et montent en puissance dans le temps. A noter que parfois la fixation de petits objectifs au début peut se révéler judicieuse pour mettre le pied à l'étrier comme le veut l'adage. Vous l'aurez compris, leur fixation dépend de vous et se connaître est essentiel lorsque vous vous fixez des objectifs. Certains préféreront des objectifs élevés au début puis qui diminuent avec le temps alors que d'autres préféreront l'inverse.

PRÉVOIR UN SYSTÈME DE RÉCOMPENSE

Si on peut penser que l'atteinte de l'objectif peut être en soi une forme de récompense, force est de constater qu'avoir d'autres types de récompense n'est pas superflu car ils vous permettent de constater les bienfaits de l'atteinte de l'objectif. Il est souvent plus motivant d'avoir en ligne de mire une récompense surtout quand il est difficile à atteindre. Ils permettent également à votre cerveau de faire une équation simple : atteinte de l'objectif = récompense. Celle-ci n'est peut-être pas proportionnelle à l'effort mais la récompense libère de la dopamine et donc le sentiment de plaisir donc autant ne pas s'en priver. ●



ADOPTER DE NOUVELLES HABITUDES



Une fois vos résolutions prises, vos objectifs déterminés et déclinés en tâches, cela ne fait pas tout ! Vous pouvez vite retomber dans vos travers et faire en sorte que vos changements deviennent de nouvelles habitudes qui ne seront pas mieux que les précédentes.

CONNAÎTRE VOS HABITUDES

Avant de vouloir changer vos habitudes, encore faut-il que vous les connaissiez ! La plupart de celles que nous avons sont des automatismes, ce qui implique que nous n'en avons pas vraiment conscience. L'avantage de vouloir mettre en place de nouvelles habitudes c'est qu'à terme vous ne les considérerez pas leur réalisation comme un effort et c'est bien ce qui en fera le charme. Avant de vous lancer dans une transformation profonde de vos habitudes, il s'agit d'identifier celles que vous trouvez bonnes et mauvaises. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'à chaque fois que vous y

Astuce :

pour garder la motivation quant à la réalisation de vos habitudes, n'hésitez pas à vous mettre un petit post-it à portée du regard qui vous rappelle pourquoi vous souhaitez changer vos habitudes.

aurez affaire, vous saurez les reconnaître et vous aurez envie de les combattre. C'est le cas par exemple quand vous êtes en retard ou quand vous procrastinez par exemple. Il est difficile de changer vos habitudes donc il reste conseillé de ne pas en modifier plus de 5 sur une période relativement longue de 6 mois.

LES BONNES PRATIQUES POUR CHANGER LES HABITUDES

La première mesure à prendre reste d'écarter de votre proximité ce qui fait que vous avez de mauvaises habitudes. Si vous avez l'habitude



➤ de procrastiner devant la télévision, il est peut-être temps d'aller mettre celle-ci dans votre cave. Si vous avez l'habitude de manger trop d'aliments gras, autant ne pas en remplir votre frigo ou vos étagères. Il reste très difficile de changer une habitude quand il est facile de céder à la tentation et c'est bien pour cela que si vous arrêtez de fumer, il vaut mieux ne pas avoir de paquet de cigarettes à portée de la main. De la même manière, il s'agit parfois de mieux s'entourer car nous avons tendance à copier ou à nous laisser influencés par les personnes que nous fréquentons le plus.

LE MISE EN PLACE DE LA TO DO LIST

Si autant de dirigeants y font appel, ce n'est pas pour rien. Avoir une to do list, vous impose une certaine rigueur surtout si vous l'avez bien construite. Certains n'hésitent pas à mettre des heures et des temps précis dessus. D'autres vont même jusqu'à l'éditer sur une période assez longue. La difficulté reste qu'une tâche en impacte souvent une autre et qu'il peut vite être fastidieux de mettre à jour cette fameuse to do list. C'est la raison pour laquelle bon nombre d'applications dans ce domaine ont vu le jour. Souvent, il est conseillé de commencer sa journée (donc votre to do) par une tâche relativement rapide et facile afin d'être rapidement satisfait d'avoir exécuté une tâche. C'est la raison pour laquelle, certains privilégient, par exemple, de commencer leur journée par un tri des emails.

S'INTÉRESSER À CE QUI VOUS PLAÎT

Une mesure qui peut paraître anodine mais qui est utile reste de vous informer sur ce que vous voulez devenir ou ce que vous souhaitez acquérir comme compétences. Plus vous serez un expert du domaine, plus vous aurez tendance à aimer vous informer sur le sujet. Il sera alors plus aisé de combattre vos mauvaises habitudes voire de connaître des techniques efficaces pour ne pas reproduire certaines erreurs. Cela peut prendre du temps et vous devrez peut-être intégrer ce temps d'information dans votre to do list, tout comme vous devez prévoir du temps pour vos nouvelles habitudes. Plus vous répétez ces bonnes habitudes qui peuvent être très pénibles au début, plus le sentiment de contrainte devrait disparaître. On est souvent attaché à une manière de faire car elle représente la sécurité mais pas l'efficacité. ●

10 HABITUDES D'ENTREPRENEURS AUDACIEUX ET EFFICACES

- 01 Levez-vous tôt et faites 1 heure d'exercice par jour.
- 02 Fixez des objectifs quotidiens et mettez-les par écrit.
- 03 Créez et suivez votre planning.
- 04 Ajoutez chaque jour de la valeur à votre produit.
- 05 Ne vous contentez pas de rêves, mais mettez vos rêves et vos idées en pratique.
- 06 Remerciez les gens, même pour les plus petites choses.
- 07 Motivez votre équipe à se dépasser.
- 08 Écoutez vos clients et vos employés.
- 09 Demandez de l'aide chaque fois que vous en avez besoin.
- 10 Formez-vous sans arrêt. Apprenez quelque chose de nouveau chaque jour.

STRATEGEMARKETING.COM

Par ici **GRATUIT** : plus de 1000 astuces marketing et e-commerce, l'essentiel de plus de 100 livres sur le marketing, plus de 150 tutoriels vidéos et bien plus encore...

CC BY ND

VOUS ÊTES AUTORISÉ À DIFFUSER CETTE INFOGRAPHIE, SANS MODIFICATION DANS SON INTÉGRALITÉ ET EN CITANT STRATEGEMARKETING.COM

ET SI ON PRENAIT L'AVIS DES ÉQUIPES ?

Pour prendre de bonnes décisions pour 2023, il peut être plus que judicieux de consulter vos équipes. Il pourrait être pertinent de structurer une démarche ou de mettre en place un brainstorming pour recueillir des informations précieuses qui pourraient vous permettre de définir vos orientations à venir.

L'organisation d'une réunion de brainstorming, sur des sujets ouverts, ne doit pas être le fruit du hasard. Le champ de la réunion peut porter sur les possibilités d'amélioration, les outils, les difficultés rencontrées, les coûts, les nouveaux services... Vous avez l'embarras du choix ! Cependant, quelques préalables sont à respecter si vous souhaitez que tout se passe bien.

LA DÉFINITION D'UNE DATE PRÉCISE

Pour commencer, choisissez une date le plus en amont possible car il faut laisser le temps à vos futurs participants de réfléchir au thème de la réunion. Dans l'idéal, les participants doivent avoir préparé la réunion pour être force de propositions. Vous devez, bien entendu, choisir une date qui ne nuit pas à leur productivité ou qui leur permet d'être totalement « présents » lors de la réunion. Il ne s'agit pas de faire de la présence donc il peut être opportun de la positionner plutôt le matin que dans une période où le cerveau est moins actif et où les esprits sont fatigués par une longue journée de travail comme en fin de journée.

LA PRÉPARATION ESSENTIELLE DE LA RÉUNION

Comme toutes les réunions, il est nécessaire de bien la préparer pour qu'elle soit non



seulement efficace mais aussi productive. Le matériel doit bien entendu être au rendez-vous et notamment celui lié à la créativité comme les tableaux blancs, les post-its, les feutres, les aimants, ... Les réunions créatives impliquent souvent un matériel très spécifique surtout en raison du fait que vous allez probablement noter toutes les idées, les regrouper et les analyser avec les participants.

LE FONCTIONNEMENT DE LA RÉUNION

Avant de commencer votre réunion, il est important d'en fixer et communiquer les règles afin qu'elle ne devienne pas un vaste brouhaha ou encore que la créativité ne soit pas brimée. Il est souvent recommandé de laisser du temps aux participants au début pour écrire leurs idées par exemple. Vous pouvez alors opter pour l'inscription par chacun sur un post-it que vous collerez sur le mur par exemple ou pour une prise de notes



regroupant toutes les idées et que vous effectuerez. Il est absolument indispensable de ne pas freiner la créativité en donnant votre opinion immédiatement (ou les participants) et de laisser fuser celles-ci sans votre intervention. Il s'agit d'ailleurs souvent d'une des règles de la réunion. Une fois les idées émises, regroupez-les par nature.

LA SÉLECTION DES IDÉES

Vous pouvez ensuite traiter chaque idée en laissant chacun donner les avantages et les inconvénients. Il ne s'agit pas de déterminer tout de suite celle que vous choisirez ou non mais bien d'avoir l'opinion de chaque collaborateur. Pour chaque réflexion ou idée émise, n'hésitez pas à en faire l'éloge afin que chacun se sente respecté. Faites très attention à ne pas faire de critique blessante. Vous devez faire en sorte que vos collaborateurs se sentent libres de s'exprimer

et de vous donner leur opinion même si vous n'y adhérez pas. Des divergences peuvent apparaître mais peuvent être une source de réflexion par l'ensemble du groupe. Le but est donc d'arriver à rester dans une réunion constructive.

LE COMPTE RENDU À NE PAS OUBLIER

Une fois la réunion terminée, n'oubliez pas de faire un compte rendu car vous n'aurez peut-être pas réussi à résoudre tous les problèmes et certains d'entre eux peuvent nécessiter une nouvelle réflexion. Ce n'est pas parce qu'une objection immédiate a été formulée qu'elle est définitive. Certains pourraient même trouver une solution permettant de résoudre un obstacle par rapport à une difficulté rencontrée par exemple. Ceci est d'autant plus vrai si tout le monde n'a pas participé et que vous souhaitez avoir d'autres avis ou propositions. ●

REDONNER DU SENS À L'ACTION

Si certains créent leur société pour gagner plus d'argent, l'immense majorité des dirigeants sont en quête de sens. On parle de plus en plus de missions de l'entreprise, de valeurs ou encore de responsabilité sociétale des entreprises. Mais qu'en est-il exactement ?

LA MISSION ET LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

La mission d'une entreprise va au-delà de la simple rentabilité ou de faire du chiffre d'affaires. Il s'agit du but ultime de votre société. Adopter une raison d'être, c'est mettre en exergue le fait que l'entreprise ne se réduit pas qu'à la recherche du profit. C'est lui donner un sens et une direction. Vous ne créez pas seulement un produit : vous répondez à un besoin et vous êtes utile pour la société. Il vous faut donc exprimer ce but. Le but n'est pas, par exemple, de créer un magazine ou juste d'émettre une information sur l'entrepreneuriat mais de transmettre une information de qualité et fiable pour soutenir les entrepreneurs et les aider à développer leur entreprise. Cette mission a un impact sur les candidats et les salariés qui doivent y adhérer pour donner du sens à leur travail en dehors de la « simple » rémunération. Une société qui tombe sous le joug des actionnaires et perd son âme n'arrivera que peu à motiver ses équipes.

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Aujourd'hui, les entreprises demeurent la solution à la crise de l'énergie et à la disparition de la biodiversité. Plus largement, c'est l'impact sur la société qui est aujourd'hui l'enjeu des entreprises. Celles, qui ne vont pas dans une direction positive, vont déjà dans la mauvaise direction. Certaines sont déjà à la une des médias et doivent assumer une fronde qui vient aussi bien de l'interne que de l'externe. Les salariés n'ont pas envie de faire partie d'une entreprise qui n'a pour objectif que le profit au détriment de la protection de la planète par exemple. D'ailleurs, les grands groupes sont conscients du fait que la nouvelle génération regarde avec attention leurs valeurs et ne s'en laisse pas compter. Adopter une démarche en ce sens est devenu essentiel et ne doit pas être qu'une affaire de communication.

UN RESPECT PROFOND POUR LES COLLABORATEURS

Le cœur d'une entreprise, ce sont ses salariés. Nombre de dirigeants oublient que sans eux ils ne pourraient pas faire tourner leur entreprise. Ils considèrent qu'ils leur offrent un salaire, qu'ils sont bien payés par rapport à l'extérieur et que le chômage fait rage. Ils pensent donc qu'ils n'ont rien à donner de plus. Erreur ! Finalement, ils oublient l'essentiel : c'est grâce à eux que l'entreprise peut aller aussi loin. Oublier que les salariés sont des êtres humains qui vivent au rythme de leurs émotions et sont en quête de sens, c'est oublier que les entreprises doivent être au service de l'Homme et non l'inverse.

01 Saluer chaque personne que l'on rencontre

Il est vrai que les gestes barrières nous ont éloignés les uns des autres et ont permis de ne pas saluer ni de serrer la main pour éviter la pandémie mais certains en ont profité pour ne plus saluer du tout !!! Vous avez quelques salariés alors le minimum est de saluer chaque personne en arrivant. Si vous êtes en retard et que vous n'avez pas pris le temps, leur envoyer un message dans la journée ne coûte rien et vous rendra plus humain. La cohésion des équipes passe par des gestes simples. Si vous en avez beaucoup et si cela prend du temps, vous ne devez jamais faire l'impasse de donner de l'attention à ceux que vous croisez et de vous arrêter 10 secondes pour leur dire bonjour. Bien entendu, vous ne connaîtrez pas forcément tous les noms de vos salariés mais vous devez donner le maximum pour mémoriser chaque personne, que ce soit leurs noms ou leur visage ! Une des astuces d'un expert en relations humaines si vous ne voulez pas être dans l'embarras est d'adopter des réponses du type « *oh je connais votre nom mais j'ai oublié votre prénom, je l'ai sous le bout de la langue vous pouvez me le redonner* ». Vous finirez bien par le retenir.



02 Respecter la diversité des religions et des cultures

Votre entreprise accueille des personnes aux multiples religions avec des dates de fêtes différentes. Certes, la base ce sont les fêtes traditionnelles dont celles de la chrétienté mais rien ne vous empêche de prendre en compte les dates des autres religions, soit en envoyant un message, soit en donnant une journée supplémentaire par an à toutes les religions. La moindre des choses, c'est de les connaître et de les noter dans un calendrier et de donner en contrepartie à tout un chacun une journée selon leur choix.

Inutile de se voiler la face, nous accueillons diverses cultures mais le pire qu'un dirigeant puisse faire est de se contenter de lieux communs éculés. Limiter la richesse culturelle d'un pays à des sushis ou des plats est peut-être une bonne idée mais est fort réducteur. Internet permet de voyager dans tous les pays du monde en y consacrant seulement une heure ou deux et cela vous donnera en plus certainement des idées pour votre business. Attention à cette évidence ! Mettre, par exemple, tous les pays d'Asie dans le même sac (japonais, chinois, cambodgiens, coréens, vietnamiens...) demeure vraiment une maladresse à éviter. Certains pays se sont fait la guerre pendant des décennies et gardent des

ressentiments les uns envers les autres profondément gravés dans leur cœur et surtout ils ont leur fierté nationale. Évitez la phrase qui tue : « *vous ce n'est pas pareil de toute façon* ».

03 Ne pas négliger la rémunération

Les salariés passent en moyenne 7 à 8h à leur poste et quelques-uns peuvent considérer que leur salaire n'est pas en adéquation avec l'implication qu'ils fournissent. Tout le monde n'a pas le même salaire et votre entreprise suit probablement les critères de la société avec des métiers forts rémunérateurs et d'autres qui le sont moins. Un salarié le sait et même s'il constate quelques injustices, il ne va pas remettre en question son travail s'il considère que vous faites au mieux à la matière. Les possibilités ne sont pas illimitées mais vous pouvez :

- Valoriser le travail de chaque personne par des remerciements qui peuvent se faire dans le quotidien comme lors de réunions.
- Proposer une montée en compétences qui ouvre à chacun de nouveaux horizons et avoir de nouveaux projets qui propulseront en même temps l'entreprise.
- Réaliser avec sérieux et écoute les entretiens d'évaluation et ouvrir de nouvelles perspectives au salarié. ●

APPRENDRE À DÉLÉGUER !

Déléguer c'est dégager du temps pour vos nouveaux projets ou tout simplement pour prendre du recul sur votre activité, voire pour vous concentrer sur les missions à plus forte valeur. Ce n'est pas avec une charge de travail trop intense que vous allez avoir le temps de développer votre entreprise. Oui mais comment faire ?

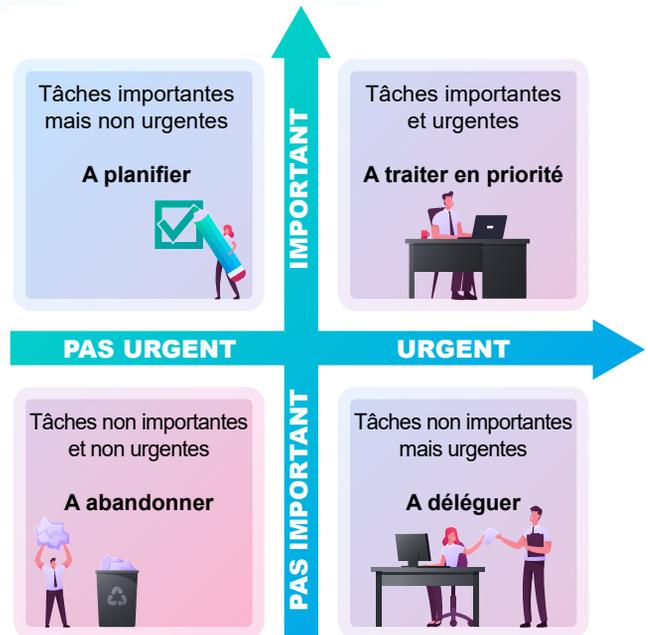
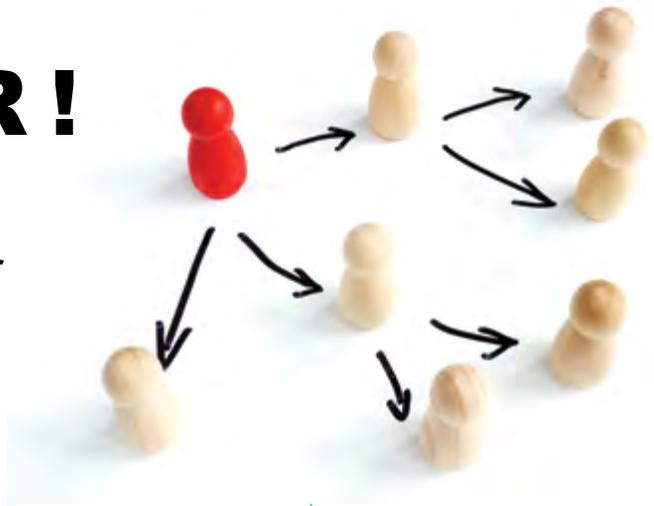
Avant d'envisager la délégation, vous devez avoir conscience que déléguer revient à accepter que vous ne pouvez pas tout faire vous-même, que vous pouvez être utile ailleurs et que plus vous êtes nombreux à agir, plus vous pouvez produire.

SAVOIR QUOI DÉLÉGUER AVANT TOUT

Il est toujours compliqué de savoir quoi déléguer surtout quand on maîtrise totalement les tâches et qu'on a l'impression de produire très rapidement. Elles n'ont pas toutes la même valeur et ne nécessitent pas d'être traitées par un expert. Vous avez bien d'autres missions complexes à accomplir que des celle que n'importe qui peut réaliser.

Commencez par lister vos tâches, vos missions et vos objectifs. Vous constaterez qu'avec un minimum de formation, la plupart de celles-ci peuvent être déléguées. Il y en a souvent peu qui nécessitent réellement votre expertise. Vous n'êtes pas obligé de tout déléguer car sinon vous n'auriez peut-être plus rien à faire et vous pourriez vite songer que c'est vous qui êtes devenu le poids mort de l'entreprise.

Pour déterminer ce qu'il faut déléguer une première approche consiste à utiliser la matrice d'Eisenhower et à distinguer vos tâches en fonction de l'urgence et l'importance et à déléguer tout ce qui n'est ni urgent ni important ou encore urgent mais pas important, bref à ne garder que ce qui est important.



Une autre approche beaucoup plus satisfaisante, même si elle n'est certainement pas aussi efficace, consiste à considérer les tâches déléguables en fonction du niveau d'ennui qu'elles vous procurent, surtout s'il provient d'une répétition perpétuée depuis des années. Certes, ce n'est peut-être pas ce que vous devriez déléguer en premier mais vous rendrez votre travail bien plus intéressant et vous pourriez vous retirer l'énorme poids de la lassitude. Ce n'est pas parce qu'une tâche vous ennue qu'il en est de même pour vos collaborateurs. Après tout, chacun ses goûts et ses aptitudes.

TROUVER LA BONNE PERSONNE

Une fois ce travail réalisé, il faut constater qu'une deuxième difficulté se présente, celle de la confiance car « *on n'est jamais mieux servi que par soi-même* ». La peur que la tâche soit mal exécutée et les conséquences d'un raté peut vite faire en sorte que vous entriez en mode « rétention ». Vous avez alors tendance à tout vouloir contrôler ou encore à ne donner que des tâches complètement inintéressantes. Certes, rien ne vous empêche de contrôler mais il y a bien un moment où la personne sera en charge donc autant lui accorder un minimum de confiance. Le tout étant de trouver les bonnes personnes notamment celles qui sont compétentes.

Déléguer une tâche ne se fait pas forcément par l'intermédiaire d'un recrutement. Vous pouvez parfaitement évaluer le potentiel et l'appétence de vos collaborateurs ainsi que le niveau de charge de travail pour savoir à qui vous allez attribuer certaines de vos tâches. Rien ne sert de déléguer une tâche à une personne qui n'a pas le niveau de compétences/expérience ou ne pourra pas être formée pour assumer la tâche. Si elle possède le niveau de compétence requis, il ne s'agit pas de donner que les tâches à très faible valeur ajoutée ou complètement inintéressante. Déléguer une tâche c'est faire confiance et montrer éventuellement une perspective d'évolution à votre collaborateur qui pourra substituer à vous sur des tâches liées. Dans la mesure du possible, il faut déléguer des missions gratifiantes.

LA GRANDE DIFFICULTÉ DE LA DÉLÉGATION : LA CONFIANCE

Qui dit délégation dit confiance. La plus grande difficulté à déléguer réside dans le fait de laisser une autonomie à votre salarié. Déjà parce que vous ne pouvez pas être constamment derrière lui car il n'y aurait que peu de gain de temps. Même si vous voulez éviter les impairs, il doit pouvoir choisir ses méthodes et sa manière d'exécuter la tâche. Bien sûr, vous pouvez l'aider à bien faire en lui prodiguant des conseils voire en contrôlant le travail a posteriori et en cherchant à comprendre les erreurs qu'il a commises. Certes, il prendra certainement plus de temps que vous à l'exécuter mais il vous a bien fallu du temps pour développer votre propre compétence. Autre point à ne pas négliger, vos collaborateurs peuvent faire mieux que vous

en abordant les tâches différemment et de manière plus efficiente.

NE PAS SIMPLEMENT DONNER LA TÂCHE

Avant de larguer les tâches n'importe comment, vous devez vous assurer de bien les transmettre et de passer quelques minutes au moins à définir clairement avec votre collaborateur ce que vous attendez de lui. Certains éléments peuvent vous apparaître comme évident mais ne le sont pas forcément pour lui. La communication joue un rôle primordial et il vous faudra peut-être perdre un peu de temps au début pour que la délégation soit efficace dans le temps. Plutôt que de passer directement à autre chose, rien ne vous empêche de lui demander s'il a des interrogations. Il risque d'en avoir sur le temps mais au fur et à mesure qu'il exécutera ce type de missions, elles devraient disparaître. Lors de cette délégation, n'hésitez pas à vérifier que vous avez bien transmis les points suivants : objectifs, résultats, importance de la tâche, ordre de priorités, moyens à disposition, nature de la tâche et implication. Attention lors du contrôle à ne pas vous en prendre à votre salarié avec des formules dévalorisantes comme « *C'est pourtant très simple à faire* », ... Surtout en cas de difficultés. Vous devez être compréhensif. ●

QUELQUES POINTS SUPPLÉMENTAIRES :

- Informer les autres collaborateurs ou interlocuteurs qu'il est désormais en charge de cette tâche.
- Déléguer progressivement car l'apprentissage prend du temps et de manière à ce que votre salarié ne se retrouve pas dans une situation où il se sentirait dépassé.
- Contrôler régulièrement qu'il ne rencontre pas de difficultés particulières, voir à mi-parcours son travail afin qu'il n'aille pas dans la mauvaise direction.
- Faire un bilan à la fin de la mission et indiquer les axes d'amélioration voire ce qu'il fait mieux que vous pour en tirer une bonne pratique. ●

AUTOMATISATION : UNE BONNE PRATIQUE

L'automatisation possède plusieurs avantages : elle vous évite la lassitude des tâches répétitives, diminue souvent le risque d'erreur, peut vous faire gagner un temps considérable, réduire les coûts, améliorer le service client et peut largement augmenter votre réactivité.

Oui mais comment vous y prendre ?

UNE PRATIQUE COURANTE

L'automatisation, même si on s'en rend peu compte, est présente un peu partout. Il suffit de voir le nombre de réponses automatiques que nous recevons pour constater à quel point les entreprises y font appel. Elle est largement visible lors des relances que ce soit pour les paiements, les renouvellements d'abonnements ou les rappels de rendez-vous. De manière générale, elle est omniprésente dans tout ce qui touche au web où les outils ont pullulé ces dernières années pour installer l'automatisation sans difficulté.

QUAND LA METTRE EN PLACE ?

Sa mise en place intervient souvent lorsqu'une tâche est fortement répétitive. L'automatisation devient alors rentable par rapport au temps passé. La question essentielle à se poser pour choisir celles à automatiser ou non est :

« *quelles sont les tâches que j'effectue le plus souvent et qui me prennent le plus de temps ?* ». Trois critères permettent généralement de déterminer si une tâche doit être automatisée : la répétition, la faible valeur ajoutée et l'ennui qu'elle procure. Pour être automatisées, elles ne doivent en général demander aucune (ou presque) intervention humaine pour que leur réalisation se fasse en bonne et due forme.

Des indices d'une tâche trop répétitive qui peuvent vous mettre la puce à l'oreille sont par exemple le fait que vous ayez tendance à vouloir faire des copier-coller avec des modifications mineures (comme des suppressions de TR) ou encore de devoir reporter une information d'un outil à un autre. Il s'agit ainsi parfois de déplacer des données d'une application à une autre. Si les applications le proposent de plus en plus, elles sont utiles pour limiter ce type d'opérations.

Encore faut-il consacrer un peu de temps pour savoir comment faire.

A noter que la quasi-totalité des tâches automatisables ne demandent pas un degré de réflexion élevé.

LES ÉTAPES POUR AUTOMATISER UNE TÂCHE ?

Ça y est ! Vous avez identifié les tâches que vous souhaitez automatiser mais vous ne savez pas comment vous y prendre. Il s'agit alors de déterminer ce que vous souhaitez vraiment faire en termes d'automatisation avant de vous renseigner au travers de quelques questions simples :

- A quelle fréquence aura lieu cette automatisation ?
- Qu'est-ce qui va déclencher une réponse automatique ?
- Qui va pouvoir effectuer la réponse ?

Il s'agira ensuite de rechercher les outils qui vous permettent de gérer cette automatisation. Cela peut nécessiter un peu de temps mais vous en gagnerez largement par la suite. Une fois l'automatisation en place, votre mission n'est pas terminée puisqu'il vous faudra vérifier qu'il n'y a pas de bugs, ce qui donnera une image non professionnelle. C'est le cas, par exemple, quand vous recevez par exemple un email avec Madame à la place de Monsieur ou inversement.

LES LIMITES DE L'AUTOMATISATION

Elles résident souvent dans la personnalisation ou plutôt la flexibilité que vous souhaitez avoir. Il ne s'agit pas de vous créer des problèmes supplémentaires par souci de gain de temps. Il faut donc parfois penser votre automatisation en semi-automatisation avec des étapes de validation manuelle ou encore déterminer des

champs qui ne se rempliraient pas automatiquement. L'automatisation doit souvent être considérée étape par étape, tâche par tâche, plutôt que dans un ensemble car elle n'est souvent possible que partiellement. Il est assez rare de traiter un processus complet.

QUELQUES TÂCHES SIMPLES À AUTOMATISER

01 La signature des emails
C'est peut-être la tâche la plus souvent automatisée en entreprise. Que ce soit pour la formule de politesse (Bien à vous, Cordialement) mais surtout pour votre nom, prénom, numéro de téléphone, logo, adresse. L'immense majorité des messageries propose une signature automatique donc prendre 10 minutes (si vous n'êtes pas doué en informatique) pour la mettre en place n'est pas une perte de temps étant donné le nombre d'emails que nous envoyons dans une journée. Sa présence dans votre email peut permettre à vos clients de ne pas avoir à chercher vos coordonnées et donc augmenter votre chiffre d'affaires.

02 La synchronisation entre appareils
Cela peut paraître rebutant à réaliser mais faire en sorte que vos appareils se synchronisent peut vous faire gagner un temps précieux. C'est notamment le cas pour les boîtes emails : vous n'avez pas besoin de télécharger forcément l'email sur vos disques durs et vos données peuvent très bien être hébergées dans le cloud (sur le web). Si la synchronisation ne vous convient pas, rien ne vous empêche de faire une redirection vers une boîte email unique. Ceci est également vrai pour les agendas qui peuvent être partagés par exemple entre Outlook et votre téléphone.

03 Les messages d'absences/de réponse
Bon certes, cela n'arrive pas tout le temps et vous ne souhaitez peut-être pas montrer que vous êtes absent mais cela peut vous permettre de mieux profiter de vos vacances sans observer sans arrêt votre messagerie avec des clients qui se demandent pourquoi vous mettez du temps à répondre. Surtout cette automatisation, vous permet de déléguer à une autre personne et informer votre correspondant sans avoir à faire la moindre intervention.

04 Le tri automatique des emails
Nous passons énormément de temps à consulter nos emails, parfois pour ne pas rater d'opportunités. Pourtant en prenant quelques minutes, vous pouvez facilement créer des règles de tri qui vous permettent que vos emails se classent dans certains dossiers. Vous n'avez alors plus forcément à consulter tous vos emails mais certains dossiers spécifiques. Cela offre également la possibilité de gagner du temps en ne consultant certaines catégories qu'au moment opportun. De la même manière, les notifications sont parfois personnalisables suivant le dossier concerné, ce qui peut vous éviter d'être dérangé par ce qui n'est pas urgent

05 Créez des liens entre vos fichiers.
Cela ne prend parfois que quelques minutes, mais vous pouvez parfois automatiser certains fichiers pour que ceux-ci remplissent d'autres fichiers. C'est notamment vrai lorsque vous utilisez une même application. Plutôt que de vous amuser à faire des copier-coller, vous aurez ainsi une mise à jour automatique, ce qui peut fortement diminuer aussi le risque d'erreurs ou le manque d'actualisation. La modification du fichier mère modifie tous les autres fichiers.

06 La mise en place de favoris.
Il s'agit d'une évidence : on se rend toujours sur les mêmes sites, par exemple ceux de la banque, de votre comptabilité, des sites d'information ou encore ceux liés à des outils utiles à votre business. Plutôt que devoir sans arrêt retaper l'adresse dans la barre de recherche ou sur les moteurs de recherche, vous pouvez en un clic y accéder. Alors certes, il faut passer quelques minutes à comprendre comment faire mais le gain de temps est plus que considérable.

07 Les cookies pour les identifiants et mots de passe
Plutôt que de consacrer du temps à rechercher vos identifiants, il est peut-être temps de les mémoriser. Si vous avez peur de vous faire hacker, rien ne vous empêche de ne pas mémoriser le mot de passe (c'est d'ailleurs souvent le cas) et de simplement enregistrer ce premier en gardant à l'esprit que vous devrez à chaque fois mettre le bon mot de passe. ●

QUELQUES AUTRES RÉFLEXES À AVOIR EN 2023

Certains réflexes seront particulièrement essentiels en 2023 car ils vous permettront de performer mais aussi de créer une atmosphère conviviale et dénuée de stress inutile. Zoom sur ceux qui nous trouvons les plus décisifs en 2023.

GESTION

GÉREZ (ENFIN) VOTRE TEMPS

Nous sommes passés à une ère où le temps est devenu une véritable richesse. Il ne faut donc ne pas en perdre. L'autodiscipline est nécessaire et passe d'abord par la gestion de votre temps. La concentration demeure le maître-mot en la matière. Chaque instant de votre journée doit être optimisé de manière à avancer et à ne pas vous laisser submerger par les distractions et... Elles sont nombreuses ! Cessez de vous mentir à vous-même, ce ne sont pas quelques mails et quelques coups de téléphones qui vous empêchent de réaliser vos tâches primordiales. En bref, réservez votre concentration pour vos priorités. Une journée ne représente que 24h et une partie seulement est consacrée au travail donc ne perdez pas de temps sur ces précieuses heures.

Les mangeurs de temps sont partout et toutes les entreprises cherchent à accaparer l'attention des prospects, voire chaque moment disponible. C'est simple, si vous ne voulez pas vous retrouver vite débordé, n'y consacrez pas plus de quelques minutes par jour. Une notification apparaît sur votre téléphone, votre poste LinkedIn cumule les likes et les commentaires ? Il va falloir apprendre à décrocher de votre smartphone et assainir votre environnement de tous ces éléments perturbateurs. Ne vous laissez pas dissiper et revenez à l'essentiel. Prenez quelques minutes de façon intelligente et dressez une liste des tâches prioritaires à réaliser aujourd'hui. De cette manière, vous n'aurez plus besoin de vous dissiper et vous deviendrez performant. La procrastination est votre pire ennemie, ne la laissez surtout pas vous envahir !



GESTION

ACCEPTEZ ENFIN LES ERREURS COMME APPRENTISSAGE

Les erreurs sont inévitables, alors autant l'accepter de suite car elles font partie du processus menant au succès de votre boîte. Elles seront nombreuses, et certaines vous coûteront plus chères que d'autres. Il faut bien comprendre que c'est grâce à elles que vous apprendrez et que vous gagnerez en performance. Il vaut mieux vous tromper et mal faire les choses que de ne rien faire du tout et ceci est également vrai pour vos équipes. Au moins, vous essayez. Il est normal de ne pas vouloir passer par des maladroites qui demeurent une perte de temps et de vouloir réussir immédiatement. Ce n'est bien sûr pas impossible mais penser qu'aucun obstacle ne viendra ralentir votre ascension serait une grave erreur. Ne vous cherchez plus d'excuses et ne vous plaignez plus de ces désagréments. Il est temps d'inverser la tendance et de transformer vos erreurs en une solide motivation. La plus grave des erreurs serait de vous laisser abattre et d'en arrêter là. Ne prenez pas vos erreurs pour un échec, elles sont là uniquement faire de vous une meilleure personne et pour vous mener sur le chemin de la réussite. Si vous voulez absolument éviter les erreurs, abstenez-vous simplement de les faire deux fois. Préservez-vous un minimum dans votre lancée !

COMMERCIAL**REMETTEZ-VOUS AU COMMERCIAL**

Ce conseil est valable chaque année ! Ne tombez pas dans ce piège insidieux : l'argent se gagne, il n'apparaît pas comme par magie sur votre compte. Avant d'entreprendre vos projets, ayez bien conscience que votre banquier n'est pas touché par le don de générosité et que de toute façon ce ne serait pas pérenne. N'arrivez pas les mains dans vos poches et travaillez dur sur votre manière de convaincre vos prospects. Arrêtez de croire que c'est à cause de votre conseiller bancaire qui ne vous accordé pas le financement souhaité que vous ne pouvez avancer. N'hésitez pas à mettre les mains dans le cambouis et à prendre votre courage à deux mains. Le commercial est une activité difficile mais nécessaire et vous en êtes le premier acteur. Si vous souhaitez que le business vienne à vous, vous devrez également fournir des efforts. N'hésitez pas à vous former, vous ou vos équipes ! Oui, car vendre, cela s'apprend. Il existe des formations qui vous permettent de gagner confiance en vous qui vous permettent de franchir les obstacles.

COMPORTEMENT**APPRENEZ À DIRE NON**

Parmi les comportements qui peuvent souvent vous nuire, celui de ne pas savoir dire non que ce soit à une commande supplémentaire, à un délai trop compressé ou à une prise en charge de tâches qui ne vous appartiennent pas (surtout quand vous n'avez pas le temps). Vous ne pouvez pas tout accepter et vous devez garder du temps que ce soit pour vous ou le développement de votre entreprise. Vous ne pouvez pas aider tout le monde et vous devez parfois laisser les autres se débrouiller seuls, ne serait-ce que pour qu'ils gagnent plus en autonomie. Ils doivent savoir se débrouiller et trouver des solutions. N'intervenez que quand c'est vraiment nécessaire car le temps n'est pas flexible à l'infini. A tout vouloir faire, vous risquez le fameux burn-out et de ne plus avoir le temps de vous reposer. Faites confiance et hiérarchisez vos propres priorités. Dire « non » ne vous rend pas méchant ! Dire non c'est aussi montrer aux collaborateurs que dans certaines situations on est le seul décisionnaire et celui qui prend des risques.

INFORMATON**S'INFORMER ET SOYEZ OUVERT D'ESPRIT !**

Le monde va de plus en plus vite et les innovations aussi. Être ouvert au changement et à l'information est devenu fondamental. D'ailleurs nous sommes dans le monde de la surinformation où il faut apprendre à les trier plus qu'à les rechercher. Qu'elles proviennent de vos salariés, de vos clients, de vos fournisseurs, partenaires, vous devez être ouvert d'esprit pour savoir capter les bonnes et les adapter à votre business. Vous ne pouvez rester obtus et garder des pratiques anciennes dans tous les domaines. Si certains savoirs ancestraux vont, bien-sûr, perdurer, il va falloir aussi vous adapter. La manière de diriger ne serait-ce qu'un restaurant a changé, alors imaginez-vous dans les autres domaines. Vous devez vous mettre à la page voire savoir devancer les futurs changements. Il n'y a qu'à voir le temps qu'il aura fallu pour bon nombre de business pour se mettre à internet ou au numérique pour comprendre que se mettre à la page est essentiel. Les cycles vont devenir de plus en plus courts alors autant adopter le plus rapidement les bons réflexes parmi lesquels : celui de ne pas tourner en cercle vicieux avec ses idées et de rester ouvert à l'information.

ENTOURAGE**NE RESTEZ PAS SEUL !**

Dans un monde où internet est présent partout et la communication omniprésente, jamais autant de personnes ne se sont senties seules. La communication est devenue et vous l'aurez constaté, très superficielle et malgré une information débordante, il n'a jamais été plus difficile de se connecter aux autres. Les retours d'expériences en entrepreneuriat ne sont pas superflus et vous connecter à votre communauté d'entrepreneur est essentiel, ne serait-ce que pour savoir ce qui marche et ce qui ne va pas ou encore profiter des erreurs des autres pour ne pas commettre les mêmes. Ces liens sont vrais avec vos pairs mais globalement avec tous vos contacts, un email ne remplacera jamais totalement des discussions profondes en face à face quoi qu'on en dise. S'isoler en 2023, serait certainement la plus grosse erreur dans laquelle vous pourriez tomber. ●

KFC OU LA PROMOTION D'UN ÉVÈNEMENT NAZI

Le géant du poulet frit KFC ne maîtrise pas tout à fait sa communication.

Il est bien difficile de comprendre comment le service communication de KFC, qui semble pourtant bien rodé, a fait une telle méprise. Faire la promotion de ses plats en utilisant la commémoration d'une atrocité commise par l'Allemagne nazie a vivement interpellé les consommateurs.



UNE COMMUNICATION APPAREMMENT ANODINE...

Les faits : sur son application, l'entreprise a eu la joyeuse idée d'envoyer une notification le mercredi 9 novembre dont deux versions circulent, sensiblement identiques, avec les interpellations suivantes : « *Journée de commémoration de la nuit du pogrom du Reich - Offre-toi plus de Cheese tendre avec du poulet croustillant* » ou « *Commémoration de la Reichspogromnacht (Nuit de cristal) - Faites-vous plaisir avec du fromage plus tendre et du poulet croustillant. Maintenant chez KF Cheese !* ».

Commémoration de la Reichspogromnacht (Nuit de cristal) - Faites-vous plaisir avec du fromage plus tendre et du poulet croustillant. Maintenant chez KF Cheese !.



... SAUF QUAND ON CONNAÎT L'HISTOIRE

Bien entendu, pour ceux qui savent que la « *Nuit de cristal* » est un vaste pogrom contre les Juifs, qui a eu lieu dans l'Allemagne nazie dans la nuit du 8 au 9 novembre 1938, cette annonce n'est bien sûr pas bien passée. En l'occurrence des centaines de synagogues, de lieux de culte et des milliers de magasins avaient été saccagés et incendiés par les SA et SS nazis et une centaine de juifs tués à cette occasion. Proposer du poulet frit pour célébrer l'évènement n'était bien sûr pas de bon goût et on l'espère le fruit d'une réelle erreur plutôt que d'un trait d'humour de la communication.

DES RÉACTIONS TRÈS VIVES

Évidemment, on s'imagine que rapidement la réaction des internautes a été vive, dénonçant une campagne « à vomir », « hideuse » ou encore « insupportable ». Il faut dire qu'en l'occurrence, la marque mérite bien la pluie de critiques sur elle et les incitations à désinstaller l'application. Ainsi a Dalia Grinfeld, directrice associée des affaires européennes à l'Anti-Defamation League (ADL), n'a pas manqué à transmettre son indignation « *Jusqu'ouù pouvez-vous aller le jour de la Nuit de cristal @KFCDeutschland. Honte à vous !* ».

La marque s'est excusée, vraisemblablement 45 minutes plus tard (même si certains annoncent que les excuses ont eu lieu le jeudi 10 novembre), annonçant une erreur par une nouvelle notification. « *En raison d'une erreur dans notre système, nous avons envoyé un message incorrect et inapproprié via notre application. Nous sommes vraiment désolés, nous allons vérifier nos processus internes immédiatement afin que cela ne se reproduise pas. Veuillez excuser cette erreur* ».



UNE AUTOMATISATION EN CAUSE ?

On peut se demander si l'agit vraiment d'une erreur liée au système et non à une campagne qui n'a pas été bien pensée. Même si le bénéfice du doute persiste et qu'on pourrait se dire qu'il s'agit véritablement d'une erreur, on imagine bien une personne avoir rentré dans un agenda, l'ensemble des événements importants dont les commémorations, avec un système automatique d'envoi

de message promotionnel. Un loupé qui rappelle bien que la communication, si elle peut être pensée en amont, doit bien faire l'objet d'une vérification. Nul n'est à l'abri d'une erreur mais il y en a certaines qui sont difficilement pardonnables ! ●

RYANAIR : LE BUZZ À BASE D'AUTODÉRISION !



Ryanair a réussi à faire un buzz avec une farce sur le compte TikTok de la compagnie.
Une manœuvre d'autodérision qui a bien plu aux internautes. Good buzz ou Bad buzz, à vous de juger



© Ryanair's TikTok Account

UNE BLAGUE SUR LE SITE DE LA COMPAGNIE

Tout a commencé par une farce devenue virale sur le compte TikTok de la compagnie. En l'occurrence, la compagnie aérienne a prétendu vouloir facturer des « frais de pieds » pour ceux qui ôtent leurs chaussures en plein vol. Il est vrai qu'il est courant de voir dans les avions des personnes qui ôtent leurs chaussures, particulièrement sur les longs courriers, car il est connu que les pieds gonflent lorsque vous êtes en altitude. Ce gonflement résulte de la pression atmosphérique dans l'avion et de la position assise. Votre sang s'accumule dans vos pieds et les jambes et donc peine à remonter vers le haut du corps. Certaines compagnies proposent ainsi des chaussons pour permettre aux voyageurs de se sentir à l'aise.

UNE PETITE BLAGUE EN DÉTAIL

Le compte TikTok de la compagnie aérienne irlandaise propose souvent un contenu divertissant pour ses adeptes. En l'occurrence, il a annoncé (pour rire) désormais une taxe de 99.99 € pour les frais de pieds, le mercredi 9 novembre comme le rapporte The Sun. C'est ainsi qu'il a relayé une courte vidéo d'un des passagers en train d'enlever sa chaussure à bord. Dans cette vidéo, on entend un bruitage qui exprime le dégoût, son qui est désormais devenu une véritable tendance sur le réseau social. La blague consistant à dire que la plateforme sanctionnerait les « coupables » de cette somme. Il n'en fallait pas plus pour que certains internautes partagent et déclarent que de tels comportements devraient être illégaux, ce à quoi Ryanair a répondu : « *C'est légal mais ce n'est pas gratuit !* » ou encore que « *l'odeur devait être nauséabonde* », ce à quoi Ryanair a répondu : « *Le pire, c'est qu'il n'y a même pas d'aération.* »



© Ryanair's TikTok Account



© Ryanair's TikTok Account

UNE BLAGUE QUI A QUAND MÊME FAIT UN BUZZ

Quelques jours plus tard, la vidéo affichait déjà plus de 300 000 vues et des commentaires à la pelle. Certains se sont d'ailleurs pris au jeu et n'ont pas hésité à dire qu'ils allaient désormais boycotter la compagnie aérienne le jour où la taxe serait effectivement mise en place. Il faut dire que la compagnie est la championne des taxes indirectes car si leurs billets sont généralement à partir de 10 euros, le prix moyen d'un billet s'élève à 46 € car de nombreux frais s'ajoutent à une politique de prix agressive comme les frais de sièges (Ryanair sépare les voyageurs), les frais de nourrissons (si un nourrisson est âgé de moins de 24 mois pour le vol aller et de plus le retour, les tarifs s'appliquent uniquement à l'aller), les taxes pour des sièges avec plus d'espace pour les jambes, à l'avant ou encore de réservation. La compagnie ne manque pas d'imagination pour que son prix low cost ne cesse d'augmenter en proposant des prestations payantes qui vous laissent pantois. ●

SHOPPING

Mania, la première enceinte nomade de Devialet

Devialet lance sa première enceinte nomade sur batterie, utilisable en extérieur, avec son nouveau modèle d'enceinte connectée, la Mania. Devialet, qui depuis longtemps, n'avait réalisé que des déclinaisons de son enceinte Phantom et sortis des écouteurs Gemini ainsi que plus récemment sa barre de son Dione, s'attaque donc aux enceintes nomades. Celle-ci, présentée le 7 novembre, compatible à la fois Bluetooth et Wi-Fi, possède un gabarit plutôt petit (176 x 193 x 139 mm) et un poids relativement léger (2,3 kilogrammes). Son autonomie avec une batterie de 3 200 mAh est relativement longue puisqu'elle propose jusqu'à 10 heures d'autonomie et se recharge en USB-C à 30 W en 3 heures. L'enceinte continue de disposer de basses jusqu'à 30 Hz grâce à ses quatre haut-parleurs larges de 25 W et deux woofers de 38 W et possède une amplitude large en partant de 20 000 Hz dans les aigus. Une connexion Bluetooth 5.0 (compatible avec les codecs AAC et SBC uniquement), est proposée ainsi qu'une Wi-Fi et donc compatible avec AirPlay et Spotify Connect. A noter qu'elle possède également des microphones désactivables manuellement lui permettant d'utiliser Alexa, pour lancer des titres en Wi-Fi. L'enceinte Devialet Mania est déjà disponible en deux versions suivant la couleur : gris/noir à 790 euros, et dorée Opéra de Paris, à 990 euros. ●



Honor lance son nouveau smartphone pliable : Honor Magic Vs

Le 23 novembre a eu lieu une conférence où Honor a révélé son nouveau smartphone pliable : le Honor Magic Vs qui sera également commercialisé en France alors que le précédent modèle n'était pas disponible en Europe (sauf importation). Pour cette version, il est donc confirmé qu'elle sera donc disponible pour les européens, ce qui avait été annoncé lors de l'IFA de Berlin, en septembre dernier. Ce nouveau modèle dispose d'un processeur Snapdragon 8+ Gen 1, une batterie de 5 000 mAh, avec charge rapide de 66 W. Son poids est très léger puisqu'il ne pèse que 260 grammes et donc est l'un des smartphones pliables les plus légers du marché et l'un des plus fins avec une épaisseur de 14,33 mm. Le lancement commercial aura lieu dans le courant du premier semestre 2023. La date exacte n'est pas encore fixée. Et le prix du smartphone devrait avoisiner les 1 500 euros. ●





Les bracelets métalliques de Samsung en 2 couleurs

Samsung vient de lancer deux quatuors de bracelets pour ses Galaxy Watch 5. Disponibles en deux couleurs (argent et noir) et deux tailles (40 et 44 mm), ces bracelets s'avèrent relativement très onéreux malgré une élégance certaine. Plus esthétique que ceux en plastique, fournis de base sur ses montres connectées, avec bracelet à maillon, le « Link Bracelet », compatible avec la Galaxy Watch 5 Pro et le milanais plus classique, ressemble fortement à celui des Apple Watch. Ce dernier est compatible avec les Galaxy Watch 5 classiques, même si système de fermeture est différent. Vendu à l'unité mais aussi en bundle avec l'achat d'une nouvelle Galaxy Watch 5/5 Pro, ils sont loin d'être à la portée de toutes les bourses : ainsi, en Corée le « Link Bracelet » à 253 000 wons (environ 180 euros) et le milanais à 100 000 wons (environ 70 euros HT). Les prix ne sont pas encore fixés pour l'Europe car il n'a pas été confirmé s'il serait commercialisé dans la zone même si quelques indices comme la présence sur le store français semble indiquer une disponibilité prochaine. A l'heure actuelle, la version bundles Watch Pro 5 + bracelet à maillon est à 599 000 wons (435 euros HT), tandis que la Watch 5 classique + bracelet milanais est à 339 000 wons (243 euros HT) et légèrement moins cher en version 40 mm. ●

Les écouteurs Nothing Ear 2 dévoilés !

La nouvelle génération d'écouteurs sans fil haut de gamme devrait prochainement sortir comme nous le montre déjà certaines images. Si on a attendu plus d'un an (sortie à l'été 2021) après la sortie des Nothing Ear 1, le fabricant anglais nous a dévoilé quelques images et à un prix faisant une concurrence redoutable aux AirPods pour la première version qui était à 99 euros. Ce tarif devrait cependant augmenter à 150 euros, comme l'avait annoncé le PDG de l'entreprise, Carl Pei, qui évoquait l'inflation ainsi qu'une augmentation du nombre de collaborateurs dans l'entreprise. Le design de cette nouvelle version ressemble fortement aux modèles précédents et les différences ne sont pas évidentes en image. La seule évidente étant l'apparition de petites bandes blanches sur la tige qui pourraient servir de microphones ou à réduire le bruit extérieur, ce qui devrait améliorer la qualité sonore. Les caractéristiques techniques ne sont pas encore connues mais devrait être dévoilées prochainement, sûrement avant les fêtes de fin d'année. ●



“

*Prenez soin
de
votre client
et
le business
prendra soin
de lui-même.*

Ray KROC



“

*Le leadership
est la
capacité
à traduire votre
vision
en une réalité.*

Warren BENNIS



“

*Avant d'être un leader,
votre succès ne repose que sur vous.
Lorsque vous devenez un leader,
votre succès ne repose que sur celui des autres.*

Jack WELCH



”

“

*La meilleure manière
de démarrer
est
d'arrêter de parler
et
se mettre au
travail.*

Walt DISNEY



“

*La pire erreur n'est
pas dans l'échec
mais dans
l'incapacité
de
dominer l'échec.*

François MITTERAND



PARUS EN
AOÛT 2022

*Des outils
performants pour
développer la
crédibilité
et la notoriété
de l'entreprise
et du
chef d'entreprise.*



Sage 50

Gagnez du temps et concentrez-vous sur **l'essentiel.**

Anticipez

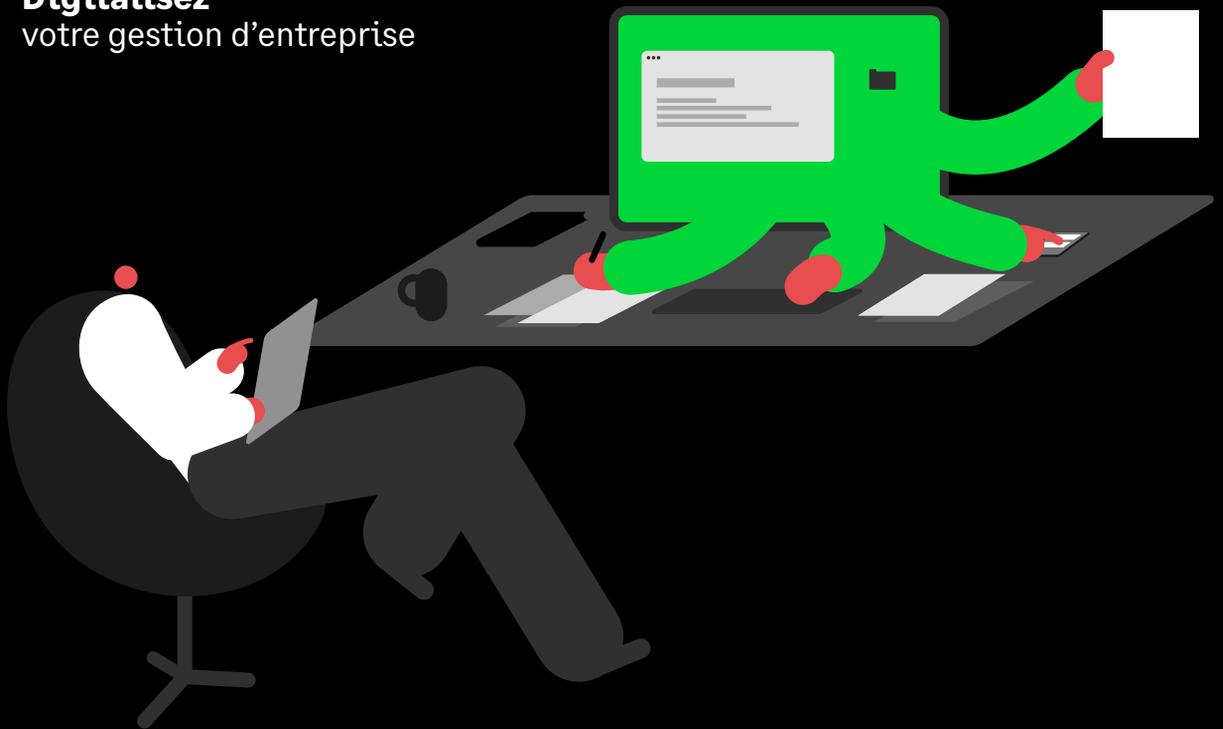
les relances des impayés

Automatisez

l'import des saisies en comptabilité

Digitalisez

votre gestion d'entreprise



01 55 26 33 00

sage.com