

Olivier Nishimata  
Julien et Aline Nishimata

# ÊTRE ENTREPRENEUR AUJOURD'HUI

COMPRENDRE LES PRINCIPALES TENDANCES DE L'ENTREPRENEURIAT



Copyright © 2016 Eyrolles.

*« Être entrepreneur, c'est savoir être optimiste  
et prendre des risques »*

Xavier Niel

EYROLLES

# ÊTRE ENTREPRENEUR AUJOURD'HUI

Qui sont les entrepreneurs d'aujourd'hui ? Quelles sont les évolutions de fond, les principales tendances qu'ils doivent repérer, comprendre et intégrer à leur vision ? Quels sont les comportements, les compétences les plus adaptés ou les plus nécessaires à l'exercice de ce métier si particulier ?

L'ouvrage, accessible et synthétique, apporte un ensemble de réponses qui seront utiles à tous les entrepreneurs. Chaque thématique est agrémentée d'illustrations, d'exemples et d'entretiens avec des entrepreneurs aux parcours marquants :

Catherine Barba, Beryl Bès (MyAnnona), Bertile Burel (Wonderbox), Éric Careel (Withings), Denys Chalumeau (Promovacances, Se Loger et Se faire aider), Antonin Chartier (Jimmy Fairly), Anne-Laure Constanza (Envie de Fraises), Pierre-Henri Deballon (Weezevent), Vincent Ferry (Clair de Lorraine), Sébastien Forest (Allo Resto), Guillaume Gibault (Le Slip Français), Christian Hiller (EMC France), Ludovic Huraux (Attractive World), Méryl Job (Videdressing.com), Pierre Kosciusko Morizet (PriceMinister), Alexis Krycève (Treez, Altereco et Pur Projet), Céline Lazorthes (Leetchi), Sandra le Grand (Kalidéa), Olivier Mathiot (PriceMinister), Frédéric Mazzella (BlaBlaCar), Mathieu Nebra (OpenClassRooms), Catherine Néressis (PAP), Romain Nicolli (Critéo), Augustin Paluel-Marmont (Michel et Augustin), Stéphanie Pelaprat (Restopolitan), Guillaume Richard (O2), Vincent Ricordeau (KissKissBankBank), Élisabeth Rummelhard (My Little Paris), Dan Serfaty (Viadeo), Maxime Valette (Vie de merde), Jean-Hugues Zenoni (Le Monde Après).

---

« Les opportunités d'entreprise sont comme les autobus, il y en toujours une autre qui s'en vient. »

Richard Branson

---

Entreprendre... pour les entrepreneurs, c'est ce qu'ont fait **Olivier** et **Julien Nishimata** en créant un magazine mensuel dédié aux dirigeants et aux créateurs de TPE/PME. Fondateurs et dirigeants du magazine *Dynamique Entrepreneuriale*, d'un site Internet ([www.dynamique-mag.com](http://www.dynamique-mag.com)) et d'un club d'entrepreneurs.

**Aline Nishimata** est l'auteure de nombreux ouvrages. Elle intervient en tant qu'experte en communication écrite auprès du magazine.

**Dynamique**  
entrepreneuriale

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

# **ÊTRE ENTREPRENEUR AUJOURD'HUI**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Illustrations : Warren Manouélian  
Infographies : Julien Nishimata

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56269-9

**Olivier Nishimata**  
**Julien Nishimata - Aline Nishimata**

# **ÊTRE ENTREPRENEUR AUJOURD'HUI**

**Comprendre les principales tendances  
de l'entrepreneuriat**





# AVANT-PROPOS

---

Le privilège du préfacier est aussi son bonheur. Celui de pouvoir goûter avant chacun ce qui fait la valeur d'un livre. D'en donner quelques clefs. À tout le moins un avant-goût. Je le fais ici d'autant plus volontiers que j'ai pris à la lecture du présent ouvrage un bonheur très réel qu'il me faut partager.

Qui sont les entrepreneurs d'aujourd'hui ? Quelles sont les évolutions de fond, les principales tendances qu'ils doivent repérer, comprendre et intégrer à leur vision ? Quels sont les comportements, les compétences les plus adaptés ou les plus nécessaires à l'exercice de ce métier si particulier qu'est celui d'entrepreneur ?

C'est tout l'intérêt de ce livre que d'apporter, dans un format raisonnable et avec le permanent souci d'une très grande clarté, un ensemble de réponses que je crois sans équivalent en ce domaine. Outre l'exposé aussi complet que synthétique qu'il propose sur chacune des thématiques abordées, chaque chapitre s'enrichit d'illustrations, d'exemples, d'entretiens avec de belles figures entrepreneuriales qui en rendent la lecture tout à la fois très utile et des plus agréables.

Cette réussite ne doit assurément rien au hasard. Le collectif d'auteurs qui nous donnent aujourd'hui d'accéder à ce riche contenu n'en est en effet pas à son coup d'essai. Professeur d'entrepreneuriat et auteur de plusieurs ouvrages sur de nombreux aspects de la vie en entreprise, Aline Nishimata s'est ici associée à ses deux fils, Julien et Olivier, créateurs de *Dynamique entrepreneuriale*, le magazine de référence en matière d'information des entrepreneurs. C'est la réunion de leur expertise qui a permis ce livre. C'est la force de leur talent que d'en signer la réussite.

Je vous souhaite donc, et sans aucune réserve, une très fructueuse et bénéfique lecture.

Frank VIDAL  
Directeur général d'Audencia Nantes



# SOMMAIRE

|                    |   |
|--------------------|---|
| Avant-propos ..... | 5 |
|--------------------|---|

## Partie I - Les nouvelles tendances à connaître

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Chapitre 1 &gt; Partager, c'est gagner !</b> .....                            | 13 |
| Interview de Frédéric Mazzella, BlaBlaCar .....                                  | 17 |
| <b>Chapitre 2 &gt; Vers un monde plus responsable</b> .....                      | 19 |
| Interview d'Alexis Krycève, Treez, Altereco, Pur Projet .....                    | 23 |
| <b>Chapitre 3 &gt; Les seniors, consommateurs sans modération</b> .....          | 25 |
| Interview de Guillaume Richard, O2 .....                                         | 30 |
| <b>Chapitre 4 &gt; Un monde plus grand et plus petit !</b> .....                 | 31 |
| Interview d'Antonin Chartier, Jimmy Fairly .....                                 | 34 |
| <b>Chapitre 5 &gt; La gratuité, un leurre ?</b> .....                            | 35 |
| Interview de Ronan Peloux, Fondateur de CREADS .....                             | 39 |
| <b>Chapitre 6 &gt; L'infobésité, maladie des entrepreneurs</b> .....             | 41 |
| Interview d'Olivier Mathiot, PriceMinister .....                                 | 46 |
| <b>Chapitre 7 &gt; Le monde du futur, un monde connecté</b> .....                | 47 |
| Interview d'Éric Carreel, Withings .....                                         | 52 |
| <b>Chapitre 8 &gt; Les datas, nouvelle donne !</b> .....                         | 55 |
| Interview de Christian Hiller, EMC France .....                                  | 58 |
| <b>Chapitre 9 &gt; Les métiers traditionnels, un retour à la qualité ?</b> ..... | 59 |
| Interview de Guillaume Gibault, Le Slip Français .....                           | 63 |
| <b>Chapitre 10 &gt; Le portage salarial, un partenariat win-win</b> .....        | 65 |
| Interview de Jean-Hugues Zenoni, Le Monde Après .....                            | 69 |

## Partie II – Le savoir-être du dirigeant

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Chapitre 1 &gt; Un dirigeant au courant de tout !</b> .....                     | 73  |
| Interview de Pierre Kosciusko-Morizet, PriceMinister.....                          | 76  |
| <b>Chapitre 2 &gt; Prendre des décisions !</b> .....                               | 77  |
| Interview de Pierre-Henri Deballon, Weezevent.....                                 | 81  |
| <b>Chapitre 3 &gt; Le dirigeant : une machine multifonction</b> .....              | 83  |
| Interview de Sandra le Grand, Kalidea.....                                         | 88  |
| <b>Chapitre 4 &gt; Le chef d'entreprise, un visionnaire ?</b> .....                | 89  |
| Interview de Denys Chalumeau, Promovacances, SeLogger.com et Sefaireaider.com..... | 93  |
| <b>Chapitre 5 &gt; Les réseaux et leur utilisation</b> .....                       | 95  |
| Interview de Dan Serfaty, Viadeo.....                                              | 100 |
| <b>Chapitre 6 &gt; Frontière entre vie privée et vie professionnelle</b> .....     | 101 |
| Interview de Bertile Burel, Wonderbox.....                                         | 104 |
| <b>Chapitre 7 &gt; Le stress, pas un problème</b> .....                            | 105 |
| Interview de Sébastien Forest, Allo Resto.....                                     | 110 |
| <b>Chapitre 8 &gt; Être le roi de l'organisation !</b> .....                       | 111 |
| Interview de Mathieu Nebra, OpenClassRooms.....                                    | 115 |
| <b>Chapitre 9 &gt; Maîtriser son image, une nécessité</b> .....                    | 117 |
| Interview de Meryl Job, Videdressing.com.....                                      | 121 |
| <b>Chapitre 10 &gt; Devenir un communicant hors pair</b> .....                     | 123 |
| Interview d'Augustin Paluel-Marmont, Michel et Augustin.....                       | 128 |

## Partie III – Les savoir-faire

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| <b>Chapitre 1 &gt; Et si je devenais cool ?</b> .....    | 131 |
| Interview de Catherine Néressis, PAP.....                | 135 |
| <b>Chapitre 2 &gt; Tutoiement ou vouvoiement ?</b> ..... | 137 |
| Interview de Ludovic Huraux, Attractive World.....       | 140 |
| <b>Chapitre 3 &gt; L'implication des salariés</b> .....  | 141 |
| Interview de Catherine Néressis, PAP.....                | 146 |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Chapitre 4 &gt; La mise en place des valeurs</b> .....            | 149 |
| Interview d'Anne-Laure Constanza, Envie de Fraises.....              | 153 |
| <b>Chapitre 5 &gt; Les nouvelles méthodes de recrutement</b> .....   | 155 |
| Interview d'Élisa Rummelhard, My Little Paris.....                   | 159 |
| <b>Chapitre 6 &gt; Les nouvelles sources d'innovation</b> .....      | 161 |
| Interview de Vincent Ricordeau, KissKissBankBank.....                | 166 |
| <b>Chapitre 7 &gt; Plus de chefs ?</b> .....                         | 167 |
| Interview de Vincent Ferry, Clair de Lorraine.....                   | 171 |
| <b>Chapitre 8 &gt; Lean Startup, Késako ?</b> .....                  | 173 |
| Interview de Stéphanie Pelapat, Restopolitan.....                    | 178 |
| <b>Chapitre 9 &gt; Lean management !</b> .....                       | 179 |
| <b>Chapitre 10 &gt; Le travail à distance : un challenge !</b> ..... | 183 |
| Interview de Maxime Valette, Viedemerde.....                         | 188 |
| <b>Prenez en compte l'opinion client...</b> .....                    | 189 |
| Interview de Beryl Bès, MyAnnona.....                                | 189 |
| <b>Bibliographie</b> .....                                           | 191 |
| <b>Index</b> .....                                                   | 195 |



# Partie I

## Les nouvelles tendances à connaître

---

**E**n perpétuelle évolution, le monde actuel sollicite sans relâche les entrepreneurs. Même s'ils sont conscients que les innovations qui rencontreront le succès demain sont difficiles à imaginer aujourd'hui, ils doivent tout au moins s'informer de toutes les nouveautés car elles vont influencer sur la manière de penser et de consommer de leurs clients. Parce qu'il est clair que les cycles vont s'accélérer et que rater le coche représente une difficulté pour l'avenir. Les entrepreneurs qui adoptent, sans prendre de retard, les nouvelles tendances, auront beaucoup plus de facilité à absorber le flux incessant d'informations auquel nous serons tous exposés. N'avons-nous pas déjà connu cela avec ceux qui ont raté le train de l'informatique ?

S'informer, tenter de comprendre les innovations de la société à l'échelle planétaire pour intégrer les nouveaux courants et anticiper le monde de demain est devenu un aspect fondamental du rôle de l'entrepreneur. Bien sûr, toutes ces tendances ne donneront pas toujours un résultat mais beaucoup d'entre elles influenceront le monde d'une manière indélébile. Elles auront des conséquences sur la manière de concevoir les produits et les services du futur. Et sans être forcément précurseur dans chaque domaine, la compréhension de ces changements et la capacité à être réactif joueront un rôle décisif dans le développement d'une société dans laquelle les entrepreneurs seront les acteurs clés.

À vous de jouer !

# PARTAGER, C'EST GAGNER !

**E**st-il nécessaire d'acheter une scie circulaire que vous n'utiliserez qu'une ou deux fois dans l'année ? De laisser une voiture 92 % de son temps sur une place de parking, ô combien onéreuse ? Autant de réalités absurdes qui incitent les entrepreneurs de l'économie du partage à bouleverser le système.

### **Le gâchis des biens partageables**

Une chose est sûre, les biens matériels sont, de manière évidente, sous-utilisés. Pourtant, les objets produits qui pourraient être partagés sont légion : vêtements, automobiles, meubles, outils de bricolage ou de jardinage, téléphones, équipements sportifs... Ils représentent 30 % des déchets des ménages et 25 % de leurs dépenses ! Les économies réalisées en cas d'optimisation seraient conséquentes et sont estimées à 7 % du budget et 20 % des déchets. Au-delà d'un gain économique, l'enjeu demeure simple : réduire la production de biens, tout en assurant un niveau de service équivalent, afin de ne pas épuiser les ressources en matières premières de la planète et diminuer les déchets qui s'entassent. Augmenter la durée d'usage des produits ou en faire une utilisation plus optimale est aujourd'hui facilité par la « révolution numérique ». De nombreux entrepreneurs ont compris qu'il fallait mettre en place des solutions inédites de partage, ou son concept frère, de « consommation collaborative ».

### **Ne jetez pas, faites réemployer !**

Les modèles de réemploi sont nombreux et bien implantés. Ils touchent quasiment tous les biens et ont profité de l'essor de plateformes telles que PriceMinister, eBay ou Leboncoin. Ils sont massivement utilisés par les particuliers et ont bénéficié de l'impulsion du numérique. Une étude du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) indique que la plupart des produits ne sont pas jetés ou stockés

mais donnés, revendus ou troqués. Près de 70 % des véhicules automobiles seraient ainsi revendus d'occasion, 75 % des livres donnés, 60 % des vêtements laissés à des structures spécialisées, ce chiffre s'élevant jusqu'à 90 % pour les habits d'enfants...

Les plateformes de réemploi tendent, quant à elles, à se renforcer, traduisant une transformation des habitudes d'achat et de vente.

## LES AVANT-GARDISTES

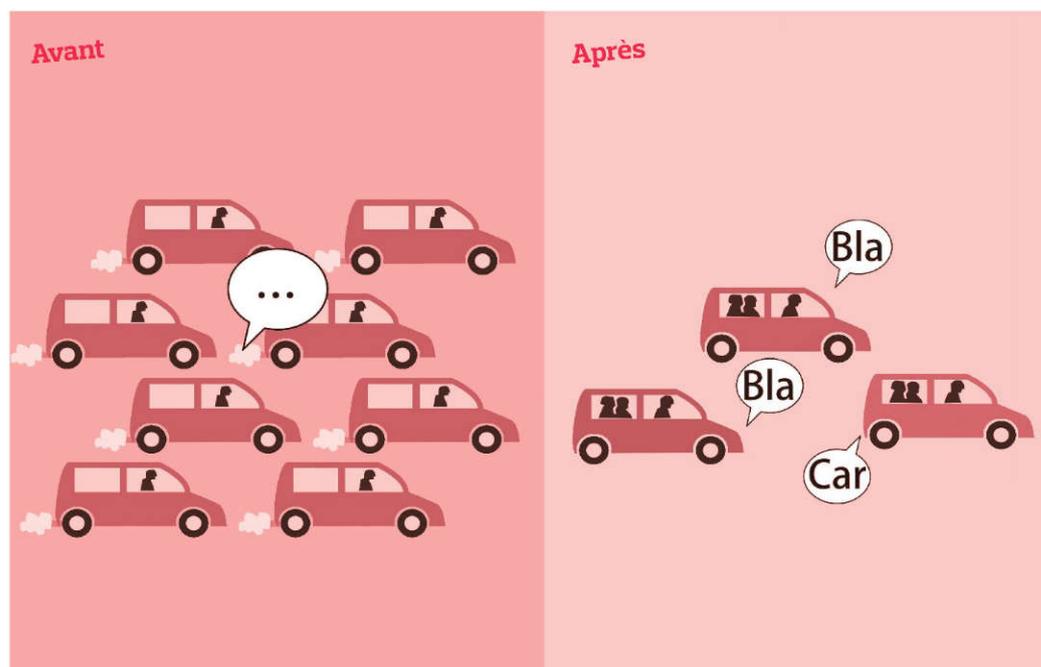
**BLABLACAR** : fondée en 2004, l'entreprise est le leader du covoiturage en Europe et compte plus de 10 millions d'utilisateurs. [www.blablacar.fr](http://www.blablacar.fr)

**AIRBNB** : créée en 2008, la société offre une plateforme de recherche et de réservation de logements avec plus de 10 millions de nuits déjà consommées. [www.airbnb.fr](http://www.airbnb.fr)

**DRIVY** : la plateforme de location de voitures entre particuliers, lancée en 2010, compte aujourd'hui 600 000 membres. [www.drivy.com](http://www.drivy.com)

**PRICEMINISTER** : l'entreprise, fondée en 2000, gère le site Internet d'achat et de vente en ligne Priceminister.com, deuxième site le plus visité en France. [www.priceminister.com](http://www.priceminister.com)

**LEBONCOIN** : la société, créée en 2006, est le leader des sites d'annonces gratuites en France. [www.leboncoin.fr](http://www.leboncoin.fr)



## Et si vous mutualisiez ?

La mutualisation reste une pratique encore peu développée en dehors du covoiturage. La location ou l'emprunt à long terme tardent à être mis en place. Si l'emprunt gratuit est pratiqué, les modèles payants ont du mal à prendre leur essor, notamment parce que certains biens se prêtent peu ou difficilement à la mutualisation. De manière naturelle, plus l'utilisation est régulière, plus il sera difficile de l'instaurer. Plusieurs catégories d'objets sont ainsi rarement loués comme les vêtements, les téléphones, les ordinateurs, les aspirateurs et restent sous-utilisés... Il y a des niches à explorer, les matériels de bricolage, les livres ou les DVD seraient par exemple d'excellents candidats à la mutualisation.

### Le développement des pratiques de réemploi en France

| DÉLAISSEMENT                                                                        |                                          | REVENDU | DONNÉ      | TROQUÉ | JETÉ,<br>(recyclé<br>ou non)<br>OU STOCKÉ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|------------|--------|-------------------------------------------|
|  | Un vélo                                  | 30%     | <b>55%</b> | 3%     | 12%                                       |
|  | Un livre                                 | 12%     | <b>75%</b> | 10%    | 11%                                       |
|  | Un DVD                                   | 23%     | <b>63%</b> | 9%     | 12%                                       |
|  | Un ordinateur                            | 11%     | <b>52%</b> | 3%     | 37%                                       |
|  | Un article de sport                      | 13%     | <b>55%</b> | 5%     | 27%                                       |
|  | Un objet de décoration                   | 22%     | <b>53%</b> | 6%     | 27%                                       |
|  | Un matériel de bricolage ou de jardinage | 9%      | <b>45%</b> | 6%     | 42%                                       |
|  | Un vêtement d'enfant                     | 11%     | <b>88%</b> | 3%     | 4%                                        |

Source : CREDOC (2012). *Les secondes vies des objets*.

Note : Les déclarants ont répondu à la question : si vous aviez délaissé un de ces objets ces six derniers mois, qu'en avez vous fait ? Pour chaque type de bien, la somme des colonnes peut être supérieure à 100 %, car les déclarants peuvent avoir délaissé plusieurs biens ces six derniers mois.

## ■ Un business model vraiment écologique ?

Souvent mis en avant par les adeptes de l'économie du partage, son bilan environnemental reste moins aisé à établir qu'il n'y paraît. La diversité des modèles cités avec des natures de biens très évolutives rend difficilement appréciable la réalité du gain pour la planète. Si dans le cas du covoiturage la question ne se pose pas puisqu'une voiture en autopartage remplacerait quatre voitures individuelles, les progrès technologiques, réduisant la consommation d'électricité (notamment dans le cadre des équipements électroménagers), pourraient être freinés par l'allongement de la durée de vie des produits.

Plusieurs impératifs doivent être réunis pour permettre un meilleur bilan environnemental. La qualité des biens partagés représente la condition *sine qua non* à la durabilité des modèles lorsqu'on évoque le réemploi, la mutualisation ou même la mobilité partagée. Mais ce n'est pas la seule clé de la réussite, deux autres facteurs doivent être observés pour que le partage puisse avoir un véritable impact écologique : la non-évolution de la consommation en hyperconsommation et l'optimisation du transport des biens. Affaire à suivre...

### L'essentiel

- Les typologies de l'économie du partage sont variées : don, troc, location, revente.
- Deux grands modèles de partage : le réemploi et la mutualisation.
- Les objets partageables représentent 25 % des dépenses des ménages et plus de 30 % de leurs déchets.
- Les possibilités de partage découlent d'une sous-utilisation des objets.
- Le bénéfique pour l'écologie reste encore à démontrer.

## INTERVIEW DE FRÉDÉRIC MAZZELLA, BLABLA CAR

# Bla Bla Car

### Que pensez-vous du partage en règle générale ?

*Il s'agit de bon sens économique ! C'est aussi un excellent moyen d'interagir socialement et de briser l'isolement. Le partage, que ce soit en matière d'enseignement, de logement, d'argent, de voiture... est une nouvelle manière de s'entraider. On peut et on doit partager désormais grâce aux outils mis à notre disposition aujourd'hui.*

### Quels sont les enjeux du partage ?

*Ils sont de trouver les façons de fonctionner pour que le partage soit socialement acceptable, de déterminer ce qui n'est pas encore partagé et qui est suffisamment cher pour que le partage soit accepté. Pour que cela marche, il faut regarder comment les gens interagissent. Certaines choses se partagent naturellement plus que d'autres. L'enjeu, au final, c'est de trouver là où cela se révèle pertinent. On pense immédiatement aux biens qui ont une grande valeur tels que la voiture ou le logement mais il y a aussi tout ce qui touche à la connaissance et on le voit avec les MOOCs (Udemy, Coursera et Openclassroom).*

*Ensuite, il y a l'argent que l'on peut mettre sur un compte en banque mais aussi, grâce au crowdfunding (Kickstarter, Ulule, KissKissBankBank) pour financer la réalisation d'un projet.*

*On peut également penser au temps. Comment peut-on partager le temps ensemble et trouver des personnes pour nous aider dans la vie de tous les jours (HopWork, StarOfService) ?*

*Ces « choses » ont beaucoup de valeur dans notre vie. Elles peuvent être partagées de manière socialement acceptable et ont un bel avenir. L'enjeu, finalement, c'est une redéfinition de la propriété et de se demander jusqu'à quel point on peut aller.*



# VERS UN MONDE PLUS RESPONSABLE

**S**i pendant des années la protection de la planète semblait l'apanage d'utopistes ou de marginaux, les effets de la surconsommation (changement climatique, pollution, catastrophes naturelles, inondations à répétition, allergies, maladies...) font qu'aujourd'hui elle est un véritable enjeu mondial.

### **Une mode devenue obligatoire ?**

La responsabilité sociétale représente de véritables opportunités de business pour les entreprises parce qu'elle est devenue une nécessité évidente pour les citoyens. L'urgence de protéger la planète, et donc notre propre vie, a fait apparaître des concepts, à l'image des supermarchés bio pour les personnes qui ressentent les conséquences de la « malbouffe », et de nouveaux enjeux en matière de traitement des déchets et de recyclage. Autant d'évolutions à convertir en business pour les entrepreneurs qui proposent de transformer les actes de la vie quotidienne en actes responsables qui font naître des besoins : adieu, par exemple, à la poubelle unique et fourre-tout, et bienvenue aux poubelles compartimentées pour permettre le tri des ordures ménagères.

Alors oui, l'imagination des entrepreneurs férus d'écologie est en ébullition pour créer le ou les produits inédits pour les consommateurs ! Et les entreprises ne sont pas en reste. Les contraintes liées à la protection de l'environnement exigent une réelle remise en cause de leurs habitudes qui sont parfois source d'accroissement de leur rentabilité même si, au premier abord, elles peuvent sembler des charges. Et tout le monde y gagne. Le consommateur économise de l'argent tout en étant dans une démarche de développement durable.

La Cartouche Verte, fondée par Vincent PIGEARD, entreprise qui permet à la fois de diminuer les coûts de recharge des cartouches d'encre et toners laser tout en favorisant l'impact écologique, représente un bon exemple de ces concepts favorables à la sauvegarde de notre planète : « *Jeter une cartouche est un geste très polluant pour l'environnement. Leur recharge est donc une alternative écologique et économique très intéressante.* »

## **Le développement de nouvelles habitudes**

La responsabilité sociétale et son essor se traduisent d'abord par le changement des habitudes des consommateurs. Si ceux-ci ne peuvent pas forcément adopter tous les bons gestes en une fraction de seconde, ils retrouvent des gestes traditionnels comme cuisiner, substituant ainsi dans leur alimentation les plats industriels tout faits par ceux mitonnés maison. Le nombre d'émissions sur le sujet de la cuisine en est la preuve flagrante.

De même, le succès du Vélib', implanté dans la capitale depuis 2007, est un symbole des nouvelles manières de penser et de vivre (20 000 vélos en circulation, 286 000 abonnés annuels, 1 750 stations, 160 000 locations par jour) et ces chiffres sont en constante augmentation.

## **Une source d'économie**

À bien y regarder, il se pourrait que la protection de la planète soit une véritable occasion pour les entreprises d'optimiser leurs coûts. Déjà parce qu'elle implique de consommer moins ou mieux. De nombreux réflexes peuvent être acquis pour réaliser des économies, à commencer par les plus simples tels qu'éteindre les lumières, les ordinateurs, les imprimantes... ou débrancher les chargeurs de smartphones avant de partir du travail ou de chez soi. Ces gestes, très simples, font du bien à notre planète tout en réduisant les montants des factures d'électricité.

De la même manière, les dépenses liées aux transports ont été revues par de nombreuses entreprises qui ont amélioré leurs parcours de distribution afin de les optimiser et de dépenser moins d'essence.

Quasiment tous les centres de coûts peuvent être révisés afin de réduire l'impact sur l'environnement.

## ■ L'innovation comme outil

Innover, on le sait, permet de réunir les trois dimensions écologiques, sociales et économiques. Ainsi, certaines technologies ont un apport direct pour l'environnement et peuvent influencer notre manière de travailler : la vidéoconférence, le télétravail... Les technologies de l'information permettent l'organisation du covoiturage, du partage de propriété des voitures. À chacun de trouver la manière innovante de réduire les conséquences sur la planète de l'activité de son entreprise.

## ■ Des entreprises engagées ou simulatrices ?

Quelques entreprises n'auraient aucune morale et utiliseraient le développement durable à des fins mercantiles. Personne, à l'heure de la communication planétaire, ne peut longtemps tromper sur ses intentions. Implanter à l'étranger une usine polluante ou dangereuse pour le personnel afin de réduire ses coûts s'est déjà révélé catastrophique pour l'image de certaines d'entre elles.

Le consommateur d'aujourd'hui n'aime pas qu'on triche avec lui. Il mettra un point d'honneur à se détourner des produits fabriqués qui ne respectent pas l'éthique et à influencer d'autres consommateurs en ce sens s'il découvre qu'une délocalisation entraîne une pollution supplémentaire de la Terre.

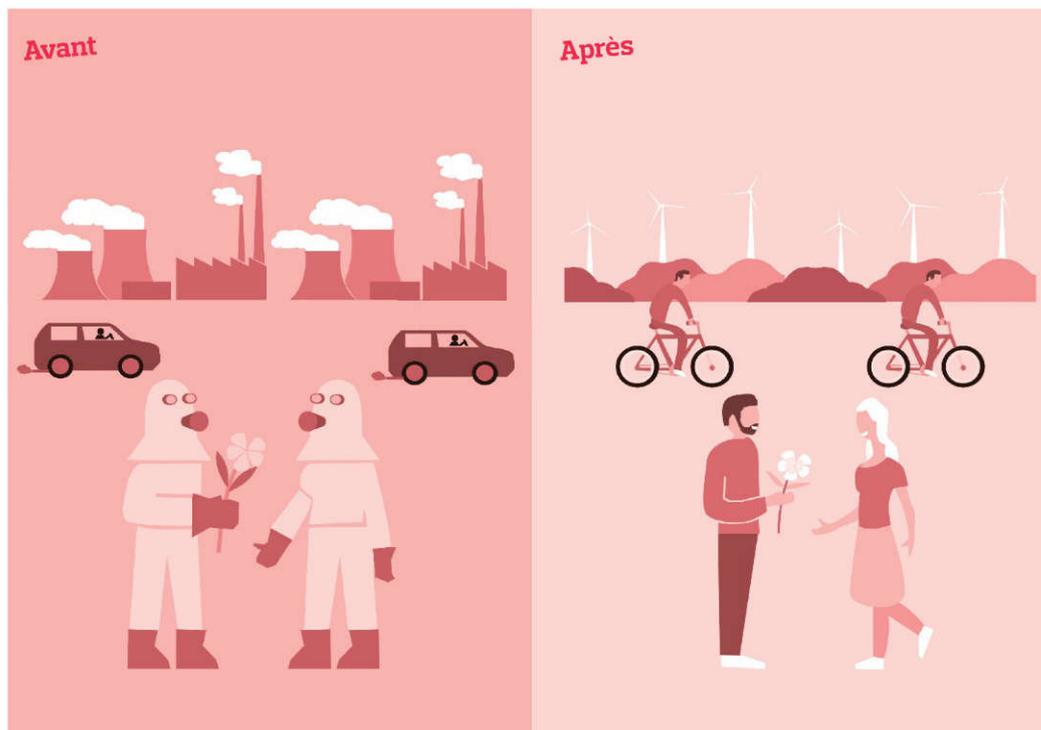
### LES AVANT-GARDISTES

**PAPREC GROUP** : sa devise « *Faire du recyclage une industrie de pointe et repousser les limites du recyclage en menant une démarche permanente d'innovations technologiques* ».

**BIOCOOP, LE RETOUR À LA TERRE, NATURALIA...** : protéger la santé par des produits naturels cultivés par des agriculteurs indépendants.

**URBAN CYCLE** : les livraisons à vélo ou l'utilisation des transports qui ne polluent pas quand cela est possible.

Le **VÉLIB'** à Paris, le **BICLOO** à Nantes, le **VÉLO'V** à Lyon... sont devenus l'emblème d'une nouvelle habitude de se déplacer. Un concept qui ne cesse de s'implanter partout en France et en Europe.



## ■ Impliquer les salariés dans la dynamique

Faire participer ses salariés à une réflexion commune sur la protection de la planète est une excellente idée. Chacun trouvera du sens à cette action qui, si elle est imposée, ne pourra jamais être bien appliquée. Les associer, les impliquer, leur permettre d'être force de proposition les engagera. Motivés, ils seront alors partie prenante dans le processus.

Mais comment instaurer les bons réflexes ? Commencez par vous servir de leur fierté d'appartenir à une entreprise qui fait sienne la protection de la Nature et de l'Homme. Soutenez cette cause, même avec peu de moyens, par une action : collecte des bouchons, tri des déchets... Mais attention, les salariés ne sont pas dupes. Ils ne vous croiront pas longtemps si vos paroles et vos actions diffèrent. Arrêtez les beaux discours qui ne sont pas suivis d'effet car vous perdriez leur confiance et ils n'hésiteront pas à faire à l'entreprise de la mauvaise publicité. Si vous n'êtes pas prêt à vous investir dans la démarche alors mieux vaut attendre d'être motivé avant de vous y engager !

**L'essentiel**

- Se poser les bonnes questions :
  - Qu'est-ce que je fais actuellement pour la planète ?
  - Qu'est-ce que je peux faire pour la planète ?
  - Comment puis-je inspirer les autres à avoir un comportement citoyen ?
- Liens utiles :
  - Ministère du Développement durable : [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)
  - Ademe : un développement durable « *qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » est indispensable. [www.ademe.fr/expertises/developpement-durable](http://www.ademe.fr/expertises/developpement-durable)

**INTERVIEW D'ALEXIS KRYCÈVE, TREEZ, ALTERECO,  
PUR PROJET**



**Que pensez-vous du développement durable ?**

*C'est mon quotidien mais je n'aime pas trop la terminologie car elle est galvaudée et a un peu vieilli. Sur le fond, il y aura toujours du développement durable et nous assistons à une transition structurelle dans la société, sans retour possible en arrière. De la même manière, le terme « responsabilité sociétale de l'entreprise » (RSE) a été tellement utilisé qu'on est, dans les entreprises, en train de changer de terminologie. À partir du moment où tout le monde est confronté à des problématiques de développement durable qui se traduisent dans les métiers où existe un véritable enjeu sur les ressources, comme la consommation d'énergie, de l'eau, avec un impact sur les écosystèmes, il y a une notion de transformation des entreprises, de dynamique d'impact positif. Ce qui est intéressant, c'est d'imaginer que l'entreprise devienne entièrement actrice de la construction de la planète de demain. Je ne vois pas comment il pourrait en être autrement, sinon tous ceux qui envisagent un avenir sont condamnés.*

### **Comment l'entreprise peut-elle devenir davantage actrice ?**

*En s'engageant à la fois dans la réduction des impacts négatifs, en réintégrant ses externalités, c'est-à-dire en s'intéressant à ses conséquences et à la façon dont son activité rejaillit sur la société, et pas seulement en se disant que c'est une contrainte de la réglementation. Parallèlement à la maîtrise de ses impacts négatifs, l'entreprise peut augmenter ses impacts positifs : s'impliquer dans des logiques d'engagement de construction et d'innovation. Beaucoup d'entreprises peuvent investir dans la protection des écosystèmes, des forêts, de l'eau, l'éradication de la pauvreté, la promotion de la biodiversité... L'entreprise trouve des sujets de développement qui redonnent du sens et de la valeur à condition qu'ils soient reliés à leur business. Les sociétés ont une grande part de responsabilité dans la création de richesse mais aussi dans la dégradation de certains écosystèmes. Il n'y aura d'avenir pour le monde qu'en inventant des modèles qui rejaillissent positivement sur la transformation des sociétés. Les entreprises ont, elles aussi, tout à y gagner.*

### **Concrètement, si je suis une petite entreprise ?**

*Si vous avez de la chance, vous avez intégré la démarche dès le début. Une petite entreprise est en meilleure position pour démarrer le processus, surtout si elle est de nature à créer de la valeur. Il faut d'abord évaluer au cas par cas. Poser un diagnostic initial, faire un bilan carbone, avoir une réflexion sur les valeurs, adopter un positionnement marketing... tout cela ce sont des moyens. Ensuite on peut mettre en place une stratégie d'impact positif. À cet effet, on doit pouvoir mesurer la performance mais aussi dépasser les obligations légales. On peut commencer par ce qui fait gagner de l'argent, par la dépense énergétique ou par l'engagement des salariés.*

### **Quels sont les enjeux dans les prochaines années ?**

*L'enjeu majeur reste le climat, lui-même lié à la déforestation. Mais d'autres enjeux essentiels sont la transformation de l'agriculture et de la nutrition, la manière dont se nourrissent les personnes. Des milliards d'animaux sont tués toutes les semaines. Il faut donc regarder tout ce qui impacte les ressources et l'extinction des espèces. La pauvreté, également. Ce qui est génial ? Nous sommes dans une période où les entrepreneurs peuvent agir pour le monde, et cette possibilité contribue à leur passion d'entreprendre.*

# LES SENIORS, CONSOMMATEURS SANS MODÉRATION

**L**es plus de 60 ans étaient 9 millions en 1980, ils sont 15 millions en 2015 et seront plus de 22 millions en 2050. Une augmentation fulgurante ! De même, les plus de 85 ans étaient 600 000 en 1980, 1,8 million en 2015 et seront 4,8 millions en 2050. Des chiffres qui font rêver les entrepreneurs quand on sait que les seniors sont d'excellents consommateurs, tant pour leur plaisir que pour leur santé.

### **Ne mettez pas tous les seniors dans le même panier**

L'espérance de vie ne cesse de s'allonger (82 ans, en moyenne, en France) et entraîne une augmentation considérable du nombre de personnes âgées. Entre 62 ans et 99 ans, les seniors ainsi que leurs proches vivent des réalités très différentes. Tous les seniors n'ont pas le même profil et il faut arrêter de penser qu'ils sont tous dépendants de la société, de leurs enfants...

En réalité, on pourrait classer les seniors en cinq catégories :

- > les seniors qui ont besoin d'améliorer l'ordinaire dans un contexte de crise et recherchent un complément de revenus ;
- > les seniors actifs qui créent des entreprises, se lancent dans des activités de bénévolat au service des autres et souhaitent pérenniser leur lien avec la société ;
- > les seniors qui profitent d'un repos bien mérité après la vie professionnelle pour voyager ou s'adonner aux joies du sport, de leur maison de campagne, de leurs familles...

- > les seniors à la santé chancelante dont la première préoccupation est d'être en forme et qui deviendront des incondtionnels des cures, des objets ergonomiques...
- > les seniors dépendants de l'aide médicalisée et qui solliciteront une aide de la famille et de la société. Ces derniers sont loin de représenter l'ensemble des seniors contrairement aux *a priori*.

## **Les seniors : des consommateurs tous azimuts**

Pour 84 % des personnes âgées, la vie est une source de plaisir, et c'est encore le cas pour 76 % des plus de 80 ans. En moyenne, les seniors estiment que la vie peut procurer des joies jusqu'à l'âge de 86 ans ! Et ils le démontrent bien puisqu'ils sont d'excellents consommateurs de vacances et de voyages. Leur désir les conduit à penser qu'il reste un coin de paradis auquel les voyagistes, à l'affût, souscrivent pleinement. Ces seniors ont l'avantage de ne pas être dépendants des vacances scolaires et permettent de maintenir l'activité de certaines entreprises pendant les mois plus creux. Mais ils sont également des consommateurs de bien-être comme en témoigne, entre autres, leur présence dans les centres de cure, de thalasso-thérapie ou dans les piscines : se faire du bien ne fait de mal à personne !

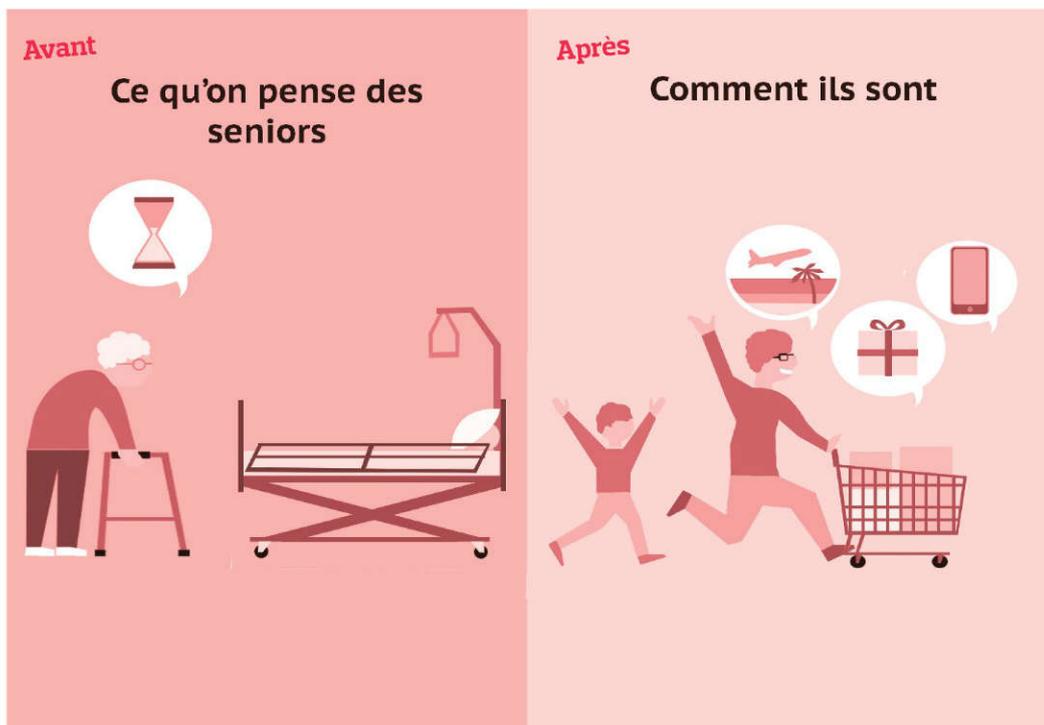
Peu d'entre eux échappent aux ennuis de santé (troubles de l'audition, de la vision, difficultés à se déplacer...) même si cela ne signifie pas qu'ils sont dans la dépendance. Ils ont besoin de services à la personne pour leur faciliter la vie au quotidien. Le soutien, la formation et l'accompagnement des aidants représentent un gisement considérable d'emplois. Les maisons de retraite accueillent environ 600 000 résidents, dont 75 % en structures très médicalisées.

## LES AVANT-GARDISTES

**PRÉSENCE VERTE**, service de téléassistance : sécuriser les personnes seules à domicile. Le service de téléassistance Présence Verte est un réseau national d'associations locales. Il compte aujourd'hui plus de 100 000 abonnés répartis sur l'ensemble du territoire français. [www.presenceverte.fr](http://www.presenceverte.fr)

**CÉLYATIS** propose en France et en Europe une sélection complète de produits relatifs à la santé, au bien-être et à l'autonomie de la personne : téléphonie senior, agrandisseurs et loupes électroniques pour lire sans difficulté et toute une gamme d'assistants d'écoute et d'appareils auditifs, d'équipements de maintien à domicile pour le confort et la sécurité du senior. [www.celyatis.com](http://www.celyatis.com)

**O2** propose des services à domicile pour tous les Français afin de répondre à leurs besoins tout au long de leur vie : femmes et mères débordées en quête d'équilibre, couples avec ou sans enfants, personnes âgées souhaitant pouvoir continuer à écrire leur projet de vie malgré une perte naturelle d'autonomie... [www.o2.fr](http://www.o2.fr)



## La silver économie, mode ou réalité ?

Selon le sociologue Serge GUÉRIN<sup>1</sup>, le vieillissement est une opportunité économique et sociale, un levier d'évolution industrielle et technologique. Il s'agit de répondre à la demande par une offre de biens et de services adaptés, en proposant des solutions efficaces et mutualisées comme la téléassistance ou l'e-santé. La croissance de la population des seniors devrait entraîner une augmentation des besoins. À vous d'analyser les business potentiels !

## Les seniors, adeptes des nouvelles technologies

On imagine souvent les seniors comme des personnes incapables d'allumer un ordinateur. Pourtant, ils sont connectés : 67 % envoient des e-mails

### Un lien social renforcé par leur maîtrise croissante des nouvelles technologies

Internet constitue un de leurs loisirs favoris

Les seniors déclarent utiliser internet **au moins une fois par semaine pour :**

 **67%**  
envoyer des e-mails

 **17%**  
s'inscrire sur des forums et discuter

 **62%**  
trouver des informations sur des sujets qui les intéressent

**16%**  
discuter via Skype 

**29%**  
utiliser les réseaux sociaux 

**81%**  
des seniors aiment surfer sur internet



Source : premier baromètre européen du bien vieillir de l'Institut Bien Vieillir Korian

<sup>1</sup> Guérin, S., *La Nouvelle Société des seniors*, Michalon, 2011.

régulièrement et 62 % s'informent sur Internet, même si 38 % seulement se rendent sur les réseaux sociaux au minimum une fois par mois. Et, en plus, ils ont la disponibilité de temps pour le faire ! 94 % regardent la télévision et écoutent la radio, 81 % téléphonent, 90 % lisent, 81 % surfent sur Internet. Une opportunité à saisir ?

## ■ Senior : l'âge idéal pour créer son entreprise ?

Les seniors sont considérés comme une force économique. Selon l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), ils seraient à l'origine de la création de 1,3 million d'emplois. Des chiffres révélateurs du dynamisme des seniors. À noter qu'un dirigeant sur cinq s'est lancé dans la création d'entreprise après 50 ans. Et leurs atouts pour entreprendre s'avèrent fort nombreux : expérience, carnet d'adresses, disponibilité, sécurité financière... Sans compter leur volonté de réussir décuplée pour ceux d'entre eux qui, par les circonstances de la vie, ont encore d'importantes charges familiales. Autre atout ? Ils sont confiants en leur potentiel de savoir-faire et savoir être : maturité professionnelle, capitalisation des expériences, consolidation de leurs compétences, performance et crédibilité face aux futurs clients. Et leur passion de vivre s'intensifie avec les années, avec leur envie de se réaliser, d'être indépendants, de rester actifs, de préserver une vie sociale intéressante, d'essayer une expérience, d'enrichir une carrière par une ultime expérience...

### L'essentiel

- Ne pas mettre tous les seniors dans le même panier.
- Des consommateurs qui ouvrent les portes de nombreuses opportunités de business.
- Des adeptes de nouvelles technologies.
- Des créateurs d'entreprise à fort potentiel.
- Sources :
  - La dernière étude publiée le 15 octobre 2013 par l'Observatoire Alptis de la protection sociale. [www.alptis.org](http://www.alptis.org)
  - APCE : [www.apce.com](http://www.apce.com)
  - Le Baromètre européen du Bien Vieillir Korian (Institut du Bien Vieillir Korian et Ipsos). [www.institutdubienvieillirkorian.org](http://www.institutdubienvieillirkorian.org)

## INTERVIEW DE GUILLAUME RICHARD, O2



Services  
et Aides  
à domicile

### Que pensez-vous du vieillissement de la population ?

*Le vieillissement de la population est très positif, car cela signifie que les hommes et les femmes vivent plus longtemps. Mais plusieurs questions se posent : comment gérer au mieux cet allongement de la vie ? Comment financer tous les enjeux qui y sont liés ? Car vivre longtemps c'est bien, pourvu que cela soit dans de bonnes conditions. Il faut leur permettre de se réaliser, de continuer à écrire leur projet de vie en gardant un maximum d'indépendance. Il faut à tout prix leur éviter un sentiment d'inutilité, la société ne doit pas les mettre de côté.*

*Pour les professionnels, cette nouvelle donne crée un marché : celui de l'accompagnement de la personne âgée et de la sauvegarde de son autonomie tout au long de sa vie.*

*Mais quand on parle de seniors et d'allongement de la vie, il faut considérer l'ensemble des personnes âgées, et pas uniquement celles en fin de vie. Dans la réalité, les personnes dépendantes représentent une très faible minorité des seniors, l'immense majorité des moins de 80 ans étant en pleine forme. Même parmi les 80-90 ans, seulement 11 % sont dépendants. Et 60 % sont fragilisés, car ils n'ont plus la force physique de tout faire. Cela signifie tout de même que 30 % sont encore très alertes. Ainsi, vieillissement ne rime pas uniquement avec dépendance.*

### Les défis à l'avenir ?

*Ils touchent principalement à l'évolution des comportements, des habitudes de consommation des personnes âgées, et donc aux politiques marketing de nos entreprises. Le défi numéro 1, c'est de faire en sorte que les personnes âgées thésaurisent moins, qu'elles pensent à elles plutôt qu'à mettre de côté. Actuellement, elles sont trop nombreuses à ne pas consommer, à économiser pour leurs vieux jours et à vivre de façon très modeste, dans le simple but de transmettre un héritage. Économiquement, cela crée une situation intenable : les actifs financent des personnes âgées qui ne consomment pas et vivent chichement, afin de transmettre le plus possible à des héritiers qui sont eux-mêmes âgés... C'est un cercle vicieux. Nous devons réussir à faire en sorte que ces personnes âgées consomment pour avoir une belle qualité de vie jusqu'à la fin de leurs jours. C'est le défi principal des entreprises : trouver les bons canaux pour parler à cette population qui ne consomme pas de la même façon que les actifs, et trouver les bons messages pour faire évoluer les mentalités.*

## Chapitre 4

# UN MONDE PLUS GRAND ET PLUS PETIT !

À l'ère de la mondialisation où de nombreux échanges se font de manière impersonnelle *via* Internet, il est paradoxalement devenu difficile d'envisager des solutions mondiales qui régiraient tous les consommateurs sans considérer les spécificités locales. La proximité joue un rôle de plus en plus fondamental.

### Un monde qui rétrécit !

Internet est utilisé quotidiennement par une bonne partie des citoyens du monde. Ce dernier est plus que jamais devenu petit et il n'est plus rare que des petites structures vendent leurs produits à l'étranger ou se fournissent en produits ou services à l'international. La dématérialisation des processus a entraîné une coopération mondiale dans de multiples pans de l'entreprise et activités. Mais ce rétrécissement du monde a un autre effet : l'accroissement de la compétitivité. Et la nécessité de se battre contre des sociétés internationales a contraint les dirigeants nationaux à faire appel à des prestataires du monde entier, notamment pour des raisons de coûts. La crise de 2008, en France, a accéléré le changement pour des raisons de survie des entreprises mais aussi d'optimisation, facteur clé de développement pour les sociétés. Il est d'ailleurs souvent constaté que celles qui résistent en période de crise deviennent plus fortes par la suite, peut-être pour ces raisons.

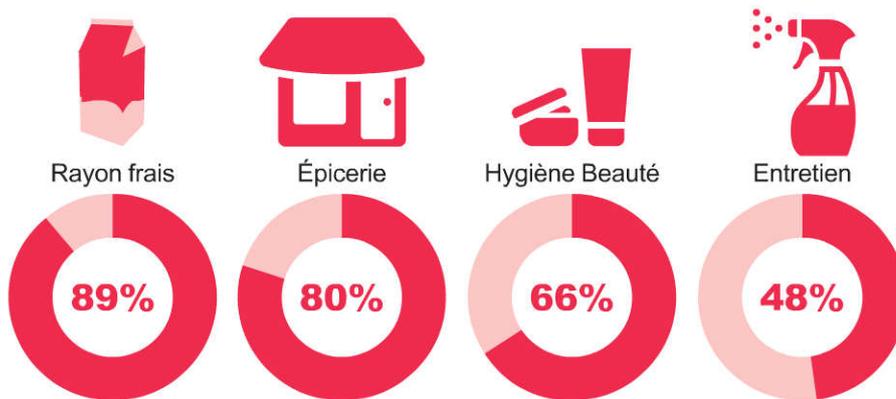
### L'apparition de nouveaux business et moyens

De manière parallèle, des business fondés sur le numérique et la dématérialisation sont apparus ces dernières années. Les entrepreneurs n'ont pas mis longtemps à comprendre l'utilité des nouvelles technologies qui permettent d'effacer facilement les frontières. La prise en compte de la globalisation

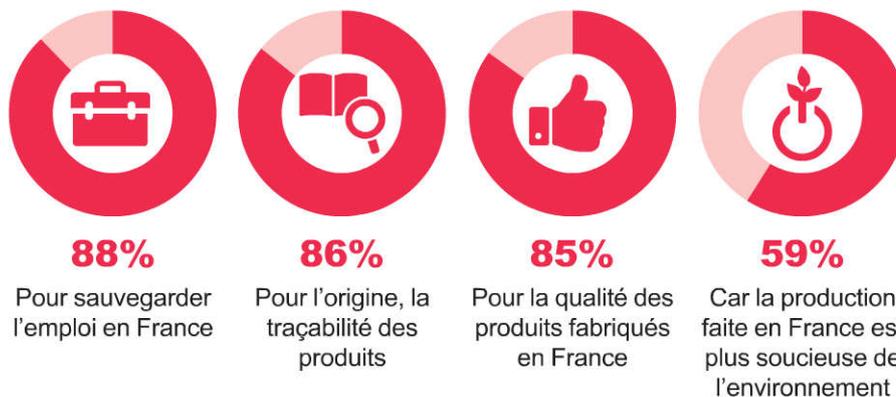
apparaît dès la création de certaines sociétés qui désirent conquérir le monde sachant que, même sans se déplacer, elles peuvent tester un marché et s'implanter dans un pays. Les moyens de vendre à l'étranger se sont améliorés, les plateformes d'e-commerce en sont un bon exemple, tout comme les solutions internationales de paiement sécurisé. Mais ce sont surtout les échanges internationaux qui sont facilités. Les opérations se règlent à distance et la transmission d'informations se voit aidée par des outils sans cesse plus performants. La nature des données échangées se diversifie afin de réduire au minimum les conséquences de la distance, et des processus sont mis en place afin de réaliser cette coopération internationale. L'utilisation de l'e-mail comme moyen de communication a, sans que l'on s'en rende compte, entraîné une virtualisation des rapports avec des codes propres à Internet.

**Pour 83 % des Français, le fait qu'un produit de consommation courante soit fabriqué en France est très important ou assez important**

Mais cela dépend des catégories de produit



Quelles raisons incitent les Français à choisir un produit alimentaire de consommation courante fabriqué en France ?



Source : kantarworlpanel.com/fr

## ■ Le retour aux origines : le *made in France*

Si la mondialisation des produits a bien eu lieu, une volonté de revenir aux sources, d'avoir de l'authentique et de la qualité est apparue. Les produits du terroir sont davantage désirés. La protection de l'économie nationale dans un monde où la compétition fait rage a entraîné l'émergence d'un souhait de consommer local. Le *made in France* est devenu le cheval de bataille de nombreux politiques. Des marques comme Le Slip Français ont réussi à surfer sur la vague et ont connu un regain de popularité.

## ■ Le besoin de proximité et de réel

De manière logique, alors que la dématérialisation des rapports et la virtualisation de l'ensemble des actions se mettaient en place dans les rapports professionnels, l'envie de retrouver quelque chose de palpable s'est transformée en une exigence. Les échanges virtuels ne suffisent pas et ne remplacent pas encore, voire ne remplaceront jamais totalement, les rencontres physiques. Des clubs réunissant des professionnels du même secteur se sont développés afin de replacer du concret dans la vie de chacun, les commerces de proximité (épicerie fine, boulangerie...), où les consommateurs sont identifiés et se sentent reconnus, connaissent un véritable engouement à ce jour...

## ■ Un effet de relocalisation

Les délocalisations à répétition, les fermetures d'usines ont conduit les Français, touchés au cœur même de leur vie, à vouloir survivre. Peu conscients au début des conséquences de ces disparitions, ils ont aujourd'hui la volonté de conserver le patrimoine français et son savoir-faire. Des sociétés ont ainsi fait le choix inverse de relocaliser en France leurs activités, telles que la Manufacture Française du Cycle, Atol ou encore Rossignol.

### L'essentiel

- Le monde est devenu petit.
- La nécessité de prendre en compte une compétition mondiale.
- De nouveaux business voient le jour et les moyens techniques sont une aide.
- Un besoin d'individualisation et de proximité est apparu.

## INTERVIEW D'ANTONIN CHARTIER, JIMMY FAIRLY



### **Vous avez ouvert des espaces physiques et pourtant vous avez commencé par un espace Web ?**

*Dans notre cas, 80 % de la décision est liée au produit car le produit s'ouvrirait à une ouverture de magasins. Nous nous sommes rapidement rendu compte qu'acheter des lunettes sans les essayer était compliqué, il faut connaître la taille de son visage, adapter la monture à sa forme... pour savoir si elles nous vont vraiment bien. La décision d'ouverture de boutiques a été portée à 80 % par le produit que nous vendons. De plus, nous proposons des lunettes faites main. Pouvoir les voir et les toucher constitue une valeur ajoutée dans le processus de vente.*

*Pour les librairies, il y a une transformation du business model puisqu'elles survivent grâce aux beaux livres, des livres photo car le consommateur a le désir de voir et de toucher ce qu'il achète. Pour les autres livres, l'achat sur Internet apparaît comme une évidence.*

### **Vous sentez-vous dans une compétition mondiale ?**

*Il y a de plus en plus de concurrence internationale. Cependant, à notre échelle, ce sont des commerçants français, des opticiens dans les centres-villes qui sont nos concurrents. Les plus grandes enseignes sont essentiellement franchisées et la majorité des grands groupes sont français.*

*En ce qui nous concerne, nous avons implanté des magasins avec des personnes locales, qui connaissent bien la clientèle. Même si on a accès à des produits venus de l'étranger, on voit fleurir des petites entreprises françaises avec des spécificités et des produits excellents qu'elles vendent à l'international : plus besoin de faire de salons ou des déplacements onéreux pour vendre ses produits car avec les nouveaux moyens de communication, c'est facile de se faire connaître et de s'informer.*

### **Y a-t-il un contre-effet à Internet ?**

*En fait, les produits se vendent à 80 % en magasin, contrairement à ce qu'on pourrait penser. Certes, un nouveau mode de distribution est apparu avec le Web qui a pris une place importante mais, en réalité, il représente seulement de 20 à 30 % de l'ensemble des ventes.*

*En dehors des biens complètement dématérialisables (livres, CD, par exemple), cette part n'augmente que peu. Sur la mode cela ne dépasse pas en général 20 % des ventes : par nécessité, les gens préfèrent aller près de chez eux et essayer vêtements et accessoires.*

## Chapitre 5

# LA GRATUITÉ, UN LEURRE ?

**A**vec l'arrivée d'Internet, de nombreux business models ont été inventés ces dernières années et d'autres ont été transformés. Le moins qu'on puisse dire c'est que le business model de la gratuité a bouleversé les usages, mais lui a aussi donné une place imprévisible dans les mentalités.

### **L'information ? C'est gratos !**

Les premiers à avoir été affectés par cette nouvelle donne ont été bien entendu les journaux, dont la raison d'être est de fournir de l'information. Car Internet est avant tout un lieu d'échange de données, même si la qualité n'est pas toujours au rendez-vous. Parallèlement, ce sont sans conteste les coûts d'accès réduits et les frontières abolies qui ont permis l'émergence de ces nouveaux business models fondés sur la gratuité. Quoi de mieux qu'une offre gratuite ? L'idée a émergé, chez les entrepreneurs, qu'on pouvait attirer les clients en rendant les produits et les services gratuits. Oui mais voilà... à un moment donné l'entreprise doit gagner de l'argent pour pouvoir payer les frais de structure et les salaires, aussi réduits soient-ils. Le premier réflexe de nombreuses sociétés a été de penser à un système de rentabilisation par la publicité. Mais les annonceurs ont dû faire un choix drastique et la concurrence augmentant, les marges se sont peu à peu érodées. D'autres techniques ont dû alors être recherchées pour trouver de meilleures façons de gagner de l'argent.

### **Et pourquoi pas frustrer ?**

Le second réflexe a été de créer des modèles de « test » où l'utilisateur peut, pendant quelque temps, utiliser une version d'essai. Le service gratuit s'interrompt au moment où celui-ci est intégré dans les habitudes

quotidiennes du consommateur. Devenu alors indispensable, son retrait lui apparaît inconcevable. Ce procédé permet à l'utilisateur de bien connaître l'offre mais ne s'applique pas à tous les produits/services. Les limitations d'usage sont apparues et peuvent se faire à plusieurs niveaux. D'abord par les fonctionnalités de l'application, du service ou du logiciel ; l'utilisateur a ainsi un avant-goût et se retrouve souvent gêné (même s'il voit en général qu'une offre payante pourrait lui éviter cette contrainte). Ensuite, par la restriction de la quantité d'utilisation (c'est le cas dans la presse avec une limitation d'articles à lire), des possibilités d'installation, du nombre de copies utilisables, etc. Joan BURKOVIC, cofondateur de Bankin', explique le changement de business model : « *Initialement, nous voulions uniquement faire payer notre service, mais nous avons vite décidé de mettre en place quelques périodes où le téléchargement pouvait être gratuit. Le plus important reste que de plus en plus de clients l'utilisent, qu'il n'existe aucune barrière entre eux et le service que nous proposons.* » Certes, cette manière de procéder pour amadouer le consommateur n'est guère nouvelle et a déjà été bien exploitée. C'est le cas des dégustations organisées par les cavistes ou les échantillons offerts qui vous incitent à acheter le produit par la suite. Le concept du « testez avant d'acheter » demeure toujours efficace, à condition que le test soit concluant et d'être sûr de la qualité du produit proposé. L'objectif doit rester clair : inciter les consommateurs à investir dans la version plus complète et payante du service puisqu'une minorité de personnes finance la majorité. N'oubliez pas que le défi demeure d'assurer une satisfaction suffisante des utilisateurs.

## LES AVANT-GARDISTES

**SAGE** offre un test de son logiciel Sage One pendant trente jours.

**LES ÉCHOS** restreignent la quantité d'articles que l'on peut lire.

**L'ÉQUIPE** propose une partie du contenu gratuitement et l'autre de façon tarifée.

**FACEBOOK** fait de la publicité ciblée pour les annonceurs sur les murs des utilisateurs.

**DEEZER** propose un service d'écoute de musiques en streaming. La version payante permet notamment de supprimer les publicités.

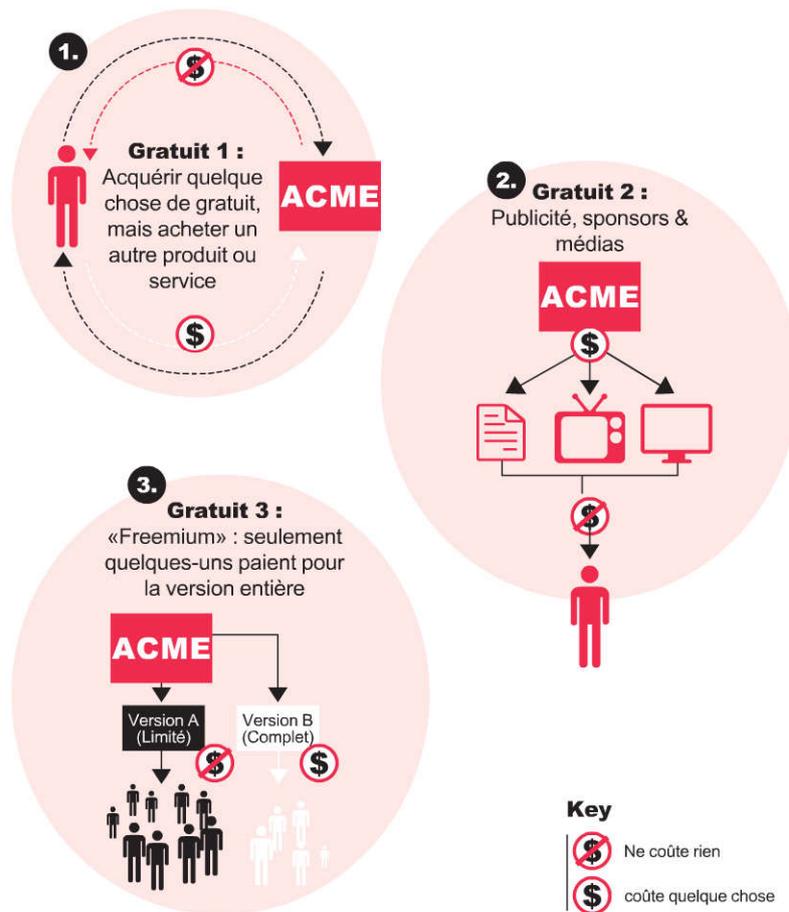
**VIIDEO** : l'inscription est gratuite mais devient payante dès lors que l'utilisateur souhaite avoir accès à des fonctionnalités plus étendues.

**LEBONCOIN** : les internautes peuvent diffuser gratuitement des annonces.

**ANGRY BIRDS** : ce jeu vidéo « casse-tête », en application pour smartphones, propose différents bonus qu'il est possible d'acheter.

**RSLN** vend les données personnelles en contrepartie d'une rémunération.

### Les 3 genres de gratuit



Source : d'après darmano.typepad.com

### Quelques défis du freemium

Si votre offre gratuite demeure finançable par la publicité, n'oubliez pas que l'essentiel réside souvent dans le taux de conversion des clients gratuits en clients payants. Les restrictions ne doivent pas créer un trop grand sentiment de frustration pour l'utilisateur, qui se sentirait alors piégé ou qui n'aurait pas encore assez profité de l'expérience que vous lui proposez pour se décider à acheter. Votre challenge consiste aussi à attirer de nouveaux

utilisateurs. Or la publicité, même sur Internet, grève facilement les budgets. Vous devrez non seulement satisfaire votre client ou prospect mais aussi l'inciter à inviter ses contacts ou à partager son expérience, notamment par le biais des réseaux sociaux.

## ■ Les modèles intermédiaires

Le modèle du gratuit reste transposable dans les activités autres que numériques. Ainsi, le groupe Carrefour propose à un panel de clients (détenteurs de sa carte de fidélité) de tester gratuitement certains produits en échange de leurs avis (impression générale, emballage, qualités gustatives, prix, etc.). Il permet à un groupe de consommateurs de découvrir les produits en magasin tout en leur demandant un minimum de 30 euros d'achat. La relation est ainsi renforcée. Vous pouvez également fonctionner à l'aide de cadeaux attractifs ou de points de fidélité qui conduiront à une remise intéressante sur le prochain achat. Damart s'est fait une spécialité de ce business model. Les banques, avec leurs points de fidélité, utilisent ce mécanisme mais leur générosité fait défaut et ils ne sont pas un point d'ancrage de fidélité.

## ■ Les données ont de la valeur, le lead aussi

Afin de rentrer dans leurs coûts et plutôt que de vendre une prestation, de nombreuses entreprises ont opté pour une autre méthode de rentabilisation : le fichier clients, qu'elles ont de plus en plus qualifié. En contrepartie du service reçu, le client accepte d'entrer dans la base de données et de recevoir des offres promotionnelles, ou du moins que ses données soient exploitées... Autre solution ? Conduire l'utilisateur à payer un autre produit que le vôtre en créant, par exemple, des liens l'incitant à se rendre sur d'autres sites pour découvrir des produits qui pourraient l'intéresser.

### L'essentiel

- Internet a aboli les frontières et réduit certains coûts.
- Gratuit ne veut pas forcément dire que tout est gratuit.
- Penser à faire financer uniquement par la publicité n'est pas toujours une bonne solution.
- Faire tester peut inciter à acheter.
- Limiter l'usage, mais avec bon sens.
- Les données et les leads ont de la valeur.

## INTERVIEW DE RONAN PELOUX, FONDATEUR DE CREADS



### Qu'est-ce que vous pensez des modèles de la gratuité, des prestations offertes ?

*C'est un vaste sujet. Il y a effectivement deux écoles. D'un côté les gens qui ont des produits hyper abordables qui permettent de faire une offre globale. Je trouve cela génial pour « grossir » très rapidement. Ainsi, par exemple quand on crée un software, il est possible de faire en sorte que les trois premiers utilisateurs l'utilisent gratuitement. Après le prix peut s'élever et la plupart des softwares font de cette manière. Le second cas c'est celui où on vend une prestation qui coûte à l'entreprise et non plus simplement un logiciel. On n'est plus dans le cas où on offre 5 ou 10 et cela vous revient à 0. Il faut alors avoir les reins solides. Pour autant, on l'a vu avec UBER, dès qu'il y avait 10 euros offerts et que la personne avait récupéré 10 euros, une viralité assez exceptionnelle s'est développée. Quand on est sûr de son service et que l'on sait que l'on a une véritable valeur ajoutée, il est clair que l'on peut se permettre d'avoir un coût d'acquisition client qui soit de 10 ou 20 euros car cela entraînera du bouche-à-oreille.*

*Dans notre cas, il serait compliqué d'offrir l'équivalent d'une offre à 400 euros car c'est le prix de départ sur le site. Et faire un bon de réduction de 30 à 40 euros, ne permettra pas de faire le premier test gratuit qui va permettre au client de se rendre compte de la solution dans son entier. Finalement, le gratuit c'est bien quand il y a peu de coûts liés au service et cela est compliqué quand le produit possède beaucoup de valeur. Cela fonctionne assez bien dans le domaine du jeu où l'on utilise sa carte de crédit sans vraiment s'en rendre compte ou pour des applications mobiles. L'idéal dans ce genre de cas est de rendre des choses payantes quand les personnes sont devenues « accro » à l'application et de trouver des moyens indirects de financer le jeu. Le cas de Deezer est intéressant car ils sont partis d'un modèle gratuit. Au départ c'était compliqué pour eux de passer d'un modèle gratuit à un modèle payant mais au final la valeur perçue est apparue quand les gens ont compris que lorsqu'ils écoutaient leur musique, ils étaient gênés par la publicité. Youtube l'a compris puisqu'ils sont en train de penser à deux versions : une gratuite et une payante sans pub. Donc soit l'on paye en écoutant de la pub, soit on profite pleinement de son service.*

### **Pour vous, quels sont les enjeux des gratuits ?**

*C'est de faire tester le produit très rapidement à un maximum de monde. Cela ne marche que si le produit est intéressant et si vous avez un bouche-à-oreille qui fonctionne parfaitement sinon cela ne sert pas à grand-chose. Cependant, les gratuits ont du sens car ils permettent de trouver des clients. Pour moi quand on fait du gratuit, il faut essayer de développer autant de gratuits que de payants. Nous avons réfléchi à faire une plateforme de votes où chacun pouvait donner et mettre toutes ses créations et recevoir des avis de la communauté. Mais est-ce que cela permet de trouver des clients ? C'est la question à laquelle nous nous étions heurtés. Nous avons préféré offrir des services via des modules de votes (...) une fois la vente réalisée pour savoir quel est l'avis du client final ou de nos connaissances.*

### **De ton côté tes fournisseurs sont gratuits ?**

*De notre côté, il y a une dotation donc il y a quand même une valeur ajoutée. Ensuite, nous nous positionnons plutôt sur plus le côté marketplace. L'intérêt c'est que le client dépose sa demande gratuitement au départ. Il ne paye que s'il pense que les personnes qui se sont positionnées sont intéressantes. En réalité, il s'agit davantage de montrer un aperçu de ce qu'on sait faire. Après, je voulais souligner le cas de la presse qui semble un peu « à côté de la plaque » et où celle-ci doit réaliser une véritable refonte pour trouver un modèle performant.*

# L'INFOBÉSITÉ, MALADIE DES ENTREPRENEURS

Les entrepreneurs sont dépendants de l'information. Elle envahit leur espace sans vergogne, devenant une voleuse de temps, restreignant leur capacité à innover et réduisant comme peau de chagrin leur disponibilité. Elle est même apparue comme une entrave au développement des entreprises et un facteur de stress généralisé.

### Les e-mails, ces envahisseurs

Les outils de la nouvelle technologie qui devaient contribuer à améliorer le quotidien professionnel se révèlent être destructeurs. Selon le rapport de la Direction générale du travail (DGT) et du Centre d'analyse stratégique (CAS) sur « l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les conditions de travail » (2012), les deux tiers des cadres déclarent souffrir de surinformation et vivre sans cesse dans l'urgence. Ils reçoivent aujourd'hui dix fois plus d'informations qu'ils n'en recevaient il y a dix ans et en produisent environ 10 % de plus chaque année.

Mais, surtout, ils consacrent plus de 30 % de leur temps de travail quotidien à cette activité, phénomène qui ne cesse de croître. Mindjet, spécialiste mondial des solutions d'amélioration du travail collaboratif en entreprise, a publié une enquête sur la surcharge d'informations au travail qui révèle que 22,3 % des sondés se disent capables de gérer le flux d'information malgré la quantité reçue, 17,3 % se sentent incapables de tout gérer et près de 7 % avouent être submergés par le flux de données.

Une vraie question se pose aujourd'hui : comment reprendre le contrôle de son temps sans pour autant manquer l'information essentielle ?

## Les boîtes mail, boîtes à stress

Le constat est sans appel : l'accumulation de messages, souvent inutiles ou abusifs, dans les boîtes de réception est génératrice de stress. La mise en copie systématique des e-mails aux collaborateurs et responsables contraint ces derniers, dans un souci de ne pas passer à côté d'informations importantes pour mieux effectuer leur travail, à les ouvrir et à y répondre de manière quasi systématique, ce qui leur fait perdre du temps. En outre, les nombreux abonnements aux newsletters, dont la vocation reste de donner des informations, les distraient de leurs tâches professionnelles.

Répondre, hiérarchiser et traiter les informations qui envahissent les boîtes mail peut devenir une véritable source de stress à cause de l'incapacité à les gérer, d'où l'émergence d'un sentiment d'impuissance qui peut conduire au burn-out. Les conséquences évidentes pour l'entreprise sont d'une part une baisse de productivité (dramatique dans le cas d'une jeune société), d'autre part la difficulté à prendre rapidement des décisions (besoin de trier le maximum d'informations avant de décider) et à choisir celles qui s'imposent au bon moment (fatal dans ce monde de la concurrence).

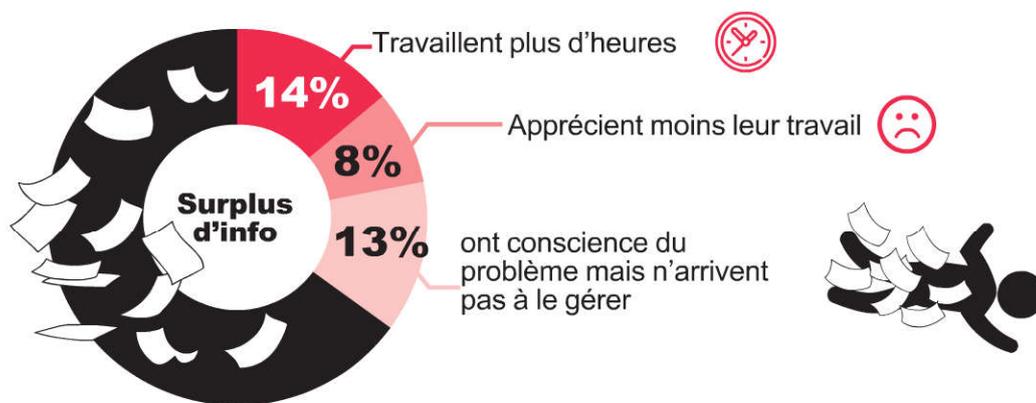
### Les travailleurs français sont submergés par l'information



Source : [www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)

## Être connecté, être l'entrepreneur modèle

Selon des chiffres de l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) en France, 65 % des entrepreneurs consultent leur boîte mail bien trop souvent. Être connecté en permanence fait partie intégrante de l'image de « l'entrepreneur modèle ». La tendance est à vouloir tout savoir, tout contrôler, d'où la propension à développer l'angoisse de rester connecté tout le temps, en tout lieu... même ceux les plus incongrus où personne ne vous accompagne habituellement ! Il n'existe plus de répit, la vie privée est mise à mal et tous les membres de la famille sont soumis à ce régime envahissant.



Source : [www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)

## Se poser les questions essentielles

Je suis celle ou celui qui :

- > a le doigt appuyé sur la touche « répondre à tous » ?
- > envoie les e-mails avec l'historique ?
- > transfère les e-mails tous azimuts ?
- > regarde sa boîte mail toutes les quinze minutes ?
- > répond toujours en premier pour gagner la médaille de la rapidité ?

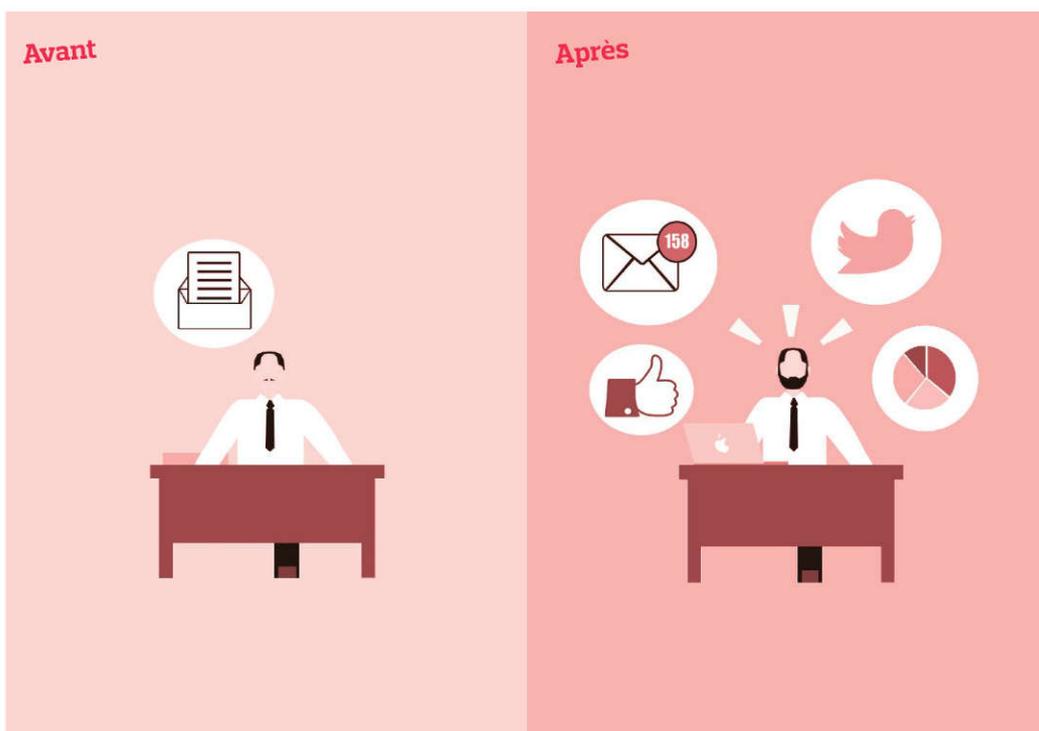
Une fois cette introspection faite, adoptez le comportement du nouvel entrepreneur modèle !

## LES AVANT-GARDISTES

**PRICEMINISTER** : Olivier Mathiot, P.-D.G. du site marchand PriceMinister, annonce la mise en place pour ses employés d'une demi-journée sans e-mails. Un vendredi matin par mois, les salariés de la plateforme de vente en ligne n'ont plus le droit de communiquer entre eux par courrier électronique. Cette décision vise à encourager les collaborateurs d'un même bureau à dialoguer entre eux.

**CANON** se dote d'une charte « Travailler mieux » pour lutter contre le stress au travail. Ce sont 19 engagements concrets et précis, parmi lesquels : « *Organiser chaque trimestre une journée sans e-mails* ».

**ATOS FRANCE** a pour objectif de supprimer les e-mails internes et s'y emploie depuis 2011.



## E-mail, service des urgences de l'entreprise

L'omniprésence des outils électroniques impose des temps de réponse toujours plus courts. Il s'est établi dans les entreprises une exigence qui nous enchaîne les uns aux autres. Selon Caroline SAUVAJOL-RIALLAND<sup>1</sup>, deux comportements sont particulièrement nuisibles en la matière :

- > Envoyer des e-mails dits « de visibilité » pour s'imposer comme l'interlocuteur incontournable pour tous. L'excès de zèle nuit gravement à la productivité.
- > Envoyer des e-mails dits « parapluie » qui, comme leur nom l'indique, servent à se protéger d'une éventuelle critique. Ils inondent les boîtes mail des responsables hiérarchiques et sont très chronophages pour ceux qui les lisent et y répondent parfois. Et outre, ils sont le reflet d'une mauvaise communication interne.

Ces comportements préjudiciables au bon fonctionnement entrepreneurial conduisent aujourd'hui de plus en plus de sociétés à établir un « code de conduite » et à s'y tenir.



Source : [www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)

### L'essentiel

- Les boîtes mail sont des boîtes à stress.
- Gérer sa boîte mail est une gageure.
- Se poser les questions essentielles pour changer de comportement.

<sup>1</sup> Sauvajol-Rialland, C., *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2013.

## INTERVIEW D'OLIVIER MATHIOT, PRICEMINISTER

# PRICEMINISTER

### **Que pensez-vous du manque de temps ou de la surinformation ?**

*Il s'agit d'un paradoxe parce que vous avez des outils pour gagner du temps et moins de temps pour gérer les équipes qui en font gagner. C'est pour cela que l'on a créé une journée sans e-mails chez PriceMinister, pour que, à un moment donné, chacun réalise qu'on devient esclave des outils et que cela finit par nous faire perdre du temps.*

### **Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour regagner du temps ?**

*Le point principal, c'est d'arriver à redéfinir les priorités : ce qui relève de l'urgence et ce qui est important. Il y a une différence entre ce qui est important et ce qui est urgent, et on a tendance à tout rendre urgent. Autrement dit, à force d'être plongé dans l'urgence on oublie ce qui n'est qu'important et on finit par faire en sorte que l'important devienne ultra-urgent.*

### **Comment marche cette journée sans e-mails ?**

*La journée sans e-mails est symbolique. Cela consiste une fois par mois à interdire leur utilisation pour obliger chacun à lever la tête du guidon. Il s'agit également de redonner une place à la parole, au téléphone... Il est également nécessaire de dédramatiser l'urgence et de prendre conscience que l'on n'est pas dans l'obligation de répondre à un e-mail immédiatement, notamment lorsqu'on a été absent une journée.*

*L'enjeu principal reste de réaliser que les outils ne sont que... des outils. Ils ne sont pas une fin en soi. Ils servent à augmenter la productivité. Et notre constat est qu'à chaque fois qu'on en ajoute un pour gagner du temps, on renforce le risque d'en devenir esclave et qu'ils deviennent les maîtres. Il y a une confusion entre la tâche et l'outil : on finit par mettre dans sa « to do-list » « répondre à des e-mails », ce qui n'est pas un objectif en soi. À force de croire, par exemple, que l'objectif est de répondre à des e-mails, on répond à tout, très vite, alors qu'il faut faire des distinctions entre chacun d'entre eux.*

# LE MONDE DU FUTUR, UN MONDE CONNECTÉ

**O**bjets connectés, robotique, domotique... le quotidien semble envahi par ces technologies à tel point qu'on peut se demander si on ne nous implantera pas demain des puces afin de nous contrôler ! Vers quel monde allons-nous ?

### **Des objets connectés partout !**

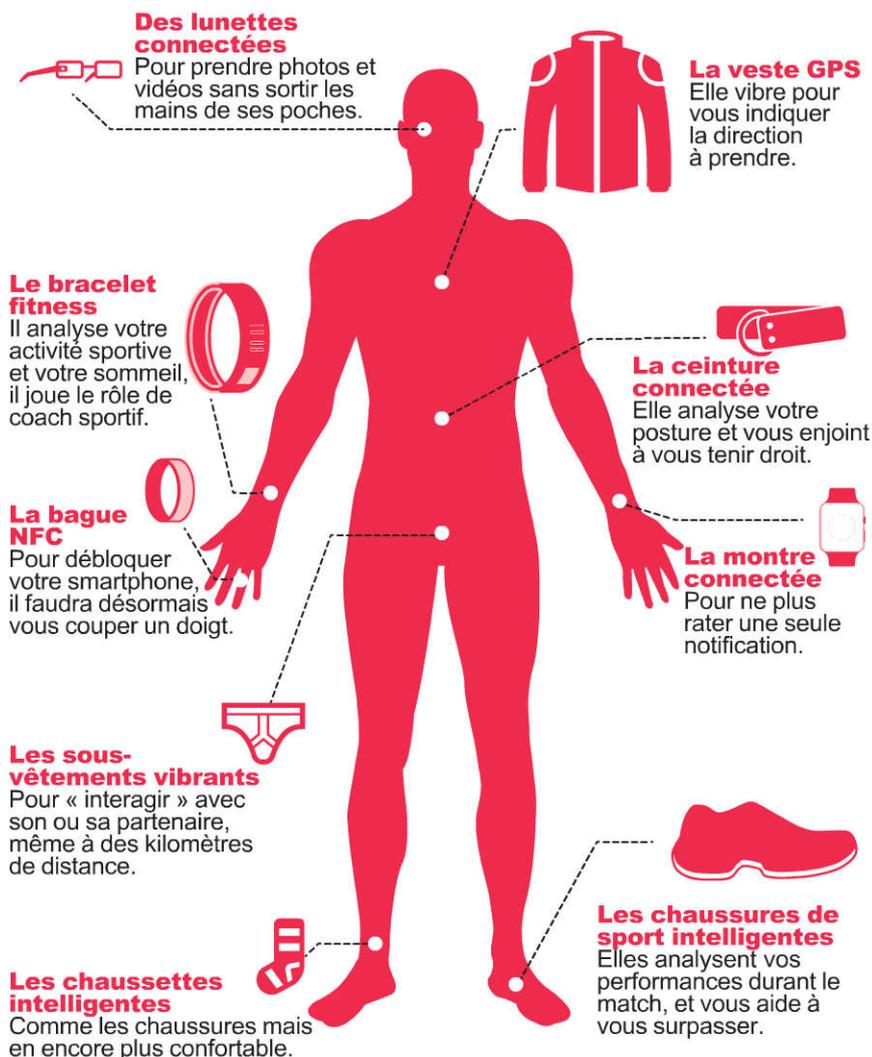
Élevés au rang de stars du Mobile World Congress et du Consumer Electronics Show de Las Vegas, les objets connectés occupent une place de plus en plus prépondérante dans le quotidien des Français sans que ceux-ci s'en rendent compte : 5 millions de personnes en utiliseraient et 14 % des jeunes de 18-24 ans, considérés souvent comme des précurseurs dans nos futures habitudes de consommation. D'après le cabinet d'étude Gartner, 30 milliards d'objets connectés seront présents dans le monde en 2020 et le secteur de l'Internet des objets devrait peser pas moins de 1 900 milliards de dollars à l'horizon 2020, des chiffres qui ont incité de nombreuses entreprises à investir dans ce domaine. L'Idate, think tank spécialisé dans l'économie numérique, les médias, l'Internet et les télécommunications, estimait en septembre 2014, que « 80 milliards de choses » seraient connectées à l'horizon 2020, contre 4 milliards en 2010, soit une ascension fulgurante ! Cette croissance exponentielle trouve notamment son origine dans l'avènement de l'Internet haut débit et des terminaux mobiles servant d'écrans de contrôle pour les objets connectés.

### **Tous les secteurs impactés**

Les objets connectés ont d'abord été développés dans les domaines du sport mais aussi de la domotique. Ils ne s'arrêteront pas en si bon chemin. Selon l'ensemble des études, ce sont tous les secteurs qui devraient, à terme,

être concernés. Le secteur de la santé et du bien-être est en priorité ciblé et des objets comme les balances et les bracelets d'activité (indiquant le nombre de pas ou encore les calories consommées...) sont déjà devenus d'un usage courant. Et de nombreux autres objets connectés intelligents devraient arriver sur le marché pour mieux encore contrôler son activité et permettre de prendre des mesures correctives. Le secteur de l'énergie est également concerné avec les maisons, dont la température peut être contrôlée à distance (thermostats connectés). D'autres secteurs comme la sécurité, l'habillement, la bijouterie ou le multimédia ont déjà, depuis longtemps, leurs objets connectés. Le secteur automobile, quant à lui, fait aujourd'hui l'objet d'une révolution menée par Google qui a lancé l'Open Automotive Alliance (OAA) pour créer une plateforme de développement connectée pour les véhicules.

### Connecté de la tête aux pieds



Source : android-mt.com

## LES AVANT-GARDISTES

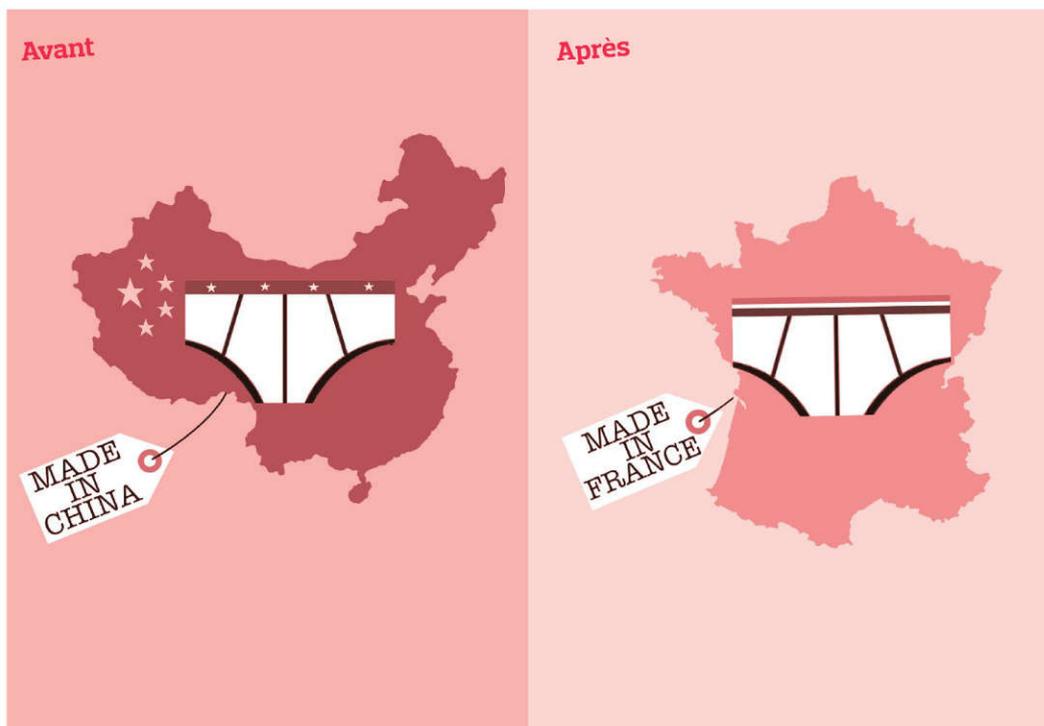
**WITHINGS** : l'entreprise développe de nombreux objets connectés, comme des montres ou des balances. [www.withings.com/fr](http://www.withings.com/fr)

**APPLE** : le géant américain a sorti le 10 avril 2015 l'Apple Watch : une montre connectée qui permet notamment de mesurer sa fréquence cardiaque. [www.apple.com/fr](http://www.apple.com/fr)

**CITYZEN SCIENCES** : l'entreprise française a développé un tee-shirt (D-Shirt) informant le détenteur de sa fréquence cardiaque, sa température, son actimétrie, sa vitesse et sa localisation. [www.cityzensciences.fr](http://www.cityzensciences.fr)

**ALDEBARAN** : leader mondial de la robotique humanoïde, l'entreprise demeure à l'origine de plusieurs robots humanoïdes tels que NAO ou Pepper. [www.aldebaran.com](http://www.aldebaran.com)

**PARROT** : spécialisée dans les produits de haute technologie, la société construit de nombreux drones télécommandés. [www.parrot.com/fr](http://www.parrot.com/fr)



## ■ Une utilité pas encore prouvée

Réelle opportunité, le monde des objets connectés n'en est qu'à ses débuts, et de nombreuses questions se posent sur les futurs business models qui vont en découler, notamment avec l'utilisation de la data. La sécurité et la confidentialité des données soulèvent déjà des problèmes, particulièrement dans le contexte actuel où la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) porte un regard attentif à la protection de la vie privée. Cependant, une étude révèle que la confidentialité n'arrive qu'en deuxième position (29 %) en tant que frein à l'utilisation des objets connectés et que le premier motif à ne pas en user est dû au « manque de conviction dans l'efficacité de la mesure » (50 %). Cela démontre bien que l'enjeu est de créer des objets qui répondent à un réel besoin plus que des objets gadgets sans réelle utilité.

## ■ Les défis du monde des objets connectés

Certes, la bataille fait rage mais elle n'est pas gagnée pour autant puisque des défis restent encore à relever.

L'interconnexion est le premier grand défi. À ce titre, Ludovic LE MOAN et Christophe FOURTET, créateurs de Sigfox, proposent un nouvel outil pour connecter les objets. La solution se présente sous la forme d'un réseau Internet mondial en bas débit dédié aux objets. L'idée étant qu'ils puissent communiquer entre eux par Internet. « *L'exemple le plus connu concerne votre compteur d'eau ou de gaz qui peut être relié à votre téléphone portable et vous informer d'une fuite en temps réel via une alarme* » explique Ludovic LE MOAN. Le principal avantage de ce réseau demeure le faible coût pour ceux qui souhaitent l'utiliser. Qu'il s'agisse d'une serrure, d'une ampoule, d'un capteur de présence dans une pièce, d'un collier de chien, tout un chacun peut utiliser la technologie Sigfox pour s'informer à n'importe quel moment de la journée. L'entrepreneur précise cependant : « *Le plus dur reste de connecter les objets à Internet. Une fois cette étape passée, nous pouvons utiliser n'importe quel canal pour transmettre la donnée finale à l'utilisateur. La propagation du message peut s'effectuer par SMS, e-mail ou via le réseau social Twitter.* ».

En effet, l'interconnexion des objets entre eux nécessitera un échange d'informations sans avoir besoin de passer par un tiers (même si ce passage pourrait ne pas causer de problèmes). Aujourd'hui, chaque objet possède

une vie indépendante et plusieurs structures apparaissent depuis peu comme le Lab of Things (LOT), nouveau système d'exploitation de Microsoft, même si cette conversation entre objets passe encore par un tiers.

Un autre grand défi réside dans la sécurité non pas tant de la donnée que de l'accessibilité des objets connectés et de leur protection, car certains d'entre eux ont déjà été piratés et les ordinateurs subissent de nombreuses attaques.

La disponibilité et le prix sont d'autres défis. La rareté des points de vente et les prix très élevés des objets connectés peuvent rapidement dissuader les acheteurs. L'utilité, nous l'avons vu, peut aussi être remise en cause car les objets connectés sont souvent considérés comme superflus.

Enfin l'interopérabilité est un défi de taille à relever car on voit mal comment tous les objets pourraient utiliser le même protocole de communication. Rappelons-le, c'est le fameux HTTP qui a fait le succès d'Internet.

Face à la déferlante des objets connectés, certains pensent que c'est tout notre monde qui interagira avec nous. Le mythe de « l'homme machine » ne semble plus très loin... à moins que ce ne soit la robotique qui nous rattrape et que nos futurs compagnons soient des machines.

### *L'essentiel*

- 5 millions de personnes utiliseraient des objets connectés et 14 % des jeunes de 18-24 ans.
- 30 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020.
- Le secteur de l'Internet des objets devrait peser près de 1 900 milliards de dollars à l'horizon 2020.
- Tous les secteurs semblent concernés.
- L'utilité représente le premier frein à l'achat et la confidentialité, le deuxième.
- L'interconnexion, la sécurité, l'accessibilité, la disponibilité, le prix, l'interopérabilité représentent les défis de demain pour ce secteur.

## INTERVIEW D'ÉRIC CARREEL, WITHINGS

# Withings

### **Que pensez-vous, en règle générale, des objets connectés ?**

*Les objets connectés, c'est une expression pour désigner une révolution qui fait que tout fournisseur d'objet va devenir fournisseur de services. On le constate avec les objets connectés de notre quotidien comme la caméra de surveillance qui sait aussi nous alerter sur la pollution pour nous inciter à aérer ou la montre qui, en plus de sa fonction d'horloge, sait nous motiver pour faire de l'exercice. On commence même à le voir dans le secteur de l'automobile où la part des voitures en location en accès partagé est en train de se développer, avec la nécessité de gérer ce service en temps réel avec des communautés. Cela va toucher globalement tous les objets qui planifient. Dans le secteur de la santé, on a fait une rupture de pointe avec notamment des balances qui permettent un suivi, voire un véritable monitoring. Elles deviennent un compagnon qui nous indique quand on va dans le mauvais sens et nous accompagnent vers un meilleur bien-être. Globalement, cette révolution devrait toucher tous les domaines.*

*L'idée est de décupler le service qui est offert par l'objet parce que d'une part, il est connecté à Internet et a donc accès à une puissance de calcul et une base de données infinie et, d'autre part, cette connexion permet de recevoir l'information, notamment via le smartphone, au moment le plus contextuel pour communiquer directement avec l'utilisateur quel que soit l'endroit où il se trouve.*

*Le concepteur ou le fournisseur de l'objet devra se focaliser sur le service rendu. Il ne s'agit pas d'un compromis entre l'argent que je mets pour l'objet et l'argent que je mets pour la fonction qu'il a à rendre. Il s'agit d'une révolution commune à tous les secteurs car les objets, en devenant connectés, s'enrichissent de fonctions directement apportées par l'industriel, sans intermédiaires.*

### **Quels sont les enjeux ?**

*Je pense que l'important est de travailler la simplicité, le côté non invasif de l'objet, et cela beaucoup plus qu'avant. Pourquoi plus qu'avant ? Car on peut faire mieux qu'au début des objets connectés. Aujourd'hui, l'apparition de concurrents stimule l'innovation. Il va y avoir une évolution car on voudra voir la technologie disparaître tout en bénéficiant d'une grande simplicité d'utilisation.*

*Les objets connectés devront offrir des services qui ne demandent pas d'efforts. La balance est un bon exemple. Hier elle pesait, aujourd'hui non seulement elle pèse mais détermine aussi la masse grasseuse et mesure le rythme cardiaque. Demain, elle mesurera d'autres choses alors que l'implication demandée à l'utilisateur sera la même. Ce supplément d'information et de données n'est pas forcément ce dont auraient rêvé un chirurgien ou un médecin au premier abord mais à partir de ceux-ci, on va pouvoir aider le praticien et l'utilisateur à mieux suivre l'évolution de la santé.*

*Si, pour obtenir ces informations, on impose des contraintes comme porter quelque chose sur la tête ou au poignet ou bien faire des efforts particuliers, les utilisateurs s'exécutent quelques semaines durant, voire quelques mois, mais ils se lassent.*

*Or, l'intérêt d'avoir ces informations, c'est de les relever sur le long terme et les posséder au temps opportun. Les capteurs ne doivent pas être intrusifs. Ils pourront se trouver par exemple sous le matelas, pour monitorer le sommeil, sans demander autre chose de plus. Pour les objets visibles, le côté attirant en matière de design est bien entendu très important pour favoriser l'adoption.*

### **Au niveau de l'interconnexion, c'est un véritable défi ?**

*Ce n'est absolument pas un problème. L'important, c'est qu'à partir du moment où chacun de ces objets est connecté, quelle que soit la manière, et où il échange avec le gestionnaire, ils arrivent à dialoguer. On n'a plus besoin de planifier les choses, elles peuvent simplement s'unifier au niveau de l'utilisateur à travers ses applications qui vont récupérer les données sur différentes bases.*

*Si un utilisateur donné autorise une autre application à se connecter sur son propre compte, ce dernier va capter des informations. Cela se fait très simplement. Le smartphone joue un rôle clé dans le monde des objets connectés. Bientôt, de multiples objets de notre quotidien vont aussi permettre ces échanges de données et la poussée d'information, sans forcément passer par le smartphone d'ailleurs.*



# LES DATAS, NOUVELLE DONNEE !

Considérées comme le nouveau pétrole par les médias spécialisés, les données pourraient devenir déterminantes dans l'avenir et même permettre de prédire le futur. Mais qu'est-ce que ce Big Data ? À quoi sert-il exactement ? Comment s'en servir pour développer son business ?

### **Le Big Data, Késako ?**

Posséder des données (datas), quelle que soit leur nature, a toujours été un enjeu important. Mais force est de constater que, ces dernières années, le numérique a fait entrer les données dans une nouvelle ère, qui influencera à son tour l'usage du numérique. Le volume d'information devient difficilement quantifiable et qualifiable. Les données permettent de définir, de localiser et d'identifier des individus selon des critères et des formes très variés, tant en ce qui concerne nos informations personnelles que nos interactions avec les réseaux sociaux (partages, likes, commentaires) ou nos achats et déplacements, notamment grâce à la géolocalisation. Le Big Data, traditionnellement, représente les données qui dépassent les capacités des systèmes conventionnels des bases de données. Aujourd'hui, il désigne les méthodes qui permettent de récupérer et de traiter en temps réel cette masse de données. Grâce à celles-ci, nous pouvons mieux comprendre et observer les comportements des individus et, à terme, peut-être même prévoir le futur !

### **Booster le business avec les datas ?**

Les possibilités offertes par le Big Data semblent infinies... Elles vont de l'anticipation des besoins d'un acheteur aux prédictions. En 2012, le statisticien Nate SILVER, lors de la campagne présidentielle américaine, prédisait avec exactitude les résultats dans 49 des 50 États américains grâce à

l'utilisation de données qui pourraient bien être davantage exploitées par les entreprises et faire leur bonheur.

L'essentiel reste son application pour le business. Le besoin de personnalisation a pris le pas et le marketing de masse semble obsolète. Chaque consommateur veut être unique ou identifié à un groupe qui lui correspond, et il est compliqué de faire des campagnes s'adressant à tous. Désormais, l'enjeu est que chaque consommateur reçoive la réponse la mieux adaptée à sa demande. C'est ici que le Big Data offre un potentiel aux marques qui peuvent se servir des données pour personnaliser l'expérience d'achat. Analyser les données n'est cependant pas simple et vous devrez mettre en place des infrastructures et des outils. Vous pourrez connaître le parcours d'un client sur votre site, savoir comment il y est venu, résoudre ses difficultés, voir les produits qu'il a consultés ou encore les publicités qu'il a regardées... Mais surtout, mieux analyser ses comportements souvent versatiles, augmenter votre retour sur investissement en évitant les pertes inutiles. Une fois les données traitées, il s'agit d'adapter votre stratégie marketing à chaque client et de proposer le bon produit au bon moment afin d'améliorer le taux de transformation, tant sur votre site qu'en magasin.

## LES AVANT-GARDISTES

**CRITEO** : entreprise française cotée au Nasdaq depuis octobre 2013, se sert des datas pour faire du ciblage publicitaire. L'algorithme qu'elle a mis au point tente de prévoir les futurs achats des internautes à partir de leur historique de navigation. [www.criteo.com/fr](http://www.criteo.com/fr)

**GOOGLE** créerait tous les deux jours autant d'informations qu'il n'en a été émis depuis l'origine du monde à 2003. [www.google.fr](http://www.google.fr)

La **CNIL** est une autorité administrative indépendante française, chargée notamment de veiller à la protection des données à caractère personnel dans les traitements informatiques. [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)

## Prévoir les besoins

Les marques vont adopter dans le futur des stratégies proactives et déterminer en amont le produit qui répondra aux attentes du client. À une époque où la maîtrise des coûts marketing est essentielle, les stratégies d'acquisition ou de conversion sont repensées en fonction de l'efficacité et de la rentabilité. La maîtrise du retour sur investissement (ROI) est devenue essentielle. Mais le chemin est encore long, puisque 78 % des personnes

interrogées dans l'étude « Customer Data : Privacy, Profit and the New Paradigm », menée par LoyaltyOne en 2012, mettait justement en exergue qu'elles n'ont pas le sentiment que partager leurs informations personnelles permette d'obtenir un bénéfice de personnalisation de leur expérience en ligne.

## Des prédictions du futur sans erreur ?

Si on ne peut pas encore prévoir le futur, le Big Data devrait servir dans les prochaines années à avoir une vision précise d'une situation donnée, à répondre d'une manière adéquate aux besoins des consommateurs et à adapter les stratégies marketing. Le nombre de données ne cessant de croître et les géants du Web travaillant aux analyses de ces dernières, les prédictions seront vraisemblablement de plus en plus précises et se révéleront souvent exactes.

## Lien entre Big Data et Open Data

L'Open Data représente la mise à disposition de données numériques provenant des administrations publiques. La prise en compte du Big Data a entraîné l'émergence d'un nouveau phénomène mêlant à la fois les techniques de traitements de données liées au Big Data et la nouvelle masse d'informations issues de l'Open Data. Ce dernier, même s'il n'y a pas de lien direct entre ces deux tendances, contribue à renforcer l'impact futur des données. Ainsi est-il probable que le traitement des données avec une approche Big Data devrait créer de nouveaux services orientés vers l'utilisateur.

### L'essentiel

- Qui dit Big Data dit données en grande quantité.
- La difficulté est de pouvoir traiter un volume important de datas.
- Le Big Data servira avant tout à mieux connaître les consommateurs et à mieux répondre à leurs besoins.
- Mieux connaître ses clients permet d'adapter ses stratégies marketing.
- Le Big Data permettra même peut-être de prévoir l'avenir.

**INTERVIEW DE CHRISTIAN HILLER, EMC FRANCE**



**Un monde du Big data cela donne quoi ?**

*L'informatique a créé une rupture brutale et rapide de la société avec la quasi-disparition d'entreprises traditionnelles au profit d'entreprises numériques, une redistribution des grandes fortunes dans le monde et l'accélération du volume de données à disposition. En 2020, nous devrions entrer dans un nouveau monde numérique avec 7 milliards d'humains connectés, 30 milliards d'appareils et 44 zetta-octets de données, soit 10 fois plus qu'en 2015. Les appareils mobiles, le cloud, les médias sociaux et le Big data ont déjà profondément impacté des pans entiers de secteurs d'activité et vont continuer de le faire, avec des conséquences que l'on n'imagine d'ailleurs pas encore. La vidéosurveillance nous donne déjà une foule de données à traiter. Le mobile et l'iWatch, ainsi que toutes les futures interfaces, devraient influencer notre manière de consommer. Le secteur automobile qui travaille sur le projet de voitures sans conducteur, pour faire baisser le taux d'accidents dus au facteur humain, va engendrer de nouveaux problèmes de responsabilité et une probable modification du droit. Le développement de lentilles qui peuvent contrôler la glycémie devrait grandement aider le suivi médical des personnes diabétiques ou à risque de le devenir. Dans le numérique, l'impression 3D a révolutionné certains secteurs d'activité. Appliqué à de multiples processus de fabrication, on imagine facilement que le marché des pièces détachées devrait en être affecté, avec moins de problèmes de stock.*

**Quels sont les enjeux du Big Data ?**

*D'abord, repérer les nouvelles opportunités. Par exemple, dans le secteur bancaire, les guichets prennent déjà, dans certains pays, la forme d'un clavier au moyen duquel l'on vous demande la langue souhaitée pour converser et peut vous mettre en lien en téléconférence avec une personne qui peut être chez elle. L'impact social est phénoménal, notamment sur l'humain.*

*Ensuite, offrir une expérience différente et personnalisée en :*

- innovant de manière agile ;*
- fonctionnant en temps réel car, aujourd'hui, une personne qui veut quelque chose, elle la veut demain.*
- rassurant et faisant preuve de transparence, notamment pour la sécurité et la confidentialité. Toujours dans le secteur bancaire, les données sont fondamentales puisqu'une banque vous connaît parfois mieux que votre conjoint. Elle sait où vous mangez, où vous allez... Il faudra donc anticiper les attaques.*

# LES MÉTIERS TRADITIONNELS, UN RETOUR À LA QUALITÉ ?

**L**es entrepreneurs attirés vers les métiers traditionnels sont d'abord des passionnés. Séduits par la conservation et la restauration du patrimoine, ils exercent leurs talents dans le domaine de la création d'objets mêlant savoir-faire, tradition, création et innovation.

### **Pourquoi donc cette lubie ?**

La mondialisation et la grande distribution sont très souvent vécues non comme des opportunités mais comme des vagues destructrices d'emplois et de valeurs. Si les métiers traditionnels attirent tant aujourd'hui, c'est qu'ils mettent au centre de leur activité l'être humain et le savoir-faire. À la recherche de vraies valeurs, le consommateur a envie de redécouvrir les objets issus de la tradition, ces fabrications artisanales mettant en exergue des savoir-faire ancestraux, synonymes de qualité et d'authenticité. Consommer traditionnel devient alors presque une fierté, le gage d'une identité retrouvée face à la standardisation actuelle des objets. Le traditionnel, c'est l'antidote au gâchis de ces objets devenus obsolètes en quelques instants. Et face à la casse à la première utilisation de ces objets sans valeur, le consommateur choisit maintenant de posséder des objets qui résistent au temps et a adopté d'autres attitudes de consommation.

### **217 métiers d'art, incroyable mais vrai !**

Sont répertoriés 217 métiers d'art et ils ne cessent de se développer : arts graphiques, travail du bois, décoration, fabrication d'instruments, bijouterie, joaillerie, orfèvrerie, horlogerie... Ces activités, source réelle de richesse, possèdent un réel potentiel de croissance. Preuve en est la floraison de

salons, Maison & Objet, marchés bio, la Foire de Paris..., où les artisans révèlent leur excellence ; ils accueillent chaque année de plus en plus de visiteurs et de professionnels du monde entier. Ces métiers traditionnels ont une place essentielle dans l'économie du pays qui révèle le centre d'intérêt dont ils sont la manifestation. Ils font d'ailleurs, en général, la une des magazines professionnels.

## ■ Des lieux stratégiques pour mettre en valeur les métiers d'art

Si la capitale met en valeur tous ces métiers d'art, chaque année, dans des lieux stratégiques (le Carrousel du Louvre, par exemple), la province n'est pas en reste. De nombreuses expositions nationales rendent hommage à leur travail. Et les offices du tourisme, conscients de l'apport économique qu'ils représentent pour la région, n'hésitent pas à les soutenir.

### CES MARQUES ET LABELS, SYMBOLES DU MADE IN FRANCE

**CHRISTOFLE** est détenteur d'un savoir-faire unique. Pour son activité de haute orfèvrerie, l'entreprise fait appel à une fabrication entièrement réalisée à la main suivant des techniques traditionnelles. Elle a actuellement deux Meilleurs ouvriers de France dans les disciplines du planage et de la ciselure. C'est ce savoir-faire humain irremplaçable, perpétué par des artisans hautement qualifiés de maître à élève, qui constitue le patrimoine vivant de Christofle. (source : [www.christofle.com](http://www.christofle.com))

**SAINT-LOUIS** : produit chaque jour des pièces en cristal réalisées par des maîtres verriers et des maîtres tailleurs comptant parmi les Meilleurs ouvriers de France. Tous sont détenteurs d'un savoir-faire qui s'est transmis de génération en génération. (source : [www.saint-louis.com](http://www.saint-louis.com))

**PIERRE HERMÉ** : héritier de quatre générations de boulangers pâtisseries alsaciens, Pierre Hermé a inventé un univers de goûts, de sensations et de plaisirs. Son approche originale du métier de pâtissier l'a conduit à révolutionner les traditions les mieux établies. Il est aujourd'hui un pâtissier français renommé dans le monde entier. (source : [www.pierreherme.com](http://www.pierreherme.com))

**BOUCHERON** : chaque collection joaillière est l'expression unique de cet incroyable talent à saisir l'air du temps et à réinterpréter un passé riche de créations remarquables. (source : [www.boucheron.com](http://www.boucheron.com))

De nombreux labels permettent de conforter l'excellence aux métiers traditionnels.

**Le label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV)**, marque de reconnaissance de l'État, mis en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire

artisans et industriels d'excellence. Créé par la loi en faveur des PME du 2 août 2005, le label EPV peut « être attribué à toute entreprise qui détient un patrimoine économique, composé en particulier d'un savoir-faire rare, renommé ou ancestral, reposant sur la maîtrise de techniques traditionnelles ou de haute technicité et circonscrit à un territoire ». Certaines entreprises fondées sur ce savoir-faire ont acquis une réputation internationale. Ainsi la société de Buyer a résisté aux intempéries de l'économie grâce à son savoir-faire.

**Le Comité Colbert**, créé en 1954, rassemble les maisons françaises de luxe et des institutions culturelles. Elles œuvrent ensemble au rayonnement international de l'art de vivre français.

## ■ Un retentissement international

Bercés dans l'international grâce aux nouvelles technologies, les entrepreneurs des métiers traditionnels prennent conscience que les savoir-faire ancestraux sont la vitrine de l'excellence française. Eh oui, les créations artisanales françaises s'exportent dans le monde entier ! Pour s'en convaincre, il suffit de voyager dans les capitales et de les découvrir mises à l'honneur dans les vitrines des boutiques de luxe et dans les hôtels à renommée mondiale. Un succès qui est soutenu par l'État et souvent par les régions, à travers de nombreuses initiatives : les Journées européennes des métiers d'art, les Prix des métiers d'art...

## ■ Une clientèle étrangère de plus en plus nombreuse

Cette offre si spécifique est fort recherchée par la clientèle étrangère. Preuve en est que ce sont souvent les entreprises étrangères qui sollicitent les sociétés françaises. L'appellation « made in France », symbole d'innovation et de création, attire une clientèle issue de tous les coins de la planète. Un exemple : la chapellerie. Le port du chapeau n'est plus une habitude sociale en France mais certains pays sont demandeurs de couvre-chefs à cause des conditions climatiques qui les rendent indispensables. Le savoir-faire français attire les utilisateurs, et porter des chapeaux français devient une mode dans ces pays car ils sont le symbole d'un certain art de vivre. Les artisans, conscients de ce phénomène, n'hésitent pas à protéger leur savoir-faire par des dépôts de brevets, et des labels font leur apparition.

## **Retrouver du sens**

Nombreux sont ceux qui recherchent dans les métiers traditionnels un nouveau sens à leur travail, à leur vie... Ce n'est pas un retour à la terre ou une fuite de la réalité vers un monde prétendu meilleur, mais plutôt l'envie de rendre pérennes des savoir-faire qui donnent aux créations, aux objets, au travail, une âme. Les métiers traditionnels sont un héritage précieux, élaboré au fil des siècles, qu'il faut conserver et protéger.

### *L'essentiel*

- 217 métiers d'art sont répertoriés, symboles de l'excellence française.
- Les métiers traditionnels ont un retentissement international.
- Les salons, les expositions sont de véritables soutiens aux métiers traditionnels.
- Une clientèle étrangère de plus en plus nombreuse.
- Les métiers traditionnels, véritables niches de business.

## INTERVIEW DE GUILLAUME GIBAUT, LE SLIP FRANÇAIS



### Les métiers traditionnels, une nouvelle mode ?

*Ce que je trouve intéressant c'est le fait que des métiers traditionnels oubliés reviennent sur le devant de la scène, notamment depuis l'essor d'Internet et des réseaux sociaux. Nous, nous sommes une marque de sous-vêtements et de slips, c'est un métier traditionnel a priori et qu'on réinvente à travers les nouveaux outils. Finalement, l'enjeu reste de se faire connaître et d'arriver à grandir, à avoir une croissance qui suit un bon développement maîtrisé. Grâce aux nouveaux outils, on peut rapidement avoir une notoriété forte. De ce fait, l'enjeu suivant reste d'être capable de bien se structurer, d'encaisser la croissance et de continuer à fabriquer les bons produits.*

### Ceux qui sont originaires des métiers traditionnels peuvent-ils s'adapter facilement à ces nouveaux outils ?

*C'est plus facile d'être né avec ces nouveaux outils et de faire son expérience sur les métiers traditionnels plutôt que de faire l'inverse parce que, dans ce cas, il faut changer de culture et changer du tout au tout. Dans l'entrepreneuriat, le plus important demeure le bon sens plus que l'expérience. Il vaut mieux savoir moins de choses mais être capable de s'adapter et être souple, se former et être curieux, ouvert à tout plutôt qu'avoir des partis pris.*

*Beaucoup de personnes qui se retournent vers ces métiers artisanaux le font car il s'agit d'un retour aux choses qui ont du sens, et il est important de faire ce qui nous plaît dans la vie. Quand on est cadre, on prend du plaisir à faire parfois des choses avec ses mains. Cela peut être considéré comme superflu, mais en réalité c'est bien différent.*



# LE PORTAGE SALARIAL, UN PARTENARIAT WIN-WIN

La France n'est guère un précurseur dans le portage salarial. Les *Umbrella Companies* anglaises (plus de 500 000 consultants indépendants), américaines (plus de 5 millions) ont développé ce système dynamique qui facilite la vie administrative des entrepreneurs et des entreprises depuis longtemps. Pour ceux qui désirent être indépendants, les sociétés de portage représentent une aubaine !

### Un moyen performant à la portée de tous

Le portage salarial est « un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage »<sup>1</sup>. Il est souvent présenté dans notre pays comme un moyen pour les entreprises de se débarrasser des tracasseries administratives et juridiques, d'éviter les CDD et CDI trop contraignants. Et pourtant, le portage représente une excellente opportunité pour les entrepreneurs qui désirent tester un projet sans prendre de risques inutiles et pour les entreprises qui ont besoin d'experts. Du fait à la fois de la crise qui a rendu frileux les dirigeants de PME pour recruter et de leur charge de travail croissante, le portage salarial peut constituer un vecteur de croissance de leur organisation. Il leur permet de recruter un expert ou un prestataire qualifié qui va réaliser des missions spécifiques pour accélérer la conduite de leurs projets et aboutir à des résultats concrets qui se révèlent souvent un facteur déterminant de développement.

<sup>1</sup> Article L.1251-64 du Code du travail.

## ■ Une protection sociale avant tout...

Apparu fin 1980, l'objectif du portage salarial est d'affilier le consultant indépendant au régime des salariés. Le consultant peut ainsi cotiser au régime de Sécurité sociale, à une mutuelle, à une prévoyance, à l'assurance chômage, etc., et donc bénéficier d'une certaine protection salariale et juridique. Depuis 2010, de nombreuses sociétés créées par des consultants indépendants ont fleuri. Dans un contexte économique difficile, le portage salarial a pris un véritable sens et répond à un besoin économique réel. Moins périlleux que le fait de créer sa propre entreprise, le portage salarial permet de se lancer dans le domaine de l'entrepreneuriat sans risque car l'indépendant est bénéficiaire de sa clientèle et de sa prospection commerciale. Prévus par la loi n° 2008-596 de Modernisation du marché du travail du 25 juin 2008, l'ordonnance du 2 avril 2015 offre au portage salarial une reconnaissance et un statut qui ne devraient désormais plus être remis en question.

### LES AVANT-GARDISTES

**LE MONDE APRÈS** se focalise sur son savoir-faire de consultant indépendant pour apporter sans cesse tout le soutien dont a besoin sa communauté de consultants. [www.lemonde-apres.com](http://www.lemonde-apres.com)

**ITG** propose une qualité de service individualisé : vivre un nouveau rapport à l'emploi dans une organisation fiable et aussitôt opérationnelle. [www.itg.fr](http://www.itg.fr)

**ALTER&CO** : une équipe spécialiste de l'accompagnement professionnel, de la comptabilité, de la communication et du marketing. [www.altere.com...](http://www.altere.com...)

Il s'agit d'un partenariat où les deux parties, en principe, gagnent. S'il existe des contraintes financières pour l'indépendant, il peut exercer son activité en toute autonomie et en même temps obtenir la sécurité grâce à l'assurance chômage. Tous les mois, son chiffre d'affaires est transformé en salaire. L'entreprise de portage salarial prélève une commission, dont le pourcentage est établi selon un accord entre le porté et la société de portage, et prélève les charges à verser aux caisses de cotisation dont la somme peut sembler faible au vu de la contrepartie. La société de portage gère l'administratif, la fiscalité, la comptabilité et les données juridiques de la personne portée. En conséquence, l'indépendant peut se consacrer au développement de son projet et à son business. Il reste autonome dans toutes les autres fonctions : prospection, négociation, réalisation de ses missions... Les factures sont émises à travers la société de portage. Le

montant du pourcentage de la commission n'étant pas imposé par la loi, la personne portée devra choisir la société de portage la plus adaptée à son travail et négocier sa rémunération.

**Depuis le 2 avril 2015**

- 
  - Une rémunération minimale de 2 377 € brut mensuel équivalent temps plein (2 900 € avant) 75 % du plafond mensuel du plafond de la Sécurité sociale + 5 % d'apport d'affaires
- 
  - La mise en place d'une garantie des salaires au bénéfice des salariés portés
- 
  - L'utilisation des contrats de travail existants CDD\* et CDI\*\*.
- 
  - L'exclusivité de l'activité de portage salarial

\* pour le CDD la durée d'activité se calcule au sein de l'entreprise cliente  
\*\* reconnaissance des droits ouverts par ces contrats auprès de Pôle emploi

Source : gouvernement.fr

## Un moyen de se lancer ?

Sans créer de structure juridique et sans prendre de risques inutiles, l'indépendant développe son activité professionnelle. Sans apport financier, vous pouvez lancer votre projet car le portage salarial ne demande pas de financement. Vous pouvez commencer vos offres de prestation sans avoir à engager de l'argent immédiatement. En dehors des prestations, vous n'avez plus rien à gérer, car c'est la société de portage qui s'occupe de tout. Mais le portage représente aussi parfois la seule issue pour s'extraire de la précarité et rebondir pour les chômeurs et/ou seniors. Car les entreprises qui ne souhaitent pas créer d'emplois mais ressentent la cruelle nécessité de réunir des compétences pour mieux se développer peuvent faire appel à des prestataires extérieurs. Se faire connaître grâce à l'excellence de son travail permet souvent de devenir LE prestataire privilégié et incontournable. À vous de voir !

*L'essentiel*

- +10 %, le taux de croissance de l'activité de portage salarial depuis une dizaine d'années.
- 500 millions d'euros, le chiffre d'affaires du portage salarial en France en 2013.
- 50 000, le nombre de personnes portées en France.
- 120, le nombre d'entreprises de portage salarial identifiées en France (dont 85 affiliées au Peps).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Source : Peps, syndicat national du portage salarial.

## INTERVIEW DE JEAN-HUGUES ZENONI, LE MONDE APRÈS



### **Le portage salarial comme solution pour les entreprises ?**

*Si l'on doit comparer les deux systèmes de l'auto-entrepreneur et du portage salarial, l'un est limité à 32 000 euros et possède une protection des plus minimales, et cela coûte 25 % du chiffre d'affaires à donner aux impôts ; l'autre donne une protection maximale équivalente à celle d'un salarié, c'est-à-dire la Sécurité sociale, la retraite et la prévoyance, la mutuelle et l'assurance chômage même si vous payez plus. Dans le portage salarial, quand on facture 100, il en reste 50. Il y a un double effet « Kiss Cool » car si l'auto-entrepreneur facture sans TVA, nous, nous facturons avec. Pour compenser sa perte, la tentation des clients de l'auto-entreprise est donc de ramener les coûts vers le bas.*

### **Le portage salarial comme solution pour le futur, un modèle qui va se développer ?**

*Le contrat de travail en France, depuis les années 1930, est ultra-protecteur. Ce que le portage salarial rapporte, c'est tout de même le régime général, les cotisations, la retraite, l'assurance chômage... Pour les entrepreneurs, le portage salarial c'est le meilleur des deux mondes : protection des salariés tout en développant son activité. Ce que rajoute en plus le portage salarial en valeur ajoutée, c'est la gestion complète de l'administratif : on n'a plus besoin d'éditer soi-même ses factures, de faire sa comptabilité, de responsabilité civile à prendre, d'assurance expatriation pour les missions à l'étranger... Des applications très faciles permettent de saisir ses notes de frais et on est totalement couvert. Surtout on touche sa paye tous les mois.*

### **Pourquoi une entreprise fait appel à un porté ?**

*En général, les entreprises ont un besoin ponctuel pour lequel elles ne peuvent pas solliciter des collaborateurs déjà submergés de boulot, ou qui n'ont pas les compétences requises, ou encore parce que ce n'est pas dans leur description de poste. L'entreprise va me dire : « J'ai besoin de ce job de manière ponctuelle. Si j'embauche quelqu'un, il faudra qu'à terme je lui trouve une place dans la société, que je l'occupe autrement alors que mon besoin est ponctuel. ». Du coup, le portage permet de mandater un consultant seulement sur cette période et de lui garantir les mêmes protections qu'un salarié, et la relation s'arrête à la fin de la mission. Donc, les gens sont plus focalisés sur des projets et des missions et non pas en mode*

*salarial avec l'accomplissement des tâches imposées. C'est une relation plus équilibrée entre un client qui a besoin qu'une mission soit accomplie et un consultant qui va l'accomplir. Un consultant indépendant a plus une obligation de résultat que de moyens.*

### **Quels sont les enjeux futurs du portage salarial ?**

*Conquérir le milieu des indépendants. Actuellement, il existe 50 000 consultants en portage salarial pour 1,2 million d'EURL de service, tout à fait qualifiants pour le portage salarial. La majorité vient nous voir au bout de deux ou trois ans, une fois que les charges sociales cessent d'être réduites. La troisième année vient le rattrapage, et pour peu qu'il y ait une baisse d'activité et un manque d'anticipation sur la trésorerie, il coûte en général très cher au consultant indépendant qui se retrouve parfois à devoir ne plus se verser de rémunération pour s'acquitter de ses charges. Cela conduit à la fermeture de l'EURL, car il y a un élément central dans le portage salarial : on reçoit sa paye quand on est à jour de ses cotisations sociales.*

### **Le portage salarial comme tremplin vers la création d'entreprise ?**

*Le portage salarial, on peut le voir de deux manières différentes. Je peux me dire : « Je suis salarié en portage salarial et mon objectif est d'avoir cinq clients. Lorsque je perds un client, j'ai une petite baisse de revenu net. Lorsque j'ai besoin d'une augmentation, je cherche un nouveau client. » Le second volet, c'est justement qu'on va pouvoir tester son activité de service, ramener des clients et s'entourer d'autres consultants sur cette mission. À ce titre-là, la création d'une marque et d'une société représente une suite logique. Mais ce n'est pas obligatoire, on peut faire des contrats multiconsultants dans le cadre du portage salarial.*

### **Comment le numérique et le portage salarial vont-ils réinventer le marché du consulting ?**

*Aux États-Unis, les free-lance sont 53 millions, ils seront plus de 50 % de la population active en 2020. En Europe, ce mode d'organisation concerne environ 20 millions de personnes, et c'est une tendance irréversible. Le Monde Après incarne ces nouveaux usages.*

# Partie II

## Le savoir-être du dirigeant

---

**L**es influences de la Silicon Valley, les nouvelles générations, les crises économiques et sociales successives, la révolution technologique ont profondément modifié la vision de l'entreprise et de l'entrepreneur. Le dirigeant se doit d'être curieux et à l'affût de l'information. Ce véritable savoir-être constitue un facteur déterminant de réussite à placer au cœur de la fonction entrepreneuriale. C'est ce qui marque la différence, surtout dans un monde qui évolue de plus en plus vite où de multiples décisions, toujours plus nombreuses, sont à prendre. Le dirigeant va devoir prendre également quotidiennement des risques. Pourtant, il s'agit de risques mesurés car sa capacité à être visionnaire va lui éviter autant que possible l'échec, même si celui-ci est enfin admis dans notre société française. Véritable machine multifonction, le dirigeant doit rester connecté et ne pas hésiter à utiliser son réseau de manière efficace pour prendre conseil et capitaliser sur des expériences qui lui font gagner du temps. Un temps précieux dont il lui faut garder la maîtrise pour bien gérer la frontière entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Car, rappelons-le, le dirigeant est avant tout un être humain sensible à tout ce qui l'entoure. Il n'est pas exempt de stress qui peut rapidement monter au point de l'envahir et d'amoindrir sa performance. En cause, une mauvaise organisation. Enfin, le dirigeant, pour développer son entreprise, doit aussi maîtriser sa communication dans un monde gouverné par l'image.

# UN DIRIGEANT AU COURANT DE TOUT !

**S**avoir se tenir informé du marché, c'est essentiel pour le dirigeant qui veut gérer au mieux son entreprise. Et pour bien connaître le marché, il faut effectuer une analyse rigoureuse et régulière de son secteur. Car à défaut de se tenir au courant des évolutions, le chef d'entreprise pourrait se retrouver rapidement dépassé, notamment par les avancées technologiques.

### **N'omettez jamais les études de marché**

L'étude de marché n'est pas à réaliser une fois pour toutes lors de la phase de création de votre business plan. Le marché est en perpétuelle évolution. Il faut vérifier continuellement que votre offre correspond toujours à la demande, notamment si vous subissez une baisse d'activité. Car il est possible que votre produit ou service ne corresponde plus aux attentes de votre clientèle cible. Il s'agit alors de déceler rapidement cet état de fait par une étude de marché puis d'adapter votre offre en conséquence. Le lancement d'une nouvelle gamme de produits peut également être l'occasion de réaliser une nouvelle étude de marché. L'APCE et les CCI proposent des études de marché assez complètes pour ceux qui souhaitent se lancer.

### **Sachez ce que l'on dit de vous et de votre entreprise**

En étant informé de ce qui se passe autour de vous, vous en saurez davantage sur la manière dont est perçue votre entreprise. L'image que vous renvoyez, en interne comme en externe, est d'importance. De cette façon, le dirigeant s'assure qu'elle est bien en accord avec les valeurs de l'entreprise et, à défaut, prend dans les plus brefs délais des mesures correctives. Parce que véhiculer une image positive permet d'instaurer un climat de confiance

qui garantit une certaine fiabilité de l'entreprise. Cette relation de confiance rassure vos clients, prospects, partenaires, associés et collaborateurs. Elle facilite la signature de vos contrats.

## ■ **Surveillez de près la concurrence**

On ne le dira jamais assez, surveiller de près sa concurrence, en s'informant à la fois des offres et des prix qu'elle pratique, est l'un des points essentiels à toute bonne gestion d'activité. Les prix pratiqués doivent dépendre de la qualité de vos produits, mais également de ceux d'autres entreprises concurrentes se positionnant dans la même gamme que la vôtre. Des prix trop élevés sans facteur de différenciation feront fuir vos clients qui préféreront, à qualité identique, acheter à la concurrence. À l'inverse, des prix trop bas, sans compter qu'ils affecteraient votre marge, sembleront suspects aux yeux de la clientèle. Veiller sur la concurrence peut aussi vous permettre de répondre rapidement à ses offres promotionnelles ou commerciales innovantes. Donnez-vous les moyens de réagir vite afin d'éviter toute baisse d'activité et que vos clients n'aillent voir ailleurs. En d'autres termes, pour viser juste, positionnez-vous dans un rapport qualité/prix qui tient compte en permanence de ce que font vos concurrents et proposez une offre toujours plus adaptée et concurrentielle.

### **UN INCONTOURNABLE, L'APCE**

**L'APCE** : créée en 1979 à l'initiative des pouvoirs publics, l'Agence pour la création d'entreprises œuvre au service des porteurs de projets désireux de créer ou de reprendre une entreprise, des professionnels de l'accompagnement, des collectivités territoriales et des pouvoirs publics. En 2014, son site Internet a été consulté par 11 millions de visiteurs. [www.apce.com](http://www.apce.com)

## ■ **Soyez à l'affût des avancées technologiques**

L'entrepreneur de demain est celui qui se met à la page ! Il est grand temps de devenir un dirigeant moderne. Regardez autour de vous, la technologie touche de plus en plus de marchés. Faire preuve de modernité et d'audace dans ses propositions commerciales permet d'influencer à grande échelle les marchés. Explorez les découvertes et les offres récentes qui s'avèrent innovantes. Et ce, dans tous les secteurs : ne vous focalisez pas uniquement

sur votre marché, voyez plus grand. Suivre de près les technologies de pointe ou des offres qui sont en phase avec les nouvelles générations génère parfois de brillantes idées que vous pouvez appliquer à votre stratégie commerciale ou promotionnelle même si elles ne sont pas encore proposées dans votre secteur. Cette manière d'agir confère à vos clients une vision attrayante et surtout actuelle de votre entreprise.

*L'essentiel*

- N'omettez jamais les études de marché, facteur clé de la réussite.
- Sachez ce que l'on dit de vous et de votre entreprise pour mieux maîtriser votre image.
- Surveillez de près la concurrence pour ne jamais être dépassé.
- Soyez à l'affût des avancées technologiques.

**INTERVIEW DE PIERRE KOSCIUSKO-MORIZET,  
PRICEMINISTER**



**Est-ce qu'un entrepreneur doit pouvoir se tenir au courant de tout et pourquoi ?**

*Oui, il doit l'être sur son propre secteur, sur ce qu'il travaille, sur les entreprises proches. Il doit être au courant de tout, à la fois pour capter les tendances et comprendre les évolutions des consommateurs, arriver à anticiper, capter les signaux faibles, et se demander comment il faut qu'il regarde son projet. Se tenir au courant est fondamental pour voir ce que font les concurrents et rester à l'écoute. Pas seulement pour réagir mais aussi pour avoir des idées : en regardant les sociétés qui évoluent, on peut se positionner par rapport à elles et faire des choses différentes. À noter que rencontrer des gens intéressants du secteur, cela donne des idées. Mais il reste important de s'informer sur les secteurs adjacents, et notamment sur ce qui se fait dans les autres pays, à l'étranger.*

**Comment se tient-on bien informé, selon vous ?**

*Beaucoup d'informations circulent sur le Web, il faut passer son temps à voir les sociétés qui innovent dans son secteur, sur les sites des concurrents ou d'autres sites. Il faut regarder ce que les gens font afin de ne pas louper les tendances. Je fais cela environ trente minutes à une heure par jour, en France et à l'étranger, car je pense qu'un entrepreneur doit avant tout être curieux.*

# PRENDRE DES DÉCISIONS !

**Ê**tre chef d'entreprise implique de faire des choix et ce, tous les jours. La crainte est de prendre une décision qui serait fatale à son entreprise. Pourtant, qu'il le veuille ou non, la décision audacieuse fait partie des risques inhérents à la vie de tout entrepreneur. Ce qui compte alors, c'est sa manière d'agir face aux obstacles.

### Prenez des risques !

Commencez par éviter de perdre du temps en hésitations et à n'opter au final pour aucune solution de peur de prendre la mauvaise. Si vous décidez de quelque chose, il est inutile de vous torturer une fois le choix effectué ; trop d'entrepreneurs dépensent de l'énergie en pure perte. Quelle que soit votre décision, rappelez-vous que le plus important est de veiller à sa parfaite exécution. Gardez à l'esprit que même le meilleur des choix ne garantit pas que tout va se passer comme prévu à long terme ; et qu'une décision qui ne serait apparemment pas la meilleure peut vous conduire à la réussite. Au final, ce sont les résultats qui détermineront si l'option prise était judicieuse ou non. Comme le précise Charles LAHMI, fondateur de LuluCastagnette : « *Il faut prendre des risques ! Et, lorsqu'une porte s'entrouvre, il faut foncer ! C'est très rare qu'une porte s'entrouvre, alors, quand cela arrive, il faut l'ouvrir à fond ! Même si l'on se plante, on n'aura aucun regret, il n'y aura pas de "j'aurais dû". Le "j'aurais dû" est un sentiment terrible !* »

### Ne soyez pas paralysé par l'enjeu

L'un des grands dangers, lors d'un choix difficile à faire, est de se retrouver dans une espèce de paralysie qui empêche la décision. Souvent, parce que les variables en jeu sont telles qu'il est impossible de déterminer si celle-ci sera par avance la meilleure. Le réflexe est alors de réunir un maximum de données objectives et de décider en fonction. Mais cela revient, en réalité,

à écarter les éléments qui nous servent habituellement de guides, comme l'intuition, l'instinct ou encore notre ressenti. Et pourtant, ce sont eux qui sont souvent à l'origine de décisions, facteurs du développement de l'entreprise.

## **Commencez par avoir les bons réflexes**

Il faut savoir qu'une décision judicieuse résulte souvent d'un excellent niveau d'information. Rien ne sert de vous précipiter. Collectez les informations qui vous seront utiles. Elles vous permettront de peser le pour et le contre mais, surtout, quelques-unes d'entre elles pourraient vous mener à opter pour une autre voie. Une fois les informations collectées, vous pouvez affiner les éléments en analysant les situations antérieures et les résultats obtenus. Si vous remarquez que tel type de décision entraîne toujours le même résultat, demandez-vous quelle en est la raison. Ne négligez pas les paramètres qui vous paraissent subsidiaires car ils peuvent se révéler essentiels et changer totalement la donne. Évaluez ensuite le résultat des solutions en place. Que vous apportent-elles ? Qu'est-ce qui vous manque ? N'oubliez pas non plus de vous référer aux bonnes pratiques d'autres sociétés. Cela vous fera gagner un temps précieux car elles ont déjà testé les écueils qui parsèment le chemin de l'entrepreneur. Enfin, consultez votre entourage et prenez un peu de recul. Vous n'êtes pas obligé de suivre ce que l'on vous dit mais rien ne vous empêche d'écouter. Et puis, en cas de décision complexe, songez à faire appel à un expert.

## **C'est le moment de choisir !**

Une fois la décision prise et la solution choisie, vous êtes prêt à passer à l'action. Mais avant, vous devez créer un plan d'exécution en plusieurs étapes. Si votre décision entraîne des répercussions non négligeables et sollicite d'importantes ressources, listez-en les contraintes et les conditions d'application. Des outils de gestion de projet existent tels Gantt, MS Project, etc., qui vous permettent de répertorier au mieux vos actions et de les ordonnancer afin que le projet puisse être réalisé dans les meilleures conditions.

N'oubliez pas d'évaluer les risques d'échec, même si cette analyse vous rebute. Il est évident que vous prenez des risques, c'est le propre de l'entrepreneur ! Identifiez également les facteurs de succès et vérifiez que votre solution est théoriquement viable. Rien ne sert de s'embarquer dans un

projet qui n'aurait aucune chance de réussir et qui pourrait plomber votre trésorerie. Vous êtes prêt ? Il ne reste plus qu'à vous lancer, c'est la phase suivante qui reste la plus importante.

## LES LOGICIELS D'AIDE À LA DÉCISION

**GANTT PROJECT** constitue un excellent outil pour la mise en place d'un projet, notamment lorsqu'il est associé à un logiciel de comptabilité. Le logiciel élabore le diagramme de Gantt, au travers duquel le gestionnaire peut avoir une vision beaucoup plus large. Le manager a alors tous les outils en main pour décider de la faisabilité ou non d'un projet.

**MICROSOFT PROJECT** est un logiciel de gestion de projet qui permet de gérer des projets de grande envergure, de réaliser le diagramme de Gantt ou le réseau Pert d'un projet, ainsi que de prévoir les ressources consacrées ou à consacrer au projet.

**Les logiciels ERP** (Enterprise Resource Planning), ou logiciels de gestion de projet, permettent de centraliser sur un même planning les différentes phases de production au sein d'une entreprise. Ils sont en quelque sorte l'aboutissement des modèles MRP (Manufacturing Resource Planning) que l'on connaissait dans les années 1970.



## **Mais n'oubliez pas que l'exécution reste primordiale**

C'est désormais le temps du passage à l'action. Attention à ne pas avoir dépensé trop d'énergie pendant les phases précédentes car l'action demeure primordiale. Ne dit-on pas que la même idée naît à deux endroits du monde simultanément ? Finalement, c'est l'opérationnel qui transformera votre idée en un projet réel. Commencez par définir les actions, les objectifs et tout ce qui vous permettra d'évaluer votre performance. Il convient de vous donner des objectifs Smart, c'est-à-dire Spécifiques ou Simples afin d'être compris ; Mesurables, car ils ne doivent pas être contestables ; Acceptables, car ils doivent être réalisables pour que chacun soit impliqué ; Réalistes, car il ne sert à rien de donner des objectifs qui ne pourront être atteints, ce qui entraînerait la démotivation ; Temporellement définis avec une date de fin et des points intermédiaires d'avancées pour éviter que le projet ne dure trop longtemps. Une fois les objectifs définis, mettez en face les ressources physiques, financières et humaines. Ces dernières ressources sont très importantes puisque les personnes choisies vont être responsables de la bonne exécution du projet et cela suppose de bien les impliquer. Enfin, gardez à l'esprit que ce n'est parce qu'un objectif n'a pas été atteint qu'il n'est pas réévalué en fonction de nouvelles données. Et rien ne vous empêche de tout reprendre de zéro. Devenez un Thomas EDISON, qui a tenté 1 000 concepts d'ampoules avant de trouver l'ampoule électrique qui l'a rendu célèbre.

### *L'essentiel*

- Commettre des erreurs n'est pas une faute : ne vous torturez pas l'esprit.
- L'instinct est aussi un excellent facteur de décision.
- Réunissez les informations utiles et regardez les bonnes pratiques.
- L'application de la décision reste le facteur déterminant.
- La mauvaise décision n'est pas un échec.

## INTERVIEW DE PIERRE-HENRI DEBALLON, WEEZEVENT



### Comment cela se passe pour les décisions importantes que vous prenez ?

*Cela dépend de l'importance et du type de décision. Sur les décisions très courtes qui ont peu d'impact, j'agis le plus vite possible. Sur les décisions plus structurantes, l'idée c'est d'arriver à poser les choses au mieux et de prendre du recul. Mais il s'agit de ne jamais perdre trop de temps pour agir, c'est-à-dire prendre rapidement les décisions pour que cela soit efficace.*

### Est-ce que vous vous servez d'indicateurs pour prendre vos décisions ?

*Non, c'est beaucoup au feeling. Sur certains points il y a des indicateurs, notamment sur les questions financières ou le chiffre mais sur le management, sur des orientations un peu plus business, il y a beaucoup d'actions qui se font sans indicateurs. C'est plutôt avec un ensemble de signes, de données extérieures qu'il faut essayer de capter au fur et à mesure pour avoir l'information la plus complète possible, avoir un point de vue global et le synthétiser rapidement. Cela permet d'aller vite après et de sentir si tel ou tel partenariat, par exemple, est stratégique ou pas.*

### Est-ce que vous prenez des avis extérieurs ?

*Cela dépend des sujets, sur certains, oui, mais j'ai plutôt tendance à foncer, faire l'erreur éventuelle et la corriger la fois suivante. Je n'ai pas trop d'inquiétude dans le fait de commettre des erreurs, j'en fais beaucoup mais ce qui m'importe c'est de m'en rendre compte le plus tôt possible, d'en comprendre les raisons et de réagir. En ce sens, cela permet de gagner du temps au début parce que la décision est prise tout de suite et il reste qu'une majorité d'entre elles seront positives. Si on perd du temps car on s'est trompé, on n'a pas gâché des heures à réfléchir. Et puis, rien n'empêche de réadapter l'idée. Mais, surtout, il faut éviter de reproduire l'erreur en tirant les bons enseignements.*



## Chapitre 3

# LE DIRIGEANT : UNE MACHINE MULTIFONCTION

**L**e dirigeant crée, gère et développe son entreprise. Si on peut avoir l'impression qu'il s'agit d'une fonction unique et identique pour tous, elle évolue pourtant au fur et à mesure que l'entreprise grandit et se structure. Le dirigeant doit alors se muer en véritable chef d'orchestre et parfois même jouer de plusieurs instruments.

### ■ Être un marathonien plus qu'un sprinter...

Dans les premiers jours de la création d'entreprise, qui peuvent durer un certain temps, il ne faut pas se leurrer, la fonction du dirigeant est de tout faire ou presque. Ainsi, il est assez courant de faire le ménage, de sortir les poubelles, de faire la comptabilité... et de vous occuper de vos clients ! En somme, il lui faut exercer plusieurs métiers à la fois et être polyvalent (ou apprendre à le devenir) afin de préserver au maximum une trésorerie pas extensible à souhait. Aliza JABÈS, P.-D.G. de Nuxe, souligne : « *Pour mener une entreprise vers la réussite, il faut avoir une capacité de résistance hors du commun ! Des coups, on en prend tout le temps, et en particulier lors des dix premières années. Si on n'a pas une capacité de marathonien, plutôt que celles d'un sprinter, on ne peut pas tenir.* »

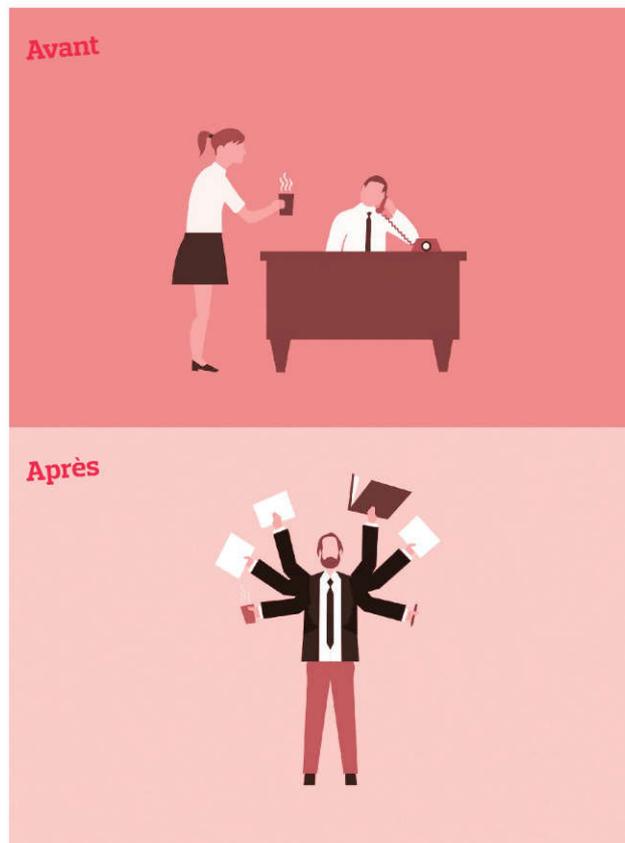
### ■ ...Cernez tous les postes de votre entreprise

Le dirigeant a un devoir d'exemplarité envers ses collaborateurs. Comment en effet peut-il se faire respecter s'il n'est pas à même de réaliser les tâches qu'il leur demande d'accomplir ou au moins de démontrer sa capacité à gérer leurs difficultés ? Il est souvent difficile d'évaluer la charge de travail que représente une tâche, surtout si l'on ne l'a pas un jour effectuée soi-même. Connaître une tâche c'est d'abord comprendre le travail des

collaborateurs, anticiper les difficultés qu'ils vont rencontrer ou du moins être capable de les aider si nécessaire. Mais cela ne s'arrête pas là, avoir la connaissance de chaque métier de l'entreprise permet d'avoir une meilleure vision globale et de savoir si les tâches sont effectuées avec rigueur ou non, voire de déterminer le temps pour les mener à bien. Cela permet de féliciter les salariés quand ils le méritent et d'aider les collaborateurs à monter en compétence en les formant ou en recherchant les savoir-faire qu'ils devront acquérir rapidement. C'est aussi une façon de développer l'empathie qui est nécessaire pour bien comprendre ses salariés.

## ■ **Soyez novateur**

Il faut bien le constater, nouvelle idée, nouveau projet riment avec charge supplémentaire de travail pour le dirigeant. Ces projets créateurs de valeur représentent un surcroît de travail que vos collaborateurs, déjà bien occupés, n'auront probablement pas le temps d'absorber. Résultat : il arrive que la seule ressource humaine disponible pour ce faire soit le dirigeant. Il n'est ainsi pas rare de voir les fondateurs d'entreprise investis à lancer des projets pour développer leur boîte et la rendre pérenne.



## ■ Vous avez dit multifonction ?

Le commercial, le marketing, la veille, les finances, le recrutement, le management, l'innovation, l'évaluation... tout passe entre les mains du dirigeant. Effaçons de notre inconscient l'image de la personne assise derrière son bureau en train de donner des ordres à ses collaborateurs.

Il lui faut gérer les performances commerciales et le suivi de la santé de l'entreprise (créer un plan d'action, positionner l'offre en termes de prix et de distribution, identifier les clients potentiels, accompagner les équipes afin de favoriser la signature de nouveaux contrats), rechercher des financements, représenter l'entreprise notamment auprès des médias ou encore lors des salons et manifestations professionnels, recruter des collaborateurs, organiser et animer les équipes, contrôler l'avancement des projets, évaluer les collaborateurs...

Vous l'aurez compris, votre rôle est de tout faire (du moins au début) pour que l'entreprise fonctionne en attendant qu'elle se structure et que vos tâches évoluent.

## ■ Un financier avant tout

Cependant, si le dirigeant a bien une fonction essentielle, c'est celle de trouver les fonds nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise. Certes, il doit s'occuper du financement initial (love money, prêt d'honneur, prêt bancaire, subventions, concours, crowdfunding...) mais aussi dans le cadre du développement de l'entreprise trouver des ressources financières en faisant parfois appel à des *business angels*, voire des fonds de capital-risque. Vous êtes la personne idéale, en tant que dirigeant, pour convaincre vos interlocuteurs de la viabilité de votre business model ainsi que des capacités de celui-ci à se développer.

À cet effet, vous devez bien sûr maîtriser les chiffres de lancement du projet, faire des projections, établir la stratégie mais aussi vous roder à l'art de la présentation. Exercice difficile devant ces potentiels investisseurs au vu du nombre de projets qui leur sont présentés et dont vous devrez vous démarquer !

## LES SOCIÉTÉS QUI PRATIQUENT LE CROWDFUNDING

**FINANCE UTILE** a été créée fin 2009 pour mettre en lien les épargnants qui souhaitent, à la suite de la crise financière, choisir leurs placements et donc être acteurs de leurs investissements et les jeunes entreprises qui avaient besoin de trouver des fonds en phase d'amorçage (insuffisance de *business angels*). [www.financeutile.com](http://www.financeutile.com)

**ANAXAGO** est une plateforme de financement participatif (crowdfunding) en fonds propres. Les membres de la plateforme deviennent actionnaires des entreprises présentées à partir de 1 000 euros. Depuis son lancement, en septembre 2012, c'est 2 millions d'euros collectés, plus de 11 000 membres et une dizaine d'entreprises financées. [www.anaxago.com](http://www.anaxago.com)

**KISSKISSBANKBANK** est une entreprise de financement participatif de projets, fondée en France, en mars 2010, dont la mission est de promouvoir la créativité indépendante. Cette plateforme est destinée aux réalisateurs, aux musiciens, aux designers, aux développeurs, aux dessinateurs, aux explorateurs, aux écrivains, aux journalistes. [www.kisskissbankbank.com](http://www.kisskissbankbank.com)

**MYMAJORCOMPANY** : depuis son lancement, elle a réuni plus de 13 millions d'euros de participation auprès de 70 000 internautes, un record en Europe. Elle compte aujourd'hui plus de 340 000 membres. [www.mymajorcompany.com](http://www.mymajorcompany.com)

**SOWEFUND** : créée en 2014, par une équipe de professionnels du financement de l'innovation et de l'investissement en capital, elle est la première plateforme de co-crowdfunding des start-up innovantes aux côtés de professionnels de l'investissement (*business angels*, *venture capital*). [sowefund.com](http://sowefund.com)

**ULULE** : depuis son lancement en octobre 2010, le site de financement participatif a financé, avec le soutien d'internautes solidaires et innovants de 164 pays, 9 903 projets créatifs. Ceux-ci ne sont financés que s'ils atteignent (ou dépassent !) leur objectif de collecte. [fr.ulule.com](http://fr.ulule.com)

## Devenez un stratège et un chef d'orchestre avant tout

Le dirigeant reste avant tout en charge de la stratégie de développement de son entreprise et en est le chef d'orchestre. Il doit choisir le modèle économique et l'adapter (parfois plusieurs fois) jusqu'à trouver la solution permettant à l'entreprise d'atteindre la rentabilité. Pour cela, il peut se fonder sur des études de marché afin de déterminer la meilleure manière d'utiliser ses ressources. Et la plus importante d'entre elles, ce sont les personnes qui font partie de l'entreprise et qui sont sa première richesse.

Et n'oubliez pas, il faut « se le dire et le redire », le dirigeant n'est pas omniscient, ni un surhomme. Mais il peut le penser si son arrogance le

détourne de la réalité, et il le vivra un jour à ses dépens, surtout en cas d'hyper-croissance de l'entreprise.

Comme le confirme Renaud GUILLERM, cofondateur du site de vente en ligne Videdressing.com, l'hypercroissance peut provoquer une « *période de flottement où les équipes ne comprennent pas forcément ce qui est en train de se passer et où vous devez vous y préparer et prendre régulièrement le pouls des collaborateurs* ». À vous donc de mettre en place des processus pour permettre cette transition.

## ■ Ne développez pas de mauvaises tendances

Le revers de la médaille à s'être trouvé dans la situation de tout faire par soi-même réside dans le fait d'éprouver de la difficulté, lorsque l'entreprise se développe, à déléguer et à faire confiance. Il arrive trop souvent que le dirigeant considère que telle ou telle fonction ne peut être déléguée et qu'il y est plus efficace en l'accomplissant lui-même. En outre, il pourrait avoir tendance à surestimer son temps disponible pour accomplir tout le travail à faire. Cette attitude entraîne souvent l'effet inverse à celui désiré : l'entreprise croît moins vite. On vous aura prévenu !

### L'essentiel

- Au début vous serez contraint de tout faire.
- Vous montrer compétent peut vous attirer le respect de vos collaborateurs.
- Connaître le métier de l'entreprise et les personnes qui travaillent est une source de succès.
- Vous serez souvent celui qui lance les nouveaux projets...
- ... Et une machine multifonction pendant longtemps...
- ... Jusqu'au jour où votre rôle sera principalement relié à la stratégie et à être chef d'orchestre...
- ... À condition que vous arriviez vraiment à déléguer et que vous ne cherchiez pas à tout contrôler.

## INTERVIEW DE SANDRA LE GRAND, KALIDEA



### **Que pensez-vous du rôle du dirigeant en règle générale ?**

*Il faut qu'il soit chef d'orchestre, c'est-à-dire très polyvalent. Il ne peut pas être bon partout, tout savoir faire mieux que tout le monde ; autant, dans ce cas, se placer en animateur. En revanche, il doit comprendre tout ce qui se passe dans sa société en fonction de son ADN particulier de chef d'entreprise, c'est-à-dire le commercial et le marketing pour ce qui est de ma propre entreprise. Il doit tenter d'appréhender des domaines qui lui apparaissent plus ou moins compliqués selon son profil (les finances, l'informatique, le digital...) afin de cerner les enjeux de la société pour pouvoir faire les bons arbitrages et les bons choix.*

*La polyvalence reste obligatoire et le dirigeant se doit d'être curieux. Pour que l'entreprise évolue bien, il faut qu'il fasse confiance et sache bien s'entourer dans les différents métiers. Il doit également faire monter ses équipes en puissance, les faire grandir. Il ne faut pas avoir peur que certains deviennent meilleurs que soi dans son domaine ou des domaines adjacents, le collectif est toujours plus fort que l'individuel.*

### **Quelle personnalité pour le dirigeant ?**

*Il doit avoir une énergie sans faille et être positif. La confiance dans l'avenir, la bonne santé et le sourire sont des armes très puissantes. C'est lui le baromètre (thermomètre) de l'entreprise et s'il flanche, s'il a des doutes, cela peut devenir complexe pour les personnes. Il faut être « inspirational » et « rassurant ».*

### **Vos fonctions ont-elles évolué avec le temps ?**

*Elles évoluent en fonction du niveau de délégation que vous opérez. Si vous êtes toujours le P.-D.G. et que vous n'avez pas de directeur : vous resterez au four et au moulin. Dans mon cas, j'ai constitué une vraie équipe de direction avec cinq directeurs et un directeur général. De ce fait, je confie l'opérationnel à cette équipe et je me concentre davantage sur des aspects comme la stratégie moyen terme, la relation avec les actionnaires, le haut de bilan (capitalistique), le board, les banques, la communication corporate, le réseau et les ressources humaines au sens global. Ces dernières prennent beaucoup de temps au fur et à mesure que l'équipe grandit. En plus de la compétence, ce qui est compliqué pour un dirigeant c'est de gérer toutes les évolutions liées aux personnes (arrivées, départs, formation, mutations, motivation, gestion sociale...).*

# LE CHEF D'ENTREPRISE, UN VISIONNAIRE ?

Quand on nous parle de chefs d'entreprise visionnaires, les premiers noms qui nous viennent spontanément à l'esprit sont ceux de Steve JOBS, Bill GATES. Et on a toujours l'impression que ce sont des personnes hors du commun et que l'on pourra difficilement égaler leur génie. Mais est-il réellement obligatoire d'être un visionnaire hors pair ?

### Une aptitude à rêver

La propension à envisager l'avenir en dehors de leur champ de vision habituel est l'une des caractéristiques essentielles des chefs d'entreprise. Ils pensent au-delà du présent, afin que d'une idée naisse un projet, qui sera par la suite construit et structuré, pour devenir un jour une entreprise florissante. Si cette capacité à dessiner l'avenir est considérée comme innée, en fait, elle s'acquiert en partie avec l'expérience. Qu'on le veuille ou non, la création d'une entreprise passe par la volonté de satisfaire un besoin présent ou futur du consommateur, d'atteindre un objectif, de réaliser un rêve... et cela, souvent, sans en avoir encore trouvé les moyens.

Cette aptitude à rêver a conduit parfois à réaliser des projets utopiques qui peuvent paraître impossibles comme celui d'aller sur la Lune. La fameuse citation de Mark TWAIN nous le rappelle : « *Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait.* »

### Une vision à partager

Cette vision d'un projet, d'une idée, demande à être partagée avec les collaborateurs afin qu'elle puisse être menée jusqu'à la réussite. Pour qu'ils s'impliquent, il faudra sans aucun doute le charisme du visionnaire. Les valeurs de l'entreprise (cf. partie III, chapitre 4), comme la vision du dirigeant, donnent aux équipes l'envie de s'investir.

Certes la vision (ou le rêve de l'entrepreneur) est parfois difficile à exprimer avec des mots simples car le projet peut se révéler complexe et requérir des compétences exceptionnelles. Cependant, il faudra rechercher un moyen de la formuler explicitement. La vision exprimée pourra être appliquée à tous les choix et se répercutera dans les actions de l'entreprise qui ne devront jamais être contraires à son intérêt. Elle peut faire la différence sur le marché et convaincre certains clients qui seront, eux aussi, visionnaires.

De nombreux entrepreneurs, à l'image de Patrick THÉLOT, fondateur du groupe Armonia, n'hésitent pas à « *communiquer avec leurs managers* » afin de « *leur expliquer leurs décisions et la stratégie* ».

## ■ La curiosité au centre de la vision

Si autrefois les innovations étaient observées avec suspicion, elles sont aujourd'hui très recherchées car au cœur du développement des entreprises. Pour nourrir leur vision, de nombreux entrepreneurs passent beaucoup de temps à se renseigner sur les évolutions et pratiques dans différents domaines, à regarder leur métier dans d'autres pays afin de pouvoir anticiper les futurs changements et s'adapter aux évolutions.

Suivez les nouvelles pratiques et tendances à l'international, Internet étant le meilleur contributeur pour rechercher des idées au-delà de nos frontières. Mettez-les en place en n'oubliant pas le « *time to market* », c'est-à-dire en les réalisant au bon moment.

## ■ La vision seule ne suffit pas

Il faut bien l'avouer, la capacité à voir plus loin est primordiale mais ne constitue pas le seul élément de la réussite. De nombreux entrepreneurs visionnaires ont eu de multiples échecs avant de réussir. Car ils ont appris que la vision doit impérativement être associée à d'autres qualités telles que la confiance, le courage, la persévérance, voire l'obstination, pour atteindre le but. Et ce n'est pas tout.

Lorsqu'il apparaît de façon certaine que l'idée peut être mise en œuvre, le visionnaire devra utiliser ou développer des compétences qui ne font pas partie de son cadre habituel. Ainsi en est-il de la compétence de gestionnaire qui consiste à prendre le temps de définir les objectifs, de planifier et d'organiser les actions pour faire aboutir l'idée tout en maîtrisant les risques.

De nombreux échecs sont dus à la carence ou à l'absence de définition des cibles, des concurrents, des moyens, d'études de marché pertinentes, de business plan étoffé, d'organisation et d'animation de l'entreprise au quotidien.

## QUELQUES ENTREPRENEURS VISIONNAIRES

**RICHARD BRANSON** fonde Virgin pour vendre ses disques à un prix très bas. Sa fortune est estimée à plus de 3,4 milliards d'euros.

**DAVID KARP**, 29 ans, fondateur de Tumblr, vient de céder son entreprise à Yahoo! pour plus d'un milliard de dollars.

**XAVIER NIEL**, fondateur de Free, spécialisé dans les technologies et fournisseur d'accès Internet français depuis 1999, est un acteur majeur du marché des communications. Sa fortune est estimée à plus de 5 milliards d'euros.

**ELON MUSK** : en 1995, il cofonde Zip2 Corporation, un éditeur d'un logiciel de publication de contenu en ligne pour les informations des entreprises. Après le lancement de X.com (banque en ligne), en 1999, et sa fusion avec PayPal, leader mondial des paiements en ligne sécurisés, il met en place Space Exploration Technologies (SpaceX), société qui développe et produit des véhicules de lancement spatiaux, et en prend la présidence en 2002. Il participe également à la création de Tesla (voitures électriques) dont il devient le patron et premier actionnaire en 2007. En 2015, sa fortune est estimée à 13,5 milliards de dollars.

**NIKLAS ZENNSTRÖM** a créé Kazaa, Joost, mais surtout l'incontournable service de messagerie Skype. Sa fortune est estimée à plusieurs milliards d'euros.

**MARK ZUCKERBERG**, 31 ans, est un informaticien et chef d'entreprise américain. Il est le fondateur du site Internet de réseautage social Facebook, dont il est le président-directeur-général. Facebook a été créé en 2004 par Zuckerberg et ses camarades étudiants de l'université Harvard, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz et Chris Hughes. En 2010, Mark Zuckerberg est désigné « Personnalité de l'année » par le magazine *Time* et personnalité la plus influente du monde, suivi par Steve Jobs.

## ■ Mais une vision peut évoluer...

Si la vision du chef d'entreprise est un objectif, elle peut et doit pourtant évoluer pour suivre les dernières innovations. En sont témoins les nombreuses entreprises qui ont transformé leur business model ces années passées et à plusieurs reprises, grâce aux nouvelles technologies. Criteo a ainsi changé plusieurs fois de business model avant de trouver celui qui lui a permis de conquérir le Nasdaq. Qui imaginait ne posséder qu'un magasin virtuel et vendre tous ses produits sur Internet il y a vingt ans ?

Si la vision fixe une ligne de conduite, elle est à suivre uniquement dans la mesure où elle constitue la meilleure manière de voir l'avenir. Une application, même rentable, d'une idée pourrait le devenir davantage avec une autre application.

### *L'essentiel*

- Une aptitude à rêver qui se travaille.
- Une vision à partager.
- La curiosité à mettre au centre.
- Une vision ne suffit pas.
- Une vision à faire évoluer si nécessaire.

## INTERVIEW DE DENYS CHALUMEAU, PROMOVACANCES, SELOGER.COM ET SEFAIREAIDER.COM



### Le dirigeant en tant que visionnaire, qu'en pensez-vous ?

*Il est clair que j'ai commencé à entreprendre parce que j'avais une vision, un rêve ou un besoin à satisfaire. L'envie part toujours de là. Je dirais qu'il y a des personnes qui ont rêvé de voler comme des oiseaux, aujourd'hui elles ne volent pas vraiment mais elles ont fabriqué des machines pour voler. Il fallait avoir ce rêve de voler pour arriver à quelque chose. La vision, c'est une espèce d'objectif. Personnellement j'appelle cela un rêve mais on l'appelle comme on veut.*

*Quand on avance dans le développement d'une entreprise il faut sans arrêt faire des choix, prendre des décisions. Je suis plutôt un entrepreneur avec un profil instinctif, plus intuitif qu'analytique. C'est ce côté ésotérique d'avoir une vision, de ressentir émotionnellement que c'était cette décision qu'il fallait prendre, que cette vision était la bonne, qui a contribué à beaucoup de mes succès.*

*La décision se nourrit d'éléments analytiques mais est souvent liée à un flash, à une prémonition de ce qu'il fallait faire, de ce que les gens voulaient. En dirigeant Seloger.com pendant des années, je savais que cette décision allait changer notre futur.*

### Vous avez mis des choses en place pour améliorer cette vision ?

*Une énorme curiosité de mon univers business et une curiosité avec un grand « C » du monde qui m'entourait. J'ai passé un tiers de ma vie à faire de la veille concurrentielle, notamment la nuit parce que je ne pouvais pas le faire dans la journée. J'ai passé des heures et des heures pour voir ce qui se passait. Je pense que nourrir la machine, les neurones, représente un élément clé.*

*Plus l'entreprise se développe et moins nous avons malheureusement le temps de nous nourrir. C'est inversement proportionnel et nous perdons peu à peu notre capacité de visionnaire. Il faut alors déléguer, embaucher des gens qui vont avoir cette vision à notre place ou nous laisser le temps de faire cette veille pour rester visionnaire. Je conseille de rencontrer beaucoup de monde car cela participe à la veille. Chaque rencontre peut apporter un message, une opportunité, une clé de business à développer à laquelle on n'avait pas pensé.*

*Je reste personnellement très attentif à tous les messages que l'univers m'envoie : cela peut être les e-mails que je reçois, les gens que je rencontre, des choses que j'observe dans le train. J'ai une partie de mon cerveau qui reste avec cette croyance que les solutions arrivent surtout quand j'ai un problème et que je suis dans une impasse.*

# LES RÉSEAUX ET LEUR UTILISATION

L'entrepreneur est une personne professionnellement connectée à un environnement : fournisseurs, prestataires, clients, salariés... Il interagit à tous les niveaux de l'entreprise, en interne et à l'externe. Pour renforcer ses probabilités de réussite, il doit faire appel à ses réseaux, mais à bon escient.

### **Les réseaux, incontournables ?**

Entrer dans un réseau n'est pas une obligation. Cependant, les avantages de cette participation sont nombreux. Le réseau fait non seulement gagner du temps dans le recueil d'informations sur le marché, sur la concurrence et sur les évolutions du métier mais il facilite également la recherche des fournisseurs ou offre la possibilité d'externaliser certaines fonctions auprès de tiers de confiance, rencontrés ou recommandés. Le réseau a malgré tout un inconvénient majeur : il est rapidement chronophage. Enfin, un réseau, cela s'entretient.

### **Développez votre business et devenez visible ?**

La première raison qui incite les entrepreneurs à rejoindre un réseau est d'y trouver des potentiels de développement en termes de business. Les nouveaux entrepreneurs y cherchent de futurs clients et se révèlent souvent très agressifs commercialement auprès de chaque membre : c'est la meilleure manière de se faire mal voir du réseau ! En réalité, c'est dans la visibilité qu'il vous apporte auprès des entreprises qu'il est utile car vous pouvez coopérer avec d'autres entreprises pour atteindre une taille et des compétences vous autorisant à vous porter candidat à des appels d'offres globaux. Et une fois la relation de confiance établie, de nombreux

entrepreneurs en panne de compétences établies pour finir un ouvrage préfèrent faire appel à un entrepreneur du réseau plutôt qu'à un prestataire inconnu. Le réseau joue alors pleinement son rôle d'échange d'expériences qui permet de résoudre des problèmes au cas par cas.

## **Sortez de l'isolement nuisible à votre entreprise**

L'appartenance à un réseau met fin à l'isolement du chef d'entreprise qui peut se faire ressentir à tous les niveaux. Bien sûr, si vous n'avez pas d'associés, c'est un moyen de se sentir moins seul. Vous bénéficiez de l'énergie mentale des autres chefs d'entreprise et retrouvez la motivation, que la solitude met à mal, par la présence de vos pairs. Communiquer avec des personnes qui comprennent et vivent votre situation de chef d'entreprise se révèle particulièrement bénéfique pour le moral.

Le développement de nouvelles idées ou activités pour votre entreprise vient souvent du réseau. Déjà vous pouvez vous associer avec l'un de ses membres pour diversifier votre activité mais également la renforcer parce que les pratiques, les techniques, sont parfois transposables d'un secteur d'activité à un autre.

Vous pouvez aussi, grâce au réseau, réaliser des économies en vous regroupant avec certains de ses membres pour obtenir les mêmes tarifs que les grands comptes ou une réduction des coûts.

Et enfin, le réseau est une opportunité de mieux recruter. Le fait d'échanger avec les autres dirigeants vous aide à identifier des profils pertinents. Mieux encore, ces dirigeants peuvent vous conduire à des candidats intéressants qu'ils n'ont pas pu embaucher, faute de trésorerie ou de réduction des effectifs ou de l'activité de leur entreprise.

## LES RÉSEAUX MAJEURS

**CGPME** (Confédération générale des petites et moyennes entreprises) : organisation patronale interprofessionnelle, privée et indépendante. Elle assure la représentation et la défense de l'ensemble des petites et moyennes entreprises, tous secteurs confondus (industrie, commerce, services, artisanat), au niveau national, tant auprès des pouvoirs publics que des partenaires sociaux, ainsi qu'au niveau international. Elle regroupe à la fois 200 fédérations professionnelles et 104 structures territoriales interprofessionnelles. [www.cgpme.fr](http://www.cgpme.fr)

**MEDEF** (Mouvement des entreprises de France) : premier réseau professionnel et territorial de France. Les fédérations auxquelles adhèrent 600 syndicats professionnels regroupent les entreprises d'un même secteur. Elles sensibilisent les pouvoirs publics français et européens aux enjeux de leur profession, gèrent la convention collective et assurent la concertation avec leurs partenaires : syndicats de salariés, associations de consommateurs. [www.medef.com](http://www.medef.com)

**MOOVJEE** (Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs) : créé en 2009, il a pour mission de conduire les jeunes à considérer la création et la reprise d'entreprise pendant ou à la sortie de leur formation (du CAP au bac +5) comme une véritable option de vie professionnelle. [www.moovjee.fr](http://www.moovjee.fr)

**RÉSEAU ENTREPRENDRE** : propose l'accompagnement des créateurs et des repreneurs grâce à des chefs d'entreprise bénévoles et des financements sous forme de prêts d'honneur. [www.reseau-entreprendre.org](http://www.reseau-entreprendre.org)

**BNI** : est en France, en Europe et dans le monde, le réseau d'affaires le plus important. Le Groupe BNI, ce sont des entrepreneurs souhaitant développer leurs ventes. En 2014, les Membres BNI ont échangé plus de 5,4 millions de recommandations à travers le monde pour une valeur de 6,6 milliards de dollars (7,6 milliards d'euros) ! [www.bnifrance.fr](http://www.bnifrance.fr)

**CLUB DYNAMIQUE** : issu du magazine *Dynamique entrepreneuriale*, il centre ses relations business autour de l'humain en pensant que les recommandations ne représentent qu'un seul apport pour les entrepreneurs. D'autres apports lui paraissent essentiels comme le partage d'expériences, la solidarité entre entrepreneurs, l'échange informel... Il propose des séances hebdomadaires d'échanges, des conférences, des soirées networking, possède une interface pour que ses membres organisent des événements. Il médiatise ses membres à travers ses différents médias et cherche à regrouper les entrepreneurs autour de valeurs propres au magazine. [www.dynamique-mag.com](http://www.dynamique-mag.com)

## Cartographie des principaux réseaux sociaux février 2015

|                                                                                     | CE QU'IL FAUT SAVOIR                                                                                                                                                                                        | COMBIEN ?                                                                                                                                                     | TYPE DE CONTENU                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | 2 <sup>e</sup> site <b>le plus visité</b> au                                                                               | <b>+ 1 milliard</b>                                                          |                                                                                                           |
|    | « Tableau de liège » <b>épingler</b> ses trouvailles sur <b>un tableau</b>                                                 | <b>70 millions</b> d'épingleurs dans le monde<br><b>1 million</b> en France  | Uniquement en dimensions verticales<br>Infographies Life-style<br>Mode - Déco<br>Architecture Design ...  |
|    | Application mobile détenue par Twitter <b>courtes vidéos humoristiques</b>                                                                                                                                  | <b>40 millions</b>                                                                                                                                            | Vidéos de 6s max.                                                                                         |
|    | #Réseau social de <b>microblogging</b> 140 caractères maximum                                                                                                                                               | <b>2,3 millions</b> de twittos en France sur <b>284 millions</b> dans le monde                                                                                | Messages de 140 caractères maximum                                                                        |
|    | <b>Application mobile</b> partage de <b>photos</b> personnalisation avec des <b>filtres</b> prédéfinis                                                                                                      | <b>300 millions</b>                                                         |                                                                                                          |
|  | 2 <sup>e</sup> moteur de recherche <b>le plus populaire</b> <br><b>6 milliards</b> d'heures de vidéo visionnées par mois | <b>+ 1 milliard</b>                                                        |                                                                                                         |
|  | Plateforme de <b>microblogging</b> fondée en 2007, <b>rachetée</b> par <b>Yahoo</b> en <b>2013</b>                                                                                                          | <b>+ 110 millions</b> de blogs<br><b>43 millions</b> d'utilisateurs actifs par mois                                                                           |                                                                                                         |
|  | Questionnement sur <b>l'intérêt</b> du réseau social utilisé surtout pour le <b>référencement</b>                                                                                                           | Utilisateurs mensuels actifs : <b>540 millions</b>                                                                                                            |                                                                                                         |

Source : [www.iut.u-bordeaux-montaigne.fr](http://www.iut.u-bordeaux-montaigne.fr)

### Maniez avec intelligence les bonnes pratiques du réseau

Si le réseau apporte des avantages indéniables, encore faut-il en suivre les bonnes pratiques. Prenez conscience qu'il faut souvent d'abord donner pour ensuite recevoir. Ne cherchez pas immédiatement à vendre. Présentez de manière efficace votre entreprise afin que vos interlocuteurs retiennent facilement ce que vous faites et qu'ils puissent se souvenir de vous lors d'échanges avec d'autres entrepreneurs. N'hésitez pas à utiliser des anecdotes car elles facilitent la mémorisation.

Une fois le contact établi, suivez-le de façon régulière. L'objectif est de rester à l'esprit de vos interlocuteurs pour qu'ils pensent à vous au moment opportun. Pour cela envoyez-leur des articles, des informations, des liens qui sont susceptibles de leur être utiles. N'oubliez pas que vos clients représentent souvent vos meilleures recommandations et qu'ils font partie de votre réseau. Un client satisfait, c'est bien connu, peut vous conduire à un autre. Alors pourquoi ne pas lui demander s'il connaît quelqu'un qui cherche ce que vous proposez ?

Pensez ensuite que s'il est possible de vous faire prescrire des clients potentiels, l'inverse est également faisable. En vous présentant comme un prescripteur, vous susciterez l'intérêt de votre interlocuteur qui pourrait, à son tour, jouer le jeu et rechercher la personne qui pourrait faire appel à vos services. Essayez, dans la mesure du possible, de récompenser l'apport d'affaires, car il est toujours agréable de recevoir quelque chose sans avoir rien demandé. Dans tous les cas, tenez-la au courant car le pire reste de recommander quelqu'un et de ne pas savoir ce qui s'est passé par la suite.

## **La complémentarité entre réseaux sociaux et réseaux physiques**

Il faut bien se dire que les réseaux sociaux et physiques ne sont pas en opposition. En réalité, ils se complètent. Aucun échange virtuel ne remplace la rencontre réelle même si les réseaux sociaux, notamment professionnels, peuvent s'avérer une excellente manière de faire une première approche. En témoignent les nombreuses initiatives mises en place par les réseaux sociaux afin d'inciter à la rencontre physique de leurs membres.

Pour optimiser votre présence, n'hésitez pas à faire évoluer votre profil (la photo est indispensable), à participer à des discussions sur des thèmes qui vous intéressent et à mettre en relation des personnes de manière pertinente. N'oubliez pas que ce n'est pas quand vous aurez besoin de votre réseau que vous devrez le solliciter !

### *L'essentiel*

- Le réseau aide à développer le business et la visibilité.
- Mais le réseau apporte bien d'autres choses : contacts, coopération, partage d'expériences, recrutement...
- Il existe de bonnes pratiques à ne pas oublier.
- Les réseaux sociaux et physiques sont complémentaires.

## INTERVIEW DE DAN SERFATY, VIADEO



### **Entrepreneur et réseau, cela vous évoque quoi ?**

*Le réseau, pour un entrepreneur, c'est essentiel. Quand je suis sorti d'HEC, j'ai créé une entreprise, ce n'était pas très fréquent à l'époque. Mes camarades allaient dans de grosses sociétés et on me demandait : « Pourquoi tu as fait cette école, si c'est pour créer ta boîte ? » La vraie réponse demeurait dans le réseau. Alors si le diplôme est avant tout un outil de réseautage, nous avons pensé dès le départ Viadeo comme un outil pour les entrepreneurs. On était convaincu que la force du réseau, c'était juste fabuleux car l'entrepreneur fait tout avec celui-ci : il recrute, il trouve des clients, des banquiers, des financements, des fournisseurs fiables...*

### **Quelle est la complémentarité entre les réseaux sociaux et les réseaux physiques ?**

*Je vais élargir la question : quelle complémentarité entre le virtuel et le physique ? Au bout de dix ans de réseau social professionnel virtuel en ligne, on se rend compte à quel point on ne peut pas mettre de côté la rencontre physique. D'ailleurs, on a lancé récemment l'application Let's Meet : le business se fait en live, en face à face, et on peut parler aux gens. En réalité, on constate qu'il y a une complémentarité entre réseaux virtuels et physiques. De nombreux clubs de dirigeants, associations d'anciens élèves utilisent les réseaux virtuels mais ces derniers ne suffisent pas. Il y a toujours des réunions d'anciens, des conférences, des petits déjeuners, des meetings. Le physique et le virtuel se complètent parfaitement.*

### **Quelles sont les bonnes pratiques ?**

*Je pourrais résumer avec un seul concept, « Give and Take ». Il est évident qu'un réseau marche quand les gens sont dans l'état d'esprit de dire, « Je ne suis pas là seulement pour prendre mais je suis là aussi pour donner. » À l'échelle d'un individu, on ne se rend pas bien compte, on se dit : « Je suis là pour récupérer ce que je peux récupérer du réseau », mais à l'échelle du groupe si tout le monde pense ainsi personne ne donne et cela ne fonctionne pas. Si tout le monde prend, il n'y a plus rien. Si on doit mettre en valeur une bonne pratique, c'est vraiment de garder cela à l'esprit. Alors quand on va dans un réseau, il faut se dire : « J'y vais pour donner et je suis ouvert. J'ai des contacts, je suis ouvert. J'ai une expérience et je veux bien la partager. J'ai une expertise et je suis ouvert pour la partager. »*

# FRONTIÈRE ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

**S**'il est courant pour les salariés dans les entreprises traditionnelles – en raison des lois sur le travail – de séparer au maximum vie professionnelle et vie privée, cela est rarement la règle pour les entrepreneurs pour lesquels la vie professionnelle empiète largement sur la vie familiale.

### ■ Une véritable séparation à effectuer ?

La plupart des entrepreneurs vous le diront, séparer vie privée et vie professionnelle représente un véritable challenge, notamment au début de l'expérience, lors de la création de l'entreprise. Effectivement, comment avoir une véritable vie privée quand on travaille plus de 70 heures par semaine et que chaque minute est consacrée à l'entreprise ? Et la situation est pire encore lorsque vous avez décidé d'entreprendre avec un membre de votre famille ou votre conjoint, et que l'entreprise devient votre principal sujet de préoccupation et de discussion.

Si les entrepreneurs créent leur entreprise c'est avant tout parce qu'ils ont la conviction qu'elle marchera. Et son développement devient très souvent leur passion première. Les termes utilisés en sont une bonne illustration : « mon bébé » pour désigner la société, « ma passion » pour le travail effectué, « ma famille » pour les collaborateurs.

### ■ Un effacement de la frontière chez les salariés aussi

Le baromètre Ipsos-Edenred 2014 montre que l'utilisation des nouveaux outils de communication (smartphones, tablettes...) a fait s'immiscer la vie

privée dans la vie professionnelle et inversement. Le rapport au travail a évolué et le management aussi, ouvrant ainsi la porte à un renouveau de la relation entre le salarié et l'entreprise qui est vécu comme un lieu de vie.

Et le constat de l'étude est flagrant : la frontière s'estompe dans tous les pays ! D'ailleurs 67 % reconnaissent être sollicités par leur travail en dehors des horaires professionnels et, à l'inverse, 62 % des personnes interrogées indiquent régler des problèmes personnels pendant les heures de travail...

Il est maintenant courant de voir un salarié envoyer un e-mail professionnel pendant ses heures de repos ou consulter son compte Facebook pendant ses heures de travail.

## **Un choix souvent contrasté**

Le choix d'établir une frontière entre vie privée et vie professionnelle est le choix de chaque entrepreneur. Certains préfèrent mettre des limites, d'autres n'en voient pas l'intérêt. À vous de choisir ce que vous souhaitez appliquer ; s'il y a quelqu'un qui fixe les règles du jeu, c'est bien vous !

## **Les raisons de supprimer la frontière**

Abolir la frontière vous permet d'abord de vous organiser à votre guise. C'est l'apanage de l'entrepreneur qui peut gérer son emploi du temps et ne pas dépendre des horaires ou des jours classiques de bureau. Mais ce n'est pas tout. Au niveau des salariés, le développement de nouveaux types de management fondés sur l'atteinte des objectifs plus que sur le contrôle de la productivité (temps de pause, temps passé...) pousse à l'abolissement de cette frontière.

Il n'est plus rare de voir des dirigeants de start-up laisser leurs salariés totalement libres de leur gestion du temps sous réserve de l'atteinte des objectifs. On parle alors de management « à la cool ». Si le salarié veut travailler en dilettante, il peut toujours le faire mais ce sera alors à l'entrepreneur d'endosser le rôle traditionnel de Big Brother.

Mais supprimer la frontière ne signifie pas que vous ne devez plus avoir de passion en dehors de votre travail car de nombreux chefs d'entreprise oublient que leur société n'est pas leur seule raison de vivre.

## ... mais ce n'est pas obligatoire !

Malgré les bonnes raisons d'effacer la frontière, une bonne partie des chefs d'entreprise désirent la conserver car les bénéfices sont aussi réels : rapport avec les salariés plus distant et fondé davantage sur le travail et le lien patron-employé, temps accrus de repos... Chacune des parties pouvant se retrouver également dans ce système. Philippe ABRAHAMI, P.-D.G. du groupe Netmakers, a même pris une année sabbatique après une première création afin de profiter de ses « *enfants qu'il avait quelque peu délaissés* ».

## Les méthodes si vous souhaitez établir la frontière

Créer une frontière peut se réaliser de plusieurs manières. D'abord, échangez avec vos salariés et surtout vos associés si vous en avez, afin d'établir clairement ce qui représente un temps de loisir et un temps de travail pour eux, surtout si vous les rencontrez en dehors du lieu de travail car vous aurez naturellement tendance à parler boulot.

Ensuite, vous pouvez leur indiquer les heures et jours auxquels ils peuvent vous joindre et leur dire que votre téléphone sera éteint ou que vous ne consulterez pas vos e-mails hors de ces moments. Ils comprendront vite que vous ne souhaitez pas être disponible pour le travail en dehors de ces plages horaires définies.

Enfin, vous pouvez créer une charte en rappelant les règles du jeu à vos managers et énoncer clairement que vous ne voulez pas que le travail déborde sur le temps privé.

### L'essentiel

- Une véritable frontière vie professionnelle/vie privée à effectuer ?
- Les nouvelles tendances et technologies changent les règles du savoir-vivre.
- Déterminer les raisons de supprimer la frontière.
- Décider des méthodes si vous souhaitez établir la frontière.

## INTERVIEW DE BERTILE BUREL, WONDERBOX



### **Que pensez-vous de la séparation entre vie privée et vie professionnelle ?**

*Je ne suis pas forcément un bon exemple de la séparation entre vie privée et vie professionnelle car je suis mariée à mon associé. La vie privée peut devenir professionnelle, et inversement.*

*Personnellement, je ne fais pas de différence entre les deux. J'ai beaucoup de mal à travailler hors du bureau alors que James n'arrête pas vraiment de travailler, qu'il soit au bureau ou non. Le meilleur moyen de déconnecter, c'est d'avoir des enfants car ils requièrent 100 % de votre attention et cela fait penser à autre chose. J'ai bien sûr d'autres occupations et activités mais je trouve qu'en tant qu'entrepreneure, il y a moins de différence.*

*Un des avantages de l'entrepreneuriat, c'est que l'on peut rapporter sa vie privée au boulot et on peut gérer sa vie professionnelle à distance. Pour moi, le meilleur exemple est celui de Richard BRANSON, qui ne fait aucune différence. Si on regarde mon emploi du temps, on s'aperçoit qu'à certains moments c'est le travail, à d'autres c'est le jeu, et parfois le travail plus le jeu.*

*En revanche, je suis convaincue qu'il faut prendre de la distance par rapport à ce que l'on fait et que le travail ne doit pas devenir obsessionnel. La règle reste d'avoir une vie équilibrée avec des passions, des amis, des relations. Au final, plus que lever la frontière c'est de faire soi-même le break, d'avoir d'autres centres d'intérêt.*

# LE STRESS, PAS UN PROBLÈME

**L**e stress reste une réaction physiologique positive quoi qu'on en dise. Il vous stimule à faire des efforts et vous maintient en activité. Mais trop de stress peut rapidement nuire à votre santé et diminuer vos performances. Alors comment le contrôler afin d'éviter le burn-out ?

### **Ne pas le nier**

Le stress peut être votre meilleur allié tant qu'il reste sous contrôle. Il faut l'appivoiser afin qu'il ne devienne pas votre pire ennemi. Ne pas le nier et l'intégrer comme une nécessité professionnelle à canaliser vous revient. C'est l'une de vos fonctions.

### **La clé, gérez votre temps !**

L'entrepreneur d'aujourd'hui est confronté à une journée qui ne s'arrête plus. Les nouvelles technologies ont apporté une communication non-stop avec une exigence de réponse immédiate et suppriment les barrières conventionnelles : il n'est plus incorrect d'envoyer un e-mail à 2 heures du matin. Le stress s'installe et pourtant une bonne gestion du temps peut vous permettre de le contrôler. À défaut, vous aurez rapidement le sentiment d'être débordé et de ne pas voir le bout du tunnel. Surcharger votre emploi du temps est loin d'être la meilleure stratégie. Vous pourriez même ressentir un sentiment d'absence de maîtrise et percevoir le temps comme un ennemi.

Pourtant comme vous le verrez dans le chapitre suivant sur l'organisation, bien gérer son emploi du temps au quotidien permet de rendre les tâches moins stressantes et d'augmenter votre productivité. N'hésitez pas à fixer une frontière entre vos horaires de travail (où vous décidez d'être joignable) et le temps personnel. Prévenez vos collaborateurs afin qu'ils ne vous contactent qu'en cas d'absolue nécessité et ainsi qu'eux aussi, par

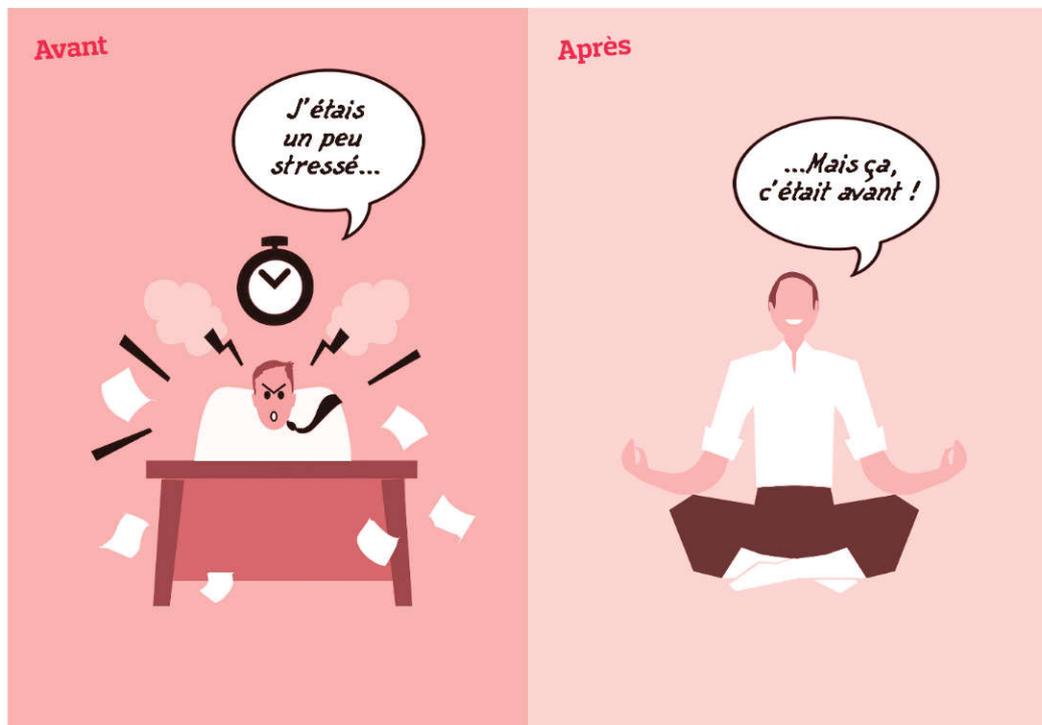
effet de boomerang, instaurent les mêmes principes. À défaut, vous pourriez vous créer des problèmes personnels liés à votre vie professionnelle.

N'oubliez pas que vous n'êtes pas une machine et que vous avez besoin de vous reposer et de prendre du temps pour vous pour garantir un équilibre et une efficacité optimale.

## ■ Prenez du recul

Quand le stress vous submerge, que vous êtes au bord de la crise de nerfs et que l'entreprise est dans un rush permanent, quel comportement adopter ? Prendre du recul ! C'est la clé. S'accorder du temps pour rechercher des solutions efficaces aux problèmes constitue le meilleur antidote. Sans le recul nécessaire, se précipiter pour répondre aux diverses sollicitations peut faire perdre un temps précieux.

Attention, cependant, à ne pas remettre à demain ce qui doit être fait le jour même. Si le stress vous submerge, n'hésitez pas, comme Catherine BARBA fondatrice de CashStore et Malinea, à vous demander « *qu'est-ce qui compte vraiment ?* ».



## Les principales sources de stress des dirigeants de petites entreprises

« Dans le cadre de votre travail, parmi les éléments suivants, quels sont tous ceux qui sont pour vous sources de stress ? »

|                                                                  | PME | TPE  |
|------------------------------------------------------------------|-----|------|
| L'évolution du carnet de commandes                               | 69% | 64%  |
| La gestion du personnel                                          | 67% | 45%* |
| Les craintes d'impayés                                           | 49% | 36%  |
| Votre charge de travail                                          | 48% | 54%  |
| La situation de votre trésorerie                                 | 47% | 59%  |
| Des craintes pour votre sécurité ou celle de votre établissement | 35% | 36%  |
| La recherche de financement                                      | 29% | 24%  |
| Sans opinion                                                     | 3%  | 8%   |

\* TPE avec salariés

Source : D'après Les Echos. TNS Sofres-Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables

## Maîtrisez votre respiration, le remède ?

Prenez quelques minutes pour vous détendre. Et, pour ce faire, commencez par utiliser les forces de votre corps. Certains pensent qu'il n'existe qu'une seule manière de respirer. Il en existe, en réalité, deux, voire plus.

La respiration thoracique, qui est celle que nous utilisons le plus couramment, gonfle la cage thoracique en relevant les épaules mais elle est loin d'utiliser notre capacité respiratoire maximale. Elle ne remplit que la moitié des poumons et met ainsi notre corps dans un état de stress permanent.

La respiration diaphragmatique, au contraire, permet d'utiliser la totalité de notre capacité respiratoire. Elle gonfle le bas du ventre lors de l'inspiration et surtout diminue les tensions musculaires. Inspirez lentement par le nez et gonflez l'abdomen qui, une fois distendu, viendra gonfler le thorax. Expirez par la bouche à la même vitesse. Poser une main sur l'abdomen et l'autre sur la poitrine pour ressentir les mouvements.

Et pourquoi pas, créez, comme au Japon, une harmonie grâce à ces quelques exercices de gymnastique collective !

## ■ **Relax ! Take it easy !**

Pratiquez des techniques de relaxation, comme les automassages des tempes ou du plexus, le « quick sauna », le « balayage », le « pantin » ou encore le « sable chaud »<sup>1</sup>. Se renseigner sur ces techniques et s'accorder du temps pour les maîtriser est déjà une bonne manière de combattre le stress. Et pourquoi ne pas demander à vos collaborateurs de proposer quelques techniques de relaxation ? Vous en avez certainement qui sont adeptes du yoga, par exemple.

## ■ **Positivez !**

On croit souvent que l'on est positif ou négatif par nature. En réalité, on peut tous largement influencer notre manière de considérer les choses. S'entraîner à l'autosuggestion positive en se focalisant sur les éléments stressants permet de décrypter la situation et d'en observer les points positifs. Ne dit-on pas que la meilleure manière de progresser est de rencontrer des difficultés ? Au lieu de ressasser que l'on n'a pas de chance, transformer chaque difficulté en challenge est la meilleure façon de renforcer la confiance en soi. Alors n'hésitez plus !

## ■ **Arrêtez de croire à « mission impossible »**

S'il y a bien deux travers chez les chefs d'entreprise, c'est de surcharger littéralement leur emploi du temps et d'essayer de résoudre des situations qui ne peuvent pas forcément l'être. Fixez-vous des objectifs réalisables et gardez ainsi la maîtrise. N'oubliez pas que votre santé est primordiale et aucun entrepreneur ne peut se permettre de la négliger.

Le sport doit devenir une tâche comme une autre afin d'éliminer les toxines accumulées, comme le confirme Olivier ALONSO, fondateur de Solvimo : *« Je fais aussi beaucoup de sport pour évacuer tout le stress généré par cette fonction de P.-D.G. Il faut se créer des petites bulles d'oxygène qui permettent de décrocher, de s'échapper en pensant complètement à autre chose. »*

<sup>1</sup> Levasseur, L., *50 exercices pour gérer son stress*, Eyrolles, 2015.

## ■ Apprenez à refuser

L'idéal est d'arriver à tout faire ou de rendre service à tout le monde. Mais il arrive, plus que de coutume, d'être dans l'incapacité d'exécuter une tâche. La solution est de prendre le temps de l'expliquer. Mais la meilleure solution est celle de refuser : elle demande du courage mais faire plaisir ne signifie pas se nuire. Ne pas honorer ses engagements ou s'excuser à la dernière minute est la dernière des stratégies.

## ■ Mais surtout rompez l'isolement

L'isolement des chefs d'entreprise est un facteur de stress à ne pas sous-estimer. Retrouver ses pairs ou évoquer ses problèmes avec les autres constitue un puissant antistress. Les personnes qui se confient diminuent leur stress et évacuent les pensées négatives. L'avis d'une personne extérieure peut également rassurer ou donner des solutions auxquelles on n'a pas pensé.

### L'essentiel

- Apprenez à gérer votre temps.
- *Think positive* (Pensez positivement) !
- Prenez le temps de bien réfléchir et de prendre du recul.
- Fixez-vous des objectifs réalisables. Dire non c'est parfois bien.
- Maîtrisez votre respiration. Faites des exercices de relaxation.
- Pensez à votre santé.
- Ne restez pas seul.

## INTERVIEW DE SÉBASTIEN FOREST, ALLO RESTO

### ALLO RESTO

#### **Le stress est-il un problème ?**

*Globalement, c'est une question d'équilibre. Un peu de stress reste important car cela maintient « éveillé », concentré sur son business et créatif. Sans stress, il est difficile de se motiver pour faire une tâche.*

*Mais le danger, c'est de tomber dans l'excès qui va impacter la santé du dirigeant pouvant le conduire jusqu'au burn-out, à entretenir un mauvais rapport avec les collaborateurs ou pire, affecter l'ambiance dans l'entreprise, ce qui finira inévitablement par rejaillir sur les relations avec les clients et partenaires.*

*La gestion du stress du dirigeant est indispensable pour éviter à l'entreprise de ne pas se retrouver dans ces situations qui peuvent nuire autant à la productivité de ses membres qu'à l'ambiance générale.*

#### **Comment limiter le stress ?**

*La solution est dans le sport ! Il faut réserver quelques heures de sa semaine pour se dépenser et évacuer le trop-plein d'énergie négative et le stress. Il s'agit de l'un des meilleurs investissements que peut faire le dirigeant, et il doit considérer ces moments non comme une perte de temps mais comme l'une de ses fonctions.*

*Il en va de même avec les équipes. Chez Allo Resto, je fais venir une fois par semaine un coach sportif qui fait faire de la gym aux collaborateurs qui le souhaitent.*

*Par ailleurs, pour diminuer son stress, il ne faut pas hésiter à parler de ses problèmes avec ses amis, sa famille ou d'autres entrepreneurs... C'est étonnant de voir à quel point les solutions fleurissent dès que l'on ose s'ouvrir sur les difficultés du moment. Pour autant, pour bon nombre d'entrepreneurs, le meilleur antistress est d'atteindre l'équilibre financier de leur société car dès que vous devenez rentable... tout est (beaucoup) plus cool !*

## Chapitre 8

# ÊTRE LE ROI DE L'ORGANISATION !

Comment gérer au mieux les 24 heures d'une journée ? Elles s'évaporent comme la rosée et laissent à l'entrepreneur le sentiment frustrant d'avoir encore tant de choses à accomplir avant la nuit. Pour optimiser votre journée, commencez par ne pas négliger votre sommeil car celui-ci a un impact sur votre productivité et sur l'utilisation maximale de vos capacités.

### Arriver en avance au bureau : une évidence

Oui, mais pour quoi faire ? Pour prendre le temps de réfléchir et d'agir sans avoir à répondre aux appels téléphoniques ou aux sollicitations des collaborateurs. Vous pouvez davantage vous concentrer sur les tâches à effectuer sans être dérangé. Arriver en avance permet surtout d'éviter les difficultés de transport (encombrements, retards, accidents...). Non seulement vous avez une chance de gagner du temps grâce à des routes plus fluides, des transports moins bondés, mais vous évacuez le stress engendré dès le début de la journée par ces désagréments à répétition.

### Planifier, agir, vérifier et réagir

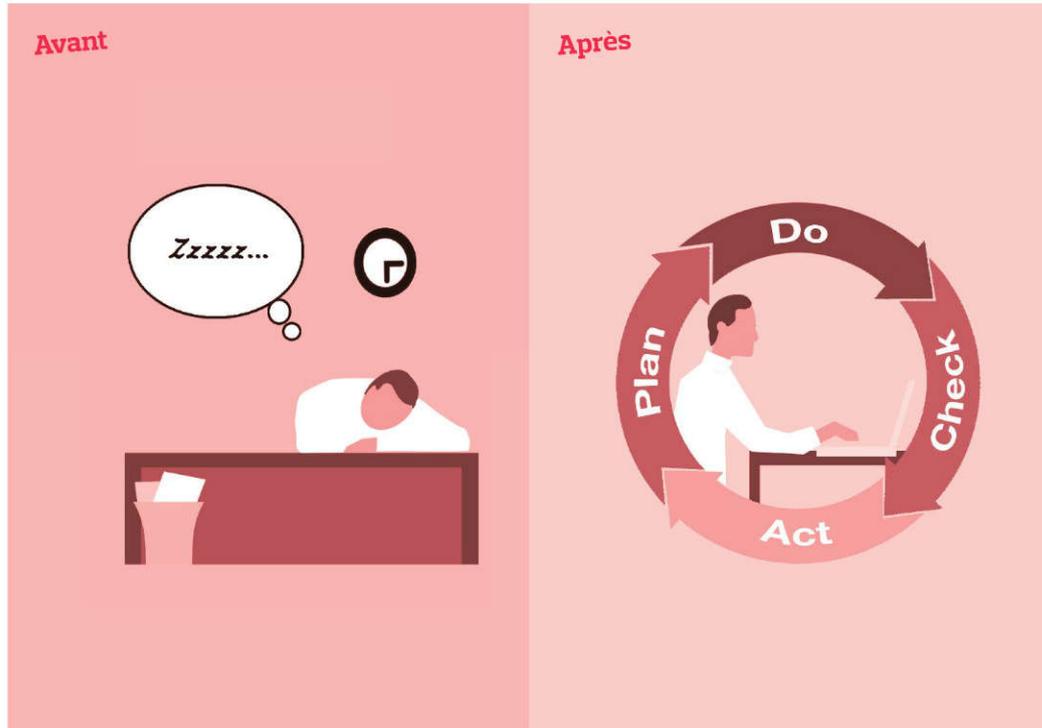
Faire une « to do-list » permet de détresser. Déjà car vous n'aurez plus la peur d'oublier quelque chose d'important. De nombreux entrepreneurs consacrent quelques minutes à créer leur emploi du temps soit un jour précis de la semaine, soit chaque jour. Un principe de base : ne pas surcharger la « to do-list ». Et utiliser le PDCA (**P**lan – **D**o – **C**heck – **A**ct). Commencez par planifier (Plan) vos objectifs et les moyens nécessaires ; passez à l'action (Do) ; puis vérifiez les résultats (Check) que vous obtenez ; réagissez (Act) en fonction de votre avancée et réadaptez les objectifs si vous les atteignez.

## ■ Déterminer ce qui est urgent

On croit souvent, à tort, que tout est urgent. Et l'on se dit souvent qu'il faut répondre immédiatement à chaque e-mail qui arrive. Pourtant tous n'ont pas la même importance.

C'est pareil pour les tâches. Distinguez celles qui sont urgentes de celles qui sont juste importantes. Puis, triez-les et donnez-leur un ordre de priorité de traitement. Si la distinction entre ce qui est important et urgent vous paraît difficile, regardez les résultats et bénéfices attendus de chaque action en fonction de vos objectifs à court, moyen et long terme. Certaines tâches vous apparaîtront alors comme moins importantes que d'autres de manière plus objective.

Cette double façon de juger une tâche permet de définir une « to do-list » efficace. Certains outils comme Gantt, MS Project... vous aident à lister les tâches, à en établir une chronologie et à définir des dates de début et de fin en fonction du temps global disponible.



## ■ La loi des 80/20

Selon la loi de DOUGLAS, vos dossiers vont inexorablement s'accumuler et votre espace disponible se combler. On le perçoit souvent lorsque la boîte e-mail semble se remplir. Pour éviter le surcroît d'information, il faut passer par une activité : jeter !

Pourtant, comme l'indique la loi de l'économiste italien Vilfredo PARETO, 80 % des richesses sont détenues par 20 % des acteurs économiques (il est aussi souvent constaté que 20 % des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires d'une société). Interprétée différemment, on peut alors dire que 80 % de la valeur de votre documentation résidera dans 20 % de vos documents.

## ■ Bien s'organiser, c'est déléguer et partager

Vous ne pouvez pas tout faire par vous-même ; on imagine mal une personne seule faire mieux que 1 000 (aussi doué que vous puissiez être). Cependant si votre entreprise passe de 12 à 80 collaborateurs en 18 mois, comme l'explique Renaud GUILLERM, cofondateur du site de vente en ligne Videdressing.com, gérer une croissance si soudaine devient très compliqué. *« Vous passez d'une structure qui ne demande pas beaucoup d'organisation pour que l'information et la cohésion s'effectuent correctement, à un système complètement inverse ! L'inconvénient, c'est que quand la croissance s'effectue trop rapidement, vous mettez du temps à appréhender ce qui ne fonctionne pas. Il existe une période de flottement où les équipes ne comprennent pas forcément ce qui est en train de se passer. En tant qu'entrepreneur, il faut se préparer à cela, prendre régulièrement le pouls des collaborateurs. »*

Apprenez à déléguer les tâches qui vous dépassent, notamment celles à faible valeur ajoutée qui vous font perdre du temps. Et pour savoir quelle tâche déléguer, il faut connaître vos capacités mais aussi celles de vos collaborateurs afin de ne pas leur confier les mauvaises tâches. Commencez par regarder celles qui vous prennent du temps et la valeur ajoutée pour l'entreprise quand vous les réalisez vous-même. N'oubliez pas de bien communiquer et formez la personne qui reprend la tâche déléguée : il ne s'agit pas de la lui « larguer » !

## Organisez votre emploi du temps

On a tous tendance à vouloir être tout le temps disponible afin de ne pas rater l'affaire du siècle. Des facteurs extérieurs, coups de téléphone, e-mails..., vous déconcentrent dans vos tâches et vous perdez en productivité. Accordez-vous des plages horaires pour consulter vos messageries afin de ne pas vous couper dans le travail que vous êtes en train d'effectuer. Au besoin, programmez des réponses automatiques pour dire quand vous serez disponible pour répondre.

La plupart du temps, les facteurs extérieurs ne font que vous ralentir et génèrent d'autres coups de fils, e-mails... car vous n'aurez pas assez avancé. Quand vous ne pouvez pas exécuter une tâche demandée par un client, un collaborateur, il vous faudra parfois savoir lui dire qu'elle ne rentre pas dans vos objectifs ou que vous ne pourrez pas la faire.

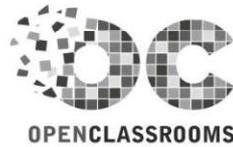
## D'abord une question personnelle

La procrastination, ce mot est devenu tellement à la mode ! Il s'applique, en général, à tout ce que vous ne voulez pas faire. Et pourtant, une fois ces tâches délaissées terminées, vous pourriez en ressentir de la satisfaction et du soulagement.

### L'essentiel

- Changer ses horaires de travail peut contribuer à améliorer votre productivité.
- Établir une organisation des tâches.
- Vérifiez que votre organisation répond à l'urgence et à l'importance d'une tâche.
- 80 % de vos documents sont en trop.
- N'hésitez pas à déléguer.
- Sachez dire non quand vous ne pouvez pas.
- Se couper de toute sollicitation peut parfois être bénéfique.
- Arrêtez la procrastination !

## INTERVIEW DE MATHIEU NEBRA, OPENCLASSROOMS



### **Pourquoi est-il important de s'organiser avec talent ?**

*La vraie raison est simple : pour travailler sur ce qui a le plus de valeur ajoutée. En tant qu'entrepreneur, nous avons beaucoup de choses à faire et il est essentiel de se focaliser sur ce qui a le plus de valeur pour éviter de perdre du temps au final.*

*Personnellement, j'utilise beaucoup mon iPhone et mon Mac pour m'organiser. En règle générale, le dimanche soir je fais une revue de toutes les tâches que j'ai à faire dans la semaine. Il y a environ 200 à 300 tâches. Je les trie en fonction de leur priorité et pendant ma semaine je ne garde que 10 à 20 tâches. Dans la journée, je regarde les deux tiers des tâches destinées à ce jour et je suis uniquement concentré sur celles-ci. Cela m'évite d'être noyé et de ressentir un sentiment de panique. Je me rajoute d'autres tâches si je suis en avance et j'évite d'être interrompu.*

*Le fait d'avoir une « to do-list » me permet d'éviter de me demander si j'ai oublié quelque chose. Une ou deux fois par jour je repasse en mode réflexion et je trie. Dès que j'ai une idée, je la note grâce à un logiciel OmniFocus qui retranscrit automatiquement et intelligemment. Il a été un peu coûteux à acquérir mais je suis très content car je gagne du temps.*



# MAÎTRISER SON IMAGE, UNE NÉCESSITÉ

**E**st-il vraiment obligatoire de donner une bonne image de soi grâce à une garde-robe traditionnelle ? Les codes vestimentaires qui imposaient leur loi il y a encore peu de temps sont-ils en voie de transformation totale ? Avant de vous comporter comme Mark ZUCKERBERG, fondateur de Facebook, qui porte toujours le même tee-shirt sans que cela ne choque personne, il vous faudra maîtriser votre image, facteur clé du succès de l'entrepreneur dans ce tourbillon de nouvelles tendances.

### **Soignez votre apparence, une évidence**

Vous avez une entreprise géniale, un produit extraordinaire, alors vous pensez que soigner votre apparence est superflu. En plus, cela tombe bien, faute de moyens, vous n'avez pas la garde-robe à la dernière mode. Alors, vous pouvez vous la jouer décontracté... Les salons vous donnent raison : à côté des cadres et des commerciaux qui portent le costume-cravate, les entrepreneurs d'aujourd'hui adoptent des tenues qui leur correspondent au lieu de se travestir en bon chic bon genre. Car, au final, l'important est ce que je fais, et pas qui je suis, non ? Stop ! Les gens continuent de juger sur l'apparence. Porter une jolie tenue et être bien habillé influence vos interlocuteurs. Vos habits représentent votre statut. Et ce n'est pas tout. Même si vous optez pour le nouveau style (jean-chemise-veste), les détails gardent leur importance. Alors faites attention aux accessoires et aux bijoux, lesquels, s'ils ne sont pas à négliger, doivent être sobres et portés avec modération.

Comme l'évoque Jacques-Antoine GRANJON (vente-privee.com) « *J'ai toujours été habillé selon mon style, cela n'est ni pour choquer ni pour provoquer, mais simplement pour être moi-même. Pour ma part, mon métier était assez basique : j'achetais des stocks et les revendais. Je n'avais donc pas de relations qui nécessitent le port d'un uniforme. Avoir un style différent peut*

*jouer en votre faveur dans votre relation avec votre banquier car au moins il vous remarque, mais par contre il vous faudra être encore plus crédible. Il ne faut néanmoins pas confondre "style différent" avec laisser-aller qui est rarement d'à-propos. Si vous choisissez d'être différent, il va vous falloir être encore plus fort, plus professionnel. N'oubliez pas que quel que soit votre look, c'est le respect de sa parole et de ses engagements qui est essentiel. >>*

## **Analysez votre langage corporel**

Eh oui, le corps en dit long sur vous ! Le langage corporel en dit d'ailleurs beaucoup plus sur vous que vos mots. Alors quelques conseils basiques.

Portez la tête haute et droite et prenez garde à vos positions corporelles. Ne multipliez pas les gestes de fermeture tels que croiser les bras ou fermer le cercle si vous souhaitez que d'autres puissent se joindre à la conversation du groupe. À l'inverse, l'excès de relâchement, en vous enfonçant dans votre siège, peut donner le sentiment que vous êtes nonchalant et peu respectueux. Ne faites pas le dos rond ou ne regardez pas ailleurs quand on vous parle, cela pourrait être mal interprété.

Surtout exercez-vous sur les postures en vous filmant. Vous aurez des surprises ! Rien n'est plus instructif que des exercices d'expression corporelle filmés.

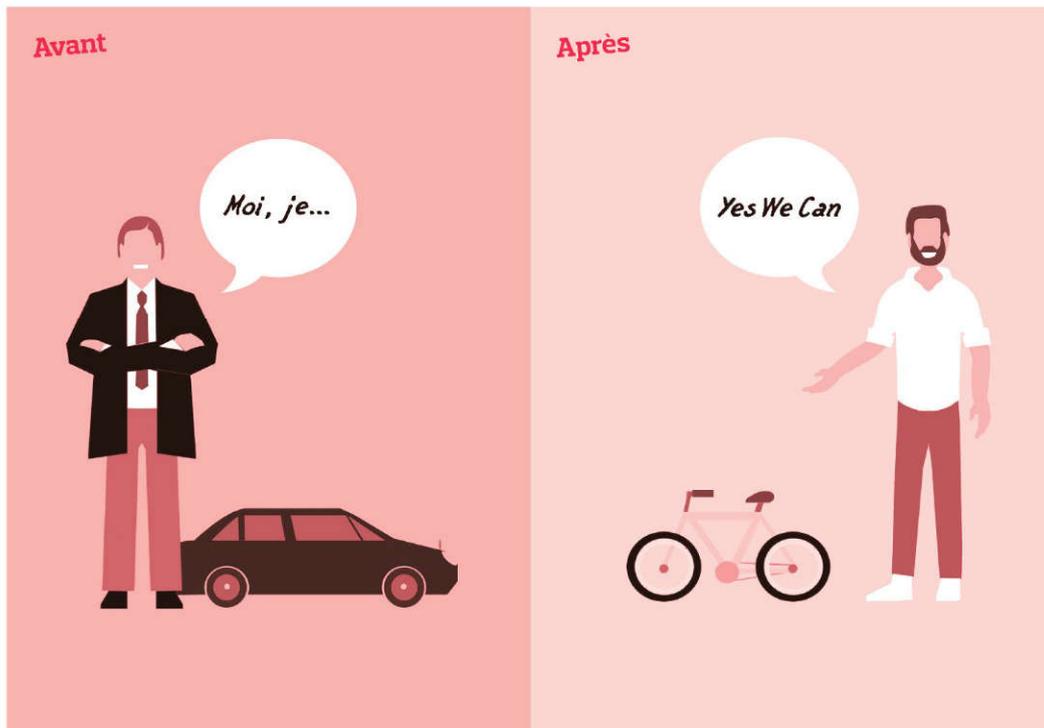
## **Faites attention à votre expression**

Attention aux tics de langage tels qu'« euh », « tu vois », « tu sais »... Ces expressions comblent les vides mais peuvent être révélatrices d'un manque d'assurance. Prenez-en conscience en vous enregistrant. Remplacez ces mots par des silences, travaillez votre niveau de langage. On ne parle pas à ses amis comme dans le contexte du travail. Élémentaire, mon cher Watson ! Et même si vous tutoyez vos collaborateurs, la politesse et le respect sont l'apanage des grands dirigeants. Proscrivez, bien entendu, toutes les expressions grossières, les insultes et évitez le langage trop familier.

## **Ayez du savoir-vivre**

N'oubliez jamais de prendre le temps de saluer vos collaborateurs et de leur adresser un mot qui montre que vous vous souciez d'eux. Dans les conversations, soyez empathique dans la mesure du possible, discret, aussi.

Respectez toujours les confidences que l'on vous fait. Serrez la main de votre interlocuteur avec égard et prêtez-lui attention lorsqu'il s'exprime, quel que soit le contexte. Que ce soit à table ou ailleurs, apprenez les bonnes manières afin de ne pas choquer votre vis-à-vis. Notamment lors d'un repas d'affaires, mangez et buvez avec modération. Au besoin, prenez des cours pour perfectionner votre connaissance dans les vins. Prenez soin de la carte de visite qui vous est tendue et faites de même quand vous donnez la vôtre à votre interlocuteur. Enfin, voyagez à l'étranger : cela permet parfois de découvrir les bonnes manières...



## ■ Bâissez-vous une image

À défaut d'être reconnu comme un grand professionnel, la construction de votre image est essentielle. Rien ne vous empêche de proposer des textes aux réseaux de communication montrant votre expertise ou à les publier vous-même sur un blog. N'hésitez pas à être intervenant lors de conférences ou encore à répondre aux médias qui le souhaiteraient. Dans

ces derniers cas, bâtissez des messages forts et clairs que vous pourrez illustrer avec des anecdotes. Évitez les banalités, les vérités communes qui au lieu de vous valoriser auraient l'effet contraire. N'oubliez pas que vos auditeurs doivent comprendre votre message mais aussi apprendre de nouvelles choses qu'ils pourront transmettre à d'autres : « *Cela, je ne l'avais jamais entendu !* ».

Autre possibilité pour renforcer votre image de professionnel : publier un livre. Si un éditeur accepte de prendre un risque avec vous, c'est qu'il estime que ce que vous souhaitez partager est crédible car il joue lui-même sa réputation.

## **N'oubliez pas de contrôler votre image**

Il n'est pas rare que l'on se renseigne sur vous avant de vous contacter. Afin de savoir ce que l'on dit de vous sur les différents forums ou sur les réseaux sociaux, vous devez en faire une veille active. Mettez en place notamment des alertes Google ou Twitter qui vous permettent de faire remonter des mots-clés. Parallèlement, rendez-vous sur les moteurs de recherche et tapez votre nom et prénom (avec des guillemets) afin d'avoir des résultats. Vérifiez que les images qui circulent sur vous ne vous mettent pas dans des situations délicates et, en cas contraire, demandez à celui qui a pris des photographies compromettantes de les retirer. Faites de même pour votre entreprise.

Bien sûr, vous n'aurez jamais la maîtrise totale de l'image mais vous pourrez la co-construire. Afin de ne pas vous faire doubler par quelqu'un, établissez un compte officiel sur les différents réseaux sociaux. Modérez les propos et réagissez aux commentaires, sans toutefois le faire à chaque occasion. Gardez en tête que pour communiquer efficacement, la prise de parole doit être unique et forte. Pour avoir une bonne image, la fédération d'une communauté peut être un bon moyen.

### *L'essentiel*

- Votre apparence peut influencer sur vos interlocuteurs.
- Vous pouvez vous la jouer décontracté mais ne vous négligez pas.
- Attention à votre langage corporel mais aussi aux mots que vous utilisez.
- Soignez vos manières.
- Construisez votre image et contrôlez-la.

## INTERVIEW DE MERYL JOB, VIDE-DRESSING.COM



### **Pour vous, est-il nécessaire quand on est chef d'entreprise de maîtriser son image ? Si oui, pourquoi ?**

*La maîtrise de son image est nécessaire en tant que chef d'entreprise, car vous incarnez l'entreprise et reflétez forcément ses valeurs vis-à-vis de vos interlocuteurs, à l'extérieur comme à l'intérieur.*

*L'image regroupe plusieurs choses, selon moi, et intègre à la fois la communication verbale et non verbale, comme la tenue, la gestuelle, le charisme. C'est important de ne pas négliger l'image que vous reflétez, qui va forcément avoir un impact sur la perception de votre entreprise.*

### **Comment faites-vous ? Avez-vous des bonnes pratiques ?**

*En tant que fondatrice, il est important de bien représenter la marque et ses valeurs. Je prends cette responsabilité très à cœur, notamment lors de mes différentes prises de parole et apparitions publiques.*

*L'important est de rester en phase avec soi-même. J'ai créé et développé Videdressing.com en étant toujours fidèle à mes valeurs et à la vision que je voulais inculquer à la marque. Cette cohérence demeure primordiale.*



# DEVENIR UN COMMUNICANT HORS PAIR

Être un communicant hors pair est devenu une gageure. Et pourtant, l'entrepreneur doit être un communicant d'excellence avec ses clients, les médias, son personnel... Pour chaque cible, les messages doivent être adaptés. S'ils n'ont pas de fil conducteur, ils finiront par se noyer dans une communication sans stratégie. Dans un message, il y a l'émetteur et le récepteur. Il ne suffit pas que vous donniez une information pour que celle-ci soit perçue comme vous le souhaitez. Alors comment faire pour que le message soit reçu de manière optimale ?

### Apprendre à présenter son entreprise

Savoir présenter son entreprise constitue un minimum de base pour les entrepreneurs vers la réussite. Comment pourrez-vous réussir à vendre vos produits si vous n'arrivez, en quelques phrases, à faire comprendre ce que vous faites ? Vous n'avez que quelques secondes pour capter l'attention de votre interlocuteur avant qu'il se désintéresse de vous dans la majorité des situations. Ayez un discours préparé pour susciter tout son intérêt. Peaufinez-le en réfléchissant à l'image que vous souhaitez donner à votre entreprise. N'hésitez pas à roder votre discours avec vos amis mais aussi lors des soirées networking. L'épreuve du pitch où vous devez présenter votre entreprise (ou votre produit) est incontournable. Elle vous sera proposée à maintes occasions : lors d'une levée de fonds, d'interviews, de rencontres avec les clients... Un principe reste de ne pas vous attarder sur le fonctionnement, sur l'aspect technique de votre produit. Nul besoin d'entrer dans les détails pour ne pas susciter des questions inopportunes qui vous mettraient en porte-à-faux. Allez à l'essentiel ! Et répondez en priorité à la question que se pose votre cible : « Pourquoi de nombreuses personnes

*voudraient-elles adopter mon produit ou service ?* » Pour réussir à convaincre rapidement, voici un conseil très simple : parlez en termes de bénéfices. Nous sommes tous séduits en premier par les avantages que nous pouvons tirer de telle ou telle solution et non par son fonctionnement.

## TIM COOK, APPLE

**TIM COOK**, dirigeant d'Apple, par ses présentations performantes met en exergue sa parfaite maîtrise de la communication non verbale, à travers :

- *la posture et les gestes* qui lui permettent d'attirer toute l'attention du public et le convaincre de la pertinence des arguments, du projet, de la marque ou de l'entreprise ;
- *les mouvements du corps* qui lui permettent de créer un lien avec le public et par là même de capter son attention ;
- *le regard, empli de bienveillance*, qui lui permet d'englober toutes les personnes qui assistent à ses présentations ;
- *le silence, porteur de sens*, qui représente un gage d'autorité, manifeste la politesse, et surtout se révèle être un antidote au trac ;
- *le sourire*, l'expression la plus parfaite de la communication, qui exprime l'ouverture et la disponibilité envers les autres.

### **Soyez crédible !**

Pour faire adhérer à votre message, vous devez être crédible. Votre message doit coller à l'activité de votre entreprise et votre personnalité pour avoir un minimum d'impact. N'oubliez pas que la sincérité reste l'un des éléments fondamentaux d'une bonne communication. Si vous ne croyez pas en ce que vous dites, ne le dites pas ! Surtout si les informations que vous donnez contredisent des faits avérés, des circonstances ou des perceptions. Vos mots doivent être ce que vous êtes.

### **Situez le contexte**

Pour que votre auditoire s'intéresse à ce que vous êtes en train de lui dire, il faut qu'il comprenne son intérêt à vous écouter. Il est parfois nécessaire de rappeler le « pourquoi » du discours. N'hésitez pas à rappeler le contexte avant d'intervenir afin que chacun comprenne la raison pour laquelle il vous accorderait une attention particulière. Touchez la personne en individualisant au maximum votre message.

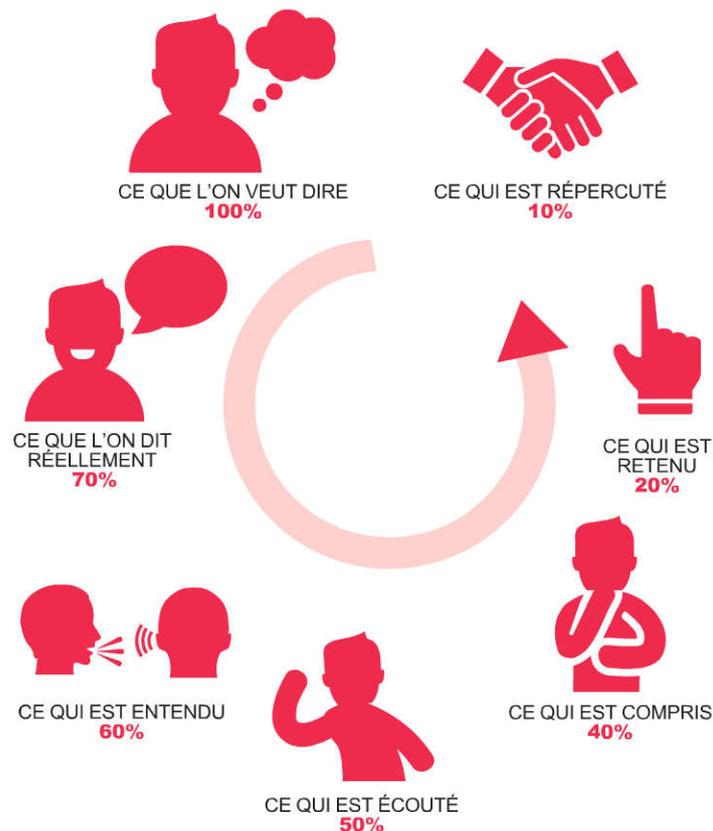
## Certaines personnes aiment avant tout la nouveauté

Si votre message a été trop entendu et est devenu une évidence pour tout le monde, il pourrait ne pas porter ses fruits. Présentez-le sous un nouvel angle et ajoutez un exemple original. L'angle, c'est la force du journaliste. Un message réussi fera dire à la personne qui vous a écouté : « *Je n'y avais jamais pensé.* »

## Soyez inspiré et croyez-y !

Rien de plus lassant que d'écouter un discours ou une conférence qui se déroule sur un ton monocorde et sans mouvement. Votre vitalité doit inspirer vos interlocuteurs. N'hésitez pas à puiser en vous la conviction pour inspirer ceux qui vous écoutent. Partagez vos émotions en donnant votre ressenti. Si l'on dit souvent que « *les messages doivent dire ce que les gens veulent entendre* », ils doivent avant tout être formulés par une personne qui y croit.

### Que reste-t-il de notre communication



Source : Access formation et culture

## Les astuces d'un bon message

### Utilisez des anecdotes pour détendre l'atmosphère

Rien n'est plus efficace qu'une bonne anecdote. Non seulement celle-ci vous permet de faire appel à vos souvenirs mais elles donnent surtout une dimension sympathique et réelle à votre discours. N'hésitez donc pas à y faire appel car elles sont faciles à mémoriser pour l'auditoire. Mais puiser dans le stock des anecdotes ne dispense pas de préparer les moments clés de leur insertion dans votre discours afin de ne pas partir dans tous les sens.

### Utilisez des mots simples

La simplicité dans le discours peut paraître une évidence. Évitez d'utiliser des mots compliqués pour faire « class » qui, finalement, ne vous rendent pas crédible. On a tous en tête les présentations de chercheurs qui ne peuvent être comprises que par un petit nombre ou qui obligent à un effort de concentration extrême. N'hésitez pas à faire appel à des moments ou des situations que vos interlocuteurs sont susceptibles de connaître. N'oubliez pas que vous devez avant tout vous faire comprendre et ne pas laisser de place à l'interprétation. Utilisez la langue de votre public, les mots qui le touchent et qui lui parlent. Votre message n'en sera que plus entendu.

### Des phrases courtes, SVP

La concision est tout aussi importante que la simplicité. La plupart des gens ne retiennent qu'une partie de votre message et en particulier les phrases fortes. Le slogan politique est un bon exemple en la matière car il simplifie à l'extrême ce qui doit être retenu. Soyez donc aussi bref que possible. STEVE JOBS n'a-t-il pas bâti Apple avec « less is more » ?

### Évitez le « moi je »

Rien de plus désagréable que d'avoir une conversation avec quelqu'un qui n'arrête pas de dire « moi je » ou « mon entreprise a fait ceci », ou encore « moi j'ai fait ceci ». Cela peut rapidement donner l'impression que vous êtes un donneur de leçons et que vous manquez de modestie.

### Le son et l'image tout aussi importants

Au risque de répéter ce que chaque communicant sait, la majorité du message que vous émettez ne passe pas à travers les mots que vous

utilisez. Votre attitude, votre ton... font passer bien d'autres messages. Quand vous êtes en colère, n'avez-vous pas tendance à élever la voix et à faire des gestes plus agressifs ? Quand vous êtes content, n'avez-vous pas tendance à sourire ? Être attentif à votre positionnement, à votre gestuelle, à la modulation de votre voix... est une manière efficace de convaincre !

### **Posez une question au public, avant qu'il ne s'endorme**

On l'oublie souvent mais une question peut se révéler très percutante, même en l'absence de réponse. Déjà parce qu'elle réveille votre public, ensuite parce qu'elle le conduit à une réflexion. Elle lui donne l'impression d'être un acteur de votre conférence et renforce sa capacité d'écoute. Une bonne question n'est pas celle qui a forcément une réponse mais celle qui est évocatrice et suscite la réflexion.

#### *L'essentiel*

- Apprenez à pitcher. Contextualisez.
- Soyez original. Utilisez les anecdotes pour faire vivre votre discours.
- Faites simple, n'oubliez pas que votre langage corporel est important.
- Réveillez votre public.

## INTERVIEW D'AUGUSTIN PALUEL-MARMONT, MICHEL ET AUGUSTIN



### **Comment devenir un communicant hors pair ?**

*Le premier ambassadeur, le premier passionné de son aventure, le porte-parole d'une entreprise c'est son fondateur, l'entrepreneur. Comme c'est une passion, la communication doit être à chaque instant une préoccupation et le dirigeant doit avoir le souci de partager son aventure.*

*L'innovation au niveau de la communication doit être au cœur de tous les sujets, car il faut se distinguer de son voisin. La question à se poser est : « Comment est-ce que je fais pour être différent de mes voisins et apporter quelque chose de plus ? » Il faut toujours penser en termes de différenciation.*

*Toutes les communications ne se prêtent pas à toutes les entreprises. Pour moi, une entreprise c'est le reflet de ce que sont les femmes et les hommes qui la constituent : dans notre cas, nous sommes des hommes et femmes passionnés, engagés sur le goût, la vie, l'entrepreneuriat, la France, et c'est ce qui ressort. On a décidé d'être heureux et cela se voit, tant mieux !*

*Plus la communication est authentique et transparente, mieux cela se passe. La communication, c'est avant tout une façon d'être.*

# Partie III

## Les savoir-faire

---

**S**i les nouvelles tendances ont été assimilées et le savoir-être du dirigeant a changé, c'est surtout dans les savoir-faire que les chefs d'entreprise ont évolué. Les entrepreneurs ont dû prendre en compte les nouvelles générations, souvent désabusées, et les récentes techniques de management afin de pouvoir intégrer et motiver les jeunes. Ce sont en réalité toutes les strates qui ont été affectées, du recrutement en passant par la motivation des équipes jusqu'au processus de création des produits. Les entreprises ont bien compris que leur première ressource résidait dans les êtres humains qui les composent. *Exit* le travail répétitif dans lequel la participation du salarié n'avait que peu d'importance. Désormais, elles cherchent à impliquer les personnes et à accroître la performance individuelle. Et, pour inciter les collaborateurs à adhérer, elles ont dû mettre en exergue leurs valeurs afin de montrer le sens de l'action. Elles ont eu à cœur de créer un lien de proximité entre les collaborateurs, laissant le vouvoiement aux oubliettes. Pour bien faire, le dirigeant moderne a adopté des concepts qui font fureur comme le management « à la cool » tout juste venu d'outre-Atlantique mais a également fait participer toutes les parties prenantes à l'innovation. Les techniques modernes de management donnent de la responsabilité aux salariés qui jouent maintenant un rôle actif dans l'entreprise et ne se contentent plus d'être des pions. Mais de nombreuses autres techniques et innovations sont apparues pour mieux gérer son entreprise et ont affecté la conception même du produit/service. Celui-ci ne doit plus être parfait dès sa conception et le droit à l'échec a fait son apparition. La nécessité de mettre sur le marché des produits avant les concurrents et de les adapter à une demande constamment en évolution s'est imposée. Plus fondamentalement, toutes les parties prenantes, clients compris, sont désormais devenues des acteurs de la création du produit et contribuent à l'innovation.

# ET SI JE DEVENAIS COOL ?

**V**ous voulez un avantage concurrentiel hors du commun qui augmente la productivité ? Mettre une ambiance plus détendue qui évite que vos salariés ne viennent à reculons pourrait être LA solution pour faire décoller votre boîte. Alors pourquoi ne pas tenter l'aventure et faire vivre l'entreprise autrement ?

### Les bienfaits de la « cool attitude »

Les talents des start-up ne peuvent s'exprimer sans un certain degré de bien-être qui contribue à impliquer les salariés. Au-delà même du gain en termes de productivité, souvent prôné, il faut se l'avouer : avoir une entreprise qui est réputée pour son ambiance « cool » est gratifiant en soi. Et vu le nombre d'heures que les entrepreneurs passent au travail, mieux vaut que cela soit le cas ! Pour engager le processus de « coolisation » de votre entreprise, vous pouvez commencer par mettre en place le tutoiement qui devrait à lui seul briser quelques frontières. Les start-up américaines n'ont pas ce problème puisque le vouvoiement n'existe tout bonnement pas... Adopter la « cool attitude », cela commence par vous. Commencez par retirer votre cravate, voire par laisser votre costume dans l'armoire quand il n'est pas nécessaire. Et si vous deviez porter un habit chic, pourquoi ne pas adopter la veste de costume avec un jean ? Ou bien porter le tee-shirt / baskets qui fait fureur aux États-Unis ? Jean-Baptiste DESCROIX-VERNIER, le fondateur de Rentabiliweb, n'hésite pas à avoir un look atypique et pense, à l'image d'autres entrepreneurs d'aujourd'hui, que les « *chiffres sont bien plus importants que le style* ». Adopter une tenue vestimentaire accessible à sa bourse évitera à vos collaborateurs de se ruiner en frais de pressing et les conduira à se sentir plus à l'aise. Et puis, pour compléter la « cool attitude », prenez des nouvelles de vos collaborateurs et essayez-vous à un peu d'humour pour décrisper tout le monde !

## **Instaurez la bonne humeur !**

Le plus important ne se trouve-t-il pas dans l'attitude du dirigeant ? C'est à lui d'instaurer un rapport détendu car l'entrepreneur reste la personne qui transmet la culture d'entreprise par excellence. Comme le prône le cofondateur de la marque Michel et Augustin et « vizir », Augustin PALUEL-MARMONT : *« J'ai décidé d'être heureux et je souhaite qu'il en soit de même pour mes salariés et, pour réaliser cet objectif, pas de techniques de management apprises dans des livres ou de règles placardées sur des tableaux ! Le bonheur ne se décrète pas. Il se propage à travers l'ambiance de bonne humeur qui règne à la Bananeraie. »*

## **Rendez vos locaux moins moches**

L'un des défauts des entrepreneurs réside souvent dans le fait de vouloir à tout prix faire ressembler leurs locaux à ceux d'une grande entreprise bon chic bon genre (ils ont vu trop de séries américaines)... et qui peuvent se révéler sinistres. Car, il faut le dire, les locaux des start-up sont très loin de cette ambiance « feutrée » et ressemblent plus à des chefs-d'œuvre architecturaux qui vous donnent envie de rester.

Si vous n'êtes pas un expert de la déco, vous pouvez donner un budget à vos salariés pour qu'ils achètent un objet à leur arrivée et ainsi contribuer à une ambiance différente.

Les ambiances cordiales dépendent aussi d'espaces que vous créez pour permettre à vos collaborateurs de décompresser. Transformez une salle de réunion en y plaçant un baby-foot, un billard, un flipper, une table de ping-pong, voire une console de jeux vidéo. Certes, vos salariés n'ont pas vocation à y passer toute la journée mais ils pourront se détendre entre deux projets lourds.

Si vous voulez que l'activité ludique devienne un symbole phare de votre entreprise, vous devrez retrousser vos manches et inviter des collaborateurs à y participer : quoi de mieux qu'une petite partie de baby-foot avant de vous attaquer à votre troisième levée de fonds ?

Le temps de concentration maximum avoisinerait les cinquante-deux minutes en réunion, alors autant se détendre quelques minutes !

## Pensez au confort des salariés

Comment voulez-vous que vos employés restent concentrés s'ils sont préoccupés par un milliard de choses quand ils devront rentrer chez eux ? Pour faire en sorte qu'ils se sentent bien, enlevez-leur les petits tracas du quotidien. Vous pouvez bien sûr faire comme Google et créer une salle de sport avec coachs 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, mais vous pouvez également penser à mettre en place un service interne de pressing, à négocier des accès en crèche, à créer un système de conciergerie... ou tout simplement à choisir l'emplacement de vos nouveaux locaux en fonction du lieu d'habitation de vos collaborateurs. Chacun gagnera du temps et vos salariés pourraient même rester plus tard pour éviter l'affluence dans les transports ou sur les routes.

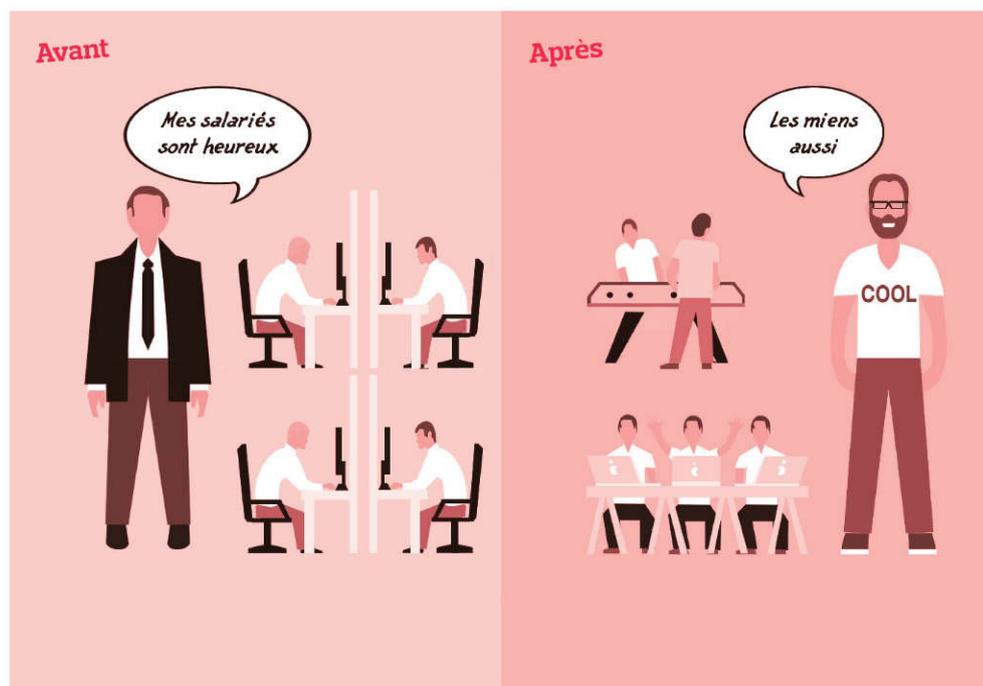
### LES AVANT-GARDISTES

**GOOGLE** a installé un toboggan pour que chacun puisse accéder rapidement à la cafétéria en cas de grosse faim ! [www.google.fr](http://www.google.fr)

**ADOPTUNMEC** : une licorne et des ours en peluche sont disséminés dans ses bureaux ! [www.adoptunmec.com](http://www.adoptunmec.com)

**BLABLACAR** : l'une de ses grandes maximes est « fun & serious ». [www.blablacar.fr](http://www.blablacar.fr)

**VIIDEO** a installé deux baby-foot, des transats et des jouets colorés dans ses bureaux afin de détendre l'atmosphère. [fr.viideo.com](http://fr.viideo.com)



## **Oubliez la hiérarchie et cassez les règles**

Dans une start-up à l'avenir prometteur, les degrés de hiérarchie ne sont guère le facteur clé de réussite ; c'est l'implication de chaque collaborateur qui permet de mener à bien les projets. Pour écarter la hiérarchie si pesante pour tous, installez-vous dans un open space. En gommant les symboles, vous responsabiliserez vos collaborateurs qui n'en seront que plus investis. Vous voulez aller encore plus loin et abolir tout degré de hiérarchie ? Regardez Valve, la start-up dans laquelle on ne sait même pas qui est le patron !

Des entrepreneurs n'hésitent pas à proposer des jours où les salariés échangent leur fonction comme Alexandre MALSCH, cofondateur du groupe de médias Melty, afin de faire « *découvrir le travail des autres pour mieux comprendre leurs problématiques* ».

De la même manière, Marc ADAMOWICZ, fondateur de la marque Happyview, qui s'est imposé comme le premier opticien sur Internet, propose à ses collaborateurs des horaires décalés, même s'il admet qu'il demeure parfois difficile de fixer un cadre. « *J'impose aux personnes qui travaillent au service client de travailler en horaires contraints car il faut être présent quand le consommateur appelle (...). En théorie, pour les équipes de l'informatique et du marketing, cela pose moins de problèmes. Je leur précise néanmoins qu'il reste nécessaire de se voir régulièrement pour échanger tous ensemble.* »

Le dirigeant insiste ainsi régulièrement sur le fait que « *la société n'est pas constituée de trois pôles distincts, mais que tout le monde évolue dans la même aventure* ».

## **Faites la fête !**

Pour avoir une ambiance au top, quoi de mieux que de faire la fête ? Les bonnes nouvelles pour l'entreprise ou les événements vous permettent de montrer à vos salariés que vous leur prêtez une attention particulière : anniversaires, signature d'un nouveau contrat, atteinte des objectifs, arrivée d'un nouveau salarié... Tout est bon à fêter. Cela ne vous ruinera pas et renforcera le lien entre tous !

**L'essentiel**

- La « cool attitude » renforce la motivation et permet de mieux vous sentir dans votre entreprise.
- *Exit* le costume-cravate, le vouvoiement.
- Montrez l'exemple : soyez transmetteur de bonne humeur.
- Rendez vos locaux attractifs.
- Un espace détente fait toujours du bien.
- Pensez aux petits plus qui peuvent faciliter la vie de vos salariés.
- Effacez autant que possible la hiérarchie.
- Saisissez chaque bonne occasion pour faire la fête.

**INTERVIEW DE CATHERINE NÉRESSIS, PAP****Que pensez-vous du management « à la cool » ?**

*Je ne sais pas si c'est l'effet Google mais on parle de baby-foot, de billards... En bref, de choses complètement incongrues qui feraient de l'entreprise un endroit où l'on s'amuse. Il est clair que les gens ont changé, que les motivations sont différentes d'autrefois et que les jeunes sont convaincus qu'ils ne gagneront plus des mille et des cents. Maintenant ils pensent au présent et ont peur de changer d'entreprise. Ils s'installent et attendent qu'elle leur donne tout. Les baby-foot sont un gadget mais en même temps les salariés sont heureux de parler le soir avec leurs amis de ce que fait leur boîte. Il existe une concurrence entre les salariés et il est toujours « classe » de dire : « Moi dans ma boîte j'ai un baby-foot. On est dans une boîte moderne, à la Google. » Il est évident qu'avec ces grandes entreprises qui s'installent dans les champs, éloignées de tout, leur réflexe est de gâter les salariés avec des épiceries, un coiffeur... Mais en réalité, cela est souvent mal perçu par les salariés car ils peuvent légitimement penser qu'on met cela en place pour y dépenser une partie de leur salaire pour enrichir encore l'entreprise en payant des prestations. À propos des gadgets, certains salariés vous diront qu'ils auraient préféré des primes. Comme dans tout, dans les rapports humains, cela dépend du moment, il n'y a pas de recettes.*

*Dans ma dernière société, alors que la plupart des salariés touchent le Smic, mettre en place ce genre de choses serait mal vécu. Les gens ont un besoin financier immédiat et ils trouveraient cela aberrant. Cela peut être très différent dans une société où les salaires sont élevés et paraître comme quelque chose de moderne.*



## Chapitre 2

# TUTOIEMENT OU VOUVOIEMENT ?

**E**n un siècle, qu'on le veuille ou non, le tutoiement et le vouvoiement, du moins dans l'Hexagone, ne suivent plus les mêmes règles. Des codes que l'on n'aurait jamais tenté d'enfreindre sont devenus obsolètes.

### **Finalement, on tutoie quand, on vouvoie quand ?**

Les différences de niveau hiérarchique, d'âge, de sexe constituent les trois barrières implicites au tutoiement. Parfois, elles s'ajoutent les unes aux autres, excluant le tutoiement. Elles sont, en fait, issues d'habitudes sociales et culturelles : le patron ou le contremaître tutoyait facilement, appelait par leur prénom sa secrétaire, ses employés ou ses ouvriers qui, en revanche, les vouvoiaient et leur donnaient du « Monsieur » en retour. En primaire, dans la plupart des écoles, les enfants tutoient leur maître/maîtresse ; en secondaire, les élèves vouvoient leurs professeurs et ceux-ci, selon les consignes du chef d'établissement, les tutoient ou les vouvoient... tout est affaire de choix, d'habitude et de classe sociale.

### **Embauche, le bizutage**

Le parcours d'un nouvel embauché, particulièrement dans une grande entreprise, impose d'identifier, le plus rapidement possible, la culture d'entreprise et de cerner les comportements à adopter. Si le tutoiement ou le vouvoiement est utilisé par l'ensemble du personnel, la tâche sera aisée. Mais, très vite, le nouveau venu peut découvrir que le tutoiement et le vouvoiement ne sont guère appliqués de manière homogène... ce qui complique les choses. Les membres d'un même service se tutoieront, alors qu'ils vouvoieront les salariés d'autres services de l'entreprise !

De quoi y perdre son latin ! Seul le temps et l'observation lui permettront de décrypter les codes.

## ■ À quoi sont dus les changements de codes ?

Il est évident que l'influence des pays anglo-saxons, où le « tu » et le « vous » n'existent pas, y est largement pour quelque chose. Les manuels d'apprentissage de la langue française regorgent d'explications pour faciliter la vie de nos amis anglophones et leur permettre de sortir indemnes de nos conventions. Il faut bien avouer que l'exercice reste tout de même compliqué ! Heureusement, les changements sont apparus pour nos amis étrangers. Ils sont en partie dus aux jeunes entrepreneurs qui ne veulent plus s'embarrasser de barrières superflues. Pour eux, l'essentiel n'est pas dans le formalisme.

De plus, les réseaux sociaux tels que Facebook ont ouvert la brèche en simplifiant la communication tandis que les rapports hiérarchiques se sont peu à peu effacés. Le tutoiement s'impose naturellement car il traduit cet effacement et développe une ambiance plus conviviale, souvent désirée dans les start-up. Tout le monde le sait, le passage du « vous » au « tu » est le reflet d'une évolution dans une relation. Il apporte immédiatement plus de proximité, moins de formalisme et un côté amical que nul ne peut nier. Il est souvent la reconnaissance de l'intégration d'une personne dans un groupe, dans un cercle : « Ici, tout le monde se tutoie. »

## ■ Tutoyer ou vouvoyer ? La sempiternelle question

Répondre à cette question est une gageure car utiliser la familiarité (tutoyer) comme la réserve (vouvoyer) peut être source de difficultés. Cette question a même fait l'objet d'une étude de la très sérieuse Dares<sup>1</sup> qui nous explique que les hommes tutoient plus facilement que les femmes leur supérieur hiérarchique. Celle-ci souligne combien les conventions, les habitudes sociales et l'absence de parité entre les hommes et les femmes se retrouvent dans la culture d'entreprise.

<sup>1</sup> Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques au sein du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

## Alors ?

Dans l'entreprise que vous dirigez, vous devez montrer l'exemple de ce que vous souhaitez. C'est vous qui proposez, dans la plupart des cas, le tutoiement ou le vouvoiement. On le comprend aisément car vous détenez le pouvoir. Mais si vous demandez d'adopter le tutoiement, ne vous y trompez pas, cela ne supprime pas pour autant la hiérarchie. Vous restez toujours le dirigeant, fixez les salaires et les tâches de vos collaborateurs. Et même si vous pouvez échanger amicalement avec vos salariés et manier l'humour, vous ne devez jamais leur manquer de respect.

On ne peut le nier : le tutoiement est un facteur de convivialité dans le travail d'équipe mais peut se révéler une arme à double tranchant. Selon certains, tutoyer son supérieur ferait parfois oublier sa position de chef et mettrait en péril son autorité.

Le bon sens fait qu'il est rare que les salariés oublient leur fonction, même si parfois il est nécessaire de recadrer (gentiment) la situation...

### *L'essentiel*

- Le tutoiement, une vraie question.
- À quoi sont dus les changements de codes ?
- Dans les start-up le tutoiement est de rigueur.
- Les prétendus écueils du tutoiement.

## INTERVIEW DE LUDOVIC HURAU, ATTRACTIVE WORLD



### **Qu'est-ce que vous pensez du tutoiement et du vouvoiement ?**

*Dans les relations professionnelles, avec des personnes beaucoup plus âgées que moi, c'est un vouvoiement un peu naturel qui s'impose. Dans les relations professionnelles du quotidien entre entrepreneurs, il n'y a plus de vouvoiement car on est sur un registre plus informel. Ce tutoiement vient d'une évolution dans le management des entreprises. Autrefois, c'était un management de relations pyramidales qui était en place. Aujourd'hui, il est en train de changer et devient plus horizontal.*

*Il existe de plus en plus de free-lances qui sont des acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire des personnes qui ont créé leur propre travail. De ce fait, il s'est développé une grande autonomie et responsabilité dans les tâches. Ce passage du vouvoiement au tutoiement est dû en partie à cette évolution sociétale.*

### **Et vous, dans votre entreprise ?**

*Au niveau des équipes, le tutoiement se met en place naturellement. Aux personnes qui me vouvoient, je leur propose directement le tutoiement. Et pour celles qui continuent à me vouvoyer, je les incite à me tutoyer et elles finissent par le faire.*

# L'IMPLICATION DES SALARIÉS

**I**mpliquier les salariés dans un climat morose, en pleine crise économique, représente un véritable challenge. Tout les conduit au désenchantement : la stagnation de leur salaire, la surcharge de travail, la peur de perdre leur emploi... Alors, faire en sorte que les salariés s'impliquent, sans contrepartie financière, est-ce possible ?

### **La meilleure tactique : la reconnaissance**

Les manuels de communication interne sont remplis de conseils et de tactiques mais le principe de base est simple : la reconnaissance du travail des salariés. Le dirigeant est par essence impliqué dans son travail car il a pris des risques, investi des heures de travail sans les compter et il capitalise sur l'avenir. Les raisons sont différentes pour les salariés qui entrent dans l'entreprise et qui n'ont pas le même attachement ou les mêmes intérêts. Déjà, il est impératif pour tout dirigeant de respecter ses salariés car ils sont avant tout des êtres humains. À partir de cette conscience, il peut motiver ses salariés :

- > En les associant à un projet par une adhésion et non une décision autoritaire.
- > En ayant une écoute attentive et en ne méprisant jamais aucune proposition. S'il est impossible de la mettre en place, expliquer pourquoi et louer la proposition.
- > En fêtant toutes les atteintes d'objectifs. Chaque objectif atteint doit être mis en avant et fêté en rappelant à chaque fois la contribution de chacun et son niveau d'implication. Montrer les efforts et les sacrifices réalisés constitue une marque de considération et d'estime pour les uns et fournit un puissant levier de motivation pour les autres. Ainsi Patrick THÉLOT, fondateur du groupe Armonia, explique : « *Je n'ai jamais modifié ma ligne managériale qui consiste à expliquer la stratégie en sachant communiquer, féliciter mais aussi faire adhérer et recadrer les choses quand elles ne fonctionnent pas bien.* »

## ■ Identifiez les profils dès le recrutement

Lors de l'embauche, c'est l'évidence même, il sera nécessaire de détecter si le futur salarié est capable de s'investir quelles que soient les circonstances : pas déstabilisé au moindre orage, pas découragé au moindre effort, et toujours tonique, motivé et endurant. Une motivation tant dans la vie professionnelle que privée. Une endurance aussi, car lorsque les difficultés pleuvent, un sportif habitué à dépasser ses limites sera plus enclin à poursuivre. C'est pourquoi il faudra vous intéresser aux hobbies, aussi fantaisistes soient-ils, du candidat car ils donnent la clé de l'ouverture d'esprit et du dépassement de soi. Gilles BABINET, président du conseil d'administration de Captain Dash, Eyeka, MXP4 et Digibonus, explique : « Une clé du succès, c'est la qualité des hommes. Je préfère toujours entreprendre un mauvais projet avec une bonne équipe que le contraire. J'ai observé des situations très périlleuses, managées avec doigté par les bonnes équipes. En revanche, j'ai vu des problématiques bénignes faire couler des entreprises parce qu'elles n'ont pas été gérées correctement... »

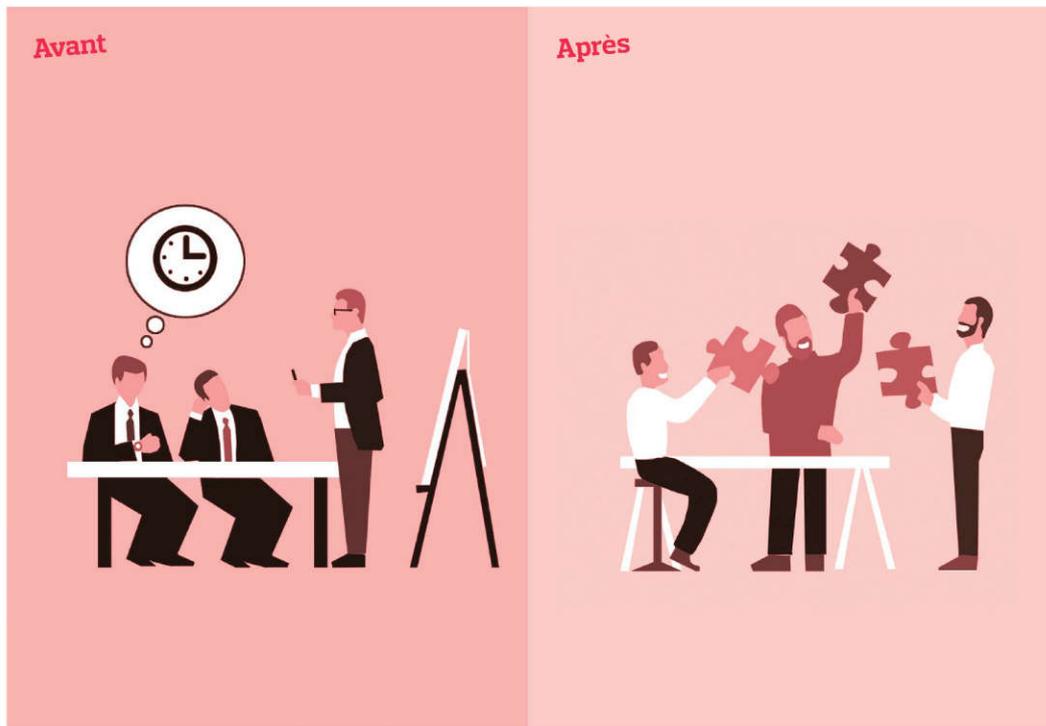
## ■ Comment motiver et impliquer ses salariés

Dans une start-up, il est plus aisé de motiver les salariés car on peut leur faire partager le projet et les conduire à s'engager comme des coéquipiers dans un bateau. Afin de mobiliser les salariés, deux points essentiels à différencier : la motivation et la stimulation. La motivation conduit à réaliser les tâches professionnelles dans la joie et la bonne humeur.

Mais cette motivation n'existe que grâce à la stimulation. La stimulation, c'est inspirer vos salariés pour qu'ils agissent en utilisant au maximum leur potentiel et optimisent leur temps de travail pour la réussite de leur entreprise. Quand la stimulation n'est pas là, les salariés effectuent leurs tâches à contrecœur, et c'est l'inertie qui prend le pouvoir.

Tout le monde connaît l'expression : « Quand le chat n'est pas là les souris dansent. » Ainsi, vous devez établir une culture qui vous permet de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Un classique de la communication, certes, mais un passage obligé car une équipe reliée par le sentiment d'appartenance est toujours plus efficace. Offrez des conditions de travail agréables et des outils, et évitez de chipoter sur les détails qui détruisent la cohésion et établissent un climat de rancune. Mais, surtout, mettez en valeur les aptitudes, les capacités... et un point d'honneur à permettre à vos collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, même si cela les pousse parfois à quitter l'entreprise par la suite. N'oubliez

pas que leur épanouissement doit être au centre de vos préoccupations. C'est tisser un lien de confiance avec eux et l'effet sur l'ensemble des collaborateurs sera dans tous les cas positif.

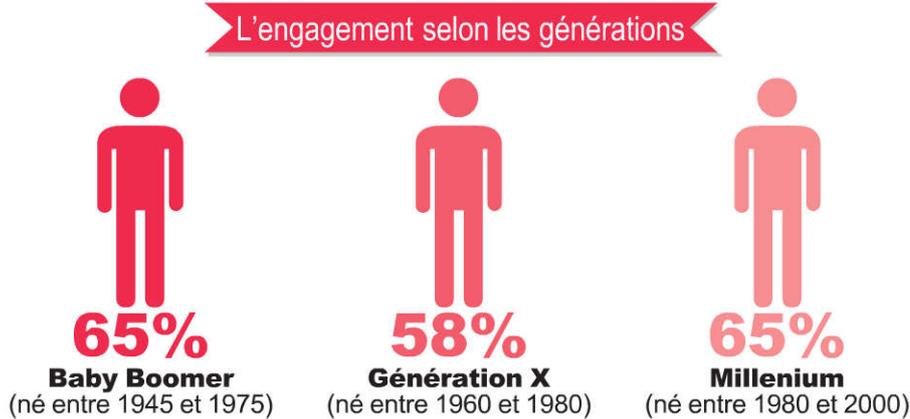
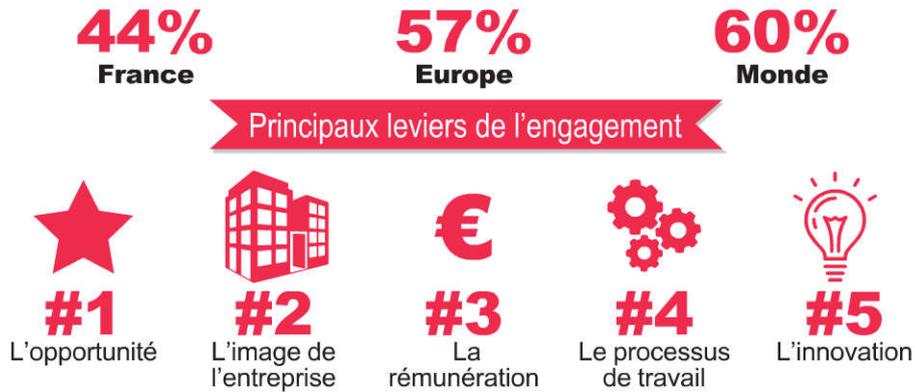


### Les raisons de la démotivation d'un salarié



Source : extrait de l'implication des salariés aideôchoix

## L'implication des salariés en pourcentage 2012



Source : d'après l'actualité pro des comptables

### Recueillir des propositions d'innovation

Solliciter l'intelligence collective des équipes constitue une autre façon de motiver ses troupes. Qu'il s'agisse de trouver une solution pour gagner du temps, de l'argent, mieux produire ou améliorer leurs conditions de travail, il existe une multitude de cas dans lesquels les salariés constituent une source précieuse de propositions en matière d'innovation.

Outre le fait que cela rompt la monotonie de leurs tâches quotidiennes, ils deviennent ainsi acteurs et parties prenantes des solutions qu'ils proposent

et se sentent utiles. Le fait d'avoir mis une pierre à l'édifice et contribué à l'avancée de l'entreprise peut renforcer le lien avec votre société. Cette attitude proactive doit être encouragée par la mise en place de boîtes à idées et par l'attribution de récompenses en fonction des résultats obtenus.

## **Savoir déléguer et soutenir**

Déléguer une mission à un collaborateur est un acte de management par lequel le développement de ses compétences va être favorisé. C'est aussi l'occasion d'élever son niveau de motivation de par la responsabilité qui lui est confiée et d'accroître son autonomie en l'impliquant dans les prises de décision afin de parvenir aux résultats attendus dans le cadre de sa mission. Concernant les jeunes, obtenir des responsabilités et les laisser prendre des initiatives c'est leur permettre de refaire le monde, et puis n'est-ce pas le propre de la jeunesse ? Témoins les stages où nombreux sont ceux qui s'investissent pour une gratification faible.

N'oubliez pas que le bouche-à-oreille fonctionne très bien et très vite ; le fait que vous ayez donné aux jeunes des missions qui mettent en avant leurs capacités pourrait attirer ceux qui recherchent des challenges. Comme le précise Yannick PONS, fondateur des sites Vivastreet, Appartager et Oudormir : *<< Les salariés ont énormément de liberté, je ne suis pas sur leur dos. C'est peut-être un état d'esprit qui vient de la culture anglo-saxonne, mais en tout cas c'est un élément fort de l'ADN de l'entreprise. Je regarde seulement les résultats obtenus et n'interviens pas plus que ça. Moi je suis là pour régler les problèmes, c'est tout ! >>*

Certains n'hésitent pas à créer des cellules pour assister les salariés dans le montage de leur entreprise en leur donnant des soutiens financiers, en créant des incubateurs pour les aider à ficeler leurs projets, et cassent ainsi la barrière entre patron et salariés.

### *L'essentiel*

- L'implication des salariés.
- Comment motiver et impliquer ses salariés.
- Savoir déléguer.
- Impliquer les jeunes au sein d'une entreprise : une gageure ?

## INTERVIEW DE CATHERINE NÉRESSIS, PAP



### Comment faites-vous pour impliquer ?

*L'implication, c'est avant tout une rencontre avec un salarié. Motiver par le salaire, ce n'est pas forcément pérenne. Certes, c'est l'une des motivations mais ce n'est pas la seule. Être fier de son entreprise est tout aussi important, et on le voit quand on fait des campagnes de pub : les gens sont contents. Le mécénat est, à ce titre, essentiel car on montre que l'on a de vraies valeurs.*

*L'implication demande des efforts. Le plus important reste le rapport avec le responsable de service qui doit être impliqué. Pour impliquer les salariés, il faut les considérer car ce sont avant tout des personnes. Le chef d'entreprise doit avoir une vraie et profonde reconnaissance pour eux, exprimée clairement sans sous-entendu.*

*Il est aussi nécessaire de s'occuper des collaborateurs quand ils ont des soucis. Je regarde si mes collaborateurs arrivent au travail avant l'heure ou après car cela est un bon indicateur. S'ils viennent à reculons, j'essaie de les rencontrer pour leur demander si quelque chose ne va pas et si on peut faire quelque chose pour eux. Cela surprend.*

*Avec l'agrandissement de l'entreprise, j'ai dû déléguer à mes RH cette manière de faire. Car le premier motif d'implication, c'est la présence d'une personne de confiance dans l'entreprise. Il faut que les salariés soient responsables et je leur répète souvent que je ne dirige pas une école maternelle et qu'ils sont des adultes. Je recrute des personnes responsables et professionnelles. J'ai banni le mot « travail » pour le remplacer par le mot « métier » ou « mission » car je trouve cela plus adapté.*

*Et puis mes salariés ont des titres de fonction « ronflants » dont ils sont fiers. Par exemple, plutôt que de nommer quelqu'un « technicien de surface », il vaut mieux l'appeler « responsable logistique ». J'ai eu ainsi à cœur que les titres soient sympathiques sur la feuille de paye.*

*Si les gens ne sont pas heureux dans l'entreprise, je leur demande de ne pas être lâches et de partir, car il ne faut pas rester pour de mauvaises raisons. Tout se passe finalement au moment du recrutement et je pense qu'on doit embaucher la personne avec qui on a envie de prendre un petit déjeuner le matin. Vous allez développer une connivence, des valeurs communes et elles vont créer un tissu.*

*Les jeunes ont parfois une mauvaise image de l'entreprise. Ils pensent que c'est un porte-monnaie et ne réalisent pas qu'il n'est pas extensible à souhait. Ils raisonnent en termes de chiffre d'affaires qui rentre mais pas à l'ensemble des charges : coût de la marchandise, TVA, loyer, salaires... Alors les impliquer est compliqué car ils se disent qu'ils travaillent pour vous enrichir. La solution est de leur montrer les chiffres pour qu'ils appréhendent la réalité. Et l'idéal est de travailler avec le maximum de transparence, même si la rumeur est souvent plus tenace que la vérité.*

### **Qu'est-ce qui a marché dans votre entreprise ?**

*Je pense vraiment que le plus important reste que la société et le dirigeant soient porteurs des valeurs. Chez nous, ce sont :*

- la gentillesse. Pour moi, c'est un critère de recrutement. Je n'aime pas les entreprises où la hiérarchie est visible. Il faut traiter la personne qui s'occupe du courrier avec autant d'égard que le numéro 2 de l'entreprise.*
- l'honnêteté : je déteste les courtisans.*
- le confort quotidien des personnes avec lesquelles on travaille. Il faut faire attention à ce que les collaborateurs ne rencontrent pas de difficultés matérielles (chaises...) et à se soucier réellement de leur bien-être.*
- la fierté d'appartenance à l'entreprise et de son dirigeant. Parler à ses copains de sa société, savoir se médiatiser fait du bien à l'entreprise car cela redonne de l'implication, de l'aura. Un moyen d'être heureux dans l'entreprise c'est de pouvoir se valoriser. On se valorise auprès des autres, lors de relations prestigieuses et les salariés demeurent fiers d'un chef « emblème ». Ce qui est drôle, c'est qu'on a une pudeur et on relativise les rencontres que l'on fait. Mais on a tort.*



# LA MISE EN PLACE DES VALEURS

Il suffit de surfer sur Internet et d'ouvrir les sites des entreprises pour y voir inscrites leurs valeurs. Elles font partie le plus souvent de la baseline. Elles sont l'une des sources de la communication de l'entreprise comme l'est le logo mais elles participent d'abord à l'adhésion des salariés, qui, sans elles, perdent le sens de leur action.

### **Le sens des valeurs dans une start-up**

Dans les petites entreprises, le fondateur et ses valeurs sont omniprésents. Les valeurs restent alors souvent personnifiées par leur créateur et même si elles ne sont pas exprimées explicitement, elles sont la raison pour laquelle il y investit son temps et son énergie...

Les fondateurs des start-up à la mode n'hésitent pas à clamer haut et fort leurs valeurs. Mais pourquoi ? D'abord parce qu'il s'agit d'une manière de se différencier des grandes entreprises et de montrer que leur société a une âme.

Une entreprise, quelle que soit sa taille, c'est une histoire, un métier, des hommes et des femmes, un projet, des prises de risques et des valeurs.

### **Ne pas confondre mission de l'entreprise et valeurs**

La mission d'une entreprise c'est de produire des biens ou fournir des services afin de satisfaire la clientèle. Pour réaliser cette mission, elle se donne souvent un fil conducteur qui est celui des valeurs, devenues indissociables de son développement.

Pour réussir et se développer, l'entreprise a besoin d'être reconnue par ses différentes parties prenantes. En interne, auprès des salariés, mais aussi en externe auprès de ses clients, de ses actionnaires, des médias et des

réseaux, entre autres. Être reconnue et soutenue implique de formaliser et de faire connaître ses fondamentaux qui vont structurer sa démarche et son évolution. Or, aujourd'hui, l'information est devenue une contrainte quotidienne car elle est disponible immédiatement et partout (site institutionnel, blog, médias, réseaux...) et soumise à la dictature de la communication. Une communication qui se doit d'être claire et rigoureuse dans les informations qu'elle transmet pour rester pérenne. Et c'est là qu'interviennent les valeurs puisqu'elles servent de base dans la communication d'entreprise. L'enjeu reste de montrer qu'il existe une cohérence entre les valeurs et la mission :

- > En externe, les valeurs ont pour objectif de promouvoir l'image de l'entreprise et de construire sa réputation. Elles apportent de la cohérence auprès des clients, des fournisseurs, des actionnaires et de tous ceux qui véhiculent l'information, journalistes, internautes...
- > En interne, les valeurs se vivent à travers les comportements, les compétences, les modes de pensée, les projets... Chacun doit les adopter pour participer au développement de l'entreprise et cela quel que soit le métier, la fonction, le niveau hiérarchique... Elles donnent du sens, fédèrent, rassemblent et permettent aux salariés de s'impliquer et de vivre dans l'entreprise avec sérénité.

## LES VALEURS DES ENTREPRISES

**ZAPPOS :** « *Faire plus avec moins* » (créativité, le maître mot) ; « *Être drôle et un peu insolite* » (innovant toujours) ; « *Étonner le client* » (une évidence ?).

**FACEBOOK :** « *Terminé vaut mieux que parfait* » (ne pas avoir peur du regard des autres) ; « *Pensez à l'envers, échouez plus fort* » (l'erreur n'est surtout pas à proscrire) ; « *Que feriez-vous si vous n'aviez pas peur ?* » (susciter l'envie de se dépasser).

**CRYSTAL GROUP :** « *On est plus créatif à plusieurs que tout seul* » (créer la cohésion) ; « *Se remettre en cause en permanence* » (supprimer toute routine) ; « *Accepter le risque d'échec ou d'erreur* » (développer la modestie).

**APPLE :** deux phrases cultes de Steve Jobs « *L'innovation est une situation qu'on choisit parce qu'on a une passion brûlante pour quelque chose* » ; « *Soyez insatiables, soyez fous. C'est vrai que ça n'est pas dans le statu quo qu'on se préparera un avenir meilleur. Ni la frilosité et les certitudes qui nous permettront d'avancer* » ; « *Être l'homme le plus riche du cimetière ne m'intéresse pas... Aller au lit en se disant qu'on a fait quelque chose de magnifique... C'est ce qui m'importe.* »

**TIM COOK :** « *We believe that we are on the face of the earth to make great products, and that's not changing.* » « *Keep Steve Jobs' vision burning inside terrific people.* »

## Le sens des valeurs

### Les valeurs pour

- Structurer la communication
- Acquérir lisibilité et cohérence
- Renforcer l'identité de l'entreprise
- Donner plus de sens aux actions et orienter

### Les valeurs pour

- Renforcer la cohésion entre les salariés
- Doper l'envie et la capacité à travailler ensemble
- Développer le sentiment d'appartenance

### Les valeurs pour

- Donner des points de repère
- Structurer les modes de collaboration par l'adoption d'une ligne de conduite partagée par tous les acteurs de l'entreprise
- Gérer la complexité de l'organisation et la diversité des situations

## Les valeurs au cœur de la plateforme de communication

Une valeur est avant tout porteuse de sens et elle rayonne tant sur les salariés que sur les dirigeants. Souvent, les valeurs sont considérées comme inamovibles mais elles évoluent, en réalité, avec le contexte (les circonstances) et l'environnement. Ainsi le respect de la nature, qui ne préoccupait personne il y a quelques années, est devenu une valeur essentielle pour de nombreuses entreprises. On pourrait vouloir établir une liste exhaustive des bonnes valeurs mais si elles ne sont pas dans le cœur des dirigeants alors tôt ou tard elles passeront aux oubliettes.

## Le danger des valeurs : quand elles ne correspondent pas à la réalité

Si les valeurs ont été rédigées par un service de communication, pour répondre aux besoins publicitaires et que, dans le même temps, l'entreprise les trahit en faisant travailler des enfants, utilise des matériaux allergènes, pollue la planète... les internautes qui dévoileront ces pratiques terniront durablement sa réputation.

Mettre en cohérence le « dire et le faire » est le socle de sa bonne image. Son intégrité, son comportement exemplaire, la suppression de la langue

de bois... restent les facteurs qui permettront à l'entreprise, si une tempête médiatique venait à souffler, de garder le cap grâce au soutien premier des salariés. Il fut un temps lointain où l'on pouvait cacher ses mensonges mais avec la diffusion de l'information, il faut bien constater qu'un jour ou l'autre, la tromperie sera révélée et l'entreprise risque de perdre crédibilité, confiance... et cette forfaiture deviendra une marque à jamais.

Adoptez un principe simple : les valeurs diffusées en externe doivent correspondre aux vôtres. Vous en adopterez une parce qu'elle fait partie de vos préoccupations et qu'elle n'est pas seulement une façade, une apparence illusoire.

## ■ Combien faut-il choisir de valeurs ?

Inutile de multiplier les valeurs pour être crédible. Se centrer sur l'essentiel permet d'avoir une meilleure lisibilité. Donc inutile de dépasser cinq valeurs ! Choisir quelques mots-clés ou des verbes est périlleux car ils suggèrent naturellement leur contraire en cas de difficulté. Ainsi le mot « respect » se transforme en « irrespect ». De plus, les mots-clés ont souvent plusieurs significations et peuvent être interprétés de manière différente (ce qui est le contraire de l'effet attendu d'une valeur).

La rédaction de phrases courtes qui traduisent la volonté de l'entreprise est la meilleure des stratégies. Aussi, plutôt que des mots-clés ou des verbes, inspirez-vous des quelques exemples cités dans le schéma précédent.

### *L'essentiel*

- Le sens des valeurs dans une start-up.
- Ne pas confondre mission de l'entreprise et valeurs.
- Le danger des valeurs : ne pas correspondre à la réalité.
- Comment présenter les valeurs : mots-clés ou phrases ?

## INTERVIEW D'ANNE-LAURE CONSTANZA, ENVIE DE FRAISES



envie de fraises

### Les valeurs dans l'entreprise, qu'en dites-vous ?

*C'est fondamental pour donner une vision aux salariés. Maintenant, il faut distinguer les valeurs qui véhiculent une vraie vision et celles qui sont faites pour les rapports annuels, très rédactionnelles qui sont un peu des éléments que l'on affiche sans qu'il y ait autant de réalité derrière. Les valeurs cela se démontre, avant tout, au quotidien. Ce n'est pas forcément des choses que l'on va placarder.*

### Quelles sont les valeurs que vous avez mises en place ?

*Les valeurs, le pilier d'Envie de Fraises, sont « les quatre A » : Audace, Agilité, Amour, Always Day One (humilité).*

– *Audace : il est important de la réveiller chez les salariés, de leur demander d'oser et cela suppose qu'ils aient une grande confiance dans l'avenir, une vision claire. On ose quand on se sent en confiance. On prend plus de risques à ne pas en prendre !*

– *Agilité : pour une entreprise lente, c'est impossible d'être audacieux. Une partie de mon travail, depuis huit ans, c'est d'avoir affiné nos process jusqu'à pouvoir lancer un produit en deux semaines (du stade du crayon à la disponibilité sur le site). Cela implique une culture profonde d'agilité. Comme nous sommes agiles, nous pouvons essayer des choses, les tuer très vite quand elles ne marchent pas et passer à autre chose. Donc, il n'y a pas trop de risque à innover tout le temps, à prendre des initiatives, à être audacieux.*

– *Amour : le « cœur à l'ouvrage », pour nous, c'est essentiel. Cela consiste à transmettre et véhiculer de l'amour dans tous les domaines de l'entreprise, que ce soit pour un projet, la perfection d'une coupe, la confection du colis, le service client, etc. Je dis souvent à mes salariés, « Mettez de l'amour dans ce que vous faites, nos clientes vous le rendront. » Notre baseline est « Made in France with love. »*

– *Always Day One (humilité) : on est né sur le Web avec cette idée que tout peut s'arrêter demain. On doit se réinventer tous les jours et se demander, « Qu'est-ce qu'on fait de mieux demain ? » On ne se contente pas des succès avérés même si on les célèbre tous. Cette remise en question, cette curiosité permet aussi une ouverture vers le monde. « La roche tarpéienne est proche du Capitole. »*



# LES NOUVELLES MÉTHODES DE RECRUTEMENT

**Q**ue ce soit le patron ou le candidat, chacun cherche à utiliser les méthodes de recrutement les plus efficaces, les moins onéreuses mais surtout les moins chronophages. Vérité de La Palice, les méthodes de recrutement ont vécu un véritable bouleversement aussi bien pour le candidat que pour le recruteur. Si hier le CV semblait être le Graal, aujourd'hui, il faut bien constater, il n'est pas le critère pour savoir si vous avez trouvé chaussure à votre pied.

### **Où trouver la perle rare ? le job idéal ?**

Déjà, il faut bien le constater : s'il existe encore des demandes et des offres d'emploi par le biais des journaux, elles ont tendance à se raréfier pour la simple et bonne raison qu'elles sont onéreuses et s'adressent à un public limité. Les offres sont désormais de plus en plus disponibles sur Internet qui a permis de les diffuser à grande échelle avec des sites dédiés et conçus pour faciliter la recherche. Chercher un candidat dans les CVthèques, forums, blogs, hubs... multiplie les chances de trouver le profil se rapprochant de vos désirs. Les nouvelles technologies offrent de nombreux avantages : ciblage pertinent, rapidité, coûts maîtrisés et ouverture sur le monde, pour des recrutements ponctuels, récurrents ou de masse tant en France qu'à l'international. En quelques clics, grâce à Internet, les candidats peuvent postuler aux annonces qu'ils sélectionnent.

Qu'en est-il du côté recruteur ? Définissez votre projet de recrutement et établissez un descriptif de poste qui tient compte du contexte de l'entreprise. Déterminez les sites utilisés par les profils que vous recherchez. Et mettez-vous à la place du candidat. Cela déterminera la pertinence des résultats obtenus. Même si vous devez être présent au bon moment et

savoir capter les meilleurs talents, l'outil sélectionné permet de mettre en adéquation les critères de sélection avec ceux d'un candidat. Et le réseau constitue encore l'une des grandes méthodes pour trouver le bon, et de nombreux emplois seraient pourvus *via* ce biais avant même la publication des annonces.

## **Adoptez les nouvelles méthodes de recrutement**

### **Les réseaux sociaux**

Pour recruter les meilleurs candidats, les réseaux sociaux dits professionnels, en particulier LinkedIn et Viadeo qui comptent des millions d'inscrits, offrent un exceptionnel réservoir de candidats. Un grand nombre de recruteurs utilisent des sites comme Copains d'avant, Facebook... afin de créer un lien et de prendre contact avec l'internaute grâce aux informations qu'il laisse, avec ou sans intention, en accès libre. Pour les candidats, ces réseaux sociaux sont un moyen efficace de mettre en valeur leurs compétences au-delà de ce qu'un CV leur permet de faire.

### **Les business games**

Les business games (jeux d'entreprise) sont un outil de recrutement utilisé par les grands groupes tels que L'Oréal, SNCF, Allianz... qui confronte les internautes, en recherche d'un emploi ou simples joueurs, à des situations réelles d'entreprise. Ils ont des objectifs multiples : détecter des candidats potentiels, présenter les différents métiers de la société, attirer ainsi de bons profils et aussi acquérir visibilité et notoriété auprès du grand public. Les business games ne sont pas à la portée de toutes les entreprises car ils demandent, la plupart du temps, un investissement financier et humain important de la part des équipes mobilisées pour les conduire.

### **Les blogs : une rencontre virtuelle interactive et intuitive**

Les blogs personnels ont le vent en poupe auprès des recruteurs à la recherche de talents. Ce moyen leur permet de sélectionner des profils investis dans la thématique du blog. Les interventions des bloggeurs permettent de déceler leurs compétences. *A contrario*, les entreprises qui développent des blogs professionnels offrent la possibilité aux candidats d'entrer en contact avec elles.

## Les applications mobiles

Les applications mobiles sont devenues omniprésentes dans la consultation permanente des internautes. Dans un proche avenir, elles deviendront un outil incontournable pour recruter les candidats, tout comme l'accès *via* un ordinateur. Elles possèdent l'immense avantage pour celui qui recherche d'être en connexion constante et de se tenir au courant en direct des différentes offres ; ce qui peut faire gagner un précieux temps à l'employeur en recherche immédiate d'un nouveau candidat.

## La newsletter

La newsletter est un moyen économique de recruter, les abonnés connaissant déjà les produits de l'entreprise et sa culture. Elle ne peut cependant pas être utilisée dans la recherche de tous les profils car les destinataires ne sont pas toujours ceux dotés de la compétence. Par exemple, une newsletter s'adressant principalement à un public d'informaticiens ne trouvera que peu de réponses pour un profil de communicant. Cependant, les abonnés ont toujours dans leur cercle privé des personnes qui recherchent un emploi et ils n'hésitent pas à leur transmettre l'info par e-mail.

Peaufinez la rédaction de l'annonce afin qu'elle suscite l'envie de la transmettre aux personnes concernées !

## Le réseau de vos collaborateurs

Le réseau des collaborateurs est une boîte de Pandore. Dans certaines entreprises, les postes sont mis sur l'intranet pour permettre aux collaborateurs de proposer leurs proches, leurs amis et leurs réseaux. L'expérience montre que ceux-ci n'hésitent pas à transmettre l'information, mais en même temps exercent un choix drastique afin que les personnes proposées ne nuisent pas à leur réputation.

## Googlisez ses candidats au recrutement ?

Certains recruteurs googlisent systématiquement les candidats avant l'entretien d'embauche. L'e-réputation leur permet d'effectuer une présélection de profils grâce aux informations collectées sur les différents sites auxquels l'éventuel futur candidat participe. Mais attention, n'oubliez pas que toute intrusion peut se retourner contre le recruteur.

## LES SITES LES PLUS VISITÉS POUR L'EMPLOI

- Pôle Emploi : [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr)
- Indeed : [www.indeed.fr](http://www.indeed.fr)
- Leboncoin.fr rubrique Emploi : [www.leboncoin.fr/recrutement.htm](http://www.leboncoin.fr/recrutement.htm)
- Apec : [www.apec.fr](http://www.apec.fr)
- Meteojob : [www.meteojob.com](http://www.meteojob.com)
- Cadremploi : [www.cadremploi.fr](http://www.cadremploi.fr)
- Keljob : [www.keljob.com](http://www.keljob.com)
- Monster : [www.monster.fr](http://www.monster.fr)
- Jobrapido : [fr.jobrapido.com](http://fr.jobrapido.com)
- Qapa : [www.qapa.fr](http://www.qapa.fr)
- Jobijoba : [www.jobijoba.com](http://www.jobijoba.com)
- Vivastreet emploi : [annonces-emploi.vivastreet.com](http://annonces-emploi.vivastreet.com)
- Beep Job : [www.beepjob.com](http://www.beepjob.com)

### ■ Réagissez vite, pensez à l'image de votre entreprise !

Internet signifie rapidité et immédiateté tant pour le candidat que pour le recruteur, et en quelques heures votre boîte mail peut déborder de candidatures ! Un principe à respecter afin de ne pas ternir l'image de votre entreprise : répondez à toutes les candidatures car l'absence de réponse pourrait vexer un candidat qui pourrait aller ternir votre réputation.

Alors tenez-vous prêt si vous déposez une annonce sur le Web à répondre avec élégance, à l'image de votre entreprise.

### ■ L'intégration : un moment crucial

Le salarié découvre son environnement de travail, les méthodes, les moyens techniques mais aussi ses collègues. L'intégration est souvent une période difficile d'adaptation à la culture de l'entreprise et aux hommes et femmes qui la composent. Certains lui font bonne impression, d'autres l'angoissent... C'est pourquoi, il ne faut jamais négliger l'accompagnement du recruté. Une intégration réussie, c'est un atout pour le manager.

**L'essentiel**

- Les nouvelles méthodes de recrutement : les approches directes.
- Les réseaux sociaux de networking.
- Les blogs : une rencontre virtuelle interactive et intuitive.
- Les applications mobiles.
- Googliser ses candidats au recrutement.
- Réagissez vite, pensez à l'image de votre entreprise !

**INTERVIEW D'ÉLISA RUMMELHARD, MY LITTLE PARIS****Y a-t-il des nouvelles tendances du recrutement ?**

*Le recrutement évolue forcément, puisque les attentes des candidats et des entreprises évoluent ! La génération Y ne cherche pas seulement un emploi, elle veut trouver du sens et vivre une expérience avant tout. C'est vraiment ce que nous proposons et c'est le message que nous cherchons à faire passer dans nos communications corporate. Nous mettons régulièrement en avant les photos de nos bureaux, un atelier d'artiste dans le IX<sup>e</sup> arrondissement, via des albums sur notre page Facebook ; nous postons des vidéos de toutes les conférences internes, petits déjeuners créatifs et célébrations qui rythment notre quotidien sur une page Tumblr (inside.mylittleparis.com)... Ces communications sur l'environnement de travail, et pas seulement sur les missions, séduisent les candidats millennials.*

*Au-delà des attentes des candidats, les critères de recherche des entreprises évoluent. Nous sommes de plus en plus conscients de la force du potentiel : ce que nous recherchons ce sont des personnalités. Cela se ressent dès nos annonces, rédigées avec le ton My Little. Ainsi, on recrute plutôt « des curieux, des passionnés, des toqués d'innovations ». Cette approche, plus personnelle, se retrouve aussi dans notre façon de mener les entretiens.*

*Enfin, nous n'hésitons pas à aller chercher les candidats sur Twitter, Facebook, nos propres supports, newsletters ou mobiles... Pour trouver notre nouveau community manager, nous avons lancé un appel à candidatures via Snapchat et Instagram : les candidatures originales reçues par ce biais nous ont permis d'évaluer immédiatement si les postulants étaient à l'aise avec ces réseaux sociaux.*

### **Vous déléguez aux responsables le recrutement ?**

*Chaque responsable gère ses recrutements métiers, mais pour cela il faut qu'on lui fournisse les bons outils : guides d'entretien, grilles d'évaluation... C'est un sujet sur lequel nous travaillons aujourd'hui.*

*De manière générale chez My Little, on a tous une âme de dénicheurs – d'adresses de restos, d'applications, mais aussi de talents. Chacun est attentif aux profils intéressants qu'il peut croiser : partenaires, fournisseurs, agences ou annonceurs... Chaque rencontre est un entretien qui s'ignore.*

### **Est-ce qu'il y a des choses qui se passent après le recrutement ?**

*Bien sûr, et heureusement : le recrutement n'est qu'un début ! Nous avons la volonté de stimuler et de surprendre en permanence nos collaborateurs, par des événements internes, des conférences inspirantes et des célébrations improvisées. Nous voulons qu'ils continuent à apprendre chaque jour et cela commence dès leur arrivée. Nous sommes conscients de l'importance des premiers jours pour embarquer les nouveaux arrivants dans l'aventure My Little Paris : nous avons donc mis en place un véritable programme d'intégration, qui nous permet de leur communiquer notre énergie et nos valeurs. Tout d'abord, le jour de leur arrivée, un « Welcome Pack » les attend sur leur bureau : ce kit personnalisé comprend le matériel pour travailler, mais aussi leurs cartes de visite, un emploi du temps papier de leur première semaine et un livre cadeau choisi par leur manager. Il peut s'agir d'un livre créatif, business, inspirant ou très concret. Ce livre doit leur permettre de mieux comprendre une facette de leur métier ou de My Little Paris (par exemple, sur My Little Box, nous avons plusieurs fois offert L'Entreprise du bonheur, le livre du CEO de Zappos<sup>1</sup> qui nous inspire beaucoup).*

*Ensuite, nous avons une semaine de formation : pendant cinq jours, les nouveaux vont rencontrer successivement les chefs d'équipe, qui vont leur parler de leur métier et des enjeux de leur poste. Cela leur permet d'avoir une vue d'ensemble des métiers de l'entreprise, de mieux comprendre les rapports entre les équipes et d'identifier les responsables de pôles. Au début nous étions cinq autour d'une table, mais maintenant que nous sommes près de cent collaborateurs répartis sur plusieurs activités et sur plusieurs étages, ce travail de présentation est devenu essentiel.*

*Cette semaine d'intégration est également rythmée de déjeuners d'équipe et de « random lunches », des déjeuners interéquipes où chaque personne invite une personne, qui invite elle-même une autre personne, afin de susciter les échanges entre les services. Et elle s'achève par un petit déjeuner avec Fany, notre fondatrice, qui prend le temps de discuter avec chacun et de leur raconter l'aventure entrepreneuriale My Little Paris, avec toutes les petites histoires qui ont fait notre grande histoire.*

<sup>1</sup> Hsieh, T., *L'Entreprise du bonheur*, Leduc, 2011.

# LES NOUVELLES SOURCES D'INNOVATION

**E**xit les boîtes à idées, devenues obsolètes, l'innovation a bien grandi et a pris une place importante dans le fonctionnement des entreprises. Cette nouvelle tendance, loin d'être la lubie du moment, se révèle aujourd'hui incontournable pour le développement des entreprises, surtout à l'heure où elle représente un facteur de réussite.

### **Innovation, un grand mot pour ne rien dire ?**

Les quatre pratiques pour innover qui ont le vent en poupe sont le renforcement de la coopération entre les start-up et les laboratoires de recherche, le coworking (mise en place d'espaces de travail qui facilitent les échanges entre les différentes structures), l'innovation participative et les rencontres appelés codéveloppement des start-up (échanges entre entrepreneurs) qui se révèlent être de bonnes techniques pour pêcher les idées fructueuses.

L'innovation des entrepreneurs que vous côtoyez, quelle que soit la forme adoptée, vise à stimuler la créativité des salariés, des clients, des fournisseurs, et à récolter des idées, source d'innovation.

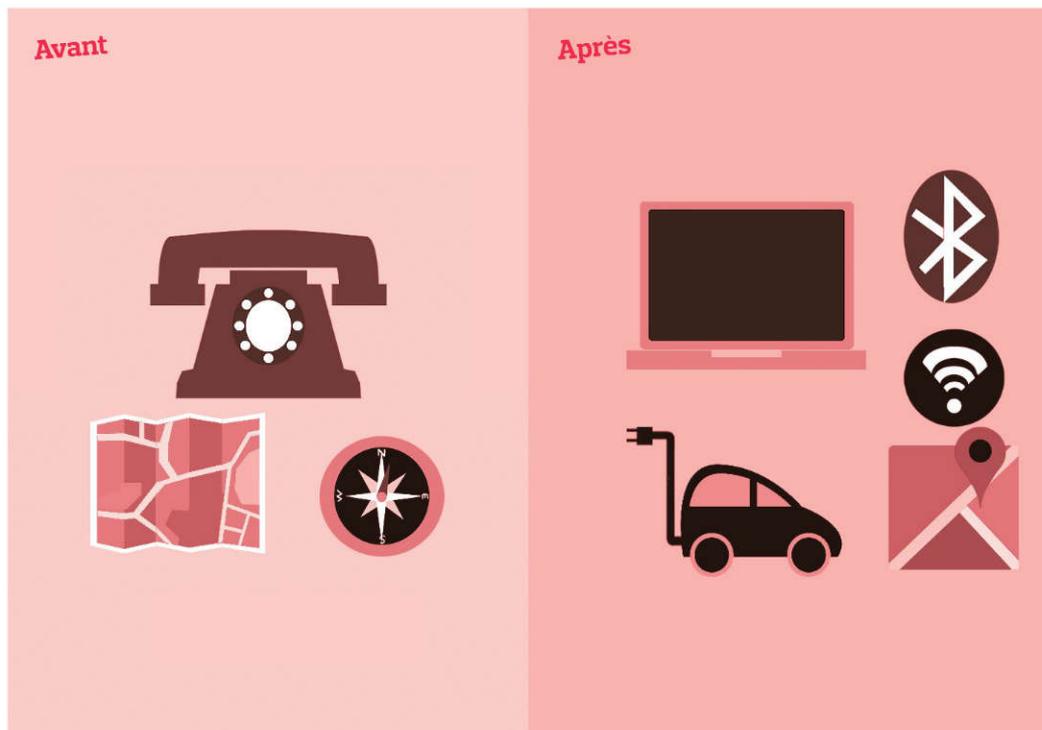
### **Seulement pour les grandes entreprises ?**

On peut penser que l'innovation est l'apanage des grandes entreprises du fait d'une certaine rigidité de leur structure. Pour relancer l'innovation, elles puisent dans les ressources créatives des parties prenantes en les impliquant dans des projets. Leur notoriété et leurs moyens financiers le leur permettent. Elles sollicitent aisément leurs fidèles clients et réalisent sondages et enquêtes de satisfaction à propos de leurs produits/services. Cependant, toutes les entreprises sont largement concernées par cette démarche d'innovation. Il y va de leur pérennité et de leur développement.

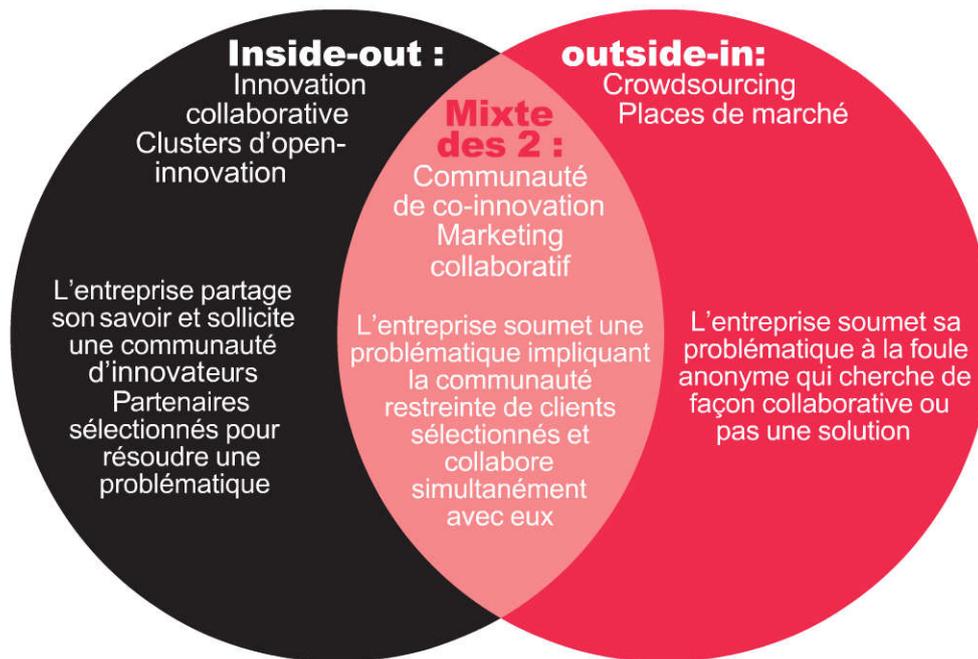
## **L'innovation participative, le challenge du dirigeant**

Inscrire l'entreprise dans une démarche d'innovation participative suppose que son dirigeant soit le premier à s'y impliquer. Non content de montrer son soutien à la démarche, il lui faut accepter de ne pas tout contrôler et de se mettre à l'écoute de ses salariés ou autres entrepreneurs. Cela signifie pour lui de remettre en cause ses propres idées et d'accepter cette prise de risque qui est souvent douloureuse, surtout s'il délègue la décision de mettre en place ou non tel ou tel projet.

On croit qu'au sein des PME la proximité entre les personnes favorise naturellement le dialogue, mais il n'en est rien. Il est nécessaire d'organiser un espace-temps dédié à celui-ci. Pris dans le tourbillon des urgences, le dirigeant peut laisser passer des idées judicieuses et prendre le risque de réduire l'implication des salariés dans le(s) projet(s) de l'entreprise. Sa trop grande confiance en lui et l'habitude d'indiquer la direction peuvent développer une forme d'arrogance qui brouille son écoute alors que ceux qui peuvent améliorer le quotidien restent souvent ceux qui s'en occupent.



### 3 facettes de l'open-innovation



Source : [www.clientaucoeur.com](http://www.clientaucoeur.com)

## LES PRATIQUES D'INNOVATION PARTICIPATIVE

**INNOVATION PARTICIPATIVE ou OPEN INNOVATION :** démarche de management structurée qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel de l'entreprise en vue de créer de la valeur ajoutée et de développer l'organisation.

**ESPACE COWORKING** (travail coopératif) : type d'organisation du travail qui regroupe deux notions, un espace de travail partagé mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

### ■ Comment faire pour les TPE et les PME ?

Les TPE et les PME ont déjà un atout : leur faible taille ! Le fait d'innover est inhérent à leur survie et à leur développement. La réactivité est souvent l'une des clés de leur réussite. Faute de moyens, elles sollicitent naturellement leur réseau et utilisent le Web avec une grande liberté que n'ont pas les grandes entreprises pour trouver des clients, des partenaires, gagner en notoriété... Mais pour que cette démarche porte ses fruits, les entreprises doivent identifier leurs besoins et se poser des questions pour faire émerger des idées originales. Souvent, elles ont la mauvaise habitude de penser

que leur offre est géniale et leur produit le meilleur. Alors que la bonne attitude à avoir est de se tenir à l'écoute des collaborateurs et partenaires pour mieux appréhender les difficultés éventuelles et d'étudier le marché pour améliorer et peaufiner le produit et/ou le service, l'offre mais aussi les processus. Et qui sait avoir un coup d'avance...

## **Quels sont les contributeurs à l'innovation participative d'une start-up ?**

En priorité les collaborateurs parce que, ils le savent, l'avenir de l'entreprise est intimement lié au leur ! Et pourtant, combien de fois entend-on « à la place du patron, je ferais... » ? Mais leurs idées évoquées dans l'ombre restent à l'état latent. Quel dommage ! Certes, le patron peut avoir toutes les idées mais, on le sait, il y a plus d'idées dans dix têtes que dans une seule... Moralité : apprenez à écouter vos collaborateurs.

Vincent FERRY, dirigeant de Clair de Lorraine, devenu tétraplégique à la suite d'un grave accident de la route, a dû faire face à de nouvelles problématiques pour diriger sa société et a instauré un nouveau mode de management. Les collaborateurs l'appuient dans sa démarche et redoublent d'effort en son absence. Certains d'entre eux, qui devaient quitter l'entreprise, ont même repoussé leur départ à la suite de cet accident.

En réunion, ce chef d'entreprise décide de déléguer absolument tout à ses collaborateurs. *« J'ai mis en place un système de management ultra-participatif. Mes collaborateurs travaillent en parfaite autonomie et la confiance règne. Ils se sentent d'ailleurs extrêmement valorisés et cela améliore la rentabilité de l'entreprise. »* Tous restent en permanence au courant de ce qui se passe dans les autres services et chacun peut donner ses idées. *« Lors des réunions, nous recherchons toujours pourquoi cela n'a pas fonctionné plutôt que de pointer du doigt celui ou celle qui n'a pas réalisé son chiffre »*, ajoute-t-il. Grâce à ce nouveau mode de management, l'entreprise a dopé très vite sa croissance.

D'autres contributeurs à l'innovation participative sont aussi à solliciter :

- > Les proches : parents, amis, relations...
- > Les entreprises et personnes environnantes : les sociétés implantées avec vous dans votre espace coworking, vos investisseurs, fournisseurs, clients...

- > Les lecteurs du blog de l'entreprise : avec l'appui de toutes les informations que vous collecterez avec les premiers contributeurs, vous pourrez obtenir des informations de la part de ceux qui y participent spontanément. Le blog est souvent un bêta-test pour les créateurs. Cette sollicitation des blogueurs libérera une énergie positive et les motivera.
- > Les réseaux sociaux : tous ceux avec lesquels vous avez l'habitude de communiquer. Des outils comme Facebook, Viadeo ou LinkedIn... peuvent se révéler précieux pour mobiliser la communauté des internautes.
- > Les écoles de commerce : proposez-leur de faire travailler leurs étudiants sur des cas réels. L'Oréal, Danone... utilisent souvent ce vivier à grande capacité créatrice. C'est un bon moyen de créer un réseau d'ambassadeurs qui seront les meilleurs promoteurs de votre innovation.

Dans tous les cas, remerciez toujours vos contributeurs. Vous développerez ainsi un sentiment d'appartenance à votre entreprise.

### *L'essentiel*

- Innovation participative : seulement pour les grandes entreprises ?
- Innovation participative : une réalité dans les PME ?
- Innovation participative, le challenge du dirigeant.
- Comment instaurer l'innovation participative dans son entreprise ?
- Quels contributeurs pour l'innovation participative ?

## INTERVIEW DE VINCENT RICORDEAU, KISSKISSBANKBANK



### **Qu'est-ce que vous pensez de l'innovation participative ?**

*L'innovation participative dans des entreprises comme la nôtre est au cœur du dispositif. C'est vrai, à mon avis, pour la plupart des sociétés dans le Web ou qui ont des applications. L'innovation provient des projets et est remontée par les business developers vers les développeurs qui vont améliorer nos sites. Notre société est structurée autour de l'innovation participative.*

*Autrement dit, c'est en fonction des projets que nous améliorons le produit. Qu'on parle de webdesigner, d'informaticiens ou encore de business developers, 80 % de la société est impliquée autour de cette innovation.*

*Nous prenons également en compte l'opinion des clients pour améliorer le service que nous proposons. Il est clair que toutes les entreprises qui évoluent dans le Web doivent y faire appel si elles veulent continuer à innover.*

### **Qu'avez-vous mis en place ?**

*Nous avons mis en place des outils qui permettent de coucher les idées sur papier, d'itérer dessus et d'échanger. Nous avons notamment un outil qui permet de centraliser et de formaliser les idées. Une fois centralisées, elles passent sur une plateforme et nous décidons de la mise en production ou non.*

# PLUS DE CHEFS ?

Quand on est entrepreneur, penser à supprimer les managers intermédiaires, voire se mettre au même niveau hiérarchique que chacun peut sembler impossible ! Pourtant, des entreprises ont réussi ce pari et la tendance est à l'effacement des signes distinctifs de la hiérarchie, comme en témoigne le boom des open spaces.

### Les structures pyramidales en explosion

On peut se demander pourquoi on supprimerait un encadrant qui vous soumet des rapports précis sur l'avancée de ses équipes et que tout se passe bien ainsi au sein de l'entreprise. Certains disent que les structures pyramidales ont été là depuis toujours et s'attachent absolument à leur existence.

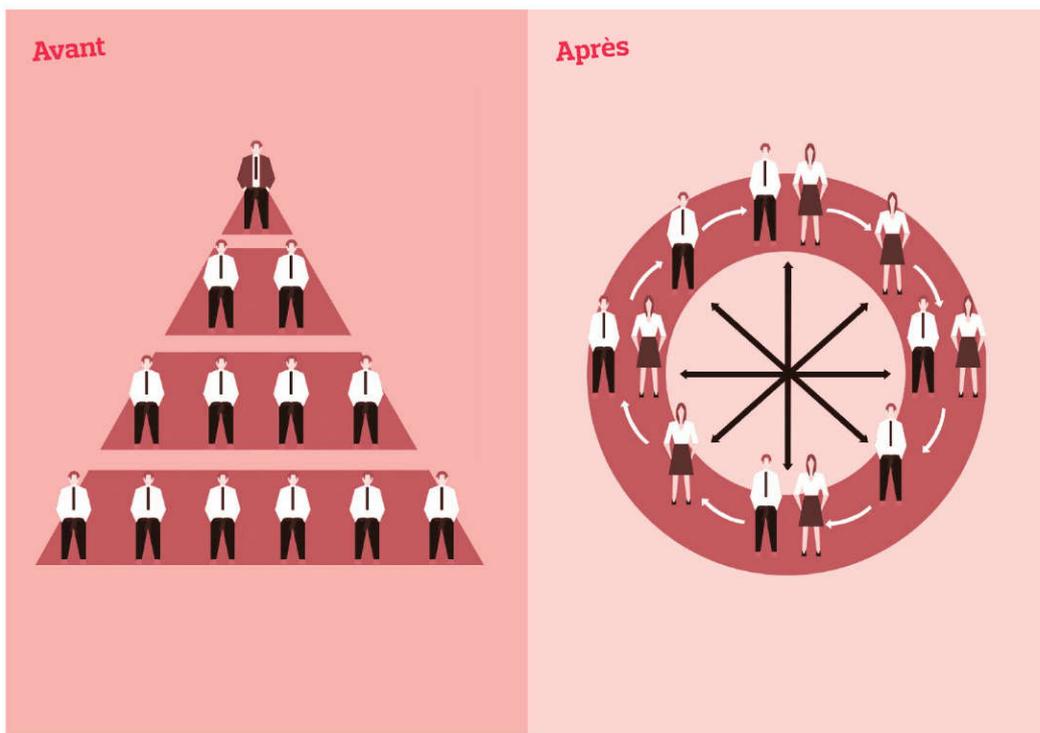
Oui mais voilà, depuis quelques années, le principe même de ces structures allant de la base vers le haut (en passant par tous les échelons) a été remis en cause du fait de leur manque de réactivité. Les innovations qui s'accélérent impliquent de réagir de plus en plus vite sous peine d'être rapidement dépassé. Et la remontée d'information doit s'effectuer au même rythme.

Le client est même devenu acteur et agit sur le futur des produits de l'entreprise. Il exprime de plus en plus ses besoins grâce aux nouvelles technologies et la connaissance terrain a pris une part essentielle dans la définition des produits novateurs à lancer.

Les processus ont dû être améliorés pour permettre une plus grande efficacité, et parfois pour diminuer les coûts. Et qui connaît mieux que quiconque ce qui lui fait perdre du temps ? Je vous laisse deviner : celui qui fait. Il faut bien l'avouer, plus les échelons hiérarchiques sont nombreux, plus les décisions tardent à être prises.

## **Pourquoi supprimer des échelons hiérarchiques ?**

En dehors de la raison d'une plus grande réactivité à la demande, d'autres, moins visibles, incitent à supprimer la hiérarchie, et une en particulier : l'implication des hommes et des femmes qui constituent l'entreprise. Car il est clair que moins il y a de responsables, plus chacun se sent... responsable. Il est, par ailleurs, toujours agréable pour une personne de se sentir importante pour l'entreprise. Et même valorisant pour elle de voir qu'elle n'est pas qu'un pion mais un véritable rouage sans lequel la machine ne peut avancer. La réactivité faisant souvent partie des points forts des petites entreprises, on peut alors se demander s'il n'est pas intéressant de copier des modèles où les structures hiérarchiques sont plus faibles, voire inexistantes, pour renforcer l'adhésion des salariés qui représentent la première force de l'entreprise.



## CES ENTREPRISES QUI ONT SUPPRIMÉ LA HIÉRARCHIE

**VALVE**, entreprise créatrice de jeux vidéo, a supprimé la hiérarchie et cela depuis son lancement, en 1996. Son organisation repose sur deux principes : les salariés participent aux recrutements et décident eux-mêmes des projets sur lesquels ils vont travailler. Toutefois, cette organisation implique de conserver une bonne entente entre les collaborateurs et de recruter des personnes motivées. *valvesoftware*

**SOGILIS**, entreprise experte de la création de logiciels, a mis en place le management cellulaire : cellules autonomes et autogérées, autour d'une vision globale et partagée de l'entreprise. Chaque cellule est composée d'une équipe de deux à sept personnes fédérée autour d'un intérêt, d'une technologie, d'un produit, d'un secteur d'activité commun. En dehors de ces missions, les cellules s'organisent comme elles le souhaitent, avec un objectif de résultat plutôt que de moyens. Cette autonomie permet aux équipes de faire preuve de plus de créativité et d'initiative. *sogilis.com*

**GORE-TEX** a développé une matière, le Gore-Tex, qui permet à la transpiration de s'échapper et empêche le passage des gouttes d'eau. Cette entreprise d'ingénieurs, de passionnés de technologie applique depuis plus de cinquante ans les techniques de Lean Management ou d'agilité. Les associés (le mot « employé » est supprimé) sont embauchés pour effectuer des opérations d'ordre général. Sous la tutelle de leurs parrains (le mot « supérieur » est supprimé) ils choisissent des projets qui correspondent à leurs qualifications. Tous les associés peuvent rapidement acquérir la crédibilité nécessaire pour définir et piloter des projets. Les parrains aident les associés à définir le plan de carrière qui leur permettra de s'épanouir pleinement tout en apportant une contribution maximale à la société. Si des chefs sont nommés, ils le sont par la voie de la « reconnaissance » : connaissances spécifiques, compétences ou expérience. *www.gore-tex.fr*

**MORNING STAR** est une société américaine de transformation de tomates, d'environ 400 salariés, dont le chiffre d'affaires avoisine les 700 millions de dollars par an. Les objectifs, appelés « engagements », sont négociés entre collaborateurs, sous forme de contrats. Ceux-ci s'engagent à les réaliser pour mener à bien leur mission. Les deux principes de management de l'entreprise sont les suivants :

- laisser les collaborateurs être forces de proposition et s'engager individuellement dans la contribution qu'ils souhaitent apporter au projet d'entreprise ;
- favoriser les échanges entre collègues de métiers différents mais interconnectés pour faciliter la concrétisation des actions. *www.morningstar.fr*

### ■ Commencez par supprimer les signes distinctifs

Pour bien commencer... commencez par vous. S'il y a bien un ancien signe distinctif, c'est en général le bureau du chef d'entreprise ! Dans les start-up, les dirigeants sont, comme leurs collaborateurs, en open space. Ils se

placent au même niveau que tous. Tout signe ostentatoire de supériorité est éliminé (véhicule de fonction, autres avantages en nature, habillement...) Naturellement, les managers suivent l'exemple.

## ■ Responsabilisez chaque personne

Cela doit se faire dès le recrutement ! Pour que chaque potentiel entrant comprenne bien comment fonctionne votre entreprise, n'hésitez pas à lui parler de la notion de responsabilité lors de l'embauche. Inutile pour autant de l'affoler en lui disant que le poids du monde va peser sur ses épaules mais sélectionnez avec soin les candidats en fonction de leur autonomie et de leur capacité à prendre des responsabilités. Si ces qualités ne transparaissent pas toujours dans le CV, n'hésitez pas à aller les rechercher lors de l'entretien.

Une fois en poste, déléguez certains pouvoirs à votre salarié afin qu'il puisse prendre lui-même des décisions. Et n'oubliez surtout pas qu'un collaborateur qui peut prendre des risques n'est pas exempt de faire des erreurs. Valorisez davantage la prise de risque que la réussite en elle-même.

## ■ Valorisez les salariés méritants

La plupart des entreprises supprimeront le surplus de managers non opérationnels mais garderont ceux qui sont indispensables au développement de l'entreprise. Pour la simple et bonne raison que le mérite reste important. Ainsi, dans certaines start-up sans hiérarchie, l'attribution des primes est effectuée par les autres collaborateurs. Dans tous les cas, faites attention aux jalousies, elles pourraient déstabiliser l'ambiance que vous souhaitez créer. N'hésitez pas à déterminer des critères objectifs pour telle ou telle attribution, financière ou non afin que chacun essaie de l'atteindre. Vous pouvez mettre en place des indicateurs sur le nombre de projets portés en fonction de leur taille, le nombre d'initiatives...

### L'essentiel

- Les structures pyramidales tendent à disparaître.
- Pourquoi supprimer des échelons hiérarchiques ?
- Avec quelles actions ? Suppression des signes distinctifs.
- Responsabiliser chaque personne.
- Valoriser les salariés méritants.

## INTERVIEW DE VINCENT FERRY, CLAIR DE LORRAINE



### Quelles sont les raisons de votre changement de mode de management ?

*En 2008, alors à la tête de l'entreprise Clair de Lorraine, j'ai été victime d'un accident de moto qui m'a rendu tétraplégique. J'ai dû alors changer entièrement mon mode de management. Du jour au lendemain, j'ai dû apprendre à travailler en délégation totale. J'avais construit cette société à force de travail. De 5 salariés au moment de sa création, j'étais à la tête de 45 salariés. J'ai alors développé un nouveau sens du management.*

### Quelles sont les actions que vous avez menées ?

*Depuis l'hôpital, j'ai adressé une vidéo à mes salariés pour les informer de ma situation et les rassurer de la pérennité de leur emploi ; malgré les circonstances, je restais à la tête de l'entreprise. J'ai lâché les rênes de la société au profit de mes collaborateurs, et les chevaux sont partis au galop ! Un esprit d'équipe s'est développé naturellement, tout le monde s'est investi à fond. Je ne suis plus physiquement autant présent, je suis là seulement les après-midi.*

### Et le recrutement, comment se passe-t-il ?

*Ce sont les collaborateurs qui recrutent, et ils le font avec beaucoup de précision. Car ce sont bien eux, en cas de mauvais recrutement, qui devront l'assumer. Si le salarié n'accomplit pas correctement sa tâche, ce sont eux qui en pâtiront car ils vont devoir se charger du travail pas fait. Ils ne peuvent plus dire « si l'on nous avait écouté, nous n'aurions pas pris cette personne ». Ils sont donc très exigeants, et ils connaissent exactement leurs besoins.*

### Comment être conscient des capacités de chacun ?

*Tout le monde n'est pas fait pour prendre des responsabilités. Certains salariés ont besoin d'un cadre et n'acceptent pas d'avoir les rênes lâchées, cela les conduit à paniquer et génère du stress chez eux. Il faut faire attention à ne pas dépasser le niveau de compétences de chacun afin qu'il se sente à l'aise dans son poste. Pour cela, il faut être en permanence à l'écoute de tous. Et j'ai découvert des talents insoupçonnés dans l'entreprise.*

**Oui, mais un management sans chef ?**

*Certes, il arrive que quelques personnes profitent de l'absence de chef mais cela ne dure pas longtemps car le groupe, en fait, l'exclut très rapidement.*

**Quel est votre rôle aujourd'hui ?**

*Mon rôle est de transmettre, d'impulser de l'énergie. Je prends plaisir à déléguer. J'organise des réunions avec les salariés, et ce sont eux qui trouvent les solutions les plus pertinentes car ils sont sur le terrain.*

*Le constat : il s'est développé un esprit d'équipe ; aujourd'hui, nous sommes 80 salariés et avons encore plein de projets ; l'entreprise est passée de 6 à 12 millions de chiffre d'affaires et progresse chaque année de 10 % !*

# LEAN STARTUP, KÉSAKO ?

**L**es start-up, lors de leur création, jouent une course contre la montre. Souvent trop lentes ou trop en avance lors du lancement de leurs produits, elles échouent alors qu'elles avaient tout pour mener à bien leur projet. Pour éviter les écueils et les rendre pérennes, des théoriciens de l'entrepreneuriat ont eu l'idée de créer la méthode « Lean Startup ». Elle serait l'antidote à l'échec !

### Une méthode éphémère ?

Créé par Éric Ries, en 2008, aux États-Unis, au cœur de la Silicon Valley, la *Lean Startup* a pour objectif d'apprendre aux jeunes entrepreneurs à maîtriser les dépenses et les coûts liés à la création d'entreprise.

La méthode consiste à faire tester le bien/service aux cibles ou clients potentiels, tissant ce faisant des liens privilégiés avec eux bien avant que la diffusion du produit ne s'étende à un public plus élargi. Grâce à ce prétest, l'entrepreneur prend conscience, sans perdre de l'argent ni du temps, des qualités et des lacunes de son produit/service par une analyse minutieuse des retours. Si le produit/service ne rencontre pas l'adhésion sous la forme proposée, autant le savoir le plus rapidement possible et ne pas investir de l'argent inutilement dans une recherche à long terme. Cela lui permet de gagner un temps précieux, synonyme de coûts. Il peut ainsi le réadapter et éviter de faire un flop !

Cette approche, loin d'être celle frileuse des grands groupes qui sont scrutés et attendus au tournant pour la moindre imperfection par les critiques, permet aux petites entreprises d'être réactives et de s'adapter aux besoins des clients.

## Zoom sur les différentes phases du Lean

Les étapes de la phase 1 :

- > Être rigoureux et définir avec précision vos cibles.
- > Faire tester le produit/service aux cibles sélectionnées, leur retour permettant de cerner plus rapidement les points faibles du bien.
- > Analyser avec précision le retour, les critiques des clients.

Les étapes de la phase 2 :

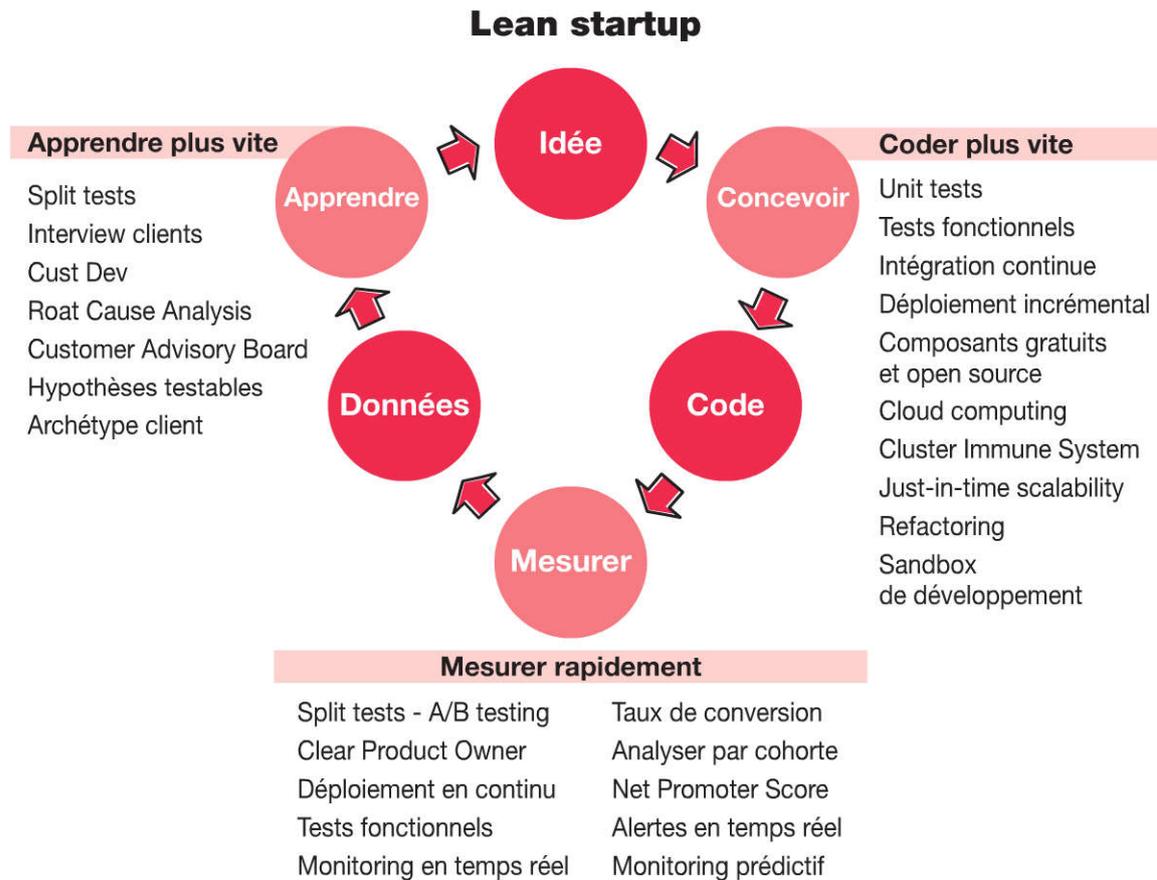
- > Si une majorité des clients a apprécié le produit/service, vous pouvez le lancer sans attendre.
- > Si le produit/service ne leur convient pas, remettez-le en cause et servez-vous des critiques émises pour le modifier. Associez vos clients à votre démarche, ils deviendront vos supporters. Puis proposez-leur de tester le nouveau produit/service. De cette façon, vous l'aurez adapté aux besoins réels des utilisateurs.

## L'avantage de la méthode

Cette méthode est simple, efficace et moins coûteuse en investissement. Avant de mettre tout le capital difficilement récolté en love money dans un produit/service qui peut se révéler peu adapté au marché, il est plus prudent de l'y confronter à petite échelle. Cependant, les entrepreneurs d'aujourd'hui ne sont pas toujours conscients de l'utilité de la démarche, péchant par une excessive confiance en leur produit et sa réussite. En outre, leur souci de perfection les pousse à proposer un produit parfait sur le marché, sachant qu'ils peuvent toujours l'améliorer encore et encore avant de le proposer aux clients. C'est oublier un élément essentiel de l'entrepreneuriat : la prise de risque. Prendre le risque de voir que son produit/service ne plaît pas forcément en l'état est un acte auquel l'entrepreneur ne doit pas déroger. C'est une qualité courageuse, inhérente et essentielle de l'entrepreneur. Un échec ne signifie pas pour autant l'insuccès, au final, du produit/service. Et puis, combattre l'échec ne signifie pas manquer de courage, au contraire !

La technique du *Lean Startup* a, jusque-là, bien prouvé son efficacité. Romain Niccoli, cofondateur de Criteo explique bien les caractéristiques de la méthode Lean : « *Clarifiez les facteurs de risque ou d'incertitudes dans le projet. Il ne suffit pas simplement d'essayer de maximiser les profits et*

*revenus le plus vite possible mais cela consiste à modéliser. Vérifiez les hypothèses que vous faites et les plus incertaines le plus vite possible. » Et surtout il précise qu'il ne faut pas « s'arrêter à la première difficulté. Insistez suffisamment car ce n'est pas facile. Il ne faut pas non plus aller dans une impasse mais prenez le recul nécessaire. Il n'y a pas de recette magique pour le savoir mais il est nécessaire de se donner des méthodes de succès, de vérifier ses hypothèses. Bien analyser est essentiel ».*



Source : d'après Juilhet.

## ■ Si vous échouez vous n'êtes plus fiché à la Banque de France

La méthode Lean implique une prise de risque rapide. Mais les institutions françaises punissaient ceux qui osaient. Une telle menace ne pouvait que susciter la peur et le découragement. Pour rebondir, la route était barrée. Désormais, le fichage à la Banque de France n'existe plus. Et le chiffre est éloquent : 144 000 entrepreneurs ont été effacés de ses fichiers en 2013 ! Le droit à l'échec est de plus en plus admis, alors n'hésitez plus !

## CES ENTREPRISES QUI ONT CHANGÉ DE BUSINESS MODEL

**CRITEO**, entreprise française, leader du reciblage publicitaire personnalisé sur Internet, n'a pas généré de chiffre d'affaires avant l'année 2008. Les responsables ont opéré un changement de business model pour que la société devienne rentable : après avoir utilisé la recommandation personnalisée auprès des internautes visiteurs des sites d'e-commerce, ils se sont entièrement consacrés à la publicité ciblée. [www.criteo.com/fr](http://www.criteo.com/fr)

**GEOLID** : Voisineo, créé en 2008, proposait un réseau social dédié au voisinage, une plateforme qui mettait en relation les voisins soit dans le but de se rendre des services ou de faire connaissance. Cependant, dans le même temps, le fondateur développait une solution similaire, mais dédiée au B2B, qu'il proposait aux professionnels de la publicité locale sur Internet. Un an et demi plus tard, ce créneau s'avérant fort lucratif, la société change le nom, en 2013, pour devenir Geolid. [www.geolid.com](http://www.geolid.com)

**COPAINS D'AVANT** : fondé en 2001, ce site, gratuit à l'origine, est devenu payant en 2004, ce qui a eu pour conséquence de faire chuter les statistiques de fréquentation de la plateforme. Le groupe éditeur du site, CCM Benchmark, a opéré un changement de business model en 2007, en se repositionnant sur une prestation gratuite et se rémunérant par la publicité. [copainsdavant.linternaute.com](http://copainsdavant.linternaute.com)

**BIC** : entreprise fondée en 1945, cotée en Bourse, est connue pour ses produits de papeterie ainsi que pour ses rasoirs, briquets et téléphones portables. Fin 1980, le groupe se tourne vers le marché de la parfumerie en vendant des flacons *via* son réseau de distributeur, les bureaux de tabac. C'est un échec et la société doit concentrer ses activités sur ce qui a fait son succès jusque-là. [www.bicworld.com/fr](http://www.bicworld.com/fr)

**ALLO RESTO** : l'entreprise, alors au bord de la faillite, son fondateur Sébastien Forest décide d'interroger ses clients pour comprendre précisément le type de service qu'ils recherchent. Une initiative qui a tout transformé. L'entrepreneur réorganise son entreprise et fait évoluer son offre en fonction des retours des clients. Et Allo Resto a redémarré la croissance à la vitesse de l'éclair ! [www.alloresto.fr](http://www.alloresto.fr)

**FOTOLIA** : l'entreprise se trouve en difficulté et Oleg Tscheltzoff, le cofondateur, décide de changer de business model. Il effectue une vente des images selon leur taille, puis il baisse significativement les prix (de 10 € à 1 € environ). Cette chute des prix a tout de suite fait décoller le business. *Exit* le prix élevé et potentiellement le gain substantiel immédiat. Bienvenue à une vision à long terme et à l'objectif d'augmentation du volume d'affaires. [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)

## ■ La prise de risque est à encourager

Il faut l'avouer, le Lean Startup n'en est encore qu'à ses débuts en France. Aux États-Unis, certaines start-up n'hésitent pas à aller plus loin dans la prise de risque. Ainsi le fondateur de Facebook, Mark Zuckerberg, a inscrit sur les murs de son entreprise une expression forte : « Fail harder » (échouer plus fort) !

Et pourquoi donc une telle idée ? Pour encourager ses équipes à tenter des projets, même s'ils doivent pour cela échouer. La volonté d'aller plus loin que le « Fail fast » est de permettre à chacun de dépasser les peurs qui s'immiscent et qui ne font pas prendre les risques nécessaires à la créativité à l'innovation.

### *L'essentiel*

- Une méthode éphémère ?
- Zoom sur les différentes techniques du Lean.
- L'avantage de la méthode.
- Du « Fail fast » au « Fail harder ».

## INTERVIEW DE STÉPHANIE PELAPRAT, RESTOPOLITAN



### Qu'est-ce que vous pensez de la méthode Lean Startup ?

*Je ne m'étais pas réellement informée sur le sujet mais je me rends compte que, de manière assez intuitive, nous l'avons appliquée lors du lancement de l'entreprise. C'est grâce à elle que nous avons réalisé notre pivot, donc je n'en pense que du bien ! La méthode Lean nous a permis d'atteindre la rentabilité en moins de trois mois.*

*Concrètement, nous nous sommes mis en mode « projet commando » pour lancer un nouveau produit lorsque la société peinait à décoller. La nouvelle offre était : une carte de membre, qui offrait un repas directement déduit de l'addition dans 400 restaurants partenaires. L'idée énoncée, on s'est fixé pour objectifs de lancer cette offre en six semaines et de réaliser 1 million d'euros de chiffre d'affaires en douze mois. On a travaillé sur ces deux thèmes en parallèle et on a accepté de ne pas rentrer dans le vif du sujet dès le départ. Il a fallu accepter de perdre un peu de temps les deux ou trois premiers jours pour bien poser à plat la Road Map et sa déclinaison pratique. Pour le premier sujet, on a découpé les semaines en focus, avec chaque semaine et chaque jour sa thématique : Communication, Marketing, Argumentaire, Packaging, site Web. Tout était super-détaillé sur des A4, avec des « to do-lists » précises et pratiques pour chaque action.*

*Nous avons ensuite attaqué le second sujet : il fallait réaliser 80 000 € par mois, divisé à nouveau en jour, cela donnait environ 2 500 € par jour sur trente jours. À partir de là, de manière assez évidente, nous avons compris que cet objectif ne serait pas atteignable uniquement en vendant en ligne, donc nous avons complètement repensé la chaîne de distribution : directe/indirecte, B2B, B2B2C, comités d'entreprise, cibles touristes, etc. Je me rappelle que nous sortions deux ou trois idées, elles étaient testées et hop ! on les généralisait ou on passait à autre chose.*

*Mission accomplie : douze mois plus tard, nous faisons notre premier million d'euros de chiffre d'affaires !*

# LEAN MANAGEMENT !

**L**e Lean Management, méthode issue des pratiques du groupe Toyota dans l'entreprise automobile, est devenu le fer de lance de nombreuses entreprises. Fondé sur des méthodes participatives destinées à améliorer la production et à écarter tout gaspillage, il permet des gains de productivité grâce à la satisfaction client. Alors, dans un monde où les ressources se font rares, pourquoi ne pas adopter une nouvelle manière de faire ?

### **Le Lean, une nouvelle méthode venue du Japon ?**

Les méthodes japonaises se succèdent les unes après les autres - Kaizen, Kanban, méthode des 5S, Hoshin - et deviennent celles à adopter. Pourquoi ces méthodes connaissent-elles un tel engouement ? Tout simplement parce que le Japon reste le symbole de la réussite d'un pays peu doté de ressources naturelles, dont les produits et services se sont imposés sur la planète entière. Le pays du Soleil-Levant a pour caractéristiques non seulement d'avoir peu de matières premières mais aussi d'être frappé régulièrement par des typhons, tremblements de terre... autant de conditions climatiques ardues qui conduisent sa population à être solidaire : sans entraide, pas de survie possible !

Dans ces conditions difficiles, le Japon ne pouvait pas jouer la carte du gaspillage et ses habitants, tout naturellement, en sont venus à élaborer et pratiquer cette méthode Lean.

En Occident, dans ces pays riches en matières premières, les enjeux sont très différents et les ont conduits à surproduire sans se rendre compte des conséquences.

## Qu'est-ce que donc le Lean ?

C'est la chasse aux huit types de gaspillage qui n'apportent pas de valeur ajoutée pour le client.

1. La surproduction : produire, par exemple, plus que nécessaire.
2. Les temps d'attente : êtres humains inoccupés entre deux tâches ou machines inoccupées qui auraient pu l'être.
3. Les transports et les déplacements inutiles de produits, de documents...
4. Les traitements inutiles ou sur-processing dus souvent aux évolutions technologiques : réunions superflues, processus trop complexes.
5. Le surstockage ou stock inutile : immobilisation du capital, argent qui dort, place occupée, local coûteux.
6. Les mouvements inutiles des êtres humains : photocopieuse mal placée qui nécessite des déplacements.
7. Les pièces défectueuses : à jeter donc perdues, à transformer donc coût inutile.
8. La sous-utilisation des compétences des collaborateurs : au centre de la démarche, tout est passé à la loupe.

Adoptez une démarche d'agilité, et prenez en compte les six axes suivants.

- > Maîtrisez votre territoire : identifiez vos ressources pour permettre, à vous et à vos équipes, de déceler immédiatement la moindre anomalie.
- > Pratiquez régulièrement des visites de terrain pour être en prise directe avec les problématiques de vos collaborateurs.
- > Identifiez vos clients et ce qu'ils attendent de vous, et définissez des indicateurs de performance qui mesurent les facteurs de satisfaction. N'oubliez pas de faire de même pour les fournisseurs de votre processus.
- > Installez un management visuel au cœur de votre territoire.
- > Animez et « emmenez » votre équipe : instaurez une réunion flash de cinq minutes, qui s'effectue debout, pour échanger en toute transparence avec vos équipes sur les écarts entre le prévisionnel et les résultats, sur les problèmes à résoudre et sur les actions en cours.
- > Pilotez le plan de progrès dans la mise en œuvre : l'enjeu est de travailler sur des améliorations de rupture qui répondent aux enjeux stratégiques de votre entreprise.

En résumé :

- > La démarche est collaborative : tout le monde réfléchit et échange avec tout le monde.
- > Elle s'inscrit dans le temps et dans l'avenir : on vise la pérennité des améliorations.
- > Les bonnes pratiques sont formalisées, tout comme les indicateurs d'efficacité.

## Le spectre du danger ?

En période de crise économique et de compétition mondiale accrue, le Lean Management n'a pas que des supporters : il est considéré pour certains comme un moyen de s'enrichir en appauvrissant les autres. De plus, cette méthode serait susceptible de supprimer des emplois et de réduire les effectifs. Ainsi Catherine Barba partage avec nous : *« Je ne connais personnellement pas d'entreprises qui m'ont dit, "nous, on est à fond sur le lean management", et je ne pourrais pas citer une société qui marche ou qui est exemplaire en ce domaine. Pour moi, c'est un système qui est utilisé souvent dans les débuts de l'entreprise car elle n'a pas beaucoup de ressources, de personnel, de clients... Vous faites du lean au début car vous faites dix choses en même temps, vous travaillez le jour et la nuit, vous n'avez pas beaucoup de revenus ni pour développer ni pour communiquer. Une vraie start-up qui réussit est une entreprise qui est obsédée par le client. Alors oui, bien sûr, il faut regarder les coûts, c'est du bon sens. Elle représente pourtant l'une des meilleures façons d'optimiser chaque poste et de créer de la valeur pour l'entreprise qui pourra lancer de nouveaux projets selon la même méthode. »*

### L'essentiel

- Le Lean, une nouvelle méthode venue du Japon ?
- Quel est le miracle ou la source du Lean ?
- Le Lean ne s'impose pas.
- Le spectre du danger Lean ?

## LES AVANT-GARDISTES

**FACEBOOK** : l'entreprise prône le « Fail fast », cette stratégie qui consiste à essayer le lancement d'un projet, obtenir rapidement des retours auprès des clients et vite adapter le produit avant un accroissement des dépenses. L'entreprise dote chaque projet de moyens conséquents au départ... De même, l'itération est inscrite dans l'ADN de la société puisqu'une nouvelle version du réseau social est lancée tous les mardis ! Cela équivaut à près de 12 000 modifications par mois, ce qui est colossal... *fr.facebook.com*

**DROPBOX** : logiciel de partage de fichiers en ligne, il est désormais connu de tous. Drew Houston, son P.-D.G. et fondateur, a mis en place la démarche Lean, notamment pour mettre au jour son produit beaucoup plus rapidement dans le but de tester l'attente réelle des consommateurs. Il a proposé un prototype en vidéo pour obtenir des retours et l'a ensuite développé en ne s'attachant qu'à l'essentiel : proposer un produit simple et fonctionnel. En appliquant les principes du Lean Startup, Dropbox est passé de 100 000 à 4 millions d'utilisateurs en quinze mois. *www.dropbox.com*

**GROUPON** : le site de coupons et deals le plus connu au monde a démarré avec un simple blog. En 2007, Groupon s'est ainsi lancé avec The Point, un site qui entendait regrouper les consommateurs pour les faire peser dans des décisions économiques, politiques, caritatives, le tout au service d'un but commun. Aujourd'hui, l'entreprise possède le service que l'on connaît, qui utilise toujours l'effet de masse, mais sous forme de ventes événementielles. La mise en place de la méthodologie Lean au tout début du projet a permis à l'entreprise de prouver que le concept de massification pouvait fonctionner, même s'il était encore imparfait ! *www.groupon.fr*

**ZAPPOS** a été le précurseur de la vente de vêtements et chaussures en ligne. Au début de l'aventure, le fondateur de l'entreprise a testé son idée avec quelques dollars seulement. Il a signé un accord avec un petit magasin de chaussures local, qui l'a autorisé à prendre des photos de ses produits et à les vendre à prix coûtant sur un site. Cette démarche a eu pour conséquence de lui apporter des informations claires sur l'intérêt des clients pour la vente en ligne. D'un investissement initial de quelques dollars, l'entreprise a été rachetée par Amazon en 2009 pour 1,2 milliard ! *www.zappos.com*

# LE TRAVAIL À DISTANCE : UN CHALLENGE !

**L**e travail à distance ? Une aubaine pour le salarié et pour l'employeur ! Chacune des deux parties y trouve son intérêt. Oui, mais il suppose d'établir une confiance sans faille entre les parties prenantes. Alors, les avantages et les inconvénients ?

### **Le télétravail, une meilleure qualité de vie**

Échapper au rythme contraignant et stressant des transports, gagner un temps précieux pour s'adonner à ses passions, adapter son rythme de travail à ses conditions familiales, acquérir la liberté de déterminer ses horaires de travail, instaurer son propre planning professionnel... les avantages du télétravail sont nombreux. Et tout cela n'est pas une utopie et est pratiqué dans bien des entreprises.

### **Le travail à distance, des économies pour l'entreprise**

Le télétravail représente des économies certaines pour les entreprises. Plus besoin d'acheter et d'entretenir des bureaux au coût si onéreux, plus besoin de rembourser les frais de transport des salariés. Il n'y a plus lieu non plus de perdre de l'énergie et du temps à la gestion des retards du personnel et pour faire respecter la discipline. Très vite, le dirigeant constate que le taux d'absentéisme devient insignifiant et la concentration ainsi que la productivité sont au rendez-vous : *exit* les pertes de temps à la machine à café et les reproches à faire !

## **Oui, mais y a-t-il un hic pour le télétravailleur ?**

En contrepartie des avantages, le télétravailleur doit apprendre à gérer ses propres faiblesses, tenir ses objectifs et prendre en compte un entourage familial qui peut devenir rapidement envahissant. Les tentations de distraction sont nombreuses, il devra rapidement s'autodiscipliner. Le sentiment de solitude ou d'exclusion peut développer en lui une perte d'intérêt pour le travail et l'envahir subrepticement. Et l'absence de communication avec le dirigeant ou les collaborateurs finir par entamer l'enthousiasme nécessaire à la réalisation de ses tâches. En outre, les promotions et avantages financiers internes peuvent lui échapper et petit à petit constituer un facteur de démotivation. Afin de remédier à tous ces écueils, nombreuses sont les entreprises à mettre en place un avantage financier lié à la mission du télétravailleur mais aussi une évaluation à distance.

## **Remettre à demain ce qui doit être fait le jour même**

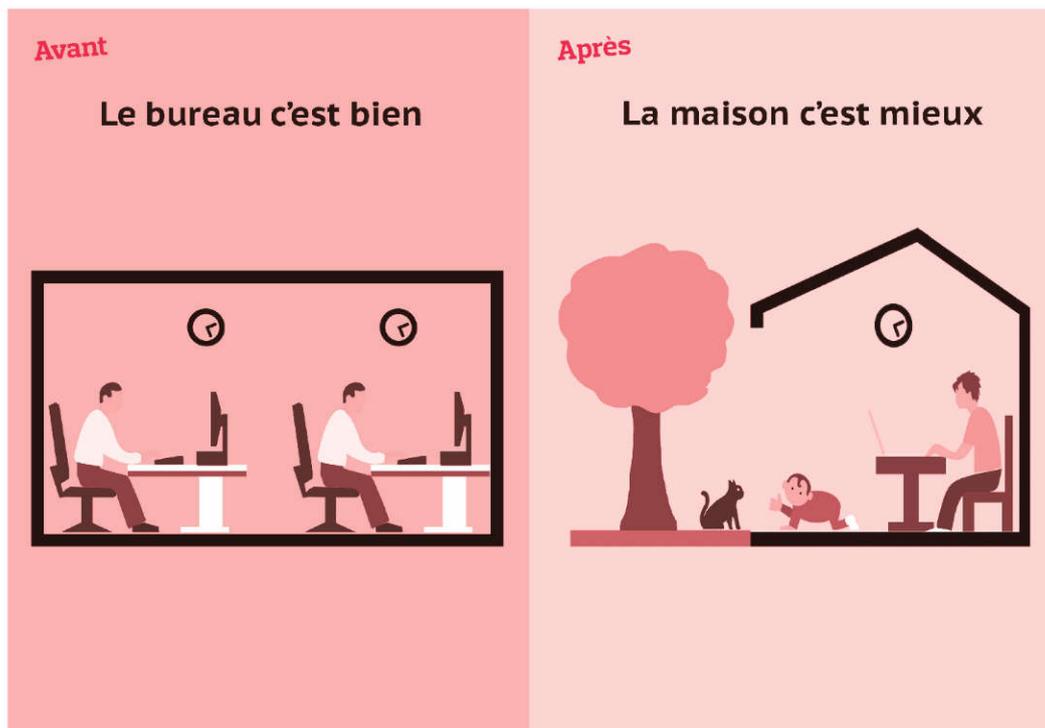
La réussite de ce mode de travail réside dans la rigueur de la gestion du temps. Au tout début, le télétravailleur se donne pour challenge de respecter une plage horaire stricte (heures de début et de fin de journée, établissement des pauses) mais l'habitude aidant, il finit par se lasser de cet emploi du temps rigide. Cela affecte malheureusement sa productivité et fait perdre du temps aux deux parties (employé et employeur). Pour éviter cette situation, définissez-lui clairement les objectifs de manière hebdomadaire, voire journalière si nécessaire, et mettez en place des outils qui vous permettent de le joindre facilement.

## **Quelques bonnes pratiques pour le télétravailleur**

Réussir le travail à distance demande de mettre en place des habitudes de travail auxquelles il ne faut pas déroger.

- > Faire une séparation étanche entre votre nouvelle vie de travailleur à domicile et votre vie privée. Il faut absolument proscrire l'espace travail dans un coin de cuisine ou dans le salon : une pièce fermée avec une porte et dédiée est incontournable. Et certains, pour visualiser la séparation, n'hésitent pas à se mettre en tenue comme s'ils allaient au bureau.

- > Se fixer des horaires de travail précis tant à l'égard de votre famille que des clients. Basculer les appels sur le répondeur téléphonique dès que nécessaire pour éviter à tout prix d'ouvrir une brèche dans laquelle l'entourage... va immédiatement s'engouffrer !
- > Investir dans du matériel performant car l'informaticien qui répare toutes les pannes cela sera vous ! Et toute panne qui vous empêche de travailler aura des répercussions sur l'avancée de votre travail. Prendre si possible un portable qui vous permet d'aller à la rencontre de vos clients.
- > Investir impérativement dans un disque dur externe avec une application correspondante pour synchroniser le disque dur interne de votre ordinateur et le disque externe.
- > Sauvegarder systématiquement tous vos contenus comme votre système. Perdre ses données numériques, ses contacts, ou réinstaller un système complet et ses applications serait, de manière évidente, dramatique.
- > Choisir un abonnement Internet de qualité avec téléphonie sur IP pour éviter de vous retrouver avec une facture pharaonique à régler à la fin du mois. Déterminer les outils pour communiquer à distance de manière simple, économique et conviviale.



## LES OUTILS INDISPENSABLES DU TÉLÉTRAVAIL

**SKYPE** permet d'organiser des conférences à distance de 3 à 10 personnes vers des lignes fixes et mobiles dans le monde à des tarifs très économiques. [www.skype.com](http://www.skype.com)

**GOTOMEETING** permet de planifier et d'organiser des conférences en ligne, réunions, etc., avec un maximum de 25 participants. [www.gotomeeting.fr](http://www.gotomeeting.fr)

**MIKOGO**, multiplateforme, permet de diffuser sur le Web n'importe quel contenu affiché sur votre écran d'ordinateur. Tous les participants de votre réunion ou conférence en ligne pourront voir ce que vous effectuez en temps réel. [www.mikogo.fr](http://www.mikogo.fr)

**TEAMVIEWER** permet de se connecter à n'importe quel ordinateur dans le monde en quelques clics seulement et prendre ainsi la main sur le PC de votre partenaire : 200 millions d'utilisateurs dans le monde. [www.teamviewer.com/fr](http://www.teamviewer.com/fr)

### Le management d'une équipe virtuelle

Diriger une équipe à distance est difficile en raison des risques liés aux malentendus qui peuvent s'immiscer et devenir la source d'une mésentente. La clé se situe dans l'utilisation d'un système permettant de connaître tous les détails sur l'évolution des tâches que vous confiez à vos collaborateurs. Votre réseau doit être propice aux échanges et au partage d'informations. De cette manière, il devient plus facile de résoudre les difficultés inhérentes à la réalisation d'un projet.

Six principes restent à respecter pour que la relation se passe bien :

- > Établir un suivi régulier afin de se rendre compte des obstacles rencontrés par le télétravailleur, qu'ils soient d'ordre professionnel ou personnel, et l'aider à surmonter ceux-ci. Sachant que le plus grand défi pour celui qui travaille chez soi est de séparer vie professionnelle et vie privée, vous devez vous assurer que l'une ne prend pas le pas sur l'autre.
- > Développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise grâce à des rencontres par visioconférences avec les autres collaborateurs. Ils deviendront alors des acteurs à part entière de l'entreprise.
- > Veiller à la transmission rapide et complète d'informations qui stimulent les équipes en télétravail.
- > Féliciter les télétravailleurs pour leurs suggestions et initiatives. En raison parfois du décalage horaire ou des circonstances (voyage de leur manager, conférences...), même à distance ils doivent pouvoir suggérer

et passer à l'acte. Faire leur éloge et les remercier est un excellent stimulant pour eux.

- > Leur donner des objectifs précis et réalisables afin qu'ils puissent mesurer l'avancée de leurs tâches.
- > Ne jamais donner de travail sans consignes et un mot d'accompagnement. Il n'y a rien de pire que de recevoir une tâche à réaliser ainsi ! Combien de dirigeants négligent ce point...

*L'essentiel*

- Le télétravail, une meilleure qualité de vie.
- Le télétravail, des économies pour l'entreprise.
- Le management du télétravail.
- Les difficultés du télétravail pour l'employé.

## INTERVIEW DE MAXIME VALETTE, VIEDEMERDE



### **Que pensez-vous du travail à distance ?**

*Le travail à distance, nous l'avons mis en place dès l'origine de l'entreprise. Les nouveaux outils de communication permettent de créer des synergies qu'on n'aurait pas pu mettre en place auparavant. Le travail est réalisé de manière asynchrone, tant sur le plan géographique que sur l'espace temporel : on peut travailler où et quand on veut, la journée, la nuit et moi, c'est ce qui me plaît.*

### **Qu'est-ce que vous avez mis en place pour que cela marche bien ?**

*Comme on travaille de manière asynchrone, il est indispensable que le travail de chacun soit enregistré. Les dossiers doivent être visibles par toutes les équipes, ce qui permet une certaine transparence mais aussi une surveillance. Pour l'employé, cela représente une certaine pression car les dossiers dans le tiroir cela n'existe pas. Quel que soit le choix de ses heures de travail, l'essentiel est que la mission soit accomplie.*

*Nous travaillons en réseaux depuis un an et demi et nous utilisons peu les e-mails entre nous. Tout passe par des forums de discussion pour les suivis de projet. L'avantage est que tous les employés peuvent voir l'évolution de la boîte. Comme le bureau est chez soi, le réseau permet de constater combien de gens sont connectés et le développement de l'entreprise devient palpable. De voir qu'il y a de plus en plus de gens connectés rassure l'employé sur les perspectives de la société, sur son salaire, qui peut être en conséquence évolutif, et sur l'intérêt du projet qui lui est confié.*

### **Vous avez mis en place des réunions à distance par Skype ?**

*On en fait de temps en temps quand on est plusieurs à travailler sur un projet, mais la tentation c'est de rester connecté. Il faut absolument éviter que cette communication ne se transforme en tchat ou en machine à café : cela ne doit pas durer plus d'un quart d'heure. Nous essayons d'avoir des réunions efficaces et courtes.*

### **Vous fixez des objectifs à la semaine, à la journée ?**

*La réunion, c'est environ une fois par semaine. Cela permet de mieux étaler le travail. Ce n'est pas très strict mais il faut respecter les délais. La grande difficulté du travail à distance réside dans le fait que le télétravailleur est tout seul et que s'il rencontre des difficultés personne ne le voit. Il reste donc nécessaire d'avoir un dialogue avec lui pour en être informé.*

Et pour finir

## PRENEZ EN COMPTE L'OPINION CLIENT...

### INTERVIEW DE BERYL BÈS, MYANNONA

#### **Pourquoi est-il important de prendre en compte l'opinion client ?**

*Je dirais même qu'il est capital de prendre en compte l'opinion client. Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut se construire sans l'opinion client, notamment avec la digitalisation et le numérique. En réalité, on ne fait que cela, prendre en compte l'opinion client. À titre personnel, tout est construit sur l'opinion client et je passe mon temps à m'enrichir de ce que les clients disent afin de leur offrir ce qu'ils attendent.*

*Je pense qu'avec le numérique la relation de confiance est plus forte et se dessine plus facilement car on ne peut plus créer des modèles économiques sans prendre en compte le client. Car l'un des effets bénéfiques majeurs du numérique est qu'on ne peut plus mentir. Il y a une vraie transparence entre ce qui se passe dans l'entreprise et le parcours client. Personnellement, je crois au pouvoir des consommateurs de changer les choses car ces derniers, s'ils consomment différemment, peuvent imposer des changements. Consommer différemment est un moyen de réexprimer son pouvoir démocratique.*

#### **Comment faites-vous pour prendre en compte cette opinion ?**

*Déjà, je les écoute. Par exemple, pour savoir si cela valait la peine de construire la plateforme de crowdfunding, je suis allée interviewer les futurs utilisateurs afin de savoir comment cela s'était passé, comment ils avaient fait pour trouver leur financement. Cela afin de savoir s'il y avait un besoin d'accompagnement... Pour obtenir l'opinion client, je pense que rien ne remplace la rencontre physique et à travers des enquêtes on voit très vite ce que les utilisateurs ressentent. D'abord, j'essaie de voir si le client*

*correspond à ma cible phare et, ensuite, je prends du temps pour l'écouter et en retirer des bénéfices pour l'ensemble de mes actions.*

*Par exemple, je viens de lancer un nouveau produit, le prêt « affinitaire », à mi-chemin entre le prêt bancaire et le prêt d'honneur, qui est issu de cette écoute. Dans mon parcours professionnel dans la banque, j'écoutais des gens qui venaient me parler de leur projet et je le mettais en regard avec les outils bancaires pertinents. J'étais très frustrée : des personnes, qui apportaient des dossiers très porteurs, qui avaient bien saisi le contexte dans lequel évoluait l'entreprise et qui avaient également redressé la barre quand elles avaient fait des erreurs, ne trouvaient pas de financement. On prenait des décisions sur des bilans des années précédentes : une véritable aberration ! Quand j'ai regardé tout ce qui se passait avec le crowdfunding, j'ai été un peu déçue car je trouvais que cela ressemblait beaucoup aux manières de faire de la banque traditionnelle et je n'avais pas envie de faire pareil. Pour moi, le financement ne nécessite pas forcément de demander trois bilans avec des résultats positifs. Mon objectif a donc été de lancer un prêt « affinitaire » avec des critères de sélection qui étaient différents car l'idée est de comprendre mon client, de l'écouter, de me rendre compte qu'il a capté des choses dans son activité, qu'il a compris son modèle économique et de pouvoir lui apporter des solutions adaptées de financements. Et dans mon cas, l'écoute client m'a permis de dégager de nouveaux critères : l'idée, le management de l'équipe, le réseau... qui ne représentent que 3 points sur 17.*

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

Adrian DEARNELL, *Le Média training - Réussir face aux journalistes*, Eyrolles, 2014.

Aline NISHIMATA, *100 e-mails professionnels pour bien communiquer*, Gualino, 2<sup>e</sup> édition, 2014.

Aline NISHIMATA, *Savoir rédiger vos e-mails professionnels*, Gualino, 2<sup>e</sup> édition, 2014.

Caroline SAUVAJOL-RIALLAND, *Infobésité - Comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2013.

Christian HOHMANN, *Lean Management : outils, méthodes, retours d'expériences, questions/réponses*, Eyrolles, 2012.

Claude CHABROL, Miruna RADU, *Psychologie de la communication et persuasion - Théories et applications*, De Boeck, 2008.

Daniel COHEN, *Comment sauver l'entreprise. Comprendre - Anticiper - Agir*, Eyrolles, 2015.

Danièle LINHART, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, 2015.

David AUTISSIER, Frédéric WACHEUX, *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*, Eyrolles, 2006.

Denis CRISTOL, Catherine LAIZÉ, Miruna RADU LEFEBVRE, *Leadership et Management. Être leader, ça s'apprend !* De Boeck, 2011.

Éric RIES, *Lean Startup - Adoptez l'innovation continue*, Pearson, 2015.

Gilles DAÏD, Pascal NGUYÊN, *Le Guide pratique de l'auto-entrepreneur*, Eyrolles, 7<sup>e</sup> édition, 2015.

Guilhem BERTHOLET, *Le Petit Livre rouge de la création d'entreprise*, Eyrolles, 2015.

Jean-François CLAUDE, Thierry WELLHOFF, *L'Entreprise en 80 valeurs - Dictionnaire des valeurs d'entreprise*, Liaisons, 2011.

Martine LIAUTAUD, *Culture mentoring - Accompagner les femmes pour réussir*, Eyrolles, 2015.

Olivier TORRÈS (sous la direction de), *La Santé du dirigeant - De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, De Boeck, 2012.

Serge GUÉRIN, *Silver Génération - 10 idées reçues à combattre à propos des seniors*, Michalon, 2015.

### **Extraits d'interviews de personnalités, tirées de *Dynamique entrepreneuriale***

Jacques-Olivier CHAUVIN, directeur général de Relais & Châteaux, *Dynamique entrepreneuriale* n° 6, 2009.

Marc du PONTAVICE, fondateur et président de Xilam, *Dynamique entrepreneuriale* n° 7, 2009.

Cyril GAILLARD, fondateur de Bénéfik, *Dynamique entrepreneuriale* n° 8, 2009.

Aliza JABÈS, P.-D.G. de Nuxe, *Dynamique entrepreneuriale* n° 9, 2010.

Alain de MENDONÇA, P.-D.G. de Promovacances.com, Jean-Marie Rousseau, PDG de Betom, *Dynamique entrepreneuriale* n° 10, 2010.

Philippe ABRAHAMI, P.-D.G. du groupe Netmarkers, *Dynamique entrepreneuriale* n° 11, 2010.

Jean-Christophe Courte, Urbanbike, *Dynamique entrepreneuriale* n° 13, 2010.

Bruno ROUSSET, fondateur du groupe April, Denis GIHAN, premier investisseur et cofondateur de Dailymotion, *Dynamique entrepreneuriale* n° 19, 2011.

Catherine BARBA, fondatrice de CashStore et Malinea, Gilles REBIBO, fondateur et P.-D.G. d'un réseau de boutiques d'achat/revente de bijoux et d'or, *Dynamique entrepreneuriale* n° 21, 2011.

Thierry DUSAUTOIR, capitaine d'équipe et cofondateur de MS Innovations et Tickxpress, *Dynamique entrepreneuriale* n° 28, 2012.

Jean-Baptiste DESCROIX-VERNIER, fondateur de Rentabiliweb, Olivier ALONSO, fondateur de Solvimo, Dan SERFATY, fondateur de Viadeo, *Dynamique entrepreneuriale* n° 30, 2012.

Yannick PONS, fondateur des sites Vivastreet, Appartager et Oudormir, Charles LAHMI, fondateur de LuluCastagnette, *Dynamique entrepreneuriale* n° 31, 2012.

Liberty VERNY, cofondateur du site Bazarchic, *Dynamique entrepreneuriale* n° 36, 2013.

Oleg TSCHELTZOFF, cofondateur de Fotolia, *Dynamique entrepreneuriale* n° 38, 2013.

Jean-Luc PETITHUGUENIN, président du groupe Paprec, Sakina M'SA, fondatrice de Sakina M'Sa, *Dynamique entrepreneuriale* n° 39, 2013.

Jacques-Antoine GRANJON, P.-D.G. et fondateur de Vente-privee.com, *Dynamique entrepreneuriale* n° 41, 2013.

Olivier AIZAC, cofondateur du site Leboncoin.fr, *Dynamique entrepreneuriale* n° 43, 2013.

Jérémie MANI, cofondateur de Netino, *Dynamique entrepreneuriale* n° 44, 2013.

Lukasz GADOWSKI, fondateur de Spreadshirt, *Dynamique entrepreneuriale* n° 45, 2013.

Alexandre MALSCH, cofondateur de Melty, *Dynamique entrepreneuriale* n° 47, 2014.

Quentin VACHER, cofondateur de JolieBox, racheté par BirchBox, *Dynamique entrepreneuriale* n° 49, 2014.



# INDEX

## A

accompagnement, 66, 74, 158, 187, 189  
adhésion, 141, 168, 173  
Allo Resto, 110, 176  
Altereco, 23  
Appartager, 145  
Apple, 49, 124, 126, 150  
applications mobiles, 157  
Armonia, 90, 141  
Atol, 33  
Attractive World, 140

## B

Bankin', 36  
Banque de France, 175  
bien-être, 26, 27, 48, 52, 131, 147  
Big Data, 55, 57  
BlaBlaCar, 14, 17, 133  
blog, 156, 165  
boîte mail, 42, 43, 45, 158  
burn-out, 42, 110  
business games, 156  
business model, 16, 34, 35, 85, 176

## C

Captain Dash, 142  
Cartouche Verte, 20  
CashStore, 106  
Clair de Lorraine, 164, 171  
communication, 32, 45, 101, 105, 121, 123, 124, 138, 142, 150, 151, 184, 188  
concurrence, 34, 74, 95, 135  
confiance, 22, 73, 87, 88, 90, 95, 108, 143, 146, 152, 153, 162, 164, 174, 189  
consommation collaborative, 13  
cool attitude, 131  
coworking, 161, 163, 164

CREADS, 39

création d'entreprise, 29, 70, 74, 173  
crédibilité, 29, 152, 169  
Criteo, 56, 174, 176  
crowdfunding, 17, 86, 189  
Crystal Group, 150  
curiosité, 90, 93, 153

## D

datas, 55, 56  
décision, 34, 42, 77, 81, 93  
déléguer, 87, 93, 113, 145, 146, 164  
dématérialisation, 31, 33  
développement durable, 19, 21, 23  
Digibonus, 142

## E

eBay, 13  
échec, 78, 80, 91, 150, 173, 174, 175, 176  
e-commerce, 32, 176  
e-mails, 28, 41, 44, 45, 46, 188  
EMC France, 58  
emploi du temps, 102, 104, 105, 108, 111, 114, 160, 184  
engagement, 24, 44, 109, 118, 169  
Envie de Fraises, 153  
environnement, 19, 20, 151, 159  
équipe virtuelle, 186  
erreur, 57, 81, 150, 170, 190  
études de marché, 73, 86, 91  
expression, 52, 60, 118, 124, 177  
Eyeka, 142

## F

Facebook, 36, 91, 102, 138, 150, 159, 165, 177, 182  
Fail fast, 177, 182

Fail harder, 177

famille, 43, 101, 110, 185

financement, 67, 85, 190

Fotolia, 176

Free, 91

freemium, 37

## G

gestion du temps, 102, 105, 184

Google, 48, 56, 120, 133, 135, 157

gratuité, 35

## H

Happyview, 134

hiérarchie, 134, 139, 147, 168, 169, 170

## I

image, 73, 117, 119, 121, 123, 126, 147, 151, 158

implication, 134, 141, 146

infobésité, 41

innovation participative, 161, 162, 163, 164

Instagram, 159

intégration, 138, 158, 160

interconnexion, 50, 53

isolement, 96, 109

## J

Jimmy Fairly, 34

## K

Kalidea, 88

Kickstarter, 17

KissKissBankBank, 17, 86, 166

## L

langage, 118, 127

lead, 38

Lean Management, 169, 179

Lean Startup, 173

Leboncoin, 13, 14, 37

Le Monde Après, 66

Le Slip Français, 33, 63

LinkedIn, 156, 165

LuluCastagnette, 77

## M

made in France, 33, 61, 153

Malinea, 106

management « à la cool », 102, 135

Manufacture Française du Cycle, 33

Melty, 134

message, 93, 120, 124, 125, 126, 159

métiers d'art, 59

métiers traditionnels, 59

Michel et Augustin, 128, 132

mission, 108, 146, 149, 188

motivation, 96, 135, 141, 142, 145, 146

mutualisation, 15

MXP4, 142

MyAnnona, 189

My Little Paris, 159

## N

Netmakers, 103

newsletter, 157, 159

nouvelles technologies, 28, 31, 75, 105, 167

Nuxe, 83

## O

O2, 27, 30

objets connectés, 47, 50, 52

OpenClassRooms, 115

Open Data, 57

open space, 134, 169

organisation, 111

Oudormir, 145

## P

PAP, 135, 146

partager, 13, 17, 38, 89, 100, 113, 128, 142

passion, 24, 29, 101, 102, 128, 150

PayPal, 91

Pierre Hermé, 60

pitch, 123

PME, 61, 65, 97, 162, 163

portage salarial, 65

PriceMinister, 13, 14, 44, 46, 76

prise de risque, 162, 170, 174, 177

procrastination, 114

Promovacances, 93

Pur Projet, 23

## R

reconnaissance, 60, 66, 138, 141, 146, 169

recrutement, 142, 146, 147, 155, 170

réemploi, 13

relaxation, 108

Rentabiliweb, 131

réseaux physiques, 99

réseaux sociaux, 29, 38, 55, 95, 99, 120,  
138, 156, 159, 165

responsabiliser, 134, 170

responsabilité sociétale, 19, 23, 43

Restopolitan, 178

Rossignol, 33

## S

savoir-vivre, 103, 118

Se faire aider, 93

SeLogger, 93

seniors, 25

Sigfox, 50

silver économie, 28

Skype, 91, 186, 188

Snapchat, 159

Solvimo, 108

sources d'innovation, 161

SpaceX, 91

start-up, 102, 131, 132, 134, 138, 142, 149,  
164, 169, 173

stratégie, 24, 56, 57, 86, 88, 105, 152, 182

stress, 42, 44, 105, 111

## T

télétravail, 183

Tesla, 91

tester, 32, 35, 38, 65, 70, 165, 173, 182

to do-list, 46, 111, 112, 115, 178

TPE, 163

Treez, 23

Tumblr, 91, 159

tutoiement, 131, 137

Twitter, 50, 120, 159

## U

Ulule, 17

urgence, 19, 41, 45, 46, 162

## V

valeurs, 24, 59, 73, 97, 121, 146, 147, 149,  
160

valoriser, 120, 147, 170

Vente-privee.com, 117

Viadeo, 37, 100, 133, 156, 165

Videdressing.com, 87, 113, 121

Viedemerde, 188

vie privée, 43, 50, 101, 184, 186

vie professionnelle, 101, 106, 186

Virgin, 91

visibilité, 45, 95, 99, 156

vision, 84, 89, 90, 93, 153, 169, 176

Vivastreet, 145

vouvoiement, 131, 135, 137

## W

Weezevent, 81

Withings, 49, 52

Wonderbox, 104

## Z

Zappos, 150, 160, 182