

Les Echos BUSINESS

le journal du board

SPECIAL SALON DES ENTREPRENEURS

Direction générale Un start-upper au conseil // P. 02 | **Finance** Comment suivre ses achats en temps réel // P. 03 | **Juridique** Orange mesure sa performance juridique // P. 04 | **Ressources humaines** UpGraduate, l'appli qui promeut le CPF // P. 05 | **Marketing** Sushi Shop place le client au cœur de sa communication // P. 06 | **Numérique** Rencontre avec un chief data officer // P. 07 | **Carrière** La masterclass de Kwame Yamgnane // P. 08

Mettez une start-up dans votre moteur



INNOVATION //
Les coopérations entre grandes entreprises et start-up prennent des formes diverses. Notre enquête, à deux jours de l'ouverture du Salon des entrepreneurs.



L'EXEMPLE À SUIVRE

Roxanne Varza
(Microsoft France)

- IL Y A DEUX ANS, MICROSOFT FRANCE A RECRUTÉ CETTE AMÉRICAINE POUR LUI CONFIER L'ACCOMPAGNEMENT DES START-UP.

Responsable des programmes d'accompagnement de start-up chez Microsoft France, cette Américaine à peine trentenaire née dans la Silicon Valley organise tous les trois mois une journée de démonstration au cours de laquelle la dizaine de jeunes pousses participantes au programme peuvent se présenter et « se vendre » devant une centaine d'investisseurs.

Bernard Lachaud

La rédaction des « Echos Business »

Les grands groupes doivent comprendre que c'est dans leur intérêt de travailler commercialement avec les start-up et d'y investir via les fonds de « corporate venture », déclarait-il y a peu Axelle Lemaire, la secrétaire d'Etat chargée du Numérique. Indiquant qu'elle prévoyait de rencontrer les patrons du CAC pour les sensibiliser à la question, elle appelait de ses vœux, dans « Les Echos », une charte clarifiant les relations souvent compliquées entre jeunes pousses et grands comptes. Le rapport de force peut même parfois, heureusement rarement, virer au litige deux ans après une négociation avortée avec une start-up californienne. Orange est accusé d'avoir copié l'un de ses produits. Reste que plusieurs passerelles existent entre ces « deux univers très complémentaires », souligne-t-on chez Altran, groupe très actif en la matière.

01 Soutenir

Le jeu peut parfois relever du billard à trois bandes. Il s'agit, en soutenant une start-up, plus que de bénéficier directement de solutions innovantes et d'adapter ses activités, de faire émerger et surtout faire croître de futurs clients. C'est le cas de certains des programmes de Microsoft. Chez BNP Paribas, 10 millions d'euros ont été investis avec le programme Innov & Connect pour tout à la fois répondre aux besoins d'innovation des ETI (dont la banque détient 80 % du marché) et booster les start-up. L'objectif : créer de la valeur... pour les jeunes pousses aidées dans leur décollage, mais aussi pour les entreprises clientes et pour la banque.

02 Collaborer, incuber

Collaborer avec une start-up, c'est souvent travailler via un incubateur public ou privé. Plusieurs structures maison permettent ainsi à la SNCF de détecter et d'avoir accès à des projets innovants. D'abord sélectionnée pour participer à un appel à projets, Fidzup, start-up spécialisée dans la géolocalisation par le son, a intégré l'incubateur « Voyageurs connectés » de la SNCF. Elle a, à ce titre, bénéficié d'un accompagnement sur mesure avec un mentor impliqué dans la problématique. « L'incubateur fait gagner du temps à la grande entreprise et à la start-up », témoigne Anh-Vu



SÉBASTIEN BAZIN, PDG d'Accor, a fait sensation en adoptant le dress code du « geek », tee-shirt noir et pieds nus, lors du « Digital Day » du groupe hôtelier, le 30 octobre dernier, à Londres. Photo Accor

Nguyen, cofondateur de Fidzup. Après une expérimentation de 90 jours et plusieurs réunions pour intégrer la solution à la stratégie de la SNCF, « nous sommes revenus à une démarche plus classique de prestataire vis-à-vis de son client », précise ce dernier. « Data Shaker », autre incubateur SNCF, vise à établir un cadre de collaboration entre grandes entreprises et porteurs de projets novateurs. Et quand les solutions techniques développées revêtent un caractère stratégique, elles peuvent donner lieu à intégration.

03 Intégrer

Intégrer une start-up au sein d'une grande entreprise donne quelques sueurs froides aux dirigeants des deux sociétés. Encore rares, les annonces se multiplient pourtant ces derniers mois. En octobre, Accor a acheté Wipolo (application de carnet de voyages) et PSA s'est emparé de WeDrive (covoiturage). « En France, on aime l'excubation », note Jérôme Colin, coauteur d'une étude Roland Berger consacrée à la maturité numérique de l'économie française. L'excubation consiste à acquérir une start-up tout en lui laissant son autonomie pour développer son activité. « Le grand groupe s'y retrouve puisque le travail de la start-up lui permet de compenser le ralentissement de croissance sur ses marchés historiques, poursuit l'expert. Nos acquisitions nous permettent de gagner en agilité et de profiter d'innovations à moindre coût que si nous les avions développées en interne », souligne Julien Ampolini, directeur du pôle média de Solocal. Le groupe, qui exploite PagesJaunes, est un repaire d'anciens start-uppers. Les équipes de ClicRDV et ComprendreChoisir l'ont rejoint en 2011, celle d'A Vendre A Louer en 2012, de Chronoresto en 2013 et de Leadformance en 2014... Certaines aident le

groupe à développer ses marques amirales grâce à leurs technologies. D'autres lui ouvrent la voie vers de nouveaux marchés. Pour le dirigeant, « il ne faut pas avoir de schéma pré-conçu pour intégrer une start-up ». ComprendreChoisir est resté dans ses locaux. ClicRDV a rejoint la maison mère. Tous travaillent à la recherche de synergies. Intéressés à la réussite du mariage entre les deux sociétés, les créateurs ont adopté un mode de rémunération plus courant en entreprise et rejoint des comités de direction. Ainsi, les start-uppers véhiculent leur état d'esprit.

04 Aérer

Soutenir, incuber, excuber provoque des effets inattendus. L'Atelier BNP Paribas diffuse au sein du groupe bancaire une culture digitale... dans laquelle la cravate n'est plus un gage de sérieux. D'autres groupes mettent leurs salariés en contact avec des start-uppers dans des espaces de coworking pour favoriser leur créativité. Georges-Edouard Dias, ancien chief digital officer de L'Oréal, a ainsi passé une semaine en « stage » chez Wisembly. Et demain ces actes pionniers deviendront-ils la norme ? « Je suis convaincu que l'approche digitale des entreprises passera par des alliances avec un certain nombre de start-up qui auront la bonne idée capable de leur donner un coup d'avance. Cela permettra en retour à ces start-up de trouver l'élan nécessaire pour avancer », commente Jean-Marc Raby, directeur général du groupe Macif en réflexion sur le sujet.

À NOTER

Des espaces consacrés aux outils numériques (Small Business Tech) et aux start-up (Start-up Factory) sont cette année déployés au Salon des entrepreneurs. Du 4 au 5 février. Palais des Congrès. Paris.

Le feu sacré de l'engagement

LA CHRONIQUE
de Laurent Guez



Alors que s'ouvre cette semaine le Salon des entrepreneurs de Paris (les 4 et 5 février), « Les Echos Business » ont choisi d'interpeller les dirigeants d'entreprise, y compris des très grandes, sur leurs coopérations et autres relations d'affaires avec les start-up. Aux patrons qui privilégient la sécurité d'un fournisseur établi, il faut rappeler tout ce que les jeunes pousses peuvent leur apporter. Travailler avec elles, acheter leurs services ou leurs produits, voire les racheter carrément, c'est d'abord l'une des meilleures façons d'innover. De ne pas perdre une miette de la révolution digitale. Mais aussi d'insuffler au sein de ses équipes le fameux « esprit start-up ». Que signifie-t-il au juste ? L'esprit start-up, c'est une préférence marquée pour l'aventure. Une façon contemporaine de ressentir le grand frisson, tout en créant de la valeur pour ses clients et pour son entreprise. Comme dans toutes les épopées, le chemin n'est pas tracé d'avance, c'est même pour ça que l'expérience se révèle réjouissante. Pour les fondateurs et les salariés actionnaires, les rêves de fortune font partie du jeu, mais ils n'en sont qu'une composante. L'esprit start-up, c'est aussi l'envie de grandir vite, très vite, sans jamais entonner les habituels « on ne peut pas » ou « on l'a déjà fait ». Quand tout accélère dans l'économie mondiale, ce goût pour la vitesse devient précieux. L'esprit start-up, c'est enfin un état personnel, un feu sacré qui donne la force de travailler des heures et des heures... sans les compter. Les conjoints protestent, le Code du travail est oublié, mais ceux qui se sentent « embarqués » s'en fichent éperdument. Au fond, souffler cet esprit dans sa propre entreprise, même si elle est déjà mûre et présente sur les cinq continents, c'est provoquer de l'engagement. Avoir des salariés qui y croient, qui vibrent, qui défendent la marque à l'extérieur comme si c'était la leur, qui éteignent les lumières quand ils partent tard, qui n'ont pas de cravate mais beaucoup d'idées, voilà ce que recherchent aujourd'hui les managers. ■

Web

SUR INTERNET

A chaque métier, une page. Et à chaque page, une chaîne web entièrement consacrée à votre métier.

- **Sur business.lesechos.fr** : Retrouvez votre supplément et encore plus d'informations opérationnelles. Suivez-nous aussi...
- **Sur Twitter** : @EchosBusiness Accédez à l'information en direct des « Echos Business », le site de référence des créateurs et des dirigeants d'entreprise.
- **Sur LinkedIn** : Les Echos Business Découvrez l'information pratique et stratégique des dirigeants, des créateurs, des managers d'entreprise.
- **Sur Facebook** : Les-Echos-Business Votre outil d'aide à la décision sur le réseau le plus populaire.
- **Sur Viadeo** : Les Echos Business.

direction générale

RDV

« L'ENVIE, UNE STRATÉGIE » D' O. BAS
Le VP d'Havas Worldwide Paris publie le 3/02 un ouvrage pour stimuler l'optimisme (Dunod).



PETITBAMBOU, UNE APPLI POUR DIRIGER ZEN

Moins de deux mois après son lancement, l'appli PetitBambou qui met la méditation à portée de mobiles commence à compter des adeptes parmi les dirigeants d'entreprise. Benjamin Blasco, X-Télécom, créateur de la start-up qui l'a développée, s'est inspiré du succès de l'américain Headspace App (1,5 million d'abonnés). « Il y a, chez les dirigeants, parfois un peu de pudeur sur leur mal-être moral. Le prisme technologique aide à se lancer dans une telle pratique de bien-être », analyse-t-il. Plus d'infos sur echo.st/dg



DIVERSITÉ DIGITALE. De gauche à droite : Jacques-Antoine Granjon, membre du conseil de Danone, Clara Shih chez Starbucks, Kevin Systrom chez Walmart et Yseulys Costes chez Kering et Vivendi. Photos AFP - hearsaysocial.com - Bruno Levy/Challenges-REA

L'EXERCICE DU POUVOIR



ÉRIC ALBERT
Fondateur et président de l'Ifas
ea@ifas.net

Un start-upper au conseil...

GOVERNANCE // Les conseils d'administration sont friands de profils digitaux, mais encore rares à accueillir ceux issus de start-up.

Valérie Landrieu
vlandrieu@lesechos.fr

La loi Copé-Zimmermann a donné un coup d'accélérateur à la diversité au sein des conseils d'administration des entreprises françaises. Des femmes, plus jeunes, parfois étrangères, et volontiers « digitales » ont pris place dans ces instances.

D'une pierre quatre coups

Des profils féminins et étrangers, encore plus jeunes et plus numériques, quatre qualités très recherchées, font aussi souffler le vent de l'entrepreneuriat sur quelques boards outre-Atlantique. Clara Shih, la Chinoise fondatrice d'Hersay Social, est entrée au conseil de Starbucks à 29 ans (elle en a aujourd'hui 33) ; et il y a quelques mois, Kevin Systrom, 30 ans, fondateur d'Instagram, a été nommé au conseil de Walmart. Des profils qui font donc d'une pierre quatre coups. En France, avec Jacques-Antoine Granjon (Vente-privee.com) chez

Danone, Amélie Faure (Augure) à la BPI, Yseulys Costes (1000mercis) chez Kering et Vivendi - où Katie Jacobs Stanton (Twitter) l'a rejointe (voir ci-contre) -, le start-upper administrateur a fait ses preuves... Quin-ques ou quadras, « ce sont des start-uppers qui ont réussi », résume Marc-Sanglé Ferrière, qui dirige le cabinet Russell Reynolds en France. « On parle toujours des mêmes ! » lâche un observateur. C'est que pour être jugé fiable, « leur entreprise doit être en croissance, avoir atteint une certaine taille, un certain niveau de viabilité, et être passée par différents cycles économiques ».

Une quête de contributions différentes

Ce qu'un conseil peut attendre d'eux, au-delà de l'expérience et de la capacité de jugement de n'importe quel administrateur ? Un avis éclairé en cas de projet(s) d'acquisition ou d'intégration de start-up, une expertise sur un secteur marqué par des ruptures et la façon d'y répondre. En clair, une certaine disposition à inventer des solutions. Pascale Parraud-Apparu, associée du cabinet TM Partenaires, attire l'attention sur « une grande ambiguïté : les conseils n'ont pas besoin d'idées nouvelles - ils ont les moyens de s'offrir des consultants pour cela. Ils veulent des contributions différentes dans un univers traditionnel et des profils capables de les mettre en adéquation avec la stratégie de la société ».

Le sujet devrait rester discret aux prochaines AG 2015. « Le recrutement d'un start-upper pour un conseil d'administration n'est pas une tendance lourde », témoigne Sylvain Dhenin, vice-chairman et responsable Europe de CTPartners. « Les conseils peuvent craindre que leur cohésion ne soit affectée par des profils trop jeunes et engagés dans des logiques de rentabilité opposées », commente Pascale Parraud-Apparu. **Aucun board ne s'est encore arraché Jean-Baptiste Rudelle, CEO cofondateur de Criteo, ou Alexandre Malsch, 30 ans cette année, cofondateur et directeur général de meltyNetwork.** « La transformation digitale des organisations est en ce moment réalisée par le biais du management, avec l'arrivée des chief digital officers », analyse Sylvain Dhenin. Mais, relève Anne Navez, fondatrice et dirigeante de Votre-administrateur.com, « les mid-caps, en quête de digitalisation, devraient commencer à regarder ces profils plus jeunes issus de start-up pour leur conseil ». ■

LIRE
Melty, du site lycéen à la multinationale sur bit.ly/1Cg5hZj

Conseil de surveillance de Vivendi



« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ / PHOTOS : VIVENDI

Les mots pour le dire

Le Premier ministre a créé une polémique en utilisant le mot « apartheid » à propos des quartiers sensibles. Cela nous rappelle combien un mot peut susciter de l'émotion, et pas toujours celle que l'on souhaite. Dans l'entreprise, ce risque existe aussi, mais l'usage des mots comporte un autre aléa. Celui de la pratique des mots valises, vides de sens ou plutôt dans lesquels chacun peut mettre le sens qu'il veut. Motivation, transversalité, stratégie, management, délégation, orientation client... Chacun capte un sens général derrière ces termes et y met le sens particulier qui l'arrange. Ainsi, lorsqu'un dirigeant dit : « Il faut activer les leviers de la motivation pour favoriser la transversalité », l'un de ses collaborateurs comprend que le montant des bonus va dépendre de critères collectifs, quand son voisin entend que des réunions conviviales vont être organisées pour que les membres des équipes puissent se rencontrer. Il n'est d'ailleurs pas sûr que le dirigeant qui a formulé la phrase ait lui-même les idées très claires. Plus les sujets ont trait à l'humain, plus ce phénomène est fréquent. Certains acteurs se sont fait une spécialité de l'usage de ces mots au sens nébuleux et sont capables de grandes déclarations vides de sens qui ne semblent servir qu'à les rassurer eux-mêmes sur leur propre importance. C'est l'une des raisons qui fait qu'il n'est pas rare que les décisions apparaissent floues après avoir été formulées par le dirigeant. Chacun derrière les mots peut (ou veut) entendre ce qui lui convient. C'est ainsi que des malentendus, voire des conflits, peuvent naître tout au long de la chaîne hiérarchique. Etre précis et se faire comprendre est une compétence première d'un dirigeant, mais faire expliciter à ses interlocuteurs ce qu'ils sous-entendent ne doit pas être oublié. En cette période d'entretiens annuels, c'est crucial. Des formules lancées trop rapidement comme « je t'ai trouvé démotivé » impactent émotionnellement, de façon inutile. Plus les descriptions qui conduisent à des interprétations sont claires, plus l'échange est constructif. Une technique, la reformulation, permet de s'ajuster et de vérifier que l'on parle de la même chose. Avant de finir vos entretiens annuels, demandez donc à votre collaborateur ce qu'il en retient. ■

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Nathan Blecharczyk (AirBnB, cofondateur)

Il n'y a guère de doute, ce jeudi 5 février, en fin de matinée, les visiteurs du Salon des entrepreneurs qui se tient à Paris seront attentifs au témoignage (vidéo) de l'américain Nathan Blecharczyk. Le cofondateur d'AirBnB, la plateforme communautaire qui permet à des particuliers de louer occasionnellement leur domicile, livrera quelques-uns de ses secrets et méthodes qui lui ont permis d'être l'un de « ces nouveaux entrepreneurs qui bousculent l'économie ». Cheville ouvrière de l'économie du partage, ce geek de 31 ans, diplômé de Harvard, n'en est pas moins, sept ans après la création de l'entreprise, l'un des plus jeunes milliardaires de la planète. ■



World Economic Forum

Entreprises et collectivités, comment éviter les fluctuations du prix du gaz naturel ?

GDF SUEZ
EnergiesFrance

ÊTRE UTILE AUX HOMMES

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

direction financière

LA BONNE IDÉE //
Créer un pôle universitaire voué au développement d'une finance durable et responsable.



ELYÈS JOUINI
Directeur de la House of Finance

Quelque 110 enseignants-chercheurs, plus de 400 intervenants extérieurs et professeurs associés... Nouvel acteur universitaire, la House of Finance se donne les moyens de remplir son objectif principal : « Remettre la finance au service de

l'économie réelle et contribuer à maintenir la place de Paris parmi les places financières les plus importantes et les plus connectées au monde », affirme Laurent Batsch, président de Paris-Dauphine. L'université abrite cette structure dotée d'une approche pluridisciplinaire des problématiques financières, du droit aux mathématiques en passant par l'économie et la sociologie.

Université Paris-Dauphine/Souple Hop

Comment suivre ses achats en temps réel

PROCESS // Initiée par Philippe Grapin et Yvan Perraud, la migration vers un logiciel de gestion des achats, qui ne s'est pas faite sans quelques résistances, permet à la Mutuelle nationale des hospitaliers d'avoir une meilleure visibilité et de mieux maîtriser ses dépenses.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

La Mutuelle nationale des hospitaliers (MNH) a fait un pas de plus dans le XXI^e siècle. En plaçant tous ses processus achats sous la coupe d'un seul et même logiciel - Ivalua Buyer - la première mutuelle du monde de la santé et du social a voulu optimiser un système devenu obsolète. « *Auparavant, les process étaient entièrement papier, raconte Philippe Grapin, responsable du département des services généraux et des achats. Chaque assistante de gestion rédigeait des bons de commandes papier à faire signer par différentes personnes en fonction des montants, le tout soumis à un système de validation orchestré par le contrôle de gestion.* » Or, à l'heure où la direction générale demande une plus grande réactivité aux différents services pour affiner sa stratégie, ce procédé ne permettait pas d'avoir une vision précise des dépenses à un instant t. « *Pour réaliser un point d'étape, il fallait procéder à un ensemble de recherches à travers différents outils de gestion et cela se faisait toujours avec un décalage entre les budgets validés, les dépenses engagées et les budgets réellement consommés* », explique Philippe Grapin.

20 % d'économies escomptés

Pour transformer et simplifier ce process arrivé à bout de souffle, la MNH a recruté Yvan Perraud en tant que responsable achats. Après avoir réalisé un état des lieux des dépenses par famille d'achats - au cours duquel la collecte des données s'est d'ailleurs révélée « *assez compliquée* » -, les deux hommes ont mis sur pied un groupe de travail pour initier et accompagner au mieux cette transition. Déployé, en phase pilote, au sein de trois directions et du département des services généraux et des achats, le logiciel équipe désormais tous les départements du siège social. « *Il s'agit d'une première étape avant une généralisation à l'ensemble des structures*

de la MNH d'ici à la fin 2015 », espère Philippe Grapin.

Un déploiement en plusieurs temps, qui ne s'est pas fait sans quelques résistances au sein de la société. « *Comme dans toute période de changement, cette transition a soulevé de nombreuses interrogations, reconnaît le responsable du département des services généraux et des achats. Mais, avec beaucoup de conviction et la mise en place d'ateliers de travail pour impliquer les personnes concernées, nous avons réussi à résoudre la majeure partie des problèmes, même si nous avons encore quelques axes d'amélioration à développer, notamment sur la partie comptable avec la direction financière.* » Actuellement, les questions se cristallisent, par exemple, autour du reporting budgétaire : alors que les salariés étaient habitués à utiliser des tableurs Excel, ils vont devoir se confronter, pour la première fois, à ce nouvel outil.

Même si elle monte en puissance, l'utilisation de ce logiciel n'a pas atteint sa vitesse de croisière et les économies espérées lors de son installation ne sont pas encore au rendez-vous. « *A terme, en prenant en compte l'ensemble des process, de la commande à la facturation, nous visons une économie de 20 % sur les frais de gestion* », précise Yvan Perraud. Car, outre un suivi budgétaire en temps réel, la dématérialisation doit également aboutir à une meilleure maîtrise des dépenses grâce aux gains de productivité dus à une dose d'automatisation. « *Nous devons professionnaliser et rendre plus économes nos processus achats, justifie Yvan Perraud. Ce nouvel outil nous permettra également, à moyen terme, de gérer les appels d'offres et de mieux piloter et analyser la performance des fournisseurs* ». A croire, qu'une fois installé, ce logiciel a fait tâche d'huile.



À NOTER
Dans 56 % des sociétés, le tableur Excel reste le seul outil de pilotage des contrôleurs de gestion, selon l'Observatoire international du contrôle de gestion 2014 réalisé par la DFCG et Décision Performance Conseil.
En savoir plus : echo.st/m107338.

TRANSITION.
Philippe Grapin, responsable des services généraux et des achats, et Yvan Perraud, en charge des achats, ont créé un groupe de travail pour transformer un process devenu obsolète.
Photos DR



DES CHIFFRES ET DES LETTRES



MARC BERTONÈCHE
Professeur des universités, Associate Fellow à l'Université d'Oxford et professeur à HEC

La Bourse ou la vie ?

Le député UDI Jean-Christophe Fromantin propose de créer des Bourses régionales pour offrir aux futures grandes régions la possibilité de financer en circuit court des PME, des ETI et des grands projets de collectivités locales. Il a même récemment obtenu le vote d'un amendement exigeant un rapport du gouvernement sur le sujet. Créer des Bourses régionales ? L'élu devrait plutôt parler de les recréer, car elles ont bel et bien existé dans le passé avec le succès que l'on connaît. Mis à part Lyon, qui représentait les trois quarts du volume, lui-même très restreint, des transactions réalisées sur ces Bourses de province dans les années 1980, la situation de ces places financières est restée marginale et n'a cessé de se dégrader jusqu'à leur disparition. S'il est exact qu'une très grande partie de l'épargne française naît en province, s'il est essentiel de promouvoir les petites et moyennes entreprises largement réparties sur le territoire national et s'il est nécessaire d'aller dans le sens d'une plus grande décentralisation financière, cela justifie-t-il pour autant de tenter de ressusciter des marchés relégués dans un coin de monumentales chambres de commerce ou perdues au milieu de palais rappelant les heures glorieuses de la Belle Epoque ? Les structures existent à Paris, où Euronext offre aux PME la possibilité d'accéder à la cotation de manière simplifiée par l'intermédiaire d'Alternext. Des entreprises de plus petite taille sont cotées sur le Marché libre, marché non réglementé, tout comme Alternext, sur lequel les contraintes d'admission et de transparence d'information sont minimales. Des plates-formes de négociation électronique d'actions de PME non cotées ont aussi vu le jour. A l'heure de la mondialisation et d'une concurrence effrénée entre les différentes places financières, il n'est pas certain que l'affirmation de Montaigne « *J'aimerais mieux, à l'aventure, être le second ou le troisième à Périgueux que le premier à Paris* » ait gardé toute sa valeur. ■



Primo Finance, tête chercheuse en subventions

FINANCEMENT // Souvent dépourvues de ressources en interne pour partir à la recherche d'aides financières publiques, les entreprises y renoncent faute de temps, de connaissances ou de moyens suffisants. L'entrepreneur Clément Moreau souhaite leur simplifier la tâche.

Au milieu des quelque 6.000 dispositifs d'aides publiques dont ils peuvent potentiellement bénéficier, les chefs d'entreprise se retrouvent perdus quand sonne l'heure de la « chasse aux subventions ». Si les aides à l'innovation, dont le crédit d'impôt recherche est la figure de proue, sont la plupart du temps bien identifiées, il en va autrement pour la myriade d'aides à l'investissement, au recrutement ou encore au développement. Partant de ce constat, Clément Moreau, le fondateur de Primo Finance, a décidé d'apporter aux entreprises, de la PME au groupe en passant par l'ETI, une expertise dans cette quête dont les équipes en interne n'ont souvent pas le temps et/ou les moyens de s'occuper. « *Cela nécessite un*

savoir-faire spécifique, assure-t-il. Les entreprises ont souvent des a priori erronés sur la démarche à entreprendre et viennent régulièrement en nous disant "Donnez-nous la liste des critères à remplir", mais ça ne marche pas comme ça. »

Un suivi sur deux ou trois ans

En fonction de la nature du projet et de la zone d'implantation de la société, les subventions peuvent, en effet, considérablement varier. Et surtout, les process à respecter sont très stricts. « *Contrairement à ce que beaucoup pensent, une entreprise ne peut pas se servir d'une aide pour boucler le financement d'un projet. Les subventions ne sont accordées que si la société a elle-même les moyens de mener le projet à son terme sans avoir*

besoin de ces aides », précise le fondateur de Primo Finance. A charge donc pour la petite équipe de 5 personnes d'évaluer le projet, de monter le dossier et d'assurer un suivi sur le long terme qui, souvent, s'échelonne sur deux ou trois ans. Le patron d'une industrie agroalimentaire ayant une dizaine de sites de production en France a ainsi pu obtenir, grâce à Prims Finance, 1,2 million d'euros de subventions européennes, nationales et locales

pour un projet d'investissement en matériel et équipement de production d'un montant de 9 millions d'euros. « *Ces aides ont permis d'aller plus loin, de gagner du temps et d'anticiper certains investissements qui auraient été décalés dans le temps sans aide publique, explique-t-il. Cela a également rassuré les autres financeurs du projet qui voient d'un bon œil l'intervention financière publique* ». On est donc bien loin du simple effet d'aubaine. — V. B.

ILS ONT BOUGÉ

Alain Shalit prend la direction administrative et financière du Gifas // **Michael Ogrinz** devient partner au sein du bureau parisien d'Advent International // **Benoît Flamant** est nommé directeur général délégué et directeur des gestions de Fourpoints IM.
En partenariat avec **Nomination.fr**

Profitez d'offres gaz naturel à prix bloqué et sans engagement de consommation !

Rendez-vous sur www.gdfsuez-energiesfrance.fr

L'énergie est notre avenir, économisons-la !



BRUNO DONDERO

Professeur à l'université
Panthéon-Sorbonne,
expert du Club des juristes

Dynamisons encore la justice commerciale !

Le projet de loi Macron comporte plusieurs articles relatifs au droit des entreprises en difficulté. L'un d'eux envisage de mettre en place une « spécialisation » des tribunaux de commerce (TC). L'objectif est louable, puisqu'il s'agit de renforcer l'efficacité de la justice commerciale, instrument essentiel dans le fonctionnement de notre économie. La réforme pourrait cependant être améliorée. Le projet prévoit qu'une compétence exclusive serait donnée à certains TC, dans le ressort d'une ou plusieurs cours d'appel, pour traiter des dossiers les plus difficiles. Précisément, seraient concernées trois catégories de procédures : celles visant des entreprises dépassant certains seuils (nombre de salariés, chiffre d'affaires) ; celles visant des entreprises ayant des établissements dans le ressort de plusieurs juridictions et dépassant là encore certains seuils ; et les procédures ayant un caractère international.

Aux juridictions commerciales, les dossiers les plus importants ! Et aux autres ? S'il ne reste aux « petits tribunaux » que les dossiers les plus simples, concernant les entreprises les plus petites, on peut s'attendre à un mouvement de protestation, et même à une nouvelle grève des juges consulaires.

Si les 3.000 et quelques juges des tribunaux de commerce devaient cesser de rendre des décisions, ce seraient des centaines de magistrats de carrière qu'il faudrait alors affecter aux dossiers commerciaux. Le coût d'une telle mesure serait sans doute difficilement supportable par le budget de la Justice, car les juges des tribunaux de commerce exercent leurs fonctions gratuitement. Au-delà de cette question financière, il faut prendre conscience que l'on se priverait de la première des qualités de la justice commerciale, qui permet que les chefs d'entreprise soient jugés par leurs pairs. Ce système reposant sur des juges élus présente l'avantage de faire intervenir, sur des questions touchant à la gestion des entreprises, des experts de celle-ci, c'est-à-dire des juges ayant l'expérience de la gestion concrète d'une entreprise.

Avec la spécialisation, les tribunaux les plus importants devraient se voir réserver les dossiers les plus sensibles, dont devraient par conséquent être dessaisies les juridictions les plus petites. L'idée de mettre les dossiers les plus complexes entre les mains des juges les plus expérimentés est bonne. Simplement, plutôt que d'opposer grands et petits tribunaux de commerce, la réorganisation de la carte judiciaire commerciale devrait se faire différemment. Pourquoi ne constituerait-on pas un ou plusieurs pôles communs par région, réunissant les juges les plus expérimentés de toutes ces juridictions, et auxquels on confierait les dossiers complexes ? On mettrait ainsi ces dossiers entre les mains des juges les plus avertis, sans pour autant créer des catégories au sein des tribunaux de commerce. Cette initiative pourrait d'ailleurs être étendue à d'autres aspects du droit économique, comme la concurrence déloyale. ■

direction des ressources humaines



LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE N'EST PAS UNE GARANTIE D'ÉVOLUTION
Intervenue lors de la 5^e université d'Entreprise & Personnel, la sociologue Valérie Boussard (photo) constate que « l'injonction de mobilité n'accélère pas le développement des carrières » et observe même que « les mobilités imposées produisent de meilleurs effets que les mobilités choisies, car ces dernières sont moins bien accompagnées par les managers ».

100 %

DES ENTREPRISES
proposeront en 2015
des augmentations
individuelles, selon
People Base CBM.



CONFIDENCES DE DRH PAR LES ECHOS ET L'ANDRH

AVEC MUTEX



Franck Bodikian « C'en est fini des relations physiques »

LE DRH de Manpower Group France et de Manpower en France était l'invité de l'émission « Confidences de DRH » proposée par l'ANDRH et « Les Echos ».

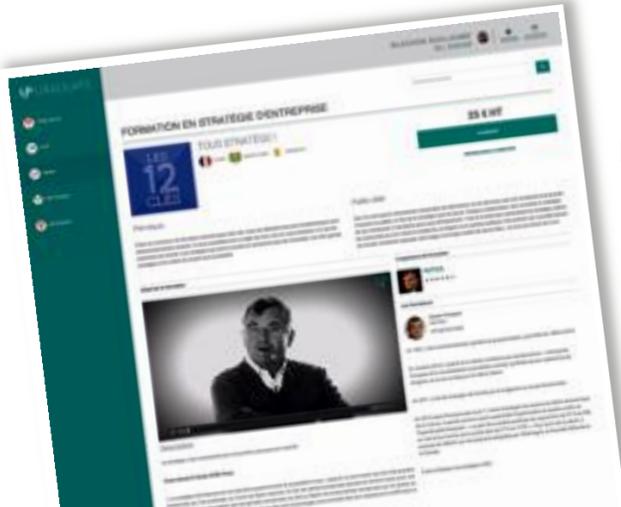
Transformation digitale. « La relation est désormais omnicanale. C'en est fini des pas-de-porte, des agences et des relations physiques. La question qui se pose désormais est de savoir comment nourrir la relation avec les intérimaires, les clients et les salariés. Les options sont les suivantes : doit-on conserver des vitrines ou des agences ? Etre présent chez le client ? Quelles opérations faire à distance et avec quelles applications ? Après avoir testé 9 pilotes d'organisations différentes, les scénarios sont actuellement mis en œuvre à grand renfort de formation

sur les outils numériques, la relation client et la gestion du changement. »
Recrutement. « Ce projet, baptisé "Envergure", a renforcé le rôle de recruteur de Manpower puisque nous engageons 100 consultants en recrutement et mettons en place 50 cabinets de recrutement au sein de nos structures pour être au plus près de nos clients. »
Intégration des cultures. « Au sein de nos filiales, le challenge est d'accueillir la croissance externe, de mettre tout le monde au travail et de créer du lien autour de cultures communes. »
Son défi. « L'enquête interne, qui prend régulièrement le pouls des salariés, a révélé récemment un printemps, un bourgeonnement, après des années de tassement. Mon projet est de faire en sorte d'entretenir cette flamme, que cela dure ! »
Ses modèles. « A la faculté d'Aix-Marseille, je suis tombé amoureux de sociologues et d'économistes. Quand je cherche de l'inspiration, je me retourne invariablement vers mes classiques, Max Weber et Keynes. »

Interview réalisée par Muriel Jasor



Retrouvez la vidéo sur business.lesechos.fr



LE CATALOGUE

proposé par l'appli UpGraduate permet de trouver une formation en fonction du métier ou de l'entité du salarié.

DR



UpGraduate, l'appli qui promeut le CPF

CARRIÈRES // Alors que le compte personnel de formation entre en vigueur, deux start-uppers, Arnaud et Guillaume Blachon, proposent aux DRH une appli pour se repérer dans le dédale des formations.

Marie-Sophie Rampacher
msrampacher@lesechos.fr

Cela s'appelle de l'à-propos. Alors que les directeurs des ressources humaines ignorent encore comment tirer profit du compte personnel de formation, deux frères issus du numérique, Arnaud et Guillaume Blachon, 24 et 26 ans, lancent une appli qui lui est dédiée. UpGraduate met à la disposition des services RH un catalogue quasi encyclopédique intégrant à la fois les sessions « maison » et l'ensemble des formations « diplômantes et certifiantes », seules éligibles pour utiliser les heures du CPF. Celles-ci seront identifiées par un tag, du moins dès que les branches auront (enfin) publié, par secteurs, la liste des formations reconnues... Ultra-ambitieux, cet « Upstore » devrait, selon Arnaud Blachon, améliorer la transparence sur les offres : « Depuis 1946, l'Etat est le seul garant de la formation. Il contrôle une bonne part du marché, alors que celui-ci reste fragmenté et illisible. »

Considérer la formation comme un investissement

Par souci d'efficacité, les entreprises ont tendance à recourir toujours aux mêmes prestataires pour des modules récurrents : comment réussir un entretien d'embauche ? conduire une réunion efficace ? mener une négociation commerciale ? etc. Sans forcément les envisager comme un parcours avec un objectif à terme. Or, via la plate-forme, il sera possible pour tout DRH de créer des parcours de formation par type de fonction et surtout par entité. « Il est urgent de rénover l'image de la formation. Vue comme une taxe par l'entreprise, elle n'est pas considérée comme un investissement susceptible de produire un ROI », regrette Arnaud Blachon, qui a justement mis le pied dans ce secteur en popularisant les cours massifs en ligne. « Les MOOC, l'e-learning et la vidéo vont permettre de répondre aux contraintes de temps

et d'organisation des collaborateurs », se convainc cet ancien élève de l'Epitech. Pour intéresser tous les acteurs de l'entreprise au développement des compétences, UpGraduate sera également accessible aux managers. Si toutefois l'entreprise leur autorise l'accès... A charge pour eux de concevoir leurs programmes à destination de leurs propres équipes en piochant auprès des stores privés et publics, ainsi que des organismes partenaires (Grenoble Ecole de management, Ionis Group, Learn Assembly, etc.). Autre atout souligné auprès de l'encadrement : le suivi des apprentissages des salariés via les data récoltées, qui devrait permettre d'estimer le retour sur investissement.

Le soutien de Xavier Fontanet

Cette « proposition de soutien organisationnel » a pour l'heure séduit une personnalité de poids, comme Xavier Fontanet, ex-PDG d'Essilor. Très concerné par les questions de management des talents, il signe d'ailleurs un MOOC sur la stratégie d'entreprise spécialement conçu pour UpGraduate. Intitulé du cours : « Tous les employés doivent connaître la stratégie de leur entreprise, pas seulement le management. » Pour ce qui est de la qualité générale des contenus, la solution mise à terme sur le système de notation des salariés, qui éliminera naturellement les canards boiteux parmi les quelque 50.000 prestataires... Depuis la création de la start-up à l'été dernier, ses premiers clients sont évidemment les organismes de formation, dont la jeune pousse a digitalisé bon nombre de contenus. D'ores et déjà, les entreprises clientes bénéficient des mêmes services, l'objectif étant d'inciter l'apprentissage quel que soit le navigateur (PC/MAC, tablette ou smartphone) et, pourquoi pas, hors du temps de travail... L'une des filiales de la SNCF s'intéresse de près à la plate-forme, qui propose par ailleurs la prise en charge de l'administration globale de la formation (demandes, validations, factures, etc.), complexe, chronophage et coûteuse. Pour l'heure, l'appli est mal vue des responsables formation, qui craignent pour leur métier. Cette solution, pourtant, ne remplace ni la réflexion sur les parcours de carrière, ni l'appréciation des prestataires, ni surtout l'évaluation à froid des connaissances acquises. Autant d'estimations négligées jusqu'ici par les services RH.



A NOTER
Pour s'insérer sur le marché, UpGraduate casse les prix : l'abonnement coûte de 99 à 299 euros par entreprise.
La formation est ensuite facturée 25 euros par utilisateur.
Tarifs de groupe négociables.

Votre entreprise cotise pour la formation professionnelle ?

C'est utile,
C'est efficace,
C'est Opcalia.

Adhérez et versez votre participation AVANT LE 28 FÉVRIER.

En savoir + sur opcalia.com

OPCALIA
PROMOTEUR DE COMPÉTENCES

direction marketing & commerciale

50 %

DES FRANÇAIS s'estiment fidèles à deux ou trois marques. Mais 93% ne s'estiment pas assez récompensés de leur fidélité (étude Generix Group-Toluna).



BIENTÔT UNE MARQUE ANTIGASPI

Après une opération réussie sur les fruits et légumes moches l'an passé, le collectif Les Gueules Cassées, porte-parole de la lutte antigaspi, élabore une marque ombrelle pour commercialiser d'autres aliments boudés par les consommateurs. Cette année, camemberts et céréales sont au cœur de la campagne du collectif. Ces produits, vendus 30 % moins cher, arboreront le logo Gueules Cassées et devraient arriver en magasins dès mars.



Sushi Shop place le client au cœur de sa communication

STRATÉGIE //

L'enseigne leader de la restauration rapide de sushis se dote d'une nouvelle plate-forme marketing axée sur les moments de consommation. Le lancement de son premier film publicitaire marque une étape dans son développement, explique Grégory Marciano, son directeur général.

Clotilde Briard
cbriard@lesechos.fr

Sur grand écran, un scooter sillonne la ville. Au fil de sa route, son conducteur sonne aux portes les plus variées. Là, un barbu lui ouvre. Ici, il se retrouve nez à nez avec une petite fille. Ailleurs, il a face à lui une jeune femme déguisée en brique de lait en train de faire la fête. Plus loin, un jeune couple occupe un toit dominant la ville. A chaque fois, le conducteur n'arrive pas les mains vides. Il apporte une commande passée chez Sushi Shop. Pour l'enseigne, qui se revendique comme leader de la restauration rapide de sushis, c'est une première. Jusqu'à présent, elle communiquait en affichage, dans la presse et faisait du sponsoring télévisé. Depuis sa création en 1998, elle n'avait encore jamais fait de spot publicitaire. Mais depuis le 7 janvier, son film passe dans les salles de cinéma, des lieux que fréquentent beaucoup les acheteurs de ces produits, ainsi que sur le Web.

Investir les réseaux sociaux

L'axe de communication, lui aussi, est nouveau. Jusque-là, Sushi Shop plaçait plutôt les feux des projecteurs sur ses produits. Sa nouvelle plate-forme marketing met cette fois-ci l'accent sur la relation client et les instants de vie passés autour de la dégustation. Avec pour signature « A good time is coming » (un bon moment vous attend).

« Montrer la diversité de nos clients permet de renforcer le sentiment de proximité avec l'enseigne. Les Français connaissent maintenant les sushis. La différenciation se fait de plus en plus par la marque et les valeurs qu'elle véhicule », estime Grégory Marciano, directeur général et cofondateur de l'enseigne. Un discours publicitaire qui atteste que l'enseigne – qui a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 156 millions d'euros l'an dernier – atteint sa maturité. « Face aux enjeux de fidélisation, il est important de signifier que l'expérience va au-delà du produit et que les moments de consommation peuvent être d'une grande diversité. Cela donne une dimension émotionnelle supplémentaire à une marque urbaine et contemporaine », relève Xavier Mendiola, directeur général adjoint chez DDB, la nouvelle agence de Sushi Shop.

La posture de marque se traduit également dans un « Manifesto », qui proclamera les valeurs de la marque en boutique. En parallèle, l'enseigne s'investit dans les réseaux sociaux et cherche à développer du contenu. « Nous voulons créer un lien supplémentaire avec les consommateurs », souligne Karine Lecomte, responsable du marketing et de la communication. Autre signe que l'accent est mis sur la relation client, dès ce premier trimestre, une carte de fidélité devrait permettre au consommateur venant en boutique de

« Montrer la diversité de nos clients permet de renforcer le sentiment de proximité avec l'enseigne. »

se constituer une cagnotte équivalent à 5 % de réduction. Une manière de mieux connaître les habitudes des adeptes de la vente à emporter, ceux qui commandent à distance et se font livrer étant déjà bien répertoriés.

Revenir aux fondamentaux

Si la tonalité de la communication a évolué, il s'agit cependant de continuer à concilier le côté premium de la marque et son souci d'apparaître comme accessible. Les collaborations sur une partie de la gamme avec des chefs étoilés, comme Joël Robuchon l'année dernière, ont pris fin. La nouvelle carte mise en place en 2015 revient aux fondamentaux de la marque, qui s'est construite autour du sushi californien. Elle fait la part belle à des plats qui constituent sa signature comme les « rolls ».

La gamme des offres toutes prêtes, afin que les clients n'hésitent pas entre les différents sushis et autres makis, s'étend. Une « box » pour deux vient la compléter. Composée de best-sellers, elle affiche un prix attractif de 39 euros susceptible de drainer une nouvelle clientèle. Et fera l'objet d'une communication à la Saint-Valentin. Le déjeuner, qui représente 30 % des ventes environ, comporte, lui, des menus démarquant à 11,90 euros.

L'enseigne montre ainsi qu'elle sait être accessible. La marque continuera cependant à miser sur des propositions événementielles pour rythmer l'année comme elle l'avait fait lors de la dernière Coupe du monde de football. Elle sortira également des box autour de métropoles mondiales qui inspireront les recettes. Sushi Shop joue en effet encore plus qu'avant la carte internationale. L'enseigne compte 85 boutiques en France, quatre autres devant voir le jour au premier trimestre. Elle a pris pied à la fin de l'année dernière en Allemagne, va ouvrir deux nouveaux points de vente à Londres, et quatre aux Etats-Unis où elle a déjà une boutique.

Rien d'étonnant alors que la marque – dont le nom est déjà compréhensible partout dans le monde – ait choisi avec « A Good Time is coming... » une signature de marque en anglais. Même si le spot met en scène un escalier haussmannien spectaculaire, typiquement français, il prend d'ailleurs bien soin de montrer un paysage de tours, qui pourrait être n'importe où dans le monde. Seuls les bons connaisseurs de Paris auront reconnu le Front de Seine. ■



TRENDS SPOTTING



GILLES FRAYSSE
Conseil en valeur de marque
www.synapse.eu
gilles.fraysse@synapse.eu

Marketing de la peur

Certains font de la peur un fonds de commerce. C'est sur elle que reposent en partie les succès du « Suicidisme français » d'Eric Zemmour et de « Soumission » de Michel Houellebecq. Dans le domaine des marques, un livre édifiant s'ancre dans cette veine : « Le Marketing de la peur », de Serge Michels aux éditions Eyrolles. L'auteur passe brillamment en revue les différentes peurs sur lesquelles surfent des ONG, des scientifiques et des politiques, provoquant des crises parfois infondées contre lesquelles sont obligées de se défendre les marques... Les OGM, l'aspartame ou le bisphénol A, interdits contre les avis d'experts, sont cités comme exemples de ces abus. Ce marketing de la peur se décline de quatre façons : **La peur se nourrit de l'ignorance.** A l'heure d'Internet et de la transparence absolue, les experts, médecins et scientifiques font face à une défiance sans précédent. L'émotion emporte sur la rationalité.

La nature est la nouvelle religion. La santé et l'environnement sont érigés en valeurs suprêmes. Sans pour autant faire l'objet d'analyses scientifiques. Au pays de Descartes, en effet, la science ne passionne plus grand monde... 53 % des Français ne s'y intéressent pas du tout !

Le zéro risque est un prérequis. Tout risque nouveau est devenu insupportable. Dans notre société, le sucre ou le sel, s'ils venaient d'être inventés, seraient interdits à la consommation. **Les ONG et les lanceurs d'alerte médiatiques** se posent en nouvelles références face aux experts et aux études. Et 88 % des Français considèrent qu'ils disent la vérité sur notre alimentation.

En imposant l'émotion au centre de la pensée, le marketing de la peur nourrit le fantasme d'une collusion entre différents acteurs institutionnels et menace notre société démocratique. Aux grandes marques d'adapter leur discours et de rassurer sur les peurs par anticipation... ■

ILS ONT BOUGÉ

Vincent Thijssens est nommé directeur du développement chez iProspect // **Christophe Telle** prend la direction commerciale de Digora // **Anne-Marie Brochier** devient directrice marketing, communication et technologies de l'information de Baïla Pizza.
En partenariat avec **Nomination.fr**

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Sandrine Maguin
(Directrice du marketing et de la communication, Whirlpool France)

A 36 ans, Sandrine Maguin prend la tête du marketing et de la communication de Whirlpool France. Entrée dans le groupe en 2001, elle a œuvré dans les ventes avant de passer à la direction marketing. Puis, elle a pris, en 2012, la direction des marques et de l'innovation. ■



POUR GRÉGORY MARCIANO, directeur général et cofondateur de l'enseigne, la différenciation passe notamment par les valeurs que la marque véhicule. Photo DR

YouFID dope les bases de données clients des marques

CRM // Solution de fidélisation client, YouFID entend aider les commerçants à augmenter leur base de données clients. Des marques la teste déjà, l'enseigne de coiffure Jean-Claude Biguine notamment.

Camille Boulate
@cboulate

Un Français sur deux possède au moins deux cartes de fidélité dans son portefeuille. Des cartes qui se perdent, agaçant parfois le consommateur. La start-up YouFID, créée fin 2012, estime avoir déniché la solution pour faciliter tant la vie du consommateur que celle de la marque. Une carte virtuelle, utilisable au sein de plusieurs enseignes, liée à un outil de push géolocalisé et d'e-mailing permet d'optimiser les campagnes marketing. « Les ensei-

gnes, pour la plupart de proximité, peinaient à établir une base de données clients fiable. Base pourtant essentielle pour effectuer des campagnes marketing efficaces et inciter le client à revenir dans leur point de vente », explique Ramzi Laib, cofondateur de YouFID.

Des clients acteurs

Pour fidéliser les clients, la start-up propose le cumul de points à chaque passage en boutique ou en fonction du montant du ticket de caisse. « Majoritairement, les marques préfèrent la première solution, plus simple pour elles à mettre en place. En effet, l'enseigne n'a qu'à fixer un montant de points pour chaque passage du client en boutique », assure Ramzi Laib. Les clients scannent ensuite eux-mêmes leur carte de fidélité sur les tablettes disposées en caisse, et bénéficieront d'une remise une fois le seuil de points atteint. Dans le second cas, c'est le vendeur qui

scanne la carte et tape le montant du ticket de caisse.

Un gain de productivité

McDonald's, Point Soleil, Domino's Pizza ou encore Jean-Claude Biguine sont conquis par la solution. « Aujourd'hui, 40 de nos salons franchisés sont équipés de YouFID », confie Thierry Donné, directeur général de l'enseigne de coiffure, qui est sur le point de déployer le concept dans ses 160 boutiques. Car, mis à part le gain de place dans le portefeuille des clients, YouFID prône un gain d'efficacité pour le commerçant. Notamment en lui assurant la constitution d'une base clients qui lui est propre. « Chaque point de vente est propriétaire de sa base de données, même si une même enseigne équipe plusieurs de ses boutiques : chacune garde la main sur ses clients », assure Ramzi Laib. Pour Thierry Donné, YouFID permet de communiquer plus efficacement, et surtout plus localement. ■



direction numérique



Transformer un pis-aller en formule gagnante...

A. Beaunais/Netexplo

CONFÉRENCE // L'an dernier, le forum Netexplo subissait les conséquences de la venue à Paris du président chinois : en plein milieu des trois jours de conférence, le Palais de l'Unesco abritant l'événement avait été réquisitionné pour accueillir Xi

Jinping, Thierry Happe (photo), le PDG de cet observatoire des changements numériques, avait alors consenti à réaliser une partie des débats en ligne. Un format imposé qui, visiblement, a plu. Cette année, les 4 et 5 février prochains, près des trois quarts du forum seront accessibles directement sur le site netexplo.org. Au programme de ces deux jours : une présentation des tendances 2015 par Julien Levy (HEC), un focus sur le digital chinois...



Rencontre avec un chief data officer

MÉTIER //

« L'important, c'est de résoudre les problèmes des opérationnels, pas ceux du chief data officer », remarque Hugues Le Bars, lui-même chief data officer de Neopost. Son travail commence par l'identification des données exploitables.

Florian Dèbes
fdeb@lesechos.fr

En 2015, un quart des grandes entreprises auront nommé un chief data officer (ou directeur de la donnée) », prédisait Gartner il y a un an. De multiples entreprises ont confirmé le pronostic. Ford vient de recruter un ancien consultant de Dun & Bradstreet pour réfléchir aux ressources utiles du Big Data dans le cadre d'un projet de voiture sans chauffeur. Au sein du CAC 40, Alstom et certaines marques de LVMH (propriétaire des « Echos ») ont leur chief data officer. D'autres grands groupes reconnaissent leur intention d'ouvrir le poste ou confient la mission à leur DSI. Même l'Etat français a nommé le sien, en la personne d'Henri Verdier, administrateur général des données

de l'Etat. Derrière le titre se cache une fonction encore rare. Rencontre avec Hugues Le Bars, chief data officer chez Neopost.

Valoriser les données

Entre les informations de traçage des colis et la facturation de ses services, la société de machines à affranchir récolte énormément de données. Celles-ci s'ajoutent aux données ouvertes, accessibles à tous, comme celles de cartographie ou de météorologie. Prises à part, ces informations ne valent pas grand-chose. A Hugues Le Bars de leur donner de la valeur en incitant tous les services de l'entreprise à les exploiter dans leur ensemble. « En entreprise, personne ne peut dire qu'il n'est pas concerné par les données », poursuit-il. Par exemple, elles permettent d'anticiper le remplacement des machines d'affranchissement confiées aux clients. Une information aussi utile pour les commerciaux que pour les services de maintenance ou les acheteurs. Hugues Le Bars est adepte de la méthode des petits pas.

« J'encourage les métiers à prendre conscience de l'importance de la donnée sur des cas de business restreints », explique-t-il. Dans les faits, il constitue des équipes d'une poignée de personnes qui travaillent sur des projets modestes mais envisageables à plus grande échelle. Par exemple, il n'a fallu que quelques semaines à DMTI Spatial (une filiale canadienne de Neopost, spécialisée dans les données géolocalisées) pour se donner les moyens d'analyser, en continu, la masse de données

HUGUES LE BARS, chief data officer de Neopost. Pour lui, la data concerne l'ensemble de l'entreprise. Photo Philippe Boulanger

confiées par ses clients. « L'objectif est de pouvoir présenter des succès qui constitueront un exemple pour le reste de l'entreprise », souligne-t-il. Au passage, autant s'attaquer à un « problème difficile » pour marquer les esprits, notamment ceux des membres du comex. « Il faut du concret pour expliquer à un PDG que la donnée est un actif », considère Hugues Le Bars.

Priorité : résoudre les problèmes des opérationnels

La première étape de son travail est d'identifier l'ensemble des données brassées par l'entreprise et de permettre leur exploitation par tous. Attention à ne pas perdre de vue l'essentiel : « L'important, c'est de résoudre les problèmes des opérationnels, pas ceux du chief data officer qui peut voir des synergies de données partout et oublier que les différents services qui récoltent ces données ne se sont jamais parlé auparavant », remarque-t-il. Puisque chaque service connaît sur le bout des doigts certaines données mais ignore l'existence d'autres, l'organisation a tout intérêt à mutualiser ses savoirs. Mais en incitant au partage de données et donc à la collaboration, le CDO s'attaque à l'esprit de chapelle. Un challenge. Gare aussi à ne pas faire n'importe quoi avec les données. Le chief data officer doit également garantir la conformité des pratiques de l'entreprise avec la loi et les recommandations de la CNIL. Pour l'instant, il est interdit d'exploiter des informations recueillies auprès d'un client pour une utilisation autre que celle qui lui a été indiquée au moment où celui-ci a accepté de les partager. Chez Neopost, Hugues Le Bars se veut à l'affût des évolutions de la réglementation européenne sur la protection des données, attendues cette année.



À NOTER
La quatrième édition du congrès Big Data Paris se tiendra les 10 et 11 mars 2015 au CNIT La Défense.

Le chiffre

Zéro

EURO

Le montant des ressources budgétaires demandées par Hugues Le Bars à son arrivée chez Neopost, fin 2013. Objectif : écouter les opérationnels plutôt qu'imposer ses propres idées.



Bootika protège le smartphone... et le recharge

OUTIL // Un modèle de coque de protection, qui fait aussi office de batterie de complément, permet aux professionnels « accros » d'utiliser leur mobile en toute tranquillité.

Quand votre smartphone ne sonne pas, ne vibre pas ou ne clignote pas, c'est que votre batterie est en rade. Un mauvais coup pour votre productivité. Une situation bien inconfortable : éloigné de vos mails et de vos réseaux sociaux, comment pouvez-vous manager vos équipes chargées de la transformation numérique de l'entreprise ? Vous avez encore un rendez-vous mais votre application agenda ne pourra pas vous rappeler où ni à quelle heure... De telles situations pourraient bientôt être de l'histoire ancienne.

Promesse du numérique : la réactivité...

De plus en plus gourmands en énergie, les smartphones grossissent pour abriter des batteries plus puissantes mais souffrent toujours d'un manque d'autonomie flagrant pour une utilisation professionnelle ponctuée d'appels, de rédaction de mails et de consultation à tout-va d'informations en tout genre. Certaines applications se proposent déjà

de limiter la consommation d'énergie de l'outil-compagnon mais, en retour, dégradent ses performances. Pas très pros quand le numérique promet d'améliorer la réactivité de l'entreprise face aux aléas. Quant aux batteries externes, elles sont un peu encombrantes et difficiles à glisser dans la poche intérieure d'un costume. La solution : la coque-batterie rechargeable. Semblable à n'importe quelle protection entourant le smartphone, avec ou sans-rabat, elles promettent de doubler son autonomie en toute discrétion. De quoi terminer la journée avant le stade critique. Pour cela, il suffit de penser à recharger la coque-batterie à une



À NOTER
Bootika se donne encore du temps mais espère bien un jour vendre ses produits en gros, auprès des entreprises qui équipent leurs salariés d'un smartphone.

prise fixe pendant cinq heures. Plusieurs modèles se répandent sur les marchés. Basée à Annecy, la start-up Bootika propose des coques-batteries rechargeables pour smartphones Samsung Galaxy et Apple récents. Une version pour l'iPhone 6 Plus est encore à l'étude mais la taille, déjà imposante, du smartphone haut de gamme de la marque à la pomme complexifie la conception. Elle devrait cependant être disponible d'ici quelques semaines. « Dans les aéroports, je voyais les hommes d'affaires qui cherchaient des prises partout et se tapaient la tête contre les murs », raconte l'entrepreneur Charles Couleurs pour expliquer la genèse du développement de son produit, conçu en Haute-Savoie par des ingénieurs mais fabriqué, comme souvent, en Chine. La start-up se félicite de ses premiers chiffres de vente en ligne. Après un travail de référencement Web de son site, elle écoule 15 à 20 coques rechargeables par jour. — **Fl. D.**

DIGITAL NEW WORLD



MARIE-HÉLÈNE FAGARD
Vice-présidente du Clonet.

Interdire les réseaux sociaux au bureau ?

Un exemple parmi d'autres : lors des événements #JesuisCharlie, Twitter, LinkedIn, Facebook ont permis une diffusion de l'information en temps quasi réel avec une rapidité de mise à jour inégalée. N'est-il pas temps de transformer cette puissance que nous avons vue à l'œuvre ces dernières semaines au profit des entreprises pour mieux cibler les clients, écouter la réputation des entreprises, diffuser en temps réel des offres marketing ? Ma réponse à cette question est claire depuis longtemps. Les entreprises ne peuvent plus négliger les réseaux sociaux, véritables modes de communication, de partage et d'échange. Alors, pourquoi observe-t-on encore des freins au sein de certaines entreprises, qui interdisent l'utilisation de ces réseaux à partir du réseau interne ? La peur de fuite d'informations ? La crainte d'ouvrir le système d'information vers l'extérieur ? Dans le premier cas, la formation relative à la confidentialité des données doit être permanente et source de rappel régulier aux salariés de nos entreprises. Pour leur usage personnel, ils font déjà attention et n'attendent pas qu'un modérateur valide ce qu'ils publient. Dans le deuxième cas, il existe de nombreux moyens techniques d'assurer une protection sécurisée des réseaux de l'entreprise et de permettre de tirer parti de cette puissance de collaboration, mais également source d'information. La qualité des interactions dépend bien sûr du nombre de personnes incluses dans le réseau de chacun. Des questions se posent donc : faut-il accepter toutes les demandes de connexion ? Cette surcharge d'information ne tue-t-elle pas l'information ? En entreprise, chacun doit savoir définir sa propre utilisation des différents média sociaux, comme nous l'avons fait pendant des années concernant le journal papier, la radio, la télé ou Internet. ■

ILS ONT BOUGÉ

Bastien Chanut est désormais responsable de la production digitale de La Chose // **Stéphanie Madubost** prend la direction du développement et des activités digitales de Coyote // **Azeddine El Fezzazi** devient DSI de Fly. En partenariat avec **Nomination.fr**

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Pascal Antonini (Président de l'Afai)

Le conseil d'administration de l'Association française de l'audit et du conseil informatique (Afai) a réélu Pascal Antonini – aussi associé chez EY – à son poste de président du collectif de professionnels. Jeudi, l'Afai tiendra conférence à l'Université Paris-Dauphine. Le thème : et si les projets informatiques réussissaient grâce au contrôle interne ? ■



votre
carrièreLA CHRONIQUE
de Muriel Jasor
@Mljr75112Entreprendre
au féminin,
mode d'emploi

Angel de Munier

Oser, avancer sous un regard neutre, savoir s'entourer, cultiver un réseau, trouver un mentor, surmonter les obstacles... Quinze femmes entrepreneurs témoignent dans l'ouvrage que consacrent Marie-Claire Capobianco et Martine Liautaud à l'entrepreneuriat féminin (Eyrolles). L'accompagnement y apparaît incontournable, qu'il soit prodigué par un coach, un mentor ou bien un réseau. Un long chapitre est en conséquence

consacré aux réseaux, financiers comme généralistes. Sous l'aspect d'un guide pratique, tout est détaillé : les noms des responsables, les conditions d'adhésion, de partenariats, etc. Avec l'objectif de donner envie aux femmes désireuses de ressembler à une Yseulys Costes ou une Amélie Faure. Problème : 30 % des femmes entrepreneurs en France s'enferment elles-mêmes dans des stéréotypes (trop prudentes, peu confiantes, etc.). ■

LA MASTERCLASS DE
KWAME YAMGNANE //« Un start-upper
ne travaille pas
à La Défense »

William Beaucardet

Le directeur général adjoint de l'école 42 a déjà reçu dans sa fabrique de professionnels du Web une dizaine de groupes du CAC 40 désireux d'en savoir plus sur le mode start-up.

Propos recueillis par
Florian Dèbes

Kwame Yamgnane, les groupes sont-ils prêts à s'inspirer des jeunes pousses ? Ce qui intéresse les grands groupes, c'est l'état d'esprit des start-up vis-à-vis du numérique. Les grands dirigeants sont tout à fait conscients que nous passons de l'ère industrielle à l'ère numérique. Leurs entreprises ont parfaitement servi l'ère industrielle et ont créé des centaines de milliers d'emplois en un siècle. Mais aujourd'hui, elles risquent de disparaître. Il faut qu'elles changent mais certaines n'ont pas la culture pour ça. Dans les structures extrêmement hiérarchisées, quand une partie du groupe innove, le reste de l'entreprise tue cette innovation. C'est comme une réaction immunitaire.

Réaction immunitaire ! Qu'entendez-vous par là ?

Dès lors que d'autres personnes arrivent avec des méthodes différentes, l'organisation s'en méfie. Par exemple, quand le numéro 2 d'un géant de l'énergie

vient à 42, la direction de la communication nous reproche de ne pas lui avoir apporté un pupitre pour qu'il y pose les feuilles du texte de son discours. Lui, il s'en moque. Mais ses communicants, qui ne nous connaissent pas, ne sont pas prêts à changer. Entre la direction générale des grands groupes et les opérationnels qui travailleraient avec les start-up, il y a un nuage hiérarchique qui complexifie toute relation.

A quelle autre difficulté se heurte un start-up pour travailler avec un géant ?

En France, personne ne sait qui contacter pour travailler avec un grand groupe. Un entrepreneur qui a lancé sa start-up il y a sept ans vient tout juste d'entrer en contact avec une grande banque française. Présent à Londres depuis seulement deux ans, il travaille déjà pour la Barclays... La différence, c'est qu'à Londres le quartier d'affaires est au cœur de la ville. A Paris, un start-upper ne travaille pas à La Défense. Jamais il ne croise le cadre d'un grand groupe en allant manger une pizza en bas du bureau. C'est bête mais à Londres cela se passe comme ça.

Comment changer ?

Les grands groupes peuvent commencer à héberger des start-up dans leurs immenses locaux. Cela ne coûte que quatre ou cinq bureaux connectés à Internet... C'est une première forme de rencontre, et donc d'échanges. Pour aller plus loin, les grands groupes peuvent aussi apporter aux start-up les conseils juridiques ou financiers dont elles manquent. Forcément, à la longue, l'esprit start-up infusera dans la grande entreprise. Pour changer d'état d'esprit, on peut aussi imaginer que les top managers investissent chacun 200 ou 300 euros par mois dans une start-up. A dix, ils paieraient un développeur ! Et en interne, ce serait un signal fort. Autre possibilité : mettre en place des formations pour changer la culture des salariés autour du « faire ». Il faut réapprendre aux gens à travailler. Les méthodologies start-up – par exemple celle du minimum viable product (créer un produit en un mois avec le minimum de fonctionnalité pour être viable commercialement, et ainsi maximiser l'investissement par rapport au risque) – sont à l'opposé des process des grands groupes.

De quoi pousser des cadres à l'esprit entrepreneurial à quitter leur groupe...

Ces situations existent. Or perdre des gens brillants constitue un échec managérial. Je suis persuadé que l'entreprise peut repérer ces gens-là et imaginer – tout en continuant de les payer – de les détacher au sein d'une start-up à faire grandir et éventuellement à intégrer plus tard. Il revient à l'entreprise d'investir dans des start-up où ces talents pourront s'épanouir. Des modèles hybrides sont à créer... L'engagement extrêmement fort de la direction générale est impératif pour ensuite expliquer à un manager qu'on va lui retirer un membre de ses équipes. Car, pour un manager, perdre une personne, c'est être dévalorisé. En réalité, le mariage entre start-up et grand groupe n'a pas commencé. ■



LU POUR VOUS

Les 4 idées à retenir
de... « Le mot chien
peut-il mordre ? »de Thierry Tryant-Démaretz
(StudyramaPro)

Elaborer une stratégie marketing n'est guère aisé. Thierry Tryant-Démaretz revient sur des notions clés du marketing.

1 Marketing de conception : penser autrement

Une façon de nommer une pratique utilisée par les marketeurs depuis des années. L'idée ? « Se concentrer sur la conception de l'offre et des éléments qui permettront à la cible de la situer dans son environnement, selon l'auteur. C'est également la partie du marketing permettant de valoriser cette offre, de réfléchir à sa fixation de prix et à sa commercialisation. »

2 Vous avez dit « insight » ?

L'ouvrage dresse une typologie d'insights (perceptions par le consommateur) : dissonant centré et décentré mais aussi dissonant centré et décentré. Une chose plutôt rare dans le monde du marketing. Un moyen pour l'auteur de contredire ses confrères, vantant pour la plupart des insights dissonants, c'est-à-dire pointant un malaise ou une frustration chez le consommateur.

3 Toujours la cible, rien que la cible

Savoir bien adapter son produit en fonction de la cible à laquelle on s'adresse reste une chose essentielle. Le cas de Gillette et des rasoirs féminins reste dans les mémoires des marketeurs. Avant de connaître le succès, la marque s'est cherchée. Elle avait reproduit à l'identique le modèle masculin pour la gent féminine. « Une erreur, juge Thierry Tryant-Démaretz. En misant sur l'économie de la conception, Gillette a raté sa cible initiale et a dû repartir de zéro. »

4 L'idée n'est pas le concept

Une même idée peut avoir plusieurs concepts. Du concept dépendra la cible et les circuits de distribution. — Camille Boulate

LES ÉCHOS
EVENTS

Forum annuel de l'expérience client

Mercredi 18 mars 2015
Salons de l'Aéro-Club de France
Inscription sur
www.lesechos-events.fr
(code invitation : 1ech)

nomination
nominatation.fr

Les rubriques « Ils ont bougé » présentes dans ce numéro, qui rend compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous ont été fournies par notre partenaire Nominatation.fr, le service de veille et d'information sur les décideurs.

Problèmes personnels : imposez des limites !

Les conseils d'Eléna Fourès,
expert en leadership
et multiculturalité,
du cabinet Idem per Idem
elena.foures@idem-per-idem.com

Alain Elorza / Management



Vos collaborateurs importent au travail leurs problèmes personnels ? Au-delà de la compassion des premiers instants, il faut gérer le phénomène. En tant que manager, vous en constatez régulièrement les dégâts : une ambiance professionnelle en « mode mineur » sous l'effet du récit de relations maritales houleuses, de divorces calamiteux et autres déchirements personnels. Ces rebondissements toxiques polluent le travail d'équipe en faisant tourner l'énergie collective à vide. L'empathie et la compassion du début cèdent la place au fatalisme, vu le caractère récurrent des histoires de ceux qui y sont empêtrés.

C'est à vous, manager, d'imposer des limites. Certes, la tâche n'est pas aisée pour deux raisons : premièrement, à cause de l'humanisme et de la tendance à se projeter dans les malheurs des autres. Second point, parce que notre culture aujourd'hui inclut une tolérance collective qui permet d'étaler ses malheurs au travail. Dans votre rôle de manager, vous êtes responsable de l'équipe et devez faire preuve d'autorité pour la refocaliser sur les objectifs de travail. Point essentiel, attention à ne pas confondre la personne « saine » – dans une passe difficile qu'il convient de soutenir – avec la personne « toxique » qui étale ses malheurs en format « multisaisons ». ■

À FAIRE

01// Faire preuve d'empathie et de juste mesure

Ecouter la personne qui vit une difficulté, c'est nourrir votre lien affectif avec l'équipe. Quand il s'agit de malheurs récurrents et que cela nuit à l'équipe, il faut s'expliquer clairement et lui demander d'arrêter. Tout est question de mesure.

02// Orienter la personne vers la recherche de solutions

Suggérez un avocat, un médecin, un conseiller conjugal, un psy pour que la personne devienne actrice de sa vie, plutôt que victime.

03// Communiquer avec l'équipe

Partagez votre position sur le sujet pour être transparent et éviter les mauvaises interprétations. Votre image de leader s'en bonifiera.

À NE PAS FAIRE

01// Pratiquer une forme de « babysitting » à répétition

Passer des heures à écouter une personne empêtrée dans ses déboires risque de renforcer les « virus mentaux » qui les ont générés. L'affection collective empêche la victime de chercher les solutions.

02// Jouer au psy

Évitez de donner des conseils, car ce qui pourrait advenir serait de « votre faute ».

03// Sous-estimer l'effet systémique

Les « victimes » activent les boucles systémiques des autres : des membres de votre équipe risquent d'endosser le rôle de « bourreaux », ou de « pompiers ». Éviter ce psychodrame collectif est possible en arrêtant net les comportements déplacés.

Web
SUR
BUSINESS.LESECHOS.FR

- **Olivier Bas : de la nécessité de rétablir l'envie.** Dans un livre à paraître demain, Olivier Bas, le vice-président d'Havas Paris, revient sur le management par le plaisir. echo.st/m107449
- **La génération Z expliquée au DRH.** Une étude réalisée par The Bason Project et BNP Paribas dresse le portrait des jeunes et décrypte leurs aspirations. echo.st/m107448
- **Certifier les avis de consommateurs.** Avec les nouvelles technologies, les avis clients se multiplient... au détriment de la qualité. echo.st/m107452