

La **Jaune** et la **Rouge** *Polytechnique*

Supplément au numéro 708 - Octobre 2015

FINANCE

Le private equity
sur mesure

CONSEIL

Au cœur de l'écosystème
numérique

MANAGEMENT

Accélérer ou
apprendre à accélérer



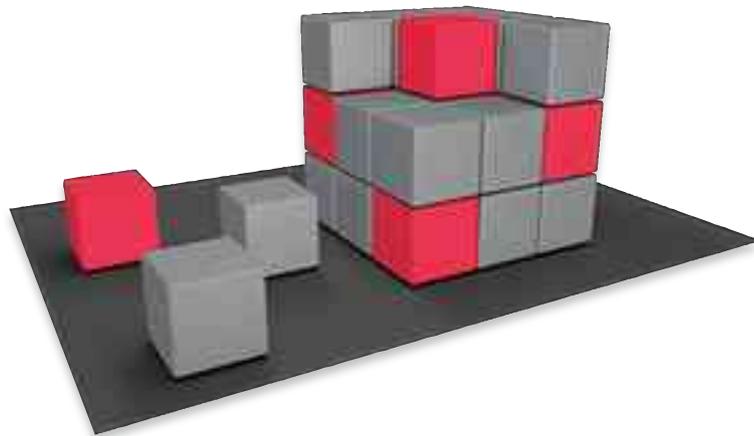
DOSSIER SPÉCIAL CONSEIL & FINANCE





On n'est pas X par hasard...

- ◆ Excellence
 - ◆ Ambition
 - ◆ Ouverture sur le monde



“ Nous partageons les mêmes valeurs pour, à vos côtés, transformer les organisations que vous dirigez. ”

Jean-Marc Finet (70)

Gérard Pfauwadel (70)



X-PM, Référence en Management de Transition

x-pm.com



LES POLYTECHNICIENS AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE



L'AX célèbre cette année son 150^e anniversaire, ce qui a donné à notre revue l'occasion de rappeler dans son numéro d'août-septembre ce qu'étaient les X en 1865. C'est une période de grandes mutations – développement industriel et scientifique, changements sociaux, grands chantiers, urbanisation, aventures coloniales – et les polytechniciens y prennent une part très active. Notre monde de 2015 est marqué non seulement par l'accélération vertigineuse du rythme des changements mais par les intrications multiples de tous les changements. Pour survivre et croître face aux nouveaux acteurs qui la menacent, chaque entreprise réinvente ses modèles de fonctionnement et menace à son tour d'autres entreprises. Dans ce jeu où la donne se modifie quotidiennement, où la rapidité de réaction est vitale, le recours au conseil est plus que jamais prisé voire indispensable, pour autant que les conseils sachent apporter la vision, les savoir-faire, les ressources, l'expérience et le recul qui manquent souvent aux équipes internes à l'entreprise.

L'activité de conseil est plus que jamais un domaine dans lequel les polytechniciens peuvent exploiter et développer leurs qualités et tirer parti d'une formation qui allie rigueur scientifique et pluridisciplinarité. En début de carrière, ils trouvent là une occasion unique de varier des expériences fortes. Plus tard, ils peuvent valoriser les acquis de leur expérience professionnelle, qu'elle soit scientifique, industrielle, managériale ou financière. Dans un cas comme dans l'autre, ils se retrouvent aux avant-postes des mutations de l'appareil industriel et financier.

C'est évidemment le cas dans toutes les vagues successives de la révolution numérique, domaine impliquant la conception et la mise en œuvre de solutions techniques de plus en plus complexes, et des partenariats avec une grande variété d'acteurs. Mais c'est aussi le cas dans des activités apparemment moins liées à la formation d'ingénieur : développer une communication pertinente à travers les multiples canaux dans lesquels circule l'information et concevoir des plans de communication en cas de crise implique une vision « systémique » dans laquelle rien n'est laissé au hasard. Ou dans la reprise d'entreprise, discipline qui exige d'avoir une vue très globale de l'entreprise, de ses marchés, de sa position concurrentielle, etc.

Le conseil connaît ses difficultés comme tous les autres secteurs économiques. Mais étant au cœur du changement, il reste une source d'opportunités professionnelles comme en atteste les pages qui suivent.



**Trouver en quelques jours un dirigeant ou un expert
pour une mission en France ou à l'international :**

C'est notre engagement



Redresser
une entité en
difficulté passagère



Remplacer
temporairement
un manager



Transformer
une activité



Accompagner
un développement
de projet

Contact :

+33 (0) 1 46 24 85 71

www.nimeurope.com



NIM Europe | 14, rue Ybry 92200 Neuilly-sur-Seine



Les thèmes de ce numéro : CONSEIL & FINANCE

> ÉDITORIAL

HUBERT JACQUET (64) (p. 4)



> CONSEIL

ACCENTURE – JEAN-LAURENT POITOU (p. 4)

ARCHERY STRATEGY CONSULTING

BERTRAND MOULY-AIGROT (97) (p. 6)

CLARANS CONSULTING – GUY ELIEN (p. 8-9)

CLAI – ÉRIC GIUILY (p. 11)

BAKER TILLY FRANCE – PASCAL FERRON (p. 12)

ESTIN & CO. – JEAN BERG (p. 14-15)

MEDIHANDTRACE

FRANCINE LANCELEUR-BRENNING (p. 17)

LOUIS BERGER – DAPHNÉE BENAYOUN (p. 18)

CALLISTO – HERVÉ COUFFIN (71) (p. 20-21)

AD'MISSIONS

PIERRE GODIN ET OLIVIER MARTIN (p. 22)

PERFORMICS FRANCE – PIERRE-EMMANUEL CROS (p. 23)

CERCLE MAGELLAN – YVES GIROUARD (p. 24-25)

MCKINSEY & COMPANY – ÉRIC LABAYE (80) (p. 27)

CABINET IENA – TOUFIC-PASCAL NACCACHE (p. 29)

MPG PARTNERS

OMAR MEHDI ROUSTOUMI (06) ET FLAVIEN AMA (08) (p. 29)

GODT IT – RACHAEL GODT (p. 33)

UMALIS GROUP – CHRISTIAN PERSON (p. 34-35)

VÉA SOURCING – GUILLAUME GIRARD (p. 36)

X-PM – RÉMY JOURNEAU (75)

ET JEAN-MARC FINET (70) (p. 38-39)

NIM EUROPE – GRÉGOIRE CABRI-WILTZER (p. 40-41)

RÉSILIENCE CONSEIL – STÉPHANIE BOURGÈS (p. 43)

NEXTPERF – SÉBASTIEN BERRIER (2004) (p. 44)

DIRIGEANTS ET MOBILITÉ – THIERRY KRIEF (p. 45)

GROUPE JAM – FRÉDÉRIC BIARD (p. 46)

VIANEO – SÉVERINE HERLIN (p. 48-49)

MESSE FRANKFURT – MICHAEL SCHERPE (p. 50)

DIRIGEANTS & PARTENAIRES – KEVIN BARRETT (p. 51)

RHAPSODIES CONSEIL

FRANCK GERBIER ET JEAN-MICHEL GOUBERT (p. 52-53)



> FINANCE

GENERALI INVESTMENTS

ANDREA FAVALORO ET WILFRID PHAM (p. 54-55)

ALTARES – LAURENCE AUGOYARD (p. 56-57)

OLMA FUND – PHILIPPE DER MEGREDITCHIAN (p. 58-59)

CITYSTAR – JEAN-LOUIS CHARON (76) (p. 60-61)

SOPRA BANKING SOFTWARE – ÉRIC PASQUIER (p. 64-65)

> MANAGEMENT

PAGIFRANCE (p. 66)

Dossier réalisé par FFE pour le service commercial de La Jaune et La Rouge.
 Rédaction : Hannibal+. Contacts : Michel Baratta (michel.baratta@wanadoo.fr)
 Tél. : 04 94 51 06 09 - Fax: 04 94 51 61 60
 Mickael Guetta (mickael.guetta@revue-polytechnique.fr)
 Tél. : 01 73 04 78 43 - Fax: 01 43 73 81 60



CONSEIL

CONSEIL & FINANCE

« ÊTRE AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE »



Jean-Laurent Poitou

BIO EXPRESS

Jean-Laurent Poitou a consacré l'essentiel de ses 26 ans de carrière chez Accenture aux marchés des télécommunications, de l'électronique et des hautes technologies. Il était précédemment en charge de la stratégie et du développement de ces marchés au niveau mondial, après avoir dirigé de l'activité d'informatique embarquée du groupe. De 2005 à 2008, il a dirigé, au Japon, l'entité électronique et hautes technologies d'Accenture en Asie-Pacifique, puis au niveau mondial. Diplômé de l'École Polytechnique (promotion 1985), il a rejoint Accenture en 1988 et est devenu associé en 2000. Il est basé à Paris.

Aujourd'hui, en 2015, quelles grandes évolutions impactent votre métier ?

La révolution numérique a rebattu les cartes de la compétitivité et du positionnement des entreprises. Elle a généré de nouvelles attentes des clients, permis la mise en place de nouveaux modèles d'organisation et de tarification (la tarification à l'usage notamment) et redéfini les chaînes de valeurs dans de nombreuses industries. C'est ainsi que, par exemple, les professionnels de la musique se sont retrouvés en concurrence avec les grands noms de la téléphonie et de la publicité en ligne. Dans ce

Épouser la révolution numérique, tel fut le défi numéro 1 des leaders mondiaux du conseil ces dernières années. Parmi eux, Accenture, qui œuvre auprès des plus grandes entreprises et administrations du globe, a rapidement su prendre le pli, pour offrir toujours plus de performance. Explications avec Jean-Laurent Poitou, Directeur mondial du conseil d'Accenture pour les secteurs des Télécoms, des Médias et des Hautes Technologies.

nouveau modèle, une innovation localement pertinente devient un élément absolument central, dans un monde où les vitesses de développement économique sont très différentes.

Qu'avez-vous fait pour accompagner cette révolution numérique ?

L'innovation digitale s'inscrit au cœur de la stratégie d'Accenture. Dès 2007, nous avons commencé à développer des offres en matière d'analyse de données, de cloud computing et de mobilité. Fin 2013, nous avons créé Accenture Digital, qui regroupe aujourd'hui 28.000 professionnels dans le monde, et réalise 5 milliards de dollars de CA. Nous avons accompagné les différentes vagues de la révolution numérique. De la digitalisation de la relation client jusqu'à l'Internet des objets, comme par exemple l'élaboration, en partenariat avec GE, de solutions reposant sur des capteurs installés sur des avions ou des infrastructures telles que les gazoducs et permettant d'anticiper les opérations de maintenance de ces équipements.

Concrètement, comment vous êtes-vous structurés ?

Nous avons créé Accenture Stratégie, l'un des plus grands acteurs du conseil en la matière, qui met en synergie la stratégie de l'entreprise avec ses enjeux numériques et technologiques. Accenture Digital aide, pour sa part, les organisations à tirer parti du potentiel du numérique, en s'appuyant sur des

solutions innovantes d'analyses de données, de mobilité et de marketing. Ces programmes de transformation sont mis en œuvre par Accenture Technology et Accenture Operations.

Le monde bouge vite. Comment un leader de votre envergure doit-il s'adapter ?

Nous cherchons à être en avance sur les nouveaux usages des technologies, via nos Tech labs aux États-Unis, en Inde, en Chine et en France, où nous développons notamment des innovations sur la banque du futur, ou dans le domaine de la biométrie. Nous concluons également des alliances stratégiques avec des acteurs majeurs tels qu'Alcatel et Cisco. Nous développons en outre des partenariats avec Microsoft (récemment dans le cloud hybride, pour aider les entreprises à tirer avantage du cloud et à en concrétiser les promesses), SAP, Oracle. Cette transformation numérique, Accenture, qui en est un pionnier, se l'applique en premier lieu à elle-même. Cela se caractérise par exemple par l'absence de siège social, puisque nous fonctionnons avec un comité de direction qui se réunit virtuellement par vidéoconférence grande nature. Mais aussi par la digitalisation de toutes les fonctions internes de notre groupe, ou encore le développement d'outils de travail collaboratifs, pour favoriser les échanges d'informations et le partage d'expériences. ■

Notre expertise du numérique peut vous offrir une croissance d'un nouveau genre.



Aujourd'hui, la technologie peut transformer toutes les facettes de votre organisation et le numérique est au cœur de la stratégie de chaque entreprise. Notre expertise sectorielle associée à nos compétences en stratégie et solutions interactives, analytiques et mobiles peut vous aider à saisir les opportunités afin d'être plus innovant et compétitif. Nous pouvons aussi gérer vos processus numériques ou les migrer vers le Cloud. Pour que le monde virtuel offre à votre entreprise des résultats réels. High Performance. Delivered.*

Stratégie | Digital | Technologie | Opérations

High performance. Delivered.*

The logo features a yellow chevron pointing to the right, positioned above the word "accenture" in white and "digital" in yellow.



ARCHERY STRATEGY CONSULTING : LE CABINET QUI S'EST FAIT UN NOM DANS LE MONDE DU CONSEIL DE DIRECTION GÉNÉRALE ...



Bertrand Mouly-Aigrot (97)

BIO EXPRESS

Diplômé de l'école Polytechnique en 1997, **Bertrand Mouly-Aigrot** a effectué sa formation complémentaire à Stanford University, d'où il a décroché un Master of Science in Mechanical Engineering en 2001. Il a démarré sa carrière dans le conseil de Direction Générale en 2002. Après onze ans au sein du cabinet Roland Berger, à Londres puis à Paris, il a créé en 2013 Archery Strategy Consulting avec deux associés.

Quel est le positionnement d'Archery Strategy Consulting ?

Archery Strategy Consulting est un cabinet de conseil de Direction Générale focalisé sur 3 secteurs : Aérospatial-Défense-Sécurité, Transports (aérien, ferroviaire, public), et Grands projets d'ingénierie (nucléaire, énergies renouvelables, grandes infrastructures, ...).

Archery intervient dans ces secteurs auprès de grands groupes, d'ETI, de fonds d'investissement et de l'Etat.

Nous comptons, aujourd'hui, 25 collaborateurs et avons réalisé plus de 65 projets pour 20 clients au cours de nos deux premières années.

Rencontre avec Bertrand Mouly-Aigrot (97), Associé chez **Archery Strategy Consulting**.

Quelles sont vos particularités ?

Premièrement, nous nous différencions par notre focalisation sur trois secteurs qui s'alimentent entre eux et forment un ensemble cohérent. Cela permet à la fois d'apporter plus d'expertise et d'expérience à nos clients, et d'accélérer le développement de nos consultants, qui peuvent monter en compétence plus vite.

Deuxièmement, nous avons adopté, tout en conservant l'exigence propre au conseil de Direction Générale, des modes d'intervention plus réactifs, plus flexibles, et dans lesquels les Associés sont fortement impliqués auprès des équipes dans la réalisation des projets, ce qui est très valorisé par les clients.

Enfin, notre culture d'entreprise est très forte : passion pour nos secteurs, engagement vis-à-vis de nos clients, solidarité au sein des équipes. C'est l'ADN du cabinet et ces valeurs sont fondamentales pour tous nos collaborateurs.

Quels sont les types de missions que vous réalisez ? Comment accompagnez-vous vos clients pour répondre à leurs besoins ?

Nous intervenons, essentiellement, sur des problématiques de stratégie, de fusions-acquisitions-partenariats, d'organisation, et de compétitivité, par les coûts ou par la différenciation.

Pour chaque projet, nous mobilisons une équipe tout en prenant en compte la séniorité nécessaire des consultants, leurs expertises, leurs intérêts et leurs besoins de développement.

Quels sont vos objectifs pour les années à venir ?

Notre ambition est de faire d'Archery une marque incontournable dans nos trois secteurs d'intervention. Pour cela, nous souhaitons continuer à fidéliser nos clients et assurer leur totale satisfaction. Nous allons également continuer à investir sur le développement de notre approche sur cinq thèmes stratégiques pour nos secteurs. Enfin, nous allons démarrer très prochainement notre essor à l'international. Et bien sûr, nous allons continuer à recruter.

Pourquoi l'international ?

Ouvrir des bureaux à l'international nous permettra d'une part d'accompagner nos clients sur leurs grands marchés d'export et de leur apporter des benchmarks internationaux. Il ne s'agit pas d'ouvrir partout, mais de sélectionner les géographies clés pour nos secteurs et nos clients. Par ailleurs, cela offrira de nouvelles opportunités à nos consultants.

Vous avez lancé une campagne de recrutement. Quels types de profils recherchez-vous ?

Archery recrute à tous les niveaux : débutants et expérimentés. Nous recherchons des profils qui, au-delà des qualités classiques de consultant, ont le goût du challenge et un très grand intérêt pour l'aventure entrepreneuriale et pour les secteurs sur lesquels nous intervenons. Nous leur offrons un développement professionnel accéléré. ■

ARCHERY

STRATEGY CONSULTING

Archery Strategy Consulting, nouveau conseil en stratégie sur les secteurs Aéronautique & Défense, Transports et Grands Projets d'Ingénierie

Créé début 2013, Archery Strategy Consulting intervient sur des problématiques à forts enjeux de stratégie, d'organisation, de compétitivité et de différenciation.

Le cabinet compte aujourd'hui près de 25 collaborateurs et a réalisé 65 projets pour 20 clients au cours des 2 premières années.



When commitment matters



REPENSER LA FONCTION ACHAT POUR UNE ORGANISATION OPTIMISÉE



Guy Elien

BIO EXPRESS

Ingénieur ESME, Guy Elien a débuté sa carrière au sein du groupe Dumez en tant que Responsable Achat. En 1994, il a rejoint Standard Products Industriel en tant que Directeur des Achats avant d'intégrer Degremont, une filiale du groupe de Suez Environnement, comme Directeur des Achats et la Logistique VP Executif. En 2002, il est devenu Président d'Innoplana. Il est, ensuite, retourné chez Suez Environnement en 2004 en qualité de Directeur des Achats global. En 2007, il a co-fondé Clarans Consulting dont il est le Directeur Conseil. Responsable de la pratique Achats, il est expert des fonctions Achats, Logistique et Optimisation Industrielle. Il intervient aussi régulièrement en tant qu'Intervenant-Expert auprès de l'École Polytechnique Féminine et du Master Achat à l'International de l'Université Paris Sud Saclay en Stratégie et Achats et évaluation extra-financière des entreprises.

Entretien avec Guy Elien, Co-fondateur et Directeur Conseil au sein de **Clarans Consulting**, un cabinet de conseil opérationnel, spécialisé dans la fonction Achats. Il revient sur les spécificités de son cabinet tout en nous en disant plus sur leur approche de la fonction et des processus Achats au sein des entreprises.

Vous vous définissez comme un cabinet de conseil opérationnel. Quelques mots sur ce choix de terminologie ?

Clarans Consulting est un cabinet de conseil opérationnel spécialisé dans les domaines des Achats, des Systèmes d'Information et de l'Ingénierie des organisations. Notre principale particularité réside dans notre approche opérationnelle qui permet de répondre à la question du « comment ». Nous intervenons directement auprès de nos clients afin de les accompagner à la mise en place et la réalisation des projets sur lesquels ils nous ont sollicités.

Nous intervenons aussi bien auprès d'entreprises en France qu'à l'étranger sur des problématiques relatives au déploiement stratégique, la gestion du changement, l'adaptation des organisations aux nouveaux enjeux comme la centralisation-décentralisation des organisations, la relocalisation des productions ou du sourcing ou encore la gestion des risques.

L'action de Clarans Consulting s'articule autour de trois métiers. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Dans le cadre de la « Pratique Achat », nous collaborons avec nos clients pour définir la meilleure stratégie pour leurs applications en déployant les plans d'actions correspondant à leurs spécificités et à leurs enjeux. Nous les accompagnons dans la mise en place et la réalisation de cette stratégie et de ses objectifs. Dans le cadre de « l'Ingénierie des organisations »,

nous disposons d'une équipe d'experts jouissant de solides expériences opérationnelles d'un minimum de dix années au sein d'entreprises leader sur leurs marchés. Cela nous permet de mettre à la disposition de nos clients des conseils raisonnables et opérationnels afin d'assurer leur adaptation à leur environnement économique dans le but de créer de la valeur ajoutée.

Notre but n'est pas d'apprendre à nos clients ce qu'ils doivent faire mais plutôt de les accompagner afin de faire face à la nécessité de changer et d'adapter leurs organisations aux environnements économiques changeant sur lesquels ils évoluent. La fonction achat se doit de piloter ces risques et non de les subir, en identifiant les facteurs qui impactent leurs engagements et leurs développements. Face à la multitude d'information à traiter au quotidien, ils ont besoin d'outils. Et dans ce contexte, notre « Pratique SI » et ses experts trouvent toute leur légitimité et leur pertinence. Doter nos clients d'applications performantes et souples leur permettant de faire face à tous ces enjeux.

Au sein d'une entreprise, quelle place tient la fonction Achat ?

La fonction Achat est une fonction centrale au sein des entreprises performantes. Malheureusement, son action est encore trop souvent centrée autour d'activités transactionnelles servant des processus d'enregistrement, relayant ainsi à un second plan la création



© shock

de valeur qui passe entre autres par l'optimisation de relations internes et externes de l'entreprise.

En effet, dans l'environnement économique actuel, le processus achat permet d'assurer une certaine conformité par rapport aux engagements externes des entreprises tant au niveau des gouvernances que des objectifs stratégiques définis. Véritable atout, cette fonction doit agir comme une interface privilégiée entre l'entreprise et ses marchés de manière globale. Au travers d'outils et de méthodes d'analyses et d'investigation qui lui sont propres, elle est une immense force de proposition pour l'entreprise qui doit être exploitée de manière efficace et pertinente.

Quels sont les axes de développement que vous avez identifiés pour optimiser la fonction et le processus Achat ?

Pour gagner en compétitivité, les organisations d'achat doivent développer des avantages concurrentiels tangibles. Une optimisation de leur communication devient alors essentielle car elle permet de restaurer et de renforcer la relation et la confiance avec ses clients internes et ses fournisseurs. En structurant leur communication autour de leurs objectifs et de leurs ambitions, les entreprises peuvent ainsi optimiser la planification de leurs projets de transformation mais aussi amorcer l'intégration de leurs fournisseurs en amont de leur processus de création de valeurs et d'intégration de l'innovation. En effet, le renforcement des relations à forte

potentialité en termes de valeur ajoutée rend possible des relations développées avec l'extérieur.

Pour mener à bien cet objectif, les organisations d'achat doivent se doter d'équipes capables, au niveau des unités d'affaires de promouvoir les échanges sur les projets selon leur niveau d'importance et les objectifs à atteindre mais aussi pour identifier de nouvelles perspectives tout en prenant en compte le volet innovation et technologique afin de rester cohérent avec l'environnement économique du moment. Ce travail permet ainsi aux organisations d'achat de devenir une véritable force de proposition pour leur entreprise.

Chez Clarans, nous sommes convaincus de l'importance de l'aspect qualitatif des relations comme garant de l'émergence de la fonction achat comme une partie prenante du processus de création de valeur. Dans cette quête de la qualité et de son optimisation, l'information et son partage sont des enjeux majeurs qui permettent d'instaurer des relations pérennes et des échanges basés sur la transparence, la confiance et une Plus grande visibilité entre les différents acteurs du processus de création de valeur.

Comment cette approche collaborative des relations va-t-elle faire évoluer la fonction Achat ?

La capacité des entreprises à instaurer ce type de relations avec ses différentes parties prenantes va faire évoluer la fonction Achat de plusieurs

NOTRE PRINCIPALE PARTICULARITÉ RÉSIDE DANS NOTRE APPROCHE OPÉRATIONNELLE QUI PERMET DE RÉPONDRE À LA QUESTION DU « COMMENT ».

manières :

- la consolidation de stratégies collaboratives avec les clients internes
- l'intégration des équipes opérationnelles dans un cadre participatif où les responsabilités sont partagées
- l'élargissement du partenariat au niveau interne.

Notre approche, basée sur la promotion de ces capacités relationnelles n'a pas pour but de remettre en cause les organisations déjà existantes. C'est une stratégie que nous proposons à nos clients en quête d'un second souffle et d'une nouvelle crédibilité. ■

EN BREF

Clarans Consulting est un cabinet de conseil opérationnel spécialisé dans les domaines des Achats, des Systèmes d'Information et de l'Ingénierie des Organisations et dont les principaux savoir-faire sont la transformation des organisations et l'adaptation des hommes aux changements.

Clarans Consulting intervient auprès d'entreprises internationales, de filiales de grands groupes, de PME innovantes et d'organismes publics.

www.clarans-consulting.com

ATKearney

A.T. Kearney, cabinet de conseil le plus apprécié de ses clients en France.



Source : étude indépendante menée par autoresourcing en 2014 sur le marché français du conseil.
A.T. Kearney est classé premier en satisfaction client pour les missions de conseil en stratégie.

A.T. Kearney en Bref

Cabinet mondial de conseil en stratégie, A.T. Kearney est présent dans 40 pays sur tous les continents. Avec plus de 3000 consultants répartis au sein de ses 61 bureaux, il agit auprès des Directions Générales des grandes entreprises, des fonds d'investissement et auprès des gouvernements.

Les consultants d'A.T. Kearney sont impliqués dans la résolution de problématiques variées, complexes et stratégiques. Le travail en équipes pluriculturelles, la mobilité internationale, l'exigence de rigueur et de qualité, l'accès à des dirigeants de très haut niveau ainsi qu'une formation continue permettent aux femmes et aux hommes du cabinet de devenir des acteurs reconnus de la génération d'idées et de solutions pérennes pour les entreprises et la société au sens large.

A.T. Kearney recrute des jeunes et moins jeunes diplômés tout au long de l'année, rendez-vous sur www.atkearney.com pour plus de renseignements.

CLAI : LES SECRETS D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION PERTINENTE

Rencontre avec Eric Giuily, Président de **CLAI**, cabinet de conseil en stratégie de communication corporate et institutionnelle.



Eric Giuily

BIO EXPRESS

Eric Giuily est Président de CLAI. Major de l'ENA en 1978, il commença sa carrière au Conseil d'État puis au ministère de l'intérieur où il prépara et mit en œuvre les lois de décentralisation. Il a ensuite été notamment directeur général de France 2 puis a présidé plusieurs entreprises, notamment la compagnie maritime SNCM (1992-99) et l'Agence France-Presse (1999-2001). Il a été président de Publicis Consultants de 2001 à 2009.

Le cabinet CLAI en quelques mots ?

CLAI est un cabinet de conseil en stratégie de communication corporate et institutionnelle que j'ai lancé il y a 6 ans après avoir dirigé la branche communication corporate du groupe Publicis pendant 8 ans et demi.

Nous intervenons auprès des entreprises et des institutions publiques principalement dans deux domaines : l'accompagnement des projets et des situations sensibles par la communication et la définition de l'identité et la promotion de l'image corporate. Nous sommes aujourd'hui plus de 20 consultants et réalisons une marge brute supérieure à 3,5 M €.

Quel est le secret d'une stratégie de communication réussie? Quelles en sont les étapes ?

La stratégie doit être pertinente et pour cela adaptée à la problématique spécifique du client. Il n'y a pas deux cas similaires. Il faut donc commencer par une évaluation de la situation et des enjeux, un audit de l'image et du positionnement du client en intégrant le échéant une comparaison avec la concurrence. Il s'agit de définir les éléments qui permettent à l'entreprise ou à l'institution de se différencier dans sa communication par rapport à ses pairs.

D'une mauvaise évaluation du contexte, des besoins ou des risques résultera nécessairement une stratégie inadaptée, peu efficace.

La seconde étape est de définir sur la base des conclusions de la première phase une stratégie et le plan d'action correspondant en tenant compte des objectifs et des moyens de l'entreprise.

Mais le plus souvent, l'essentiel est moins dans la stratégie que dans l'exécution, le souci du détail et la rigueur de la mise en œuvre, qui sont très importants.

En terme de stratégie de communication, laquelle est à conseiller pour avoir le succès attendu?

Il n'existe pas « une » stratégie à conseiller. Chaque situation, chaque client est un cas particulier et la stratégie gagnante d'un client peut être perdante pour un autre.

La bonne stratégie est celle qui est pertinente par rapport à une situation spécifique .

L'entreprise doit de préférence définir et déployer une stratégie de communication corporate même quand elle ne traverse pas une situation sensible ou n'a pas d'objectifs de court terme.

Il est important en effet d'entretenir un dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties - prenantes, pour en faire les avocats de l'entreprise et mettre en place une communication constructive. Il ne faut pas attendre les situations de crise pour le faire.

Aujourd'hui peut on tout miser sur le digital?

Bien que nous devions totalement intégrer le digital dans la communication corporate, cela ne veut pas dire que l'on doit tout miser sur ce dernier. Le digital est un média parmi d'autre qui ne répond pas forcément à toute les situations. Dans certaines d'entre elles, le contact direct est préférable, notamment pour ce qu'il est convenu d'appeler les affaires publiques ou pour les relations avec les salariés. De même, une publication dans un journal papier peut avoir un effet statutaire. Le digital est un moyen d'action parmi d'autres qui ne peut pas être exclusif. D'où la nécessité d'établir des plans d'action intégrés qui définissent des moyens retenus en fonction des cibles et des objectifs. ■

LA REPRISE D'ENTREPRISE : UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR



Pascal Ferron

Quels sont les enjeux d'une reprise d'entreprise ?

Nous considérons que le rachat d'entreprise est aujourd'hui un enjeu majeur en France, notamment accentué par le départ à la retraite de nombreux dirigeants. La reprise d'entreprise engendre des conséquences économiques et sociales considérables aussi importantes que celles de la création d'entreprise. Les dirigeants de la nouvelle génération ayant eu des expériences antérieures riches ont souvent une approche opportuniste dans ce type d'opération. Cela leur permet de maintenir voire accélérer l'emploi et d'avoir un potentiel de développement à l'export.

La plupart des chefs d'entreprises cherche la pérennité de leurs entités qui garantira le taux de survie lors de leur reprise notamment par des ingénieurs puis la poursuite de leur croissance.

Quel est le profil des entreprises qui sont dans la capacité de reprendre une autre entreprise ? Et pourquoi la font-elles ?

La reprise par d'autres entreprises est une partie du marché qui correspond à un désir de croissance externe. Elle permet de prendre des parts de marché, d'acquies immédiatement un outil de production ou même d'explorer une nouvelle zone géographique intéressante. Par exemple,

Entretien avec Pascal Ferron, Vice-Président de **Baker Tilly France** au sujet de la reprise d'entreprise.

les entreprises du Cac 40 achètent beaucoup d'autres entités en France ou à l'étranger, d'abord par opportunité puis dans l'idée de développer leurs activités. Or, il faut savoir que la plupart des reprises d'entreprise ne sont pas faites par seulement d'autres entreprises : de nombreuses personnes physiques investissent de plus en plus dans ce type de transaction à titre de « primo repreneur » et constituent ainsi le vivier des futures grosses PME, et ETI.

Est-il dans leur intérêt de reprendre une entreprise opérant dans leur même secteur d'activité ou plutôt un secteur complémentaire ?

Tout dépend de la stratégie de l'entreprise: elle peut rechercher une complémentarité produit, clientèle, de process de fabrication ou plus simplement l'élimination d'un concurrent. La stratégie peut également s'étendre vers une volonté d'internationalisation dans une logique de limitation des risques.

Quelle est la place de Baker Tilly dans ce type d'opération ?

Aujourd'hui nous nous adressons à un grand nombre de PME ayant une problématique de transmission pas nécessairement assurée dans le cadre familial. Baker Tilly a alors pour vocation de leur trouver des repreneurs ambitieux. De plus, nous avons également des clients entrepreneurs qui souhaitent reprendre une entité. Dans ce cadre, nous réalisons près d'une centaine d'opérations par an, sans compter les cessions de fonds de commerce.

Comment Baker Tilly France accompagne ses clients ?

Nous les accompagnons dès en amont sur la démarche et sur la stratégie, la négociation, l'aspect financier et fiscal, puis sur la recherche de financement et le montage. Nous offrons surtout une démarche personnalisée qui prend en compte la dimension humaine du projet. En effet, la reprise d'entreprise est un long chemin semé d'embûches et très éprouvant psychologiquement qui nécessite de ne pas être seul. Notre première valeur ajoutée dans cet accompagnement est le détachement. En effet nous devons avoir le recul nécessaire pour pouvoir étudier les dossiers de façon rigoureuse, globale et pragmatique. ■

EN BREF

Baker Tilly France est un réseau de cabinet d'expertise comptable créé en 1974 et actuellement composé d'environ 80 bureaux. Grâce à une croissance organique continue, il est aujourd'hui membre du 8^e réseau mondial de cabinets indépendants d'expertise comptable et fiscale, d'audit et de conseil. Son organisation originale de type fédéraliste constitue un élément différenciant fort en France comme à l'étranger. Les associés de Baker Tilly se décrivent comme « des entrepreneurs qui parlent aux entrepreneurs ».

MARS & CO

Dans un monde du Conseil en Stratégie dominé par des entreprises américaines ayant toutes "descendu le Gulf Stream", MARS & CO est unique pour au moins quatre raisons :

- 1. nous sommes les seuls consultants en stratégie d'origine européenne à nous être imposés aux Etats-Unis, où nous comptons maintenant la moitié de nos activités et de nos consultants ;*
- 2. nous sommes les seuls consultants en stratégie reconnus au niveau mondial à garantir l'exclusivité de nos services à nos clients ;*
- 3. nos clients sont un nombre limité de grandes entreprises internationales auxquelles nous lient des relations de partenariat à long terme ;*
- 4. nous estimons être les seuls dans notre secteur à appliquer une vraie méritocratie, car nous ne procédons à aucun recrutement "latéral" : nous recrutons des consultants en début de carrière et nous les formons intégralement.*

Si vous êtes intéressés par notre bureau de Paris, contactez notre Direction des Ressources Humaines au 100, avenue Raymond Poincaré, 75116 Paris.



L'ORGANISATION CONTRE LA STRATÉGIE DE CROISSANCE

Une entreprise ne peut pas créer de valeur à long terme sans croissance. La croissance dépend plus que jamais de la vitesse¹. C'est aujourd'hui devenu l'élément clé de la stratégie. L'analyse des entreprises performantes sur longue durée montre que non seulement ces entreprises prennent la bonne direction mais que surtout elles le font plus vite et avec une plus grande ampleur que leurs concurrents. On constate également qu'elles réussissent à le faire grâce à leur organisation ou plutôt malgré leur organisation. Que faire pour que l'organisation soit un levier pour la croissance ? Par Jean Berg Senior Vice President, **Estin & Co.**

L'ORGANISATION : UN FREIN À LA CROISSANCE

J'ai rachelL'organisation est généralement un frein à la croissance. Elle ralentit la mise en œuvre de la stratégie et ne permet pas d'atteindre les positions nécessaires à la compétitivité et qui permettent une croissance forte. C'est un constat fait par toutes les entreprises qui ont l'ambition de croître de manière significative.

Les raisons sont connues :

- *La mauvaise focalisation de l'organisation sur les enjeux prioritaires.* L'organisation se focalise toujours sur le périmètre majeur de son activité. Elle raisonne à court terme et se concentre naturellement sur les activités matures. Des segments en croissance ont des contraintes et des priorités différentes des segments matures. Ils nécessitent une réactivité et une flexibilité plus forte, quitte à avoir une réponse moins bien élaborée.
- *Le poids des activités matures dans la rentabilité et les systèmes de motivation des managers.* Les organisations travaillant sur les deux enjeux auront intérêt (et c'est normal) à privilégier les rentabilités de court terme et les enjeux les plus importants plutôt qu'à investir en temps dans des segments en croissance mais à plus faible rentabilité immédiate. Les systèmes de pilotage et de motivation ne sont généralement pas différenciés entre les activités matures où il faut optimiser la marge et les capitaux employés pour maintenir un leadership et une compétitivité et les activités en croissance où il faut investir pour acquérir des positions de leaders.
- *L'habitude de l'organisation :* des organisations et des compétences qui ont eu l'habitude de travailler dans des environnements matures

peuvent difficilement avoir les réflexes appropriés pour des environnements de croissance. Lorsqu'une organisation a été habituée à raisonner en termes d'optimisation et de haute valeur ajoutée, il est plus difficile de réfléchir à des modèles de forte croissance nécessitant des approches différentes et une grande flexibilité.

Les réponses sont moins évidentes. Elles supposent de modifier significativement la focalisation, les habitudes et de remettre en cause un système établi. Elles ne peuvent être marginales au risque d'être inefficaces. Elles nécessitent d'accepter une part de dysfonctionnement ou de sous-optimisation temporaire. Il faut tuer l'organisation pour faire vivre la croissance.

1 – POSITIONNER LES ENJEUX DE CROISSANCE AU NIVEAU DU PRÉSIDENT OU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

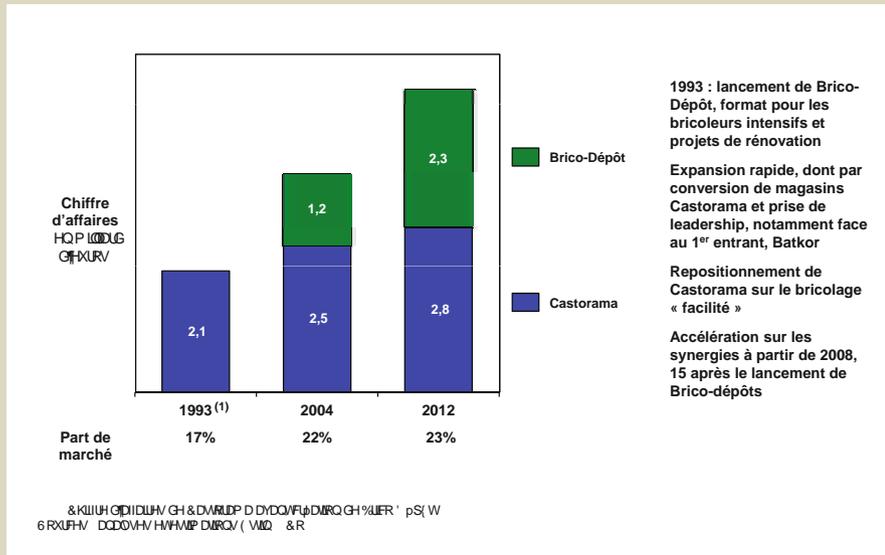
Les enjeux de croissance doivent être positionnés, de manière temporaire ou plus longue, au plus haut niveau de l'entreprise. Ils deviennent alors un enjeu significatif pour le groupe et font dès lors l'objet d'un suivi et d'une focalisation spécifiques. Ainsi, Novartis a accéléré sa croissance dans les « petits pays émergents » comme la Malaisie, la Colombie, l'Afrique sub-saharienne, ... en structurant temporairement une organisation dépendante du président et intitulée : « Group Emerging Marketing ». Entre 2008 et 2010, elle a permis de définir une approche transversale pour ces géographies, de focaliser des investissements sur l'offre et les modes accès nécessaires pour croître et de structurer les fonctions de l'entreprise autour de ces enjeux.

De la même manière, certaines activités nouvelles ayant un poids faible mais à fort potentiel sont positionnées au niveau du président ou du directeur général. Assa Abloy, le leader mondial des solutions de fermeture pour les clients particuliers, a développé une nouvelle activité en forte croissance, Global Technologies, spécialisée sur les marchés tertiaires. Cette activité est gérée directement par le Directeur Général.

2 – SPÉCIALISER L'ORGANISATION

Dans les groupes occidentaux, le réflexe naturel des managers est de développer des synergies entre les organisations pour limiter les coûts, profiter de la taille globale et assurer une cohérence mondiale, y compris pour des métiers qui ne le sont pas. C'est vrai pour la R&D, le marketing, les structures locales et les fonctions de support. Dans ce contexte, les segments en croissance se trouvent « intégrés » dans le cœur de l'organisation. Ce n'est pas la bonne solution. Pour les enjeux à fort potentiel, il y a une valeur à spécialiser au maximum les équipes sur ces nouveaux enjeux en acceptant de perdre en synergies théoriques à court terme mais en gagnant en pertinence, en réactivité et en vitesse. Ainsi, Gap s'est fortement développé dans le e-commerce en créant une entité au niveau du PDG et couvrant les différentes enseignes : Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime et Athleta. Cette organisation a rompu le sacro-saint principe d'autonomie des enseignes sur l'ensemble des étapes de valeur. Dans le e-commerce, il était nécessaire de recruter un haut calibre, de constituer des équipes performantes, d'investir dans des outils adaptés. Ceci a justifié ce changement de perspective et permet aujourd'hui à l'entreprise

Kingfisher France a fortement développé Brico-Dépôt tout en repositionnant Castorama



de générer plus de 15 % de son chiffre d'affaires sur ce canal et d'être reparti dans une dynamique de croissance globale après une longue période de stagnation.

De la même manière, Kingfisher, la maison mère de Castorama, a décidé en 1993 de lancer un nouveau concept à bas prix, Brico-Dépôt, à destination des bricoleurs intensifs et des projets de rénovation. Ce lancement s'est fait en séparant les équipes de deux concepts afin de donner la chance au nouveau concept de se développer. Pendant 15 ans, les synergies entre les deux entités ont été faibles, y compris en termes d'achat. Ceci a eu pour effet de permettre une forte croissance de Brico-Dépôt tout en permettant un repositionnement réussi de Castorama sur le bricolage « Facilité » (cf. tableau joint).

3 – CHANGER LA FOCALISATION DES ORGANISATIONS

Lorsque la spécialisation n'est pas possible, que les effets d'échelle sont trop élevés pour couvrir les organisations, il est nécessaire de focaliser davantage sur les enjeux de croissance.

Les budgets consacrés ou la part du temps passé par ces équipes doivent atteindre une proportion significative pour les segments en croissance. Cette approche doit être décidée de manière stratégique au plus haut niveau de l'entreprise. Elle doit donner lieu à des arbitrages clairs et tranchés. Elle doit ensuite nécessiter des processus spécifiques en termes de priorités de développement de produits ou services, de proximité des décisions avec les marchés et de mise en cohérence de l'ensemble.

Cisco mène ce type d'approche depuis de nombreuses années. L'entreprise a inversé les focalisations d'investissements. Historiquement, les

équipes surinvestissaient dans des projets de sursegmentation, d'optimisation, de complexification de l'offre et des modes d'accès. Les projets à forte croissance future devaient se contenter des reliquats disponibles, de la bonne volonté d'équipes travaillant de manière additionnelle sur ce type de projets en fonction de leur motivation. Les projets d'optimisation, de renouvellement marginaux, de sursegmentation et de défense des positions ne sont aujourd'hui plus prioritaires. L'organisation est focalisée sur la croissance. Soixante pour cent des projets de développements doivent être consacrés à des projets de croissance.

4 – RELOCALISER ET GLOBALISER LES ÉQUIPES

Dans de nombreuses industries, les pays émergents représentent une part significative de la croissance. Ceci suppose une adaptation des modèles d'activité à ces géographies. Les modèles matures ne permettent pas d'aller à la bonne vitesse dans les marchés émergents. Elle passe par une relocalisation des équipes dans ces pays. Ceci est vrai pour les fonctions de marketing, de R&D, mais également pour les fonctions de support (finance, informatique, ressources humaines, ...). Le poids des pays émergents doit suivre très rapidement la croissance des productions dans ces pays. Lorsqu'elle n'est pas possible ou complexe pour des produits mondiaux, la part des employés provenant des pays en croissance doivent s'accroître significativement dans les équipes des pays matures.

Ainsi, près de 50 % des effectifs des centres de développement d'Unilever localisés dans les pays matures proviennent des pays émergents (chinois, indiens, brésiliens, russes...). Ceci permet de partager les approches entre les équipes, de trans-

férent des savoir-faire et de mettre en œuvre une organisation globale. Chaque centre ne travaille pas exclusivement pour sa zone mais est intégré dans un système global.

5 – GÉRER EN MODE PROJET

La mise en œuvre d'une stratégie de croissance à la bonne vitesse peut également passer par une gestion spécifique de quelques enjeux de croissance en mode projet. L'organisation existante gère les processus continus pour les activités matures et les approches mondiales. Les projets transverses se focalisent sur les projets de croissance. Ils permettent d'accélérer la croissance en impliquant en même temps et de manière transverse un ensemble vaste et cohérent de compétences. Ces projets peuvent concerner :

- Des développements de produits spécifiques (en mode accéléré avec des « passages » plus rapides des différentes étapes de développement) ;
- Des approches commerciales adaptées aux segments en croissance tout en profitant des expertises développées dans d'autres géographies et sans forcément de liens hiérarchiques directs ;
- Des modes de fonctionnement des fonctions de support spécifiques avec un niveau de détail adapté aux enjeux de croissance.

QU'EN CONCLURE ?

Trop souvent, l'organisation s'oppose, consciemment ou non, à la mise en œuvre des stratégies de croissance. Dans le combat « Organisation contre Stratégie », l'organisation sort toujours vainqueur. Il est du rôle de la direction générale d'agir sur les 5 leviers possibles pour éviter deux écueils : la démobilité des organisations sur les activités matures et la perte d'opportunités de croissance pour les segments à potentiel. L'organisation devient alors un levier pour la croissance. ■

EN BREF

Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.

ESTIN & Co

CONSEIL EN STRATÉGIE

Nous aidons les directions générales d'un nombre limité
de grands groupes européens, nord-américains et
asiatiques dans leurs stratégies de croissance

PARIS • LONDRES • ZURICH • SHANGHAI



MEDIHANDTRACE – LA TRAÇABILITÉ AUTOMATISÉE DE L'HYGIÈNE DES MAINS ET DES SOINS



Francine Lancelor-Brenning

La technologie RFID au service de la lutte contre les maladies nosocomiales. Exposé de Francine Lancelor-Brenning, Directrice Générale de **MediHandTrace**.

Un problème majeur de santé publique au sein des établissements hospitaliers est la transmission d'infections appelées « infections nosocomiales » ou « infections associées aux soins ». En France, plus de 800 000 personnes sont touchées tous les ans. Le cumul d'un manque de rigueur dans l'application des protocoles de l'hygiène des mains et de ceux de la chaîne des soins est à l'origine de plus de 30 000 décès par an en France en milieu hospitalier.

Par ailleurs, la réglementation oblige le personnel de santé à une traçabilité sans faille des soins qui sont prodigués aux patients. La traçabilité « papier » actuelle du dossier patient, établie après que le soin ait été prodigué, est source d'erreurs (parfois très préjudiciables), d'oublis, de temps perdu.

La meilleure des préventions aux infections est le lavage et la désinfection des mains, en particulier avec des solutions hydro-alcooliques (SHA). Jusqu'à présent, aucune solution satisfaisante ne permettait d'évaluer correctement l'utilisation des SHA, ni d'auditer automatiquement la conformité des pratiques de désinfection des mains aux protocoles préconisés. Le taux d'observance constaté est actuellement inférieur à 30 %, malgré l'importance et la criticité du sujet.

La société MediHandTrace apporte des solutions novatrices en matière de traçabilité dans le secteur de la santé, dont la mise en œuvre par une plus large conformité aux protocoles débouche sur une réduction du taux des infections nosocomiales et une amélioration de la qualité des soins.

Plusieurs outils de traçabilité ont été mis au point et validés en association avec l'unité de recherche URMITE 6236 (CNRS / Université de la Méditerranée), et plus particulièrement en collaboration avec les personnels de santé de l'équipe du Professeur Philippe Brouqui, au sein du service de Maladies Infectieuses Tropicales (MIT) de l'hôpital Nord de Marseille (France).

Cette expérimentation, unique au monde, a permis d'obtenir des résultats significatifs sur plusieurs années d'essais, et font l'objet de publications scientifiques. Le constat principal corrobore les hypothèses initiales, à savoir que les conformités aux protocoles de désinfection des mains lors des audits sont très largement surestimées.

Avec la solution MediHandTrace® de traçabilité automatisée de l'hygiène des mains dans les parcours patients, le personnel soignant est responsabilisé avant et après contact patient ; les données démontrent une nette amélioration dans le temps des pratiques individuelles et collectives, pour la sécurité de toutes les parties prenantes.

La solution MediHandTrace® et ses dérivés (*Patient Smart Reader, MediTrace, SHAView & Surgery Scan*) ont été développés suivant une recommandation de l'OMS pour l'Hygiène des Mains au cours des Soins. Ces solutions sont également adaptables au secteur des industries pharmaceutique et agroalimentaire pour une meilleure prise en compte de la qualité environnementale. ■

EN BREF

MediHandTrace est née début 2015 de l'alliance de deux entreprises aux compétences complémentaires, Ephygie-Hand et Micro BE, et du consortium éponyme dont l'objectif est de développer et de réaliser des systèmes automatisés de traçabilité de soins et d'hygiène des mains. Micro-BE, bureau d'études en électronique et informatique, développe des produits et solutions autour de la RFID et des applications spécifiques pour différents secteurs d'activité, y compris le secteur médical. La volonté de jouer un rôle dans le domaine de l'hygiène des mains et le dépôt de brevets de systèmes automatisés de traçabilité sont à l'origine de la création d'Ephygie-Hand en 2006. www.medihandtrace.com.

mediHandTrace



RELIER LES SECTEURS DES INFRASTRUCTURES ET DU DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL



Daphnée Benayoun

BIO EXPRESS

DAPHNÉE BENAYOUN

est directrice du département développement économique et institutionnel chez Louis Berger, bureau d'études spécialisé dans le domaine des infrastructures et du développement, où elle est entrée en 2004.

En quoi l'infrastructure est-elle liée au secteur du développement ?

A l'origine, Louis Berger était surtout connu pour les services d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de planification et de gestion de projets d'infrastructures. Notre engagement pour contribuer à la société, couplé d'une capacité à apporter dans la mise en œuvre des projets une approche multidisciplinaire, nous a conduits logiquement à élargir notre champ d'action. Nous avons ainsi optimisé les synergies avec nos activités traditionnelles dans les secteurs des infrastructures physiques, afin de proposer des solutions globales et intégrées. Cette approche s'enracine dans la conviction que les défis physiques (y compris ceux posés par le changement climatique par exemple) ne peuvent être considérés de manière isolée des défis institutionnels, économiques ou sociaux.

Concrètement, qu'entend-on par développement institutionnel ?

Le développement institutionnel vise à renforcer

Rencontre avec Daphnée Benayoun, directrice du département développement économique et institutionnel chez Louis Berger.

les capacités des institutions et des principaux acteurs (gouvernements et administrations, société civile, secteur privé, institutions académiques) pour contribuer au développement durable d'un pays. Nous intervenons ainsi sur des projets d'appui aux réformes des politiques publiques et de renforcement de capacités dans des secteurs très diversifiés (justice, développement économique et social, commerce, enseignement supérieur ou formation professionnelle).

A titre d'exemple, au Congo, nous avons appuyé le développement d'une stratégie commerciale nationale pour aider le pays à diversifier son économie ainsi qu'organisé la formation et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs concernés du pays au droit OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique) afin d'améliorer son climat commercial. Dans le domaine du développement, ces interventions sont tout aussi essentielles que les projets « classiques » d'infrastructures et nous différencient des bureaux d'études dont l'approche est plus limitée aux infrastructures physiques.

Dans quelles régions du monde votre équipe intervient-elle ?

Nous conduisons des projets en Afrique, Europe de l'Est, Asie centrale ou Caucase, principalement sur des financements internationaux et multilatéraux (Union Européenne, banques de développement, Agence Française de Développement...). L'Afrique représente un champ d'action privilégié et de croissance importante de notre activité. Louis Berger y est présent depuis plus de 50 ans, et les Africains représentent actuellement près des trois quarts de notre personnel sur le continent. Ainsi, Louis Berger est à même d'apporter des solutions spécialisées et adaptées aux défis les plus complexes en matière de développement sur le continent.

Qu'est-ce qui vous a amenée au secteur du développement institutionnel ?

J'ai intégré Louis Berger en tant qu'économiste des transports. Dans ce rôle, j'ai pu m'impliquer dans l'élaboration de plusieurs projets de planification et de développement des infrastructures de transport en Albanie, au Maroc ou au Vietnam. Grâce aux opportunités de mobilité interne, je suis ensuite devenue chef de projet puis directrice régionale en charge de piloter des projets sur financement international, en Afrique et au Maghreb, sur l'ensemble de nos secteurs d'intervention, en particulier en renforcement institutionnel et assistance technique. Ma double formation (Ecole Centrale Paris – spécialisation mathématiques appliquées, et Sciences Po Paris – majeure commerce international), ma passion pour l'aide au développement couplées à la grande diversité des secteurs d'activités de Louis Berger, m'ont amenée naturellement à me concentrer désormais aux projets de développement dans une perspective institutionnelle. Cette perspective permet d'appuyer les initiatives internationales, à l'échelon gouvernemental ou à l'échelon communautaire, afin d'apporter des solutions aux défis majeurs que représentent l'amélioration de la gouvernance, les impacts du changement climatique, entre autres, sur les pays en développement et en transition. ■

LOUIS BERGER EN CHIFFRES

- Fondé en 1953
- 6 000 collaborateurs
- Une expérience internationale dans plus de 120 pays
- CA d'un milliard de dollars



Louis Berger

Solutions for a better world

POSTES CHEZ LOUIS BERGER

Société mondiale de conseil en ingénierie, dont le CA dépasse un milliard de dollars, Louis Berger fournit des services à ses clients dans les secteurs des infrastructures et du développement, et les aide à trouver des solutions aux défis les plus complexes. Implanté en France depuis 40 ans, Louis Berger intervient sur tous les continents, sauf l'Antarctique. Pour en savoir plus, visitez louisberger.com



Assistance à maîtrise d'ouvrage pour la coordination des maîtrises d'ouvrage sur le secteur Clichy-Batignolles (Paris 17e)

CE QUE NOUS RECHERCHONS

Notre ressource la plus importante réside dans nos salariés. Louis Berger propose de nombreuses opportunités en travaillant sur des projets qui ont un impact important et positif sur les peuples, les communautés, et l'environnement. Nous sommes toujours à la recherche de professionnels compétents et passionnés, avec une expertise en infrastructures de transport (route, port, aéroport, chemin de fer), eau et assainissement, bâtiments, facilitation du commerce, management des finances publiques (GFP), développement du secteur privé, économie et statistiques.

Louis Berger est un employeur souscrivant au principe de l'égalité d'accès à l'emploi (homme, femme, handicapé, vétérans).

OPPORTUNITÉS

- Chefs de mission (conception et supervision)
- Ingénieurs routiers, ingénieurs structures
- Ingénieurs ferroviaires et portuaires
- Economistes des transports
- Economistes, spécialistes en sciences sociales
- Spécialistes en management des finances publiques

louisberger.com

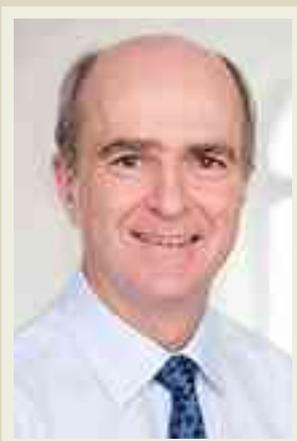


CONSEIL

CONSEIL & FINANCE

LES LBO ET LE MANAGEMENT

De nombreuses entreprises sont ou ont été l'objet d'opération de LBO (Pour citer quelques noms connus du grand public : Picard, Yoplait, Amora Maille, Saint-Hubert, Quick, Numéricable, TDF, Nocibé, Kiloutou, Sandro Maje, Maisons du Monde, Algeco, Europcar, Elis...). On rappelle qu'une opération de LBO (Leveraged Buy Out) est le rachat d'une entreprise par un fonds d'investissement financé pour partie par endettement. Elle résulte le plus souvent de la cession par un groupe industriel d'une filiale non stratégique, ou de la cession d'une entreprise familiale. Hervé Couffin (71) a été « partner » fondateur de PAI, le plus grand fonds de LBO français, puis a créé **Callisto** qui accompagne les équipes de Management dans ces opérations. Il nous apporte son éclairage sur les implications d'un LBO pour le Management.



Hervé Couffin (71)

Au vu de votre expérience, le LBO est-t-il pour le Management de l'entreprise une chance ou un vecteur de risques ?

Le LBO est un mode de détention du capital alternatif à la détention du capital par un groupe, par une famille ou par la bourse. Comme chacun des autres modes de détention, il présente des atouts et des faiblesses tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue du Management.

En tant qu'investisseur puis en tant que conseil du Management, je peux témoigner que le LBO présente dans le plus grand nombre de cas, mais pas systématiquement, plus d'atouts que de faiblesses.

On ne doit pas cacher le fait qu'il y a eu quelques échecs, mais il y a eu beaucoup plus de succès, et certains très brillants. Il est indispensable qu'il soit au départ bien calibré (endettement pas excessif), qu'il démarre sur des bases saines et claires (business plan raisonnable) et que le Management ait pu s'y préparer sérieusement.

Quels en sont, justement, les atouts ?

Le LBO est en quelque sorte un contrat moral entre un actionnaire professionnel et une équipe de Management, autour du projet de développement d'une entreprise sur une durée clairement définie dans le temps (à moyen terme, typiquement 4 à 5 ans), et avec un objectif commun de création de valeur. Le rôle de chacun est bien défini : le Management est en charge de la gestion opérati-

tionnelle, le fonds se concentre sur les décisions d'actionnaire. Les intérêts de l'actionnaire financier majoritaire et du Management sont alignés car les principaux managers deviennent actionnaires à travers ce que l'on appelle le « management package ».

L'expérience montre que cela fonctionne bien le plus souvent : les performances de l'entreprise sont dopées par le partenariat ainsi établi entre le Management et le fonds, et on peut faire le constat que les LBO ont permis à un grand nombre d'entreprises moyennes de se développer fortement, de s'internationaliser davantage et d'accroître leurs positions stratégiques, par exemple par le biais d'acquisitions. Il est vrai qu'il y a eu aussi quelques échecs, en petit nombre, et ceux-ci n'ont pas impacté les sociétés opérationnelles heureusement... (ils ont été circonscrits à la holding financière du LBO).

Quels sont les challenges que le management va rencontrer dans le LBO ?

Dans un LBO, le Management va se trouver confronté à un actionnaire professionnel exigeant en matière de performance. La médiocrité ou l'approximation ne seront pas tolérés. Dès lors que le LBO est un exercice qui s'inscrit sur une durée limitée (4 ou 5 ans), le Management va devoir mettre en place des plans d'actions à une vitesse accélérée. En contrepartie le fonds se montrera très réactif et à même de répondre

Callisto

rapidement à toutes les questions stratégiques que le Management peut souhaiter poser à son actionnaire.

Le fonds a un objectif clair et simple : maximiser la création de valeur, et l'expérience montre d'ailleurs le plus souvent qu'il est totalement compatible avec l'objectif de développement de l'entreprise : celle-ci se valorisera d'autant mieux à la sortie qu'elle se sera bien développée et aura accru son positionnement stratégique.

Quant aux dirigeants de l'entreprise, il leur est demandé d'oublier partiellement leur statut de salarié et de se transformer en entrepreneur.

Comment le pacte entre le Management et le fonds d'investissement va-t-il se construire ?

L'outil qui va rendre naturelle la construction du pacte entre le Management et le fonds d'investissements est le « management package ». Il va permettre au Management de devenir actionnaire et ainsi garantir ce qu'on appelle « l'alignement des intérêts ». Il s'agit de demander au Management de prendre un certain risque financier en investissant dans le LBO, à la hauteur de ses moyens, afin de montrer son adhésion au projet. En contrepartie, le management pourra réaliser des gains substantiels si la performance finale du LBO est bonne, voire très substantiels si la performance est très bonne.

Le management package est-il alors un outil standard ?

Le management package doit être adapté à chaque contexte d'entreprise, à chaque contexte de transaction LBO et notamment il doit tenir compte du business plan de la société. C'est un outil sophistiqué et construit sur mesure.

Il doit être négocié par le Management avec ses conseils, et l'expérience montre qu'il existe une très grande dispersion des performances des management package pour une performance de LBO donnée.

Le management package doit être capable de résister à une durée de LBO qui s'allonge, et il doit non seulement se montrer excellent dans les

très bons scénarios, mais aussi assez bons dans les scénarios plus moyens.

De plus le Management doit être mise en garde contre un certain nombre de pièges potentiels tant dans la construction du package que dans les accords d'actionnaires qui vont l'accompagner. A titre d'exemple, les clauses anti-dilution sont très importantes dans tous les LBO où des acquisitions sont envisageables, et elles doivent être négociées dès le départ.

Quel est le rôle de Callisto ?

J'ai créé Callisto, avec un ancien collègue « partner » d'un des premiers fonds de LBO européens, il y a une dizaine d'années, avec pour objectif d'offrir aux équipes de Management des services de conseils professionnels parfaitement ciblés pour cette problématique.. Contrairement aux banques d'affaires, nous avons ainsi voulu présenter une offre totalement protégée de tout conflit d'intérêts : Callisto ne travaille jamais pour les fonds d'investissements.

Callisto est très rapidement devenu la référence sur ce marché et nous avons conseillé au fil des années plus de 70 équipes de Management dans

la négociation du management package sous ses aspects quantitatifs ainsi que les clauses qualitatives importantes (négociation du pacte d'actionnaires, des clauses de départ anticipé...).

Quid de Callisto dans les LBO secondaires ?

Nous sommes très actifs également dans les LBO secondaires (LBO qui succède à un premier LBO). S'agissant du management package, nous constatons que les dirigeants concernés, qui ont donc connu une première opération de LBO, ont très fortement conscience du besoin d'être épaulés sur le plan technique dans la négociation du nouveau management package. Ils ont eu l'occasion de mesurer la technicité et la complexité du management package lors de leur première opération. Par ailleurs dans un LBO secondaire notre mission s'élargit souvent à d'autres problématiques telles que le « mapping » des fonds : il s'agit de réfléchir au profil des fonds susceptibles de répondre au mieux à la stratégie et à la culture de l'entreprise. ■

Par Hervé Couffin (71), Président de Callisto

CALLISTO EST EN QUELQUE SORTE LE BANQUIER CONSEIL DU MANAGEMENT FACE AUX FONDS DE LBO ET APPORTE AINSI À SES CLIENTS SA LONGUE EXPÉRIENCE ET LA CONNAISSANCE INTIME DES FONDS ET DES TRANSACTIONS LBO.

des transactions « mid et large cap » (c'est-à-dire pour des valeurs d'entreprise allant de 150M€ à plusieurs milliards).

Notre rôle consiste ainsi à accompagner le Management en tant que conseil financier, l'initier à l'environnement du « private equity », lui faire prendre conscience des enjeux de l'opération à venir et l'aider à se préparer pour le LBO. Callisto est en quelque sorte le banquier conseil du management face aux fonds de LBO et apporte ainsi à ses clients sa longue expérience et la connaissance intime des fonds et des transactions LBO. Une part importante de la mission de Callisto va être

PORTAGE SALARIAL : LA FLEXI-SÉCURITÉ ASSUMÉE

Dans un marché de l'emploi qui a connu une croissance de 85 % d'indépendants et de freelances sur la dernière décennie, le portage salarial s'affirme comme un levier indéniable de compétitivité par la flexi-sécurité qu'il propose. Explications de Pierre Godin, Directeur Grands Comptes et Institutionnels, et d'Olivier Martin, Directeur général d'AD'Missions, société pionnière en portage salarial.



Pierre Godin



Olivier Martin

Aujourd'hui quels sont les enjeux de votre métier ?

P. Godin : Il y en a plusieurs qui s'inscrivent dans un contexte évolutif du marché, notamment réglementaire grâce à l'ordonnance qui cadre désormais notre profession depuis avril dernier. À cet égard, il est à signaler que la France a une capacité d'innovation en matière sociale relativement incroyable, le portage salarial donnant à un individu son autonomie, tout en lui préservant un statut de salarié !

O. Martin : Par ailleurs, des négociations sont en cours au sein du PEPS (Syndicat des Professionnels de l'Emploi en Portage Salarial), dont nous faisons partie, pour créer une convention collective avec les organisations syndicales d'employés. C'est important pour notre profession de parvenir à définir un cadre de fonctionnement pour cette activité au cœur des problématiques de flexibilité et des enjeux de compétitivité des entreprises françaises.

Constitue-t-elle un levier de développement des entreprises ?

P. Godin : Oui. Le salariat à travers le CDI a toute sa place, mais il peine à répondre aux tensions que connaissent les entreprises pour se développer de manière pérenne. En manque de visibilité sur leurs besoins opérationnels, elles ont besoin d'une variable d'ajustement pour assurer les pics de croissance sans avoir à gérer les compétences. Dans ce contexte, le portage salarial est une alternative de choix pour répondre à des problématiques additionnelles de compétences pendant une durée précise.

Concrètement, comment fonctionne le portage salarial et à qui s'adresse-t-il ?

P. Godin : Le statut répond à des personnes qui veulent opérer, travailler et délivrer leurs expertises auprès d'entreprises et d'organisations de façon autonome, tant en matière de démarchage commercial que dans l'exercice de leur expertise. AD'Mis-

sions se charge de leur hébergement juridique et les aide à monter en compétences, à acquérir un vrai positionnement en passant du CV à l'élaboration d'une offre de service pertinente. Enfin, lorsqu'on est consultant, l'isolement est une notion à appréhender, d'où notre choix d'implantation nationale pour dynamiser et fédérer les consultants autour d'un sentiment d'appartenance à un réseau.

O. Martin : Il faut préciser également que nous travaillons à construire des dispositifs, en partenariat avec le Ministère de la Recherche, qui ouvrent droit à des crédits impôts-recherche pour le compte des clients de salariés portés.

Comment expliquez-vous qu'il ne soit pas plus connu ?

O. Martin : Il est connu, mais peu répandu. Il nous faut donc l'expliquer davantage pour que les entreprises en saisissent mieux l'intérêt. Voilà pourquoi, nous mettons en place des partenariats, des accords-cadres pour sécuriser la relation triangulaire qu'il implique : l'entreprise, le salarié porté qui va intervenir et la société de portage.

P. Godin : En effet, les services juridiques n'ont pas forcément de contrats de prestations de service adaptés au portage. Il nous faut donc sensibiliser les entreprises à l'évolution des règles qu'impulse ce secteur.

Quelle est votre vision du portage salarial dans 20 ans ?

O. Martin : Le portage est la réponse idoine aux besoins des entreprises, qui s'organisent aujourd'hui par projets, et ont donc besoin de ressources sur une durée définie. Il répond également au désir d'une force de travail qui veut de plus en plus pouvoir décider de son employeur. C'est donc une formule qui a beaucoup d'avenir dans notre société, sans porter atteinte au CDI classique, 5 à 7 % de la population active seulement étant aujourd'hui capable de travailler en toute autonomie. ■

EN BREF

Partenaire de référence pour les consultants comme pour les entreprises, AD'Missions regroupe aujourd'hui plus de 2 500 consultants, experts ou intervenants réalisant un chiffre d'affaires annuel de 44 millions d'euros et 16 % de croissance en 2014. C'est aussi un réseau de 15 agences régionales assurant une couverture complète du territoire, et une équipe de 50 collaborateurs permanents

PERFORMICS : DU MARKETING À LA PERFORMANCE



Pierre-Emmanuel Cros

En 2008, Pierre-Emmanuel Cros rejoint le Groupe Publicis en tant que Directeur Général Adjoint de Zed Digital pour devenir ensuite Directeur Général de Performics France. Membre du Comité Exécutif Worldwide de Performics, il est aujourd'hui considéré comme l'un des principaux experts du digital en France.

Quatre questions à Monsieur Cros, Directeur Général de **Performics France**.

Performics en quelques mots ?

Performics est l'agence de performance marketing digitale du groupe ZenithOptimedia / Publicis Groupe, créée en 1998 aux Etats-Unis. Nous intégrons la science du marketing aux nouvelles technologies pour optimiser les stratégies de communication sur les canaux digitaux et accélérer l'engagement des consommateurs auprès de la marque, la participation, les leads et les ventes.

L'agence noue des partenariats exclusifs avec les plus grands acteurs du Digital, pour travailler à grande échelle et innover. Nos spécialistes en Paid search, Référencement naturel (SEO), display, médias sociaux, affiliation et mobile, travaillent pour les plus grandes marques du Top 100 des annonceurs français (L'Oréal, Nestlé, Toyota, LVMH, Disneyland Paris, Bouygues Telecom, etc.) et les e-commerçants les plus importants du marché (Fnac.com, Cdiscount, etc.).

Comment accompagnez-vous vos clients ?

Nous les accompagnons dans une vraie logique de partenariat business. Le fait d'être présent sur les supports digitaux augmente la visibilité des annonceurs, crée de la préférence de marque, et booste l'achat du produit et les activités de l'entreprise.

Notre approche part de l'analyse de la data pour activer les médias, afin d'optimiser le business de nos clients.

Grâce à notre expertise complète, nous pouvons prendre en charge l'ensemble de la stratégie

digitale du client et apporter une réponse productive à tous ses besoins.

Faire appel à Performics permet alors de profiter de ressources puissantes alliées à l'expertise opérationnelle d'un pure-player.

Nous sommes aujourd'hui en pleine ère digitale. Quelle vision avez-vous du marché mondial en matière de web et de solutions mobiles ? N'est il pas arrivé à sa saturation selon vous ?

En effet, aujourd'hui les internautes français passent en moyenne 27,7 heures en ligne chaque mois et près de 7,5 % du trafic internet se fait depuis leurs mobiles ou tablettes. Le poids du digital va d'ailleurs continuer à croître ; selon les prévisions de ZenithOptimedia, en France, Internet pèsera plus d'un tiers des dépenses publicitaires plurimédia en 2017, tandis que le mobile en représentera 11 %.

Une éventuelle saturation peut être présente dans le volume d'exposition publicitaire mais il ne concerne pas que le digital. En effet, quel que soit le média, le consommateur reçoit des centaines de stimulus publicitaires par jour, par les affiches, la radio, la télévision, etc. La saturation n'est donc pas le propre du digital.

Le digital est actuellement le média le plus technologique dans sa capacité de mesurer le comportement des consommateurs. Ainsi l'innovation et l'enjeu aujourd'hui sont de mieux cibler les consommateurs. L'idée n'est donc pas de le surexposer mais de l'exposer à bon escient

avec le bon niveau de répétition. Et sur ce point, le défi est d'abord technologique : savoir où, comment toucher le consommateur et avec quel message pertinent. D'où notre approche « audience planning », rendue possible par les évolutions du digital. Nous menons d'ailleurs actuellement plusieurs campagnes pour nos clients, fondées sur l'exploitation de la data aboutissant à une scénarisation des messages personnalisés selon les profils touchés en temps réel.

Quels sont vos objectifs à venir ?

Aujourd'hui, nous avons la chance de travailler pour un grand nombre de marques prestigieuses, connues pour leur exigence en matière de qualité et de résultats.

Comme je vous le disais, nous nous positionnons comme des partenaires business pour nos clients. Nous mettons de ce fait en place une stratégie de développement sur le long terme et explorons des pistes supplémentaires pour l'avenir.

Pour cela, nous avons développé une approche unique combinant connaissance utilisateurs, message de la marque, vision concurrentielle, mais aussi expérience consommateur. Notre objectif est de proposer une approche systémique (vs « siloisée ») pertinente pour la marque, au profit d'une meilleure expérience consommateur. ■

LES RH : ACTEURS CLÉS

DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRISE À L'INTERNATIONAL

En quelques décennies, le monde est devenu un village. La mondialisation a de nombreuses interactions financières, économiques et sociales. De fait, les échanges internationaux ont explosé et le « terrain de jeu » potentiel des entreprises s'est considérablement modifié, à l'instar de ses problématiques RH.



**Yves Girouard, Président
du Cercle Magellan**

Un contexte en profonde mutation

La concurrence mondiale entraîne des contraintes sur les coûts et sur la productivité. Les entreprises sont en recherche constante de relais de croissance et de profits : l'international en constitue un important vecteur. Par ailleurs, elles localisent leurs centres de production ou/et de décision au plus proche de leurs marchés. De leur côté, les pays émergents et leurs entreprises qui s'internationalisent commencent à bouleverser les pôles de l'économie mondiale. À titre d'exemple, de plus en plus d'entreprises des pays émergents investissent, voire rachètent des entreprises ou des activités dans les pays matures. Les fonds de pension et les hedge funds font aussi leur marché. On assiste progressivement à un basculement économique et géographique qui tend à bouleverser les anciennes hiérarchies internationales.

Ces mutations se traduisent par une pression accrue sur les entreprises et les salariés. Cette pression s'exerce aussi sur le temps, sur l'espace et sur la performance. Aujourd'hui, le temps du business n'est plus le temps « biologique »... Dans de nombreux pays, on constate que les managers sont à la fois dans l'entreprise et sur le marché. L'entreprise est un point d'appui pour développer leur carrière et leurs compétences. L'employabilité devient un enjeu majeur pour les salariés de par le monde.

Un management des ressources humaines adapté

Dans la compétition mondiale et un environnement systémique, complexe, le Capital Humain acquiert pour les entreprises un statut de facteur stratégique. La fonction Ressources Humaines¹ constitue l'un des leviers majeurs de compétitivité et de création de valeur dans l'entreprise. Elle doit accompagner la stratégie business dans son développement international et les changements induits, mais aussi les équipes de direction, les managers et les salariés, quelle que soit leur localisation géographique.

L'internationalisation exige en particulier d'articuler les politiques globales et les pratiques locales dans des organisations et des environnements de plus en plus complexes dans lesquels de nombreux facteurs endogènes et exogènes interfèrent. Chaque entreprise doit adapter son organisation, ses politiques et ses processus RH à son activité et à la vision de ses dirigeants.

Si la gestion locale du personnel est généralement assurée par des salariés locaux, les enjeux RH sur les plans régionaux et globaux sont souvent impor-

tants, tout comme le pilotage de projets internationaux (implantation de filiales par exemple).

L'international renforce le caractère pluridisciplinaire des RH dans un contexte d'exigences accrues de conformité (compliance), touchant par exemple les aspects juridiques, financiers, le management des risques, etc... et impactant in fine la stratégie. Sur une mer de paradoxes, l'international nécessite un pilotage des ressources humaines qui s'appuie sur un management RH à une autre échelle.

Quelles missions ?

Les missions RH à l'international varient selon la situation de l'entreprise. En termes de tendance, une importance particulière semble être portée à l'accompagnement des transformations, au développement du management de la performance et des compétences, à l'attractivité et la fidélisation des talents, à l'organisation du travail et des RH elles-mêmes ainsi qu'à l'amélioration de leur efficacité, à l'optimisation des processus, et à l'accompagnement des enjeux sociaux et sociétaux.

Les responsables RH dans un contexte international doivent donc avoir des aptitudes, des connaissances et des compétences particulières (ouverture interculturelle, approche business, finance, stratégie RH, méthodes/processus/techniques RH internationales, spécificité des pratiques régionales, etc.).

Les enjeux sont considérables ! ■

1. Ouvrage recommandé : « Enjeux RH dans les entreprises internationales », Yves Girouard, Cercle Magellan.

UN RÉSEAU RH ET DES FORMATIONS POUR OPTIMISER GESTION ET COÛTS

Créé en 1998, **le Cercle Magellan** et ses trois clubs mettent leur expertise et la force du réseau au service d'une ambition : répondre aux besoins de structuration et de benchmark des RH d'entreprises se développant à l'international. Explications de Yves Girouard, Président du Cercle Magellan et Directeur des MBA Spécialisés, Institut Magellan et ENS Cachan.

Quelles sont les missions du Cercle Magellan et dans quel contexte est-il né ?

À travers son réseau, la vocation du Cercle Magellan est d'accompagner les entreprises dans le cadre de leur développement international. Car, souvent, si elles pensent aux aspects business, marketing et financier dans leur déploiement, l'aspect RH est moins priorisé. Or, par exemple, lors des due diligences, l'aspect RH peut faire échouer un projet. On comprend dès lors son importance. De plus, les problématiques réglementaires, mais également culturelles, font de la notion RH un élément indispensable à appréhender pour une entreprise qui se développe à l'international. Voilà pourquoi, le Cercle Magellan a été créé en 1998. Aujourd'hui, il fait partie de la cellule de crise du Ministère des Affaires étrangères, ce qui nous permet d'informer nos adhérents dans ce type de situations afin qu'ils puissent prendre les décisions les plus adaptées.

Comment s'organise-t-il ?

Le Cercle Magellan est organisé en trois clubs qui interviennent chacun sur des problématiques précises.

L'International Mobility Club, réseau leader des professionnels de la Mobilité internationale, traite des problématiques du sujet : veille réglementaire liée à la fiscalité, l'immigration, droit du travail et la protection sociale des différents pays de présence des adhérents du réseau ; transfert de l'expertise ainsi que de la méthodologie via l'intervention de professionnels reconnus dans le domaine ; enfin, partage de bonnes pratiques

entre les adhérents du réseau.

L'International Comp & Ben Club, réseau professionnel d'échanges et d'information, traite des problématiques liées à la rémunération et aux avantages sociaux des salariés dans un contexte international.

L'International Talent Management Club traite exclusivement de thématiques internationales : outils et process de sourcing sur un périmètre international, Global Onboarding programs, outils et process d'identification des talents, stratégies et programmes de développement pour les HIPO et experts à l'international, gestion des carrières à l'international, gestion de la performance...

Comment se compose la communauté du Cercle ?

Aujourd'hui, un peu plus de 200 grandes entreprises participent à ce réseau, ce qui représente environ 1700 professionnels au total. Cette année, on a décidé, avec le soutien d'un certain nombre d'organismes, de proposer un réseau dédié aux entreprises de taille intermédiaire toujours sur la thématique des RH à l'international.

Pouvez-vous nous parler de l'Institut Magellan ?

L'Institut Magellan a été créé dans le prolongement du Cercle et constitue un outil privilégié de formation pour les entreprises, sur le champ des RH dans un contexte international. Il propose des formations

courtes (sur un à trois jours) ainsi que trois MBA spécialisés en formation continue et initiale : MBA HR Management In International Companies, programme de spécialité de haut niveau qui prépare les participants à l'exercice de leur fonction dans des entreprises internationales ; MBA GRH & Mobilité internationale propose une spécialisation en gestion de la mobilité internationale ; MBA Compensation & Benefits Management qui propose une formation approfondie et de haut niveau aux « rémunérations et avantages sociaux » dans un environnement international. Ces MBA Spécialisés bénéficient des meilleures places dans les classements RH en France. Leur caractère opérationnel et spécialisé est très apprécié des participants et des entreprises. Ces dernières proposent d'ailleurs de nombreuses offres d'emploi.

Enfin, à la demande des entreprises, nous développons une Certification Professionnelle à ces métiers. ■





A propos de McKinsey

Etabli en France depuis un demi-siècle, McKinsey & Company conseille les grandes entreprises, institutions publiques et organisations à but non lucratif afin de les aider à améliorer durablement leurs performances, en partenaire de long terme pour leur développement. A travers une centaine de bureaux dans plus de 60 pays, McKinsey fonctionne comme une seule et même entité à l'échelle mondiale, offrant à ses clients les compétences de près de 10 000 consultants sur une large

palette de sujets sectoriels ou fonctionnels, et l'expertise d'un millier de spécialistes en Big Data et développement de solutions digitales. Le cabinet intervient en étroite collaboration avec les équipes des clients qu'il accompagne, à tous les niveaux de leur organisation, afin de concevoir avec eux des stratégies porteuses, de mobiliser les états d'esprit autour du changement, de développer leurs compétences et de les aider tout au long de la mise en œuvre de leur transformation.

Contacts :

Eric Labaye (X80) – eric_labaye@mckinsey.com

Jean-Christophe Mieszala (X85) – jean-christophe_mieszala@mckinsey.com

Paul Welti (X97) – paul_welti@mckinsey.com

Lionel Salmon (X03) – lionel_salmon@mckinsey.com

www.mckinsey.fr

www.mckinsey.com

VERS DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES



Eric Labaye (80)

BIO EXPRESS

Directeur associé senior de McKinsey & Company qu'il a rejoint en 1985, **Eric Labaye (80)** est membre du Comité de direction mondial de McKinsey et Président du *McKinsey Global Institute*, l'institut de recherche macro-économique du cabinet. Il a dirigé le bureau français de 2002 à 2010 et le développement et la diffusion du capital intellectuel de McKinsey au niveau mondial de 2010 à 2013.

Quelles grandes tendances affectent le système économique mondial ?

L'économie mondiale a atteint un point d'inflexion historique sous l'effet de plusieurs forces de transformation majeures. On observe tout d'abord un basculement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'est et le sud, et plus particulièrement vers l'Asie. Sous l'influence d'une forte démographie et d'une urbanisation accélérée, ces zones affichent un dynamisme économique tel que la moitié de la croissance du PIB mondial dans les dix prochaines années viendra des marchés émergents, qui vont ajouter 2 milliards d'individus à la classe moyenne de consommateurs d'ici 2030. Et cette croissance est urbaine : entre 2010 et 2025, 600 mégapoles vont générer 65% de la croissance mondiale, dont 440 sont dans des pays émergents. Deuxième tendance, la montée en puissance des technologies, qui se développent à un rythme sans précédent. Une douzaine de ruptures technologiques se combinent aujourd'hui (l'internet mobile, l'internet des objets, le cloud computing, l'auto-

Le système économique mondial connaît de profondes mutations. Quelles en sont les répercussions pour les entreprises ? Eclairage d'Eric Labaye (80), Directeur associé senior, **McKinsey & Company**, membre du comité de direction mondial de McKinsey et président du *McKinsey Global Institute*.

matiation des métiers du savoir, la robotique de pointe, les nouvelles énergies et le stockage de l'énergie, la génétique de nouvelle génération, les nouveaux matériaux) et remodelent en profondeur les produits, les services et même les business models existants dans tous les secteurs. Ces évolutions s'accompagnent de tensions mondiales sur les ressources naturelles, rendant impérative la recherche de gains de productivité dans ce domaine. A ces facteurs de volatilité viennent s'ajouter les aléas géopolitiques, que les dirigeants d'entreprise doivent désormais intégrer dans leurs décisions. Quant aux décideurs publics, ils sont eux aussi concernés par des défis d'une complexité inédite puisqu'ils doivent concilier des attentes d'amélioration de la couverture et de la qualité des services publics, et une équation financière toujours plus exigeante pour préserver la compétitivité de leurs économies. Il leur revient ainsi de trouver les voies d'un « saut de productivité » du secteur public.

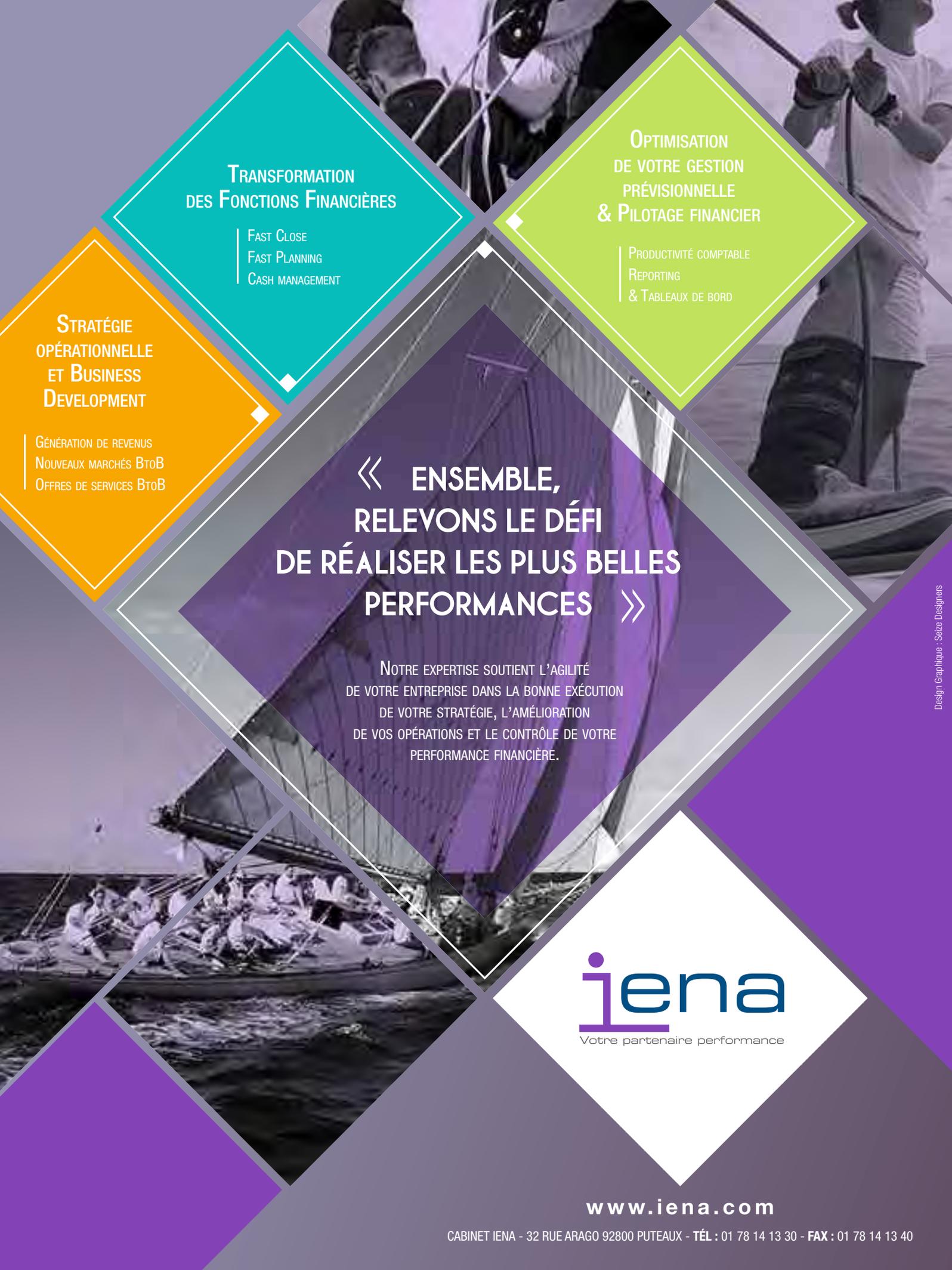
Quelles implications ont ces évolutions sur les entreprises ?

Une enquête de McKinsey a montré que plus de 50 % des PDG dans le monde estiment que leur entreprise devra opérer un profond changement de business model dans les 10 prochaines années. Aujourd'hui, le défi pour les entreprises est de capter les poches de croissance là où elles se trouvent au niveau mondial, ce qui suppose une lecture fine des opportunités de marché à l'échelle locale dans les différentes géographies, une capacité à rendre leurs organisations particulièrement agiles et rapides, et une réallocation permanente des ressources vers les opportunités. Les dirigeants doivent accélérer les transformations de business

models et les innovations de produits et services dues aux évolutions technologiques, en particulier le numérique. La gestion d'organisations mondiales demande l'optimisation de chaînes d'approvisionnement globales tout en assurant l'adaptation aux marchés locaux. Connectés en permanence, à la recherche d'une performance à court terme, les dirigeants doivent également, pour assurer la pérennité de leur entreprise, être en mesure de prendre du recul afin de s'inscrire dans une perspective de long terme.

Chez McKinsey, comment répondez-vous à ces nouveaux enjeux ?

Notre cabinet innove en permanence. Nous nous appuyons notamment sur un effort de recherche important, avec un investissement de plus de 400 millions de dollars par an. Nous recrutons et développons des profils de plus en plus divers et pointus (nous comptons par exemple 300 spécialistes du développement informatique agile). Nous nous renforçons également dans des domaines clés comme les advanced data analytics et développons nos propres outils et solutions technologiques, notamment les « McKinsey Solutions », qui représentent aujourd'hui des moyens d'aide à la décision et à la gestion précieux pour les entreprises. Nous avons récemment lancé McKinsey Digital, qui nous permet d'accompagner nos clients dans l'accélération de leur transformation numérique en combinant notre approche stratégique « historique » et ces expertises de pointe. ■



TRANSFORMATION DES FONCTIONS FINANCIÈRES

FAST CLOSE
FAST PLANNING
CASH MANAGEMENT

OPTIMISATION DE VOTRE GESTION PRÉVISIONNELLE & PILOTAGE FINANCIER

PRODUCTIVITÉ COMPTABLE
REPORTING
& TABLEAUX DE BORD

STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE ET BUSINESS DEVELOPMENT

GÉNÉRATION DE REVENUS
NOUVEAUX MARCHÉS BtoB
OFFRES DE SERVICES BtoB

« ENSEMBLE, RELEVONS LE DÉFI DE RÉALISER LES PLUS BELLES PERFORMANCES »

NOTRE EXPERTISE SOUTIEN L'AGILITÉ
DE VOTRE ENTREPRISE DANS LA BONNE EXÉCUTION
DE VOTRE STRATÉGIE, L'AMÉLIORATION
DE VOS OPÉRATIONS ET LE CONTRÔLE DE VOTRE
PERFORMANCE FINANCIÈRE.

iena
Votre partenaire performance

www.iena.com

CABINET IENA - 32 RUE ARAGO 92800 PUTEAUX - TÉL : 01 78 14 13 30 - FAX : 01 78 14 13 40

LA PERFORMANCE : RÉSULTANTE DE L'EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS



Toufic-Pascal Naccache

Dès sa création en 2006, le **cabinet IENA** s'est spécialisé dans le pilotage de la performance, et particulièrement l'accompagnement des entreprises dans l'optimisation de leurs opérations ainsi que le monitoring de leurs performances financières et opérationnelles. Rencontre avec Toufic-Pascal Naccache, fondateur et dirigeant du cabinet IENA.

Dans quel contexte a été créé le cabinet IENA ?

Après plusieurs années passées dans le monde du conseil, j'y ai détecté une carence : le conseil se focalisait uniquement sur les tableaux de bord financiers. On analysait donc le passé alors même que l'on avait du mal à se projeter dans le futur. IENA a donc été créé avec le souci de maîtriser un reporting sur le passé qui soit à la fois rapide à obtenir, fluide, accessible, mais surtout qui permet de se projeter dans le futur des opérations – achats, RH, marketing et autres – en analysant différentes informations et en donnant des leviers pour les rendre efficaces et disposer de données opérationnelles accessibles en terme d'historique et en terme de levier. Le reporting mis en place dans le cadre du processus budgétaire doit traduire le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Il faut passer d'une logique de contrôle financier à une logique de pilotage opérationnel et stratégique.

C'est une des clés du monitoring de suivi de la performance proposée par Iéna qui, conjugué avec la stratégie de l'entreprise et à ses objectifs, permet d'assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité...

Comment procédez-vous ?

Le cabinet IENA décline ses opérations et ses objectifs stratégiques en leviers et en arbres de

valeurs. Puis on « monitore » ceci par des systèmes offrant un suivi opérationnel pragmatique et concret, à travers des moyens de planification et de prévisions.

Ainsi, nous proposons aux dirigeants d'entreprises ainsi qu'aux managers, particulièrement les managers financiers, un cockpit de suivi de monitoring de leurs entreprises couvrant l'ensemble des opérations ainsi que leurs résultantes financières, surtout le suivi de la trésorerie et l'engagement de paiement, notamment par rapport à la fiscalité ou autre. C'est une méthodologie que l'on appelle « Fast Planning », créée par IENA, et complémentaire de celles proposées par les grands cabinets sur le « Fast Close » pour tout ce qui est direction financière et comptabilité. Donc, en étant spécialisée dans la planification et surtout dans l'élaboration budgétaire, le reporting et la consolidation, notre méthodologie couvre l'ensemble de ces opportunités.

Qu'a-t-elle de particulier ?

C'est une méthodologie agile qui permet d'avancer sur chaque brique cockpit du DAF jusqu'à ce qu'il soit complet et efficace. L'entreprise dispose ainsi d'un suivi partagé aux différents niveaux de l'organisation qui lui permet d'aller à l'essentiel, de piloter ce qui va, de chercher l'exception qui ne va pas et prendre

les mesures nécessaires pour la corriger. C'est donc un pilotage efficace de la performance qu'elle propose afin de passer d'une culture de reporting à un pilotage orienté vers l'action : mesurer, analyser et anticiper la performance des activités en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. ■

EN BREF

Fondé en 2006 par des associés issus du conseil en management, le cabinet IENA a pour vocation d'accompagner ses clients dans l'optimisation de leur performance opérationnelle en mettant à leur disposition des compétences couvrant toutes les fonctions de l'entreprise.

CHIFFRES CLÉS

Un capital de 1750 K
120 collaborateurs
CA 12,5 M

LA CRÉATION DE VALEUR DANS LE CONSEIL EN MANAGEMENT EN BANQUE



**Omar Mehdi Roustoumi (06),
Manager**

Le débat existe depuis l'avènement du conseil : contribue-t-il à créer de la valeur, et si oui, comment et dans quelles mesures. La notion de valeur est complexe. Elle résulte de facteurs directs et indirects et l'impact du conseil sur ces facteurs, bien que réel, n'est pas toujours facilement quantifiable.



**Flavien Ama (08),
Senior Consultant**

CONSEIL EN MANAGEMENT ET CRÉATION DE VALEUR

Le processus de création de valeur au sein d'une entreprise est la conjonction de deux types de facteurs que l'on peut de façon archétypale diviser en facteurs directs et facteurs indirects. Afin de les caractériser, nous pouvons faire usage d'un raccourci sémantique – sans pour autant trahir substantiellement notre segmentation initiale – en affirmant qu'il s'agit de facteurs à dominante respectivement quantitative et qualitative. Entrent ainsi dans le champ des premiers, l'allocation des ressources, la maîtrise des charges, la gestion des risques, l'utilisation de nouveaux moyens de production ou de nouvelles technologies... Quant aux seconds, leur champ recouvre la mise en place de gouvernance adéquate, l'amélioration de la performance opérationnelle, l'identification des synergies potentielles...

Le conseil permet d'agir sur ces deux niveaux afin d'optimiser le processus de création de valeur des entreprises clientes. La valeur ajoutée du conseil est cependant difficilement quantifiable lorsqu'il s'agit de conseil en management. En effet, les prestations fournies agissent essentiellement sur les leviers indirects de la création de valeur.

Le conseil en management crée de la valeur en mettant en œuvre des méthodologies éprouvées dont la théorisation a débuté il y a quelques décennies déjà. Le consultant en management dispose

ainsi de toute une batterie d'outils lui permettant de décliner les stratégies des entreprises en termes de réorganisation, transformation, conception et pilotage de programmes, gestion du changement, optimisation de processus et excellence opérationnelle.

LA NICHE DU CONSEIL EN MANAGEMENT EN BANQUE

Si le conseil, de façon générale, a souffert de la crise, certaines « niches » ont vu leur activité croître. Dans le conseil en management en banque par exemple, la gestion des risques a connu une évolution favorable suite à la crise financière et des évolutions réglementaires qui ont suivi. En effet, la mise en œuvre des différentes et désormais récurrentes réglementations bancaires nécessite souvent de profondes transformations, qui touchent et parfois remettent en question l'activité et l'organisation de la banque. Chaque nouvelle réglementation apporte ainsi son lot de nouveaux programmes stratégiques dont la conception et la déclinaison opérationnelle reviennent souvent à des consultants.

Face à l'accroissement de la demande, la plupart des cabinets proposent des offres quasi-identiques puisque d'une part elles répondent aux mêmes besoins, et d'autre part elles reposent sur des méthodologies similaires. Le consultant en management en banque, quel que soit son cabinet,

apporte un regard externe et une expertise, enrichis de benchmarks issus de ses expériences passées. Sa curiosité intellectuelle, la relation de confiance qu'il arrive à établir avec son client, lui permettent d'améliorer les processus sur lesquels il intervient. Il comprend les tenants et les aboutissants du ou des métiers sur lesquels il intervient et leurs différents enjeux.

Dans ce contexte très concurrentiel, l'enjeu pour le client consiste à identifier un cabinet qui lui permette non seulement de répondre à sa demande, mais également de voir au-delà en devenant force de proposition suite à son immersion au sein de l'entreprise.

QUELLE VALEUR AJOUTÉE PEUT DIFFÉRENCIER UN CABINET D'UN AUTRE

Prenons un exemple concret. La « Fundamental Review of the Trading Book » (FRTB) est une nouvelle réglementation que les banques sont en train de mettre en place. Cette réglementation vise à pallier certaines insuffisances des précédentes en matière de risque de marché, en redéfinissant les portefeuilles bancaires et de négociations sur lesquels les risques sont calculés et en introduisant de nouvelles mesures de risque plus robustes qu'il faudra calculer plusieurs fois par jour selon différentes approches.

Comme pour les anciennes réglementations d'envergure, Bâle 2 par exemple, la mise en place de la FRTB passe par la conception puis le pilotage de programmes transverses lourds et complexes, faisant intervenir le front office, la direction des risques, la direction financière et la direction des systèmes d'information. À la différence de Bâle 2, les défis posés par la FRTB en matière de production des calculs sont bien plus complexes que ce que nous avons pu rencontrer à ce jour. En effet, la diversification des sources, la granularité des portefeuilles, la fréquence de récupération des données, les simulations à effectuer font que des approches issues du Big Data sont à privilégier, dans une optique de fiabilité et de pérennisation. L'intégration de telles approches ne doit pas se faire du point de

vue IT uniquement, mais aussi sous un angle métier et réglementaire.

LA VALEUR AJOUTÉE MPG PARTNERS POUR CRÉER DE LA VALEUR EN BANQUE

Nous avons opté pour un modèle de valeur plutôt que de volume ce qui se traduit par une approche en mode expert et un positionnement de niche où l'innovation occupe une place centrale.

EXCELLENCE, VISION, CONNAISSANCE ET INNOVATION SONT AUTANT DE VALEURS QUE NOUS AVONS RÉUSSI À INCARNER DANS NOTRE ORGANISATION ET NOTAMMENT AVEC LA MISE EN PLACE DE PÔLES D'EXPERTISE.

Excellence, vision, connaissance et innovation sont autant de valeurs que nous avons réussi à incarner dans notre organisation et notamment avec la mise en place de pôles d'expertise. A titre d'exemple, notre Pôle Quantitative Finance, qui centralise toutes nos activités en mathématiques financières, est en charge de réaliser et de gérer des partenariats avec des Laboratoires d'Excellence comme l'Institut Louis Bachelier ou des institutionnels comme le Centre d'Accès Sécurisé des Données (CASD), affilié à l'INSEE, ou encore avec des experts académiques qui peuvent répondre à des problématiques techniques en apportant un regard personnalisé à tous nos clients.

Ainsi, grâce à nos pôles d'expertise, nos consultants développent des compétences pointues sur des problématiques qui présentent un intérêt fort chez nos clients. Actuellement, nos consultants travaillent sur des approches permettant de mieux comprendre les mécanismes liés aux taux négatifs, ainsi que des approches de Stress-Tests utilisant des techniques de Data Science permettant de mieux répondre aux exigences du régulateur.

En cherchant à développer « la valeur » au sein

même de notre cabinet, nous pouvons naturellement et avec une forte crédibilité, accompagner nos clients dans leurs processus de création de valeur en améliorant leur performance et en transformant leurs contraintes en opportunités dans un contexte où les services financiers sont en constante mutation. ■

EN BREF

MPG Partners est un cabinet de conseil en management spécialisé dans l'industrie financière.

Fondé en 2011 par deux anciens consultants, référents dans les services financiers (marchés, banque, financements, risques, ...), MPG Partners accompagne ses clients sur des projets de transformation complexes à forte valeur ajoutée.

L'ambition de MPG Partners est d'adresser différemment les problématiques des institutions financières, en privilégiant l'expertise métier et un modèle de développement original.



Paris

Londres

Bruxelles



L'expertise métier au service de la transformation

MPG Partners est un cabinet de conseil en management spécialisé dans l'industrie financière.

Fondé en 2011 par 2 anciens consultants, référents dans les services financiers (marchés, banque, financements, risques, ...), MPG Partners accompagne ses clients sur des projets de transformation complexe à forte valeur ajoutée.

L'ambition de MPG Partners est d'adresser différemment les problématiques des institutions financières, en privilégiant l'expertise métier et un modèle de développement original.

Pourquoi ?

Parce que nous voulons être au plus près des nouveaux enjeux de nos clients et proposer des parcours de carrières atypiques à nos consultants.

1RWH ADN repose sur la recherche constante de **valeur** grâce à notre faculté, d'une part, de créer de la **confiance** auprès de nos clients et dans nos équipes et d'autre part, d'assumer une **croissance** forte sur nos marchés.



GODT IT OU COMMENT PARLER D'INNOVATION ?



Rachael Godt

Parlez-nous de votre parcours.

Après avoir enseigné la philosophie, j'ai créé au début des années 1990 une première société, Paradigm Éditions, qui ambitionnait de développer l'image des entreprises via la communication électronique. Mais cette idée était hors *time to market* car les technologies étaient encore balbutiantes. J'ai donc intégré successivement plusieurs agences de communication éditoriale, spécialisées dans les consumer magazines pour, entre autres, les Virgin Stores, Universal, Sony Music, McDonald's, la Caisse d'Épargne, le Printemps Voyages... En parallèle, j'ai collaboré avec la presse payante, la télévision et le cinéma. En 2008, j'ai décidé de servir la cause de l'industrie française et de l'innovation en devenant chargée de communication du Comité Richelieu, puis du Pacte PME... Cette association qui œuvre à renforcer les relations entre les PME à offre différenciée et les grands comptes, afin de soutenir leur croissance et de développer le tissu national d'ETI, compte toujours parmi les clients de Godt It.

Justement, GODT IT en quelques mots ?

Son inspiration est résumée par sa signature : *Personal storyteller*, le terme *personal* s'appliquant aussi bien aux personnes morales que physiques. La communication selon Godt It n'est pas qu'un effet de pur discours. Elle veut aussi avoir une valeur performative. C'est-à-dire qu'elle doit être un véritable outil de croissance et d'extension de la notoriété ou de la zone d'influence de l'entreprise, de son produit ou de son service, pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Il s'agit d'éla-

Agence de conseil en communication print et digitale née en 2011 à Paris, **Godt It** est spécialisée en stratégie, storytelling et relations publiques. Entretien sur l'innovation avec sa fondatrice, Rachael Godt.

borer un *storytelling* au plus proche de la vérité, de la logique et de la personnalité du client. Nous racontons son histoire et non des histoires. Ensuite, il n'y a plus qu'à composer le bouquet de médias qui en seront les meilleurs vecteurs : print, digital, audiovisuel, etc.

Comment la démarche d'innovation technologique rejaillit-elle sur le modèle économique et quel est l'avenir de l'innovation ?

Travailler pour le Comité Richelieu, puis pour l'association Pacte PME ou sur le thème de la relation entre EDF et les PME innovantes, m'a placée dans une position d'observatrice privilégiée de l'innovation et de son émergence au sein des entreprises. Mon agence a eu à relater – et continue à le faire – au travers de nombreux textes la naissance des idées, leur mise en œuvre, la question des conditions de propriété intellectuelle et industrielle dans le cadre d'un codéveloppement, etc. Trop souvent, l'innovation est réduite à son aspect technologique. L'économie française voit – à juste titre – l'innovation comme une planche de salut, tout en déplorant que nous manquions de réussites à la Google, Microsoft ou Apple. Et il est vrai qu'il y a dans notre pays beaucoup de talents qui ne demandent qu'à éclore. Peut-être faudrait-il remettre en perspective les concepts d'innovation, de créativité et d'invention pour comprendre les raisons de ce trop faible taux de transformation de la R&D en innovations triomphantes sur les marchés internationaux. Les technologies, qui ont fait le succès des trois grandes

firmes citées précédemment, ont fait plus que remporter des succès économiques. Elles ont entraîné des bouleversements sociologiques, voire anthropologiques.

Selon vous l'innovation a-t-elle tendance à être de plus en plus inclusive et collaborative ?

Pas de plus en plus. Elle l'a toujours été dans la mesure où la finalité de l'innovation, essentiellement économique, est de mettre un produit ou un service sur le marché. Elle exige l'intervention de multiples savoir-faire : concepteurs, développeurs, designers, etc. Et bien sûr de communicants. Car, pour qu'une innovation trouve ses clients et son public, il faut qu'elle en soit comprise. Cela suppose de la décrire en utilisant un langage adapté à la cible à laquelle on s'adresse et non à la virtuosité technique de son concepteur. C'est pourquoi le métier de la communication sur ces sujets s'apparente à celui de traducteur : il faut parler au plus grand nombre tout en respectant à la lettre l'esprit du créateur. ■

CONTACT

Tél. : +33 9 54 40 33 15

Cel. : +33 6 37 72 44 63

www.godt.it

godt It!

PERSONAL STORYTELLER

PORTAGE SALARIAL : LE MI-CHEMIN ENTRE L'INDÉPENDANCE ET LE SALARIAT



Christian Person

L'essor qu'a connu le portage salarial en France s'est consolidé, récemment, par l'adoption de nouvelles dispositions encadrant ce secteur d'activité. Un pas en avant que les entreprises de portage salarial ont fortement loué. Rencontre avec Christian Person, PDG d'Umalis Group.

Pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours et formation ?

Je suis un autodidacte. J'ai commencé ma carrière professionnelle au sein de l'APEC où j'ai eu la responsabilité d'accompagner plusieurs milliers de cadres en reconversion. J'ai ensuite été nommé directeur IT d'une grande société avant de prendre la tête de 300 informaticiens et de gérer un budget de 11 M€. Cette expérience couplée à ma passion de l'humain m'amène à me lancer dans l'aventure entrepreneuriale en fondant le groupe Umalis en 2008.

Je suis fier de voir grandir chaque jour mon entreprise et d'accompagner vers la réussite de plus en plus de consultants qui nous font confiance et sans qui rien ne serait possible.

Quelques mots pour nous présenter Umalis ?

Umalis Group est composé de quatre filiales : Umalis, Umalis Expert, Umalis BZH, Umalis International et Umalis Research.

Notre mission consiste à accompagner des experts souhaitant développer une activité professionnelle sécurisée en toute indépendance en béné-

notre croissance à nos salariés, qui mettent en pratique le leadership, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Bien qu'en plein essor, le portage salarial est une forme d'emploi méconnue. Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le portage salarial exactement ?

En France, le portage salarial représente, aujourd'hui, un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros. 50 000 personnes ont un contrat de portage salarial en cours.

L'idée du portage salarial part d'un constat : beaucoup d'entreprises sont trop petites pour pouvoir offrir des emplois salariés en CDI à vie. En revanche, ces mêmes entreprises ont des besoins que nos consultants peuvent satisfaire en y réalisant des missions courtes et bien rémunérées.

Dans les faits, le portage salarial installe une relation triangulaire entre le prestataire, son client et l'entreprise de portage, en conciliant les atouts du travail indépendant avec ceux du salariat. Le salarié et la société de portage concluent un contrat. Cette dernière encaisse la facture payée par le client, reverse au salarié une rémunération sous forme de salaire et lui remet une fiche de paie.

Le portage salarial est, par ailleurs, envisagé comme un véritable moyen de créer une entre-

COMME DISAIT LEO ROBERT COLLIER « LE SUCCÈS EST LA SOMME DE PETITS EFFORTS, RÉPÉTÉS JOUR APRÈS JOUR. »
NOUS NE COMPTONS PAS NOS EFFORTS POUR OFFRIR À NOS CONSULTANTS LE SERVICE LE PLUS PERSONNALISÉ ET ADAPTÉ.

Pourquoi le choix de créer une société de portage ?

Je suis convaincu que la création d'entreprise est l'une des plus belles aventures humaines qui soit. Le portage salarial est une nouvelle forme d'emploi qui permet de miser sur le potentiel humain, sur la compétence de chacun d'entre nous. Il s'est donc naturellement imposé à moi.

ficiant des avantages du statut de salarié.

Umalis est, par ailleurs, la première société de portage salarial à être cotée en bourse après avoir doublé son chiffre d'affaires chaque année

Sur quel socle de valeurs vous basez-vous ?

Les valeurs sur lesquelles nous nous basons sont fondatrices de notre succès. Nous devons

LE PORTAGE SALARIAL C'EST UNE NOUVELLE FORME D'EMPLOI QUI PERMET DE MISER SUR LE POTENTIEL HUMAIN, SUR LA COMPÉTENCE DE CHACUN D'ENTRE NOUS.

prise facilement et sans aucune contrainte.

Le gouvernement vient d'adopter une nouvelle ordonnance encadrant le portage salarial. Qu'apporte-elle ?

En effet, le gouvernement vient de publier une ordonnance visant à préciser les règles de fonctionnement du portage salarial. Nous nous en félicitons.

Cette ordonnance illustre une réalité : l'opposition exacerbée entre travailleur indépendant et travailleur salarié est tombée. Cette ordonnance est importante car elle est le fruit d'un travail commun de qualité avec les différents ministères concernés.

Par ailleurs, elle correspond totalement à nos attentes, notamment, en sécurisant les salariés portés et en encadrant les pratiques de notre profession. Nous attendions avec impatience cette ordonnance depuis que la décision rendue par le Conseil Constitutionnel en avril 2014 avait remis en cause la validité de l'accord de branche du 24 juin 2010 sur le portage salarial.

Il est essentiel à nos yeux de protéger le statut du portage salarial, seul à permettre de concilier liberté et sécurité.

Depuis dix ans, le portage salarial a permis à 200.000 cadres, pour l'essentiel des seniors, de vivre une transition entre activité et retraite. Notre pays ne pouvait pas se priver de ce formidable potentiel de croissance.

A votre avis, quels sont les profils qui seraient intéressés par cette forme d'emploi ?

Initialement, nous recrutons des cadres de haut niveau offrant des prestations intellectuelles à leurs clients. Aujourd'hui, nous recrutons des profils plus variés (manager de transition, coach, graphiste, etc.).

Nos consultants ont souvent une sensibilité com-

merciale, ce sont souvent des personnes qui ont eu envie de créer leur entreprise, de retrouver une liberté ou de vivre de leur passion. Nos consultants sont souvent des têtes bien faites plutôt que bien pleines et les personnes adaptables et capables d'évoluer avec leur client et leur marché.

Nous avons recruté de façon importante ces deux dernières années en raison des rigidités du marché du travail. Les jeunes qui n'arrivent pas à trouver leur place sur un marché du travail qui

des prestations intellectuelles. Au cours des prochaines années, nous tendrons à devenir le Uber des services aux entreprises.

Un aspect particulier à souligner ?

Umalis s'est vue décerner le Label 'BPI Excellence' par la Banque Publique d'Investissement pour son offre innovante de portage salarial. Umalis est également la première société française de portage salarial cotée en bourse ce qui démontre la viabilité de son modèle économique et le succès rencontré par son offre de marché.

Nous saurons être dignes de la confiance des consultants, de nos clients et de nos investisseurs, en poursuivant notre croissance au service de la réussite de nos consultants chez leurs clients. C'est un beau combat, un combat collectif pour la croissance de notre pays que nous menons ainsi de front car nous sommes avant toute une société de croissance en pleine expansion. Comme disait Leo Robert Collier « Le succès est la somme de petits efforts, répétés jour après jour. » Nous ne comptons pas nos efforts pour offrir à nos consultants le service le plus

personnalisé et adapté. C'est le contrat de confiance que nous passons avec eux: leur offrir le meilleur. C'est évidemment un défi de chaque instant que nous nous imposons et que nous relevons avec un enthousiasme collectif qui ne se dément pas. ■



leur demande d'avoir une première expérience sans la leur offrir et les seniors expérimentés qui ont des prétentions salariales trop importantes sont deux profils courants de consultant. Ils constituent un véritable trésor de ressources humaines que les entreprises qui sont les clients s'arrachent. La personnalité de nos consultants et les idées innovantes de nos collaborateurs nous permettent de nous différencier de nos concurrents et de poursuivre notre expansion notamment internationale.

Quid de vos objectifs ?

Notre objectif est de poursuivre cette croissance en faisant le pari de la mutation et du renouveau





VÉA SOURCING : UN ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITE

Rencontre avec Guillaume Girard, fondateur de VÉA Sourcing.



Guillaume Girard

BIO EXPRESS

Avec 20 ans d'expérience dans le conseil en management, **Guillaume Girard** exerce son savoir-faire sur des problématiques d'amélioration de la performance, de réduction des coûts et de conduite du changement. Membre actif de plus d'une centaine de diagnostics et de projets, il a travaillé pour deux-tiers dans l'industrie et pour un tiers dans les Services. Guillaume Girard est le fondateur de VÉA Sourcing créé en 2013.

Comment avez-vous eu l'idée de créer VÉA Sourcing ?

Nous avons développé une forte maîtrise des problématiques des sociétés de conseil et des Clients finaux, combinée à la puissance d'un réseau mondial de consultants, d'experts et de managers de transition pour répondre aux besoins de nos Clients.

La dynamique du réseau VÉA Sourcing, sa capillarité, son implantation (plusieurs milliers de profils sur les cinq continents) nous permettent d'alimenter un marché toujours en effervescence et d'une exigence extrême, avec un casting pertinent de candidats chevronnés.

Que peut apporter VÉA Sourcing aux entreprises ?

La pertinence de profils, triés sur le volet, sans la pression néfaste d'une approche purement mercantile est un facteur différenciant, source de valeur ajoutée et de tranquillité pour les entreprises qui nous font confiance.

Cette tradition de pertinence, dans nos propositions de profils, s'explique par l'ultra-transparence et l'hyper-précision des campagnes de recherches que nous publions : nos candidats postulent en parfaite connaissance de cause, rares sont les « erreurs de casting ».

Quel est votre business model ?

Notre revenu est indexé uniquement sur le succès. Nous ne demandons aucune participation aux membres de notre réseau, mais nous nous arrogeons le droit de sélectionner les profils qui en feront partie, ou non.

Nous offrons un cadre juridique clair et un système de rémunération « fair » et transparent. Ce *business model* nous permet d'accumuler un important capital confiance qui ne manque pas de rejaillir sur la performance de nos équipes.

Quelles sont les qualités pour intervenir sur ce marché ?

Une réactivité totale. Les demandes que nous recevons doivent être traitées sur des délais très courts sans dégrader la qualité des profils que nous proposons. C'est une constante dans ce métier, traiter des demandes de ressources pour « hier » est un art difficile dans lequel nous sommes, aujourd'hui, passés maîtres. Il faut également de la patience. En effet, toutes

nos recherches ne sont pas sanctionnées par des missions pour nos ressources mais, souvent, cette patience est récompensée par du *repeat business*.

Quels sont les types de consultants recherchés par VÉA Sourcing ?

Des « valeurs sûres », fongibles dans des cultures d'entreprise parfois antinomiques. Des hommes et des femmes capables de rigueur et d'autonomie dès les premiers instants de leur mandat et dont l'expérience et la contribution active sont incontestées.

Des talents qui vont s'avérer être les maillons forts de leurs organisations ou de leurs projets respectifs, ceux-là même que nos Clients n'auront aucune peine à prolonger ou à recruter.

Quel est votre projet d'entreprise à 5 ans, à 10 ans ?

Devenir la société française de *sourcing* incontournable, celle où il fleure bon travailler, celle que l'on peut consulter sans hésiter tant elle est capable d'apporter des solutions concrètes et quasi immédiates à ses Clients.

Démultiplier le nombre d'hommes-jours vendus car, faire travailler des dizaines de talents, et en vivre, demeure une immense satisfaction pour nous tous, surtout par les temps qui courent. ■

EN BREF

Fondée par Guillaume Girard, du haut de ses 15 années d'expérience en *staffing* de talents, **VÉA Sourcing** est une entreprise indépendante de conseil en recrutement basée à Paris 8. Elle est adossée à son propre réseau mondial d'environ 10 000 membres (intérim managers, chefs de projets, PMO, consultants, experts, managers de transition, etc.).

NOTRE MÉTIER EST DE RECHERCHER
LES MEILLEURS TALENTS,
CONSULTANTS FREELANCE OU PERMANENTS,
EXPERTS, P.M.O., MANAGERS DE TRANSITION...



POUR ACCÉLÉRER LA RÉUSSITE DE VOS PROJETS D'ENTREPRISE !

Vous recherchez un consultant freelance
pour votre projet ?



VÉA Sourcing active son réseau pour
vous trouver un pool de candidats qualifiés



Ne travaillez plus en solitaire...



Alors montez à l'assaut de vos propales et de vos projets
avec les experts de VÉA Sourcing

VÉA Sourcing est une entreprise indépendante de conseil en recrutement, gérée par des indépendants, issus du sérail et très au fait du marché et des besoins Clients. Garants de la plus stricte confidentialité, nous appuyons bon nombre d'acteurs Français et étrangers du secteur du conseil, ainsi que des Clients finaux.

Parce que les « meilleurs » ne sont pas toujours disponibles au moment où nous en avons le plus besoin, nous assurons en permanence le staffing de P.M.O., d'experts, de consultants seniors, d'intérim managers et de managers de transition pour nos Clients lorsque ceux-ci se retrouvent en tension d'effectifs où, doivent avoir recours à des expertises pointues.

Typiquement, notre positionnement transverse nous permet d'apporter une indiscutable Valeur Ajoutée (dont le nom de notre société « VÉA » est inspiré) à nos Clients.

Avec l'expérience et, grâce à un solide réseau mondial de profils chevronnés (plus de 5000 candidats), nous nous sommes fait une spécialité de la recherche de profils rares, type « mouton à cinq pattes ».

Nous intervenons au 2/3 dans l'Industrie et au 1/3 dans les Services. Notre rayonnement couvre les grands secteurs de l'activité économique. Des grands noms de l'industrie et des services nous font déjà confiance. Des sociétés de conseil ont régulièrement recours à nos services.

LE MANAGER DE TRANSITION NE SE CONTENTE PAS DE CONSEILLER : IL FAIT !

Les polytechniciens ne sont pas intéressés que par les couloirs d'état-major ! Ils sont pragmatiques. Ils aiment les faits, les données, l'action et le concret. Ils ont le goût des missions difficiles et sont ouverts sur le monde.

Eclairage avec Jean-Marc Finet (70) et Rémy Journeau (75). L'un est Partner de X-PM, entreprise de référence en management de transition, et le second est manager de transition.



Rémy Journeau (75) et Jean-Marc Finet (70)

BIO EXPRESS

Rémy Journeau (X75-ENST)

Il a mené sa carrière dans le domaine des réseaux de communication au sein des groupes Thalès puis EADS. Plus récemment, il a créé et dirigé le département Ingénierie de Segula Technologies. Depuis 2010 il est manager de transition.

BIO EXPRESS

Jean-Marc Finet (X70-MIT)

Après un début de carrière dans le management consulting, il a été dirigeant pendant plus de vingt ans dans l'industrie en terminant par la direction d'une filiale télécoms de Bouygues. Depuis 2003 il est Partner chez X-PM.

Etes-vous un « courtier en CV » ? Ou bien plus ?

Jean-Marc Finet : Deux types d'acteurs fréquentent le marché du management de transition. Les premiers viennent de la chasse de têtes. Ils extraient de leur base des CV et les envoient aux sociétés en leur disant : faites votre choix ! Chez X-PM, nous n'avons pas du tout cette approche-là. Nos Partners sont tous des anciens de l'industrie où ils ont été dirigeants. Ils connaissent les problèmes des chefs d'entreprise. Ils se mettent à leur place. Ils essaient de comprendre leurs enjeux et de construire des solutions avec eux.

Plus concrètement...

J-M. F : Notre but est d'améliorer la performance d'une entreprise, de la remettre sur les rails, de réussir son implantation ou encore son développement. Nous définissons avec elle les résultats à atteindre. Et nous mettons en place une équipe X-PM qui comprend toujours au minimum un intervenant expérimenté, qualifié comme Rémy Journeau et un Partner comme moi-même.

Rémy Journeau, comment êtes-vous venu au management de transition ? Et pourquoi ce choix ?

R. J : J'ai effectué un long parcours dans l'industrie, dans les grandes sociétés, dans le management de Business Units ou dans la conduite de grands projets technologiques. Il y a cinq ans, je me suis installé à mon propre compte pour mettre à profit tout ce que l'industrie m'avait appris. Pour m'aider, X-PM trouve des missions qui me correspondent et m'accompagne opérationnellement autant que nécessaire.

Le métier de manager de transition est-il adapté aux polytechniciens ?

R. J : Quand on aime les situations complexes et variées sur le plan humain, industriel et technologique, il n'y a rien de mieux. Arrivé à un certain degré de maturité d'expérience, on ne peut que s'épanouir dans ce type de missions.

Le management de transition correspond-il plus à un caractère qu'à une formation ?

R. J : Peut-être les deux. Dans ces missions, il faut être autonome, réactif et disponible. Il faut prendre rapidement la température des environnements et immédiatement apporter de l'opérationnel.

Avez-vous un exemple à nous citer ?

R. J : Dans le groupe Orange, je menais une mission X-PM dans une Business Unit avec des équipes en France et au Maroc. Je suis arrivé dans le bureau de mon prédécesseur. En une heure, il m'a décrit les sujets sensibles. Il m'a montré une armoire avec 50.000 documents et je me suis retrouvé seul. Il a fallu que je rencontre dans les heures qui suivent les personnes clés de l'organisation et que dès le lendemain je rentre dans l'action et participe à mon premier comité de direction.

L'originalité d'X-PM tient-elle dans le nombre de ses Partners ?

J-M. F : X-PM dispose d'une équipe importante puisque nous sommes une quinzaine de Partners au bureau de Paris. Nous avons également des Partners dans des pays émergents comme la Chine, Singapour, l'Inde, la Russie et plus récemment le Brésil. Tous sont expérimentés dans des fonctions de direction générale, industrielle, financière ou RH, et ils proviennent des horizons les plus divers : aéronautique défense, distribution, services, construction...

Votre présence internationale est-elle un atout ?

J-M. F : C'est un de nos facteurs différenciants puisque, au-delà de nos bureaux propres dans les pays émergents, nous avons constitué récemment le premier groupe mondial de management de transition avec nos partenaires de longue date, des homologues de X-PM déjà présents dans les pays matures en Europe et en Amérique du Nord.

Quels avantages vous procure-t-elle ?

J-M. F : Il nous arrive d'organiser des missions en Arabie Saoudite pour un groupe scandinave avec un manager anglo-saxon identifié par notre bureau de New Dehli !

Nous essayons d'être à la fois locaux et globaux pour accompagner nos clients à l'autre bout du monde. Nous nous appuyons sur nos bureaux locaux qui connaissent l'environnement et les pratiques du pays, et nous faisons confiance à nos partenaires qui ont leur propre vivier de managers expérimentés à travers le monde.

Qu'apporte un manager de transition à l'entreprise cliente ?

R. J : Tout en étant à l'intérieur, le manager de transition n'est pas prisonnier du réseau hiérarchique de l'entreprise. Il peut dire les choses objectivement et aller au bout des actions. Il peut déverrouiller des situations un peu bloquées et agir vite. J'apprécie énormément cette liberté d'action.

Etes-vous plutôt dans le politique ou dans l'opérationnel ?

R. J : Oui, nous sommes dans l'opérationnel, mais tout en ayant un impact politique pour certaines missions où nous proposons des changements radicaux d'organisation. Notre œil neuf externe est intéressant pour aider un chef d'entreprise à comprendre à un moment donné qu'il est nécessaire d'évoluer...

Certains pensent que le coût de management de transition est excessif ?

J-M. F : En France, nous n'avons jamais conscience du coût complet d'un manager. Nous voyons son salaire, mais nous oublions les charges, le temps de travail effectif, les congés payés, le coût du recrutement et le chèque de fin de contrat. Le management de transition : c'est un prix tout compris ! C'est un investissement rentable. Le manager est totalement flexible. Les résultats sont là rapidement et le rapport qualité/prix est à la hauteur des attentes. Payer quelques milliers d'euros de plus pour un manager qualifié qui aura un effet de levier sur des millions d'euros de résultat restera toujours un bon calcul !



LE MANAGER DE TRANSITION A CETTE LIBERTÉ D'ACTION ET CETTE FOCALISATION SUR LES RÉSULTATS À ATTEINDRE, IL N'EST PAS LÀ POUR FAIRE CARRIÈRE.

Le management de transition est-il un métier d'avenir ?

J-M. F : Dans le monde économique d'aujourd'hui, les entreprises doivent se transformer de plus en plus vite et de plus en plus souvent. Les sociétés qui restent figées sur des modèles anciens se font balayer par des nouveaux acteurs et des business modèles différents. Certes, il faut de la continuité et de la vision dans l'entreprise. Mais il faut parfois injecter du sang neuf pour l'aider à se transformer.

R. J : Les sociétés petites ou moyennes qui veulent changer de dimension et n'ont pas l'expérience en leur sein ont tout à gagner à faire parfois appel au management de transition, pour faire évoluer leurs pratiques et leur organisation. Cela va beaucoup plus loin que le consulting !

Quel regard portez-vous en conclusion sur le manager de transition ?

J-M. F : On ne se contente pas de conseiller, on fait. Le manager de transition a cette liberté d'action et cette focalisation sur les résultats à atteindre, il n'est pas là pour faire carrière !

R. J : Je ne suis pas là pour piquer la place de Pierre, Paul ou Jacques... Je ne suis pas là non plus pour faire des ronds de jambe dans les couloirs de l'état-major. Je suis là pour que le projet tourne et soit livré à l'heure, je fais avancer les choses ! ■

DU MANAGEMENT DE TRANSITION, SUR-MESURE



Grégoire Cabri-Wiltzer, Président

Tenir les rênes de l'entreprise lors d'une période de crise, d'une phase de changement, de développement ou de vacances imprévues, le management de transition est la solution. **NIM Europe** est l'un des spécialistes et pionniers en France. Son rôle : conseiller et accompagner les entreprises dans le choix de ces hommes et ces femmes providentiels qui assureront une mission dans l'entreprise. Entretien avec Grégoire Cabri-Wiltzer, président de NIM Europe.

BIO EXPRESS

Grégoire Cabri-Wiltzer est diplômé d'HEC (promotion 1979). Il a complété sa formation par un cycle universitaire à la New York University et à la London Business School. Après un début de carrière chez L'Oréal et dans le Groupe Bourjois Chanel, il a exercé pendant près de vingt ans des responsabilités de direction générale dans le Groupe Estée Lauder puis dans le Groupe Revlon, dont il a été PDG en France. Il a également réalisé une mission de réorganisation dans le Groupe LVMH. Il dirige NIM Europe depuis fin 2011. Il est par ailleurs Président de la FNMT (Fédération Nationale du Management de Transition).

temporaire d'un manager... Ensuite, nous accompagnons le manager pour aider la société à franchir ce cap ce qui implique une parfaite harmonie entre le manager en mission, la société et nous. Aucune ambiguïté n'est permise. Enfin, notre mode d'intervention est également totalement encadré puisque Nim Europe est une société de Travail Temporaire.

Selon quels critères sélectionnez-vous vos managers ?

Nous disposons d'un vivier de plus de 8 000 profils à l'expertise reconnue et couvrant les principaux secteurs : consommation, industrie, distribution, services... Pour pouvoir intervenir

experts dans leur domaine et ceux qui sont en transition depuis longtemps et souhaitent mettre leur expertise au service d'autres entreprises. Mais ce qui est certain, c'est qu'ils affichent tous une carrière en entreprise, car l'expérience est le sésame de ce métier qui ne s'improvise pas. La majorité de ces hauts profils ont une capacité d'adaptation très forte, savent comprendre et parler toutes les langues de l'entreprise et surtout sont là pour apporter des solutions concrètes et rapides sans chercher à être recrutés. Ce sont des situations qu'ils connaissaient bien et interviennent dans un cadre très clair avec une feuille de route bien définie.

L'EXPÉRIENCE EST LE SÉSAME DE CE MÉTIER QUI NE S'IMPROVISE PAS.

Quels sont les modes de rémunération de vos managers ?

NIM Europe intervient selon le statut du travail temporaire. Le manager est salarié de notre entreprise le temps d'une mission. Le dispositif est idéal pour nos clients qui peuvent ainsi se dégager de toute ou une partie du travail administratif. Le manager n'entre pas dans les effectifs déclarés de l'entreprise.

Quel intérêt pour les managers ?

Leur intérêt est d'utiliser leurs compétences et de ne pas perdre la main. Les uns sont en phase de transition ou de repositionnement. Les autres

Pouvez-vous nous présenter NIM Europe ?

NIM Europe est un Pure Player du management de transition en France et exclusivement cela. Notre métier consiste à proposer en un temps record, des dirigeants de haut niveau et experts confirmés à des entreprises qui doivent faire face à une situation plus ou moins critique : accompagner un changement de stratégie, apporter une expertise pour résoudre une situation de crise, assurer un remplacement

dans un laps de temps très court, nous identifions et rencontrons régulièrement des candidats potentiels et évaluons leurs capacités à exercer ce métier. Cette pré-qualification des candidats nous permet donc d'être en mesure d'identifier immédiatement les profils en adéquation avec la mission. Pour les critères de choix de nos managers, il y a deux types de profils distincts que nous sélectionnons : les vrais spécialistes

NOUS DISPOSONS D'UN VIVIER DE 8 000 EXPERTS HAUTS PROFILS EN FRANCE ET DE PLUS DE 20 000 DANS LE MONDE, EN PERMANENCE ACTUALISÉ AVEC UNE CAPACITÉ D'INTERVENTION IMMÉDIATE DANS 27 PAYS.

- beaucoup moins nombreux - privilégient nos missions pour plusieurs raisons : elles leur donnent une forme de liberté et leur permet d'exercer leur métier.

Le management de transition est donc votre spécialité. Pouvez-vous nous l'expliquer ?

Le management de transition consiste à aider les entreprises qui ont besoin de managers expérimentés dans le cadre de missions opérationnelles ou ponctuelles. Notre métier est d'étudier avec précision les demandes de nos clients, de rechercher le bon profil en respectant une totale confidentialité sur l'identité du client et ses enjeux, et d'accompagner le candidat dans ses fonctions dirigeantes. Nos méthodes sont certifiées chaque année par Bureau Veritas.

des missions de très courtes durées pour accompagner par exemple certaines PME.

Comment évolue le management de transition aujourd'hui ? N'est-il pas toujours lié au contexte de crise ?

Aux Pays-Bas ou en Grande-Bretagne, où il a été initié il y a plus de trente ans en dehors de toute période de crise, ce type de pratique est relativement banal. En France, depuis une quinzaine d'années, cette forme de management tend à s'imposer, mais souffre encore parfois d'une image erronée et caricaturée. Or, le management de transition est un outil simple et efficace au service des entreprises pour leur permettre de passer un cap. La situation de crise de l'entreprise n'est qu'une partie de notre

relativement large, nous travaillons aussi pour des entreprises publiques et des sociétés de conseil. Les métiers concernés sont aussi de plus en plus variés. Un cabinet comme NIM Europe intervient sur toutes les fonctions de l'entreprise : des fonctions de comité de direction, Direction Générale, Direction Financière, DRH, Direction de BU, aux fonctions supports, marketing, juridiques, production, supply -chain, qualité, achats, communication et commerciales... ■

LE MANAGEMENT DE TRANSITION SOUFFRE ENCORE PARFOIS D'UNE IMAGE ERRONÉE ET CARICATURÉE.

Et qu'est ce qui différencie NIM Europe de ses concurrents en management de transition ?

Nous nous appuyons sur une équipe de cinq consultants, tous anciens directeurs opérationnels ce qui nous confère une certaine légitimité dans la réalisation des missions qui nous sont confiées dont 97 % sont menées à terme. Nous disposons, nous l'avons évoqué, d'un vivier de 8 000 experts hauts profils en France et de plus de 20 000 dans le monde en permanence actualisé et avec une capacité d'intervention immédiate dans 27 pays. Enfin, nous pouvons intervenir en mentoring sur

activité et loin d'être la plus importante (environ 20 %). Nos managers de transition interviennent surtout sur des problématiques de changement ou sur l'élaboration de nouveaux projets comme le lancement de nouvelles activités. On est très loin de l'image véhiculée !

Enfin, le management de transition n'est plus l'apanage des grands groupes ou de leur Business Unit. De plus en plus, de « grosses » PME ou d'ETI en phase de développement ont recours à cette forme de management. Ainsi, le spectre des entreprises faisant appel à nos services est

EN BREF

NIM Europe est pionnier du management de transition en France. Créé en 2001, il capitalise plus de dix années d'expérience sur le marché français et européen du management de transition. Présidé depuis 2011 par Grégoire Cabri-Wiltzer, le cabinet n'a cessé de renforcer sa capacité à répondre aux demandes de ses clients dans un environnement de mutation des entreprises à l'échelle mondiale. En 2012, NIM a rejoint le groupe « Senior Management Worldwide » un réseau mondial de cabinets spécialistes du management de transition de haut niveau, qui opère en partenariat avec des principes communs dans le cadre de normes d'excellences identiques.



YKems, Conseil en Stratégie

- Stratégie concurrentielle
- Strategic review & capital budgeting
- Stratégie de croissance & supply chain

Paris

Casablanca

YKems - Pavillon Bourdan - 11/13 avenue du Recteur Poincaré - 75016 Paris

www.ykems.com - info@ykems.com

YKems est une société du Groupe Beijaflore

RÉSILIENCE CONSEIL ACCOMPAGNE VOTRE POLITIQUE HANDICAP



Stéphanie Bourguès

Le cabinet **Résilience Conseil** est spécialisé dans l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Explications avec Stéphanie Bourguès, directrice.

Comment vous est venue l'idée de créer votre cabinet ?

Dans les échanges avec mes pairs RH, je m'apercevais que leur grande préoccupation était, dans les années 2000, le recrutement des personnes handicapées. Beaucoup craignaient ne pas atteindre le taux d'emploi des personnes handicapées renforcé par la Loi de 2005. Peu s'interrogeaient sur la gestion de carrière, l'évolution des compétences de ces personnes « aux besoins spécifiques ». Etant moi-même en situation de handicap et professionnelle RH, j'ai créé un cabinet pour accompagner les employeurs et les travailleurs handicapés sur ces questions.

Est-il plus compliqué de maintenir ou d'intégrer dans l'emploi un salarié handicapé ?

Peut-être le maintien à l'emploi... malgré toute la bonne volonté des employeurs, des experts et des personnes handicapées elles-mêmes, il existe parfois des situations complexes (taille de l'entreprise, restrictions médicales, qualification...) qui ne permettent pas toujours de maintenir le salarié à son poste ou dans l'entreprise.

Environ 45 % des travailleurs handicapés ont plus de 45 ans. L'âge est-il un frein au maintien dans l'emploi ?

Quand on n'a plus 20 ans et toute sa santé, ce n'est pas toujours évident d'envisager un nouveau métier. Cela demande un investissement en temps et en énergie, de faire le deuil de son

ancien métier et d'être accompagné dans la définition d'un projet « réaliste et réalisable ».

Le recrutement n'est pas non plus si simple...

Il existe encore beaucoup d'idées reçues et de discrimination à l'embauche, même si les mentalités évoluent. Le faible niveau de qualification des personnes handicapées est également un frein.

Les entreprises embauchent-elles suffisamment de personnes en situation de handicap ?

La loi fixe une obligation d'emploi de 6 % des effectifs (employeurs privés et publics). Aujourd'hui, nous sommes à 3,2 % dans le secteur privé en moyenne (un peu plus dans le public). Il reste encore du chemin à faire.

Les employeurs préfèrent-ils payer des pénalités que d'embaucher ?

Je crois sincèrement à la volonté des employeurs d'intégrer des personnes handicapées dans leurs équipes. Payer des pénalités n'est pas un choix. Ils ont souvent besoin d'être guidés.

Les employeurs ont-ils peur d'avoir plus de travail ?

Ils peuvent parfois penser qu'ils auront une surcharge de travail en embauchant une personne handicapée. Je m'inscris en faux. Les personnes handicapées sont très attachées à leur emploi et ont la volonté de bien faire. Dès

lors que les conditions d'intégration auront été optimisées, le travail collaboratif apportera une richesse au sein de l'équipe de travail.

Les grandes entreprises sont-elles calées sur les sujets emploi et handicap ?

Elles peuvent disposer de missions handicap. Elles n'ont cependant pas toujours en leur sein des experts spécialisés. Les services de santé au travail peuvent aussi être dépassés dès lors qu'ils doivent mettre en place des outils de compensation plus précis en faveur de la personne en situation de handicap.

La diversité est-elle plus prise en compte que le handicap ?

Le handicap est une dimension de la diversité. Il reste une source principale de discrimination. Il reste encore dans nos mentalités des idées reçues et stéréotypes. Nous pensons toujours à tort que le handicap ne nous concerne pas... Or, une personne sur deux au cours de sa vie active sera confrontée à une situation de handicap, qu'elle soit durable ou réversible. Le travail génère aussi le handicap ! ■

 Résilience Conseil

Tél. : 01.43.62.14.53
info@resilience-conseil.fr
www.resilience-conseil.fr

LE RECIBLAGE PUBLICITAIRE : MOTEUR D'INNOVATION COMMUNICATIONNELLE !



Sébastien Berrier (2004)

Le monde de la publicité connaît de plus en plus d'innovations et de changements conjoncturels. Les besoins des annonceurs évoluent en fonction de l'évolution des marchés sur lesquels ils opèrent. C'est alors que des entreprises telles que Nextperf se lancent dans la mise en place de nouveaux concepts et produits publicitaires adaptés aux nouvelles exigences des annonceurs. Entretien avec Sébastien Berrier (2004), Chief Science Officer de **Nextperf**.

Présentez-nous Nextperf

Nous sommes une start-up française de 80 personnes créée en 2008, implantée dans de nombreux pays dont les principaux en chiffre d'affaires sont la France, l'Allemagne et le Brésil. Nous livrons des campagnes de ciblage publicitaires à la performance à plus de 1000 clients e-commerçants à travers le monde. Notre produit s'appuie sur une technologie et des algorithmes décisionnels 100 % propriétaires et notre service permet aux annonceurs de cibler et fidéliser leur audience en proposant en temps réel la publicité la plus adaptée à chaque internaute.

Quelle est la stratégie de Nextperf ?

Notre stratégie est très axée sur l'innovation. En effet, notre équipe « Nextperf Labs » entièrement dédiée à la R & D, à l'optimisation de la plateforme et à la création de nouveaux produits représente près de 30 % de nos effectifs. Ce sont des profils d'ingénieurs aux compétences « Data Scientist » mêlant informatique, analyse de données et statistiques. Ils sont issus des Grandes Ecoles et des meilleures formations universitaires et ont pour certains été diplômés de Masters récemment créés spécialisés autour du Big Data. Il faut savoir qu'une grande partie de nos achats d'espace publicitaire est réalisée via le RTB (Real Time Bidding). Ce mode d'achat programmatique est extrêmement concurrentiel et profite aux stratégies d'achats les plus intelligentes. En tant qu'acteur à la performance nous sommes jugés par les clients sur notre capacité à leur apporter du chiffre d'affaires additionnel à un coût ma-

trisé. Par conséquent, nous avons besoin d'une intelligence artificielle évoluée, qui s'appuie sur des modèles mathématiques performants pour acheter les bons emplacements pour les bons internautes, adapter au mieux le message et la sélection de produits ainsi que contrôler en temps réel la performance du client.

L'aspect techno et stats est très présent dans votre métier, comment expliquez-vous ce choix ?

Je vais donner un exemple concret afin de mieux comprendre : lorsqu'un internaute navigue sur un site qui propose des bannières publicitaires (lemonde.fr, lequipe.fr, un blog, Facebook, etc.), entre le moment où l'adresse du site a été entrée dans le navigateur et l'affichage de la page, chaque emplacement publicitaire est mis aux enchères en temps réel et nous devons répondre à cette enchère en quelques millisecondes. Pour y répondre judicieusement, nous devons analyser le profil de l'internaute, la qualité de l'emplacement et choisir la bannière et les produits qui lui sont le mieux adaptés. Nous traitons plus de 1 milliard d'enchères publicitaires par jour via ce mécanisme, et pour chacune d'entre elles c'est près d'une dizaine de modèles qui sont sollicités. Tout cela n'est possible que grâce à une infrastructure pouvant traiter une masse de données très importante, des algorithmes performants et des modèles mathématiques précis et recalibrés régulièrement.

Parlez-nous de votre nouveau produit le « lookalike »? Quelle en est la spécificité ?

Grâce à notre algorithme de graphing propriétaire, nous sommes capables d'identifier parmi les internautes d'un pays, ceux qui ressemblent fortement aux clients d'une marque ou d'un site donné, bien qu'ils n'aient jamais visité le site. Nous sommes capables de leur délivrer un message adapté pour les faire visiter le site marchand en leur proposant des produits que nous avons estimé être les mieux adaptés à leur profil. Nous apportons ainsi à l'annonceur de nouveaux clients potentiels très difficiles à toucher via d'autres canaux. Dès lors, nous ne parlons donc plus de ciblage, mais bien de ciblage d'une audience nouvelle et identifiée comme potentiellement intéressée.

Côté recrutement, avez-vous des opportunités chez Nextperf ?

Oui bien sûr, nous sommes en recherche constante de talents dans les domaines de la data science et de l'informatique pour innover toujours plus et s'affirmer parmi les leaders de la publicité ciblée et re-ciblée. Les candidats motivés peuvent trouver nos offres en cours sur le site web de la société www.nextperf.com ou postuler directement à recruitment@nextperf.com. ■





LA MOBILITÉ AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE



Thierry Krief, Président

BIO EXPRESS

Thierry Krief, Président de Dirigeants et Mobilité
Diplômé entre autres de l'ESCP-Europe et en droit, il est également professeur de négociation sociale à l'École Polytechnique, à l'École des Ponts et à l'EM Lyon. Enfin, il est auteur de trois livres en matière de négociation sociale.



DIRIGEANTS ET MOBILITÉ®
PARIS - LYON - NANTES



La mobilité des cadres supérieurs et dirigeants est devenue un enjeu majeur pour les entreprises.

Concurrence accrue, circulation de l'information accélérée, cycles d'innovation raccourcis... Avec des perspectives toujours plus courtes et des délais plus resserrés, l'organisation du travail est bouleversée et le besoin de mobilité de plus en plus fort dans les organisations. Dans ce contexte, la mobilité des cadres supérieurs et dirigeants est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Explications de Thierry Krief, Président de **Dirigeants et Mobilité** et enseignant en négociation au sein du département SOIE à l'École Polytechnique.

Quelle est votre vision personnelle de la mobilité des cadres supérieurs et dirigeants ?

La relation entre le cadre et l'entreprise est en train d'évoluer de façon radicale depuis quelques années. Comme l'explique très bien Reid Hoffman, l'un des fondateurs de LinkedIn, il s'agit d'une sorte d'« alliance » entre le cadre et l'entreprise. Dans cette alliance, le cadre trouve un environnement qui va lui permettre d'exprimer ses talents et de continuer à se développer professionnellement, l'entreprise quand à elle trouve des collaborateurs compétents et motivés.

Le bon fonctionnement de cette alliance repose en grande partie sur une bonne gestion des différentes formes de mobilité. Une mobilité interne bien gérée permet d'accompagner le développement professionnel des cadres tout en favorisant la meilleure adéquation entre la personne et le poste. De même une mobilité externe bien gérée permet de préserver une relation de qualité entre le cadre supérieur ou dirigeant et son ex-entreprise, ce qui devient fondamental dans un environnement économique toujours plus structuré en réseau. La mobilité est parfois encore considérée comme une contrainte à laquelle les entreprises doivent s'adapter. Face à cette approche réactive, nous proposons une vision proactive de la mobilité consistant à l'anticiper et s'y préparer au niveau individuel et collectif.

Quels sont les atouts de Dirigeants et Mobilité dans ce domaine ?

Dirigeants et Mobilité s'est donné pour mission

d'accompagner les entreprises dans la gestion de l'ensemble des formes de mobilité des cadres supérieurs et cadres dirigeants. Nous accompagnons les entreprises dans la gestion de leur mobilité interne et externe, sur un plan à la fois stratégique et prévisionnel – en les aidant à anticiper les besoins et à élaborer les stratégies adaptées – et opérationnel – en les accompagnant dans la mise en œuvre concrète de ces stratégies – car la mobilité des cadres doit se gérer très en amont ce qui permet souvent des solutions innovantes. Nous avons regroupé au sein du cabinet une palette de talents diversifiée nous permettant de répondre à l'ensemble des problématiques liées à la mobilité des cadres supérieurs et cadres dirigeants : consultants en négociation complexe, coachs, consultants en outplacement, consultant en création d'entreprise. Notre équipe est exclusivement composée de professionnels expérimentés et reconnus qui savent aussi construire ensemble et travailler en réseau, aussi il n'est pas rare qu'une même mission réunisse plusieurs d'entre eux. ■

EN BREF

Dirigeants et Mobilité a été fondé en 2011 par Thierry Krief, consultant expert en négociation sociale depuis plus de dix ans. Intervenant auprès de grands groupes et de PME, Dirigeants et Mobilité propose une offre de services originale en matière d'accompagnement à la mobilité des cadres supérieurs et cadres dirigeants.

www.dirigeantsetmobilitte.com

PORTAGE SALARIAL : LE DOUBLE AVANTAGE POUR L'ENTREPRISE ET LE CONSULTANT



Frédéric Biard

Le portage salarial, bien qu'il ait 30 ans d'existence, n'est pas encore suffisamment connu. Pourtant ce statut innovant répond aux attentes et aux besoins des consultants et des entreprises. Frédéric Biard, Président du **Groupe JAM**, nous en parle.

Qu'est-ce que le portage salarial et comment fonctionne-t-il ?

Le portage salarial est un statut qui permet à des professionnels autonomes de créer ou d'exercer leur activité sans les contraintes et les risques de la création d'entreprise ou d'un statut plus précaire comme celui d'auto-entrepreneur ou de travailleur indépendant. Le portage salarial est une solution qui concilie l'indépendance de l'entrepreneur et la sécurité du salariat. Les professionnels qui le choisissent pour exercer leur métier deviennent des consultants, salariés en CDD ou en CDI, de la société de portage salarial. Cette dernière facture l'entreprise cliente et transforme ces honoraires en salaires pour le consultant. Ainsi, les professionnels ont un moyen simple et sécurisé pour se lancer et développer leur activité. Le portage salarial s'adresse aussi bien aux professionnels qui ont un projet de création d'entreprise mais s'interrogent sur le choix de leur statut juridique, qu'aux salariés, retraités, demandeurs d'emploi et jeunes diplômés qui ont le souhait de développer une nouvelle activité. Mais ce statut ne répond pas uniquement aux besoins des consultants. Le portage salarial permet aux entreprises clientes, lorsqu'elles ont besoin d'avoir recours aux services d'un professionnel disposant d'une compétence particulière et spécifique, de contracter avec une société de portage salarial, avec laquelle un contrat de prestation de service est conclu.

Par conséquent, dans un marché du travail en demi-teinte, le portage salarial apparaît aujourd'hui comme une véritable solution aux professionnels qui souhaitent être indépendants tout en conservant les avantages du statut salarié et aux entreprises qui ne souhaitent pas s'engager mais qui malgré tout ont besoin de compétences.

Comparé aux autres statuts, quels sont les avantages du portage salarial ?

Le portage salarial permet au professionnel de se libérer de la gestion administrative et juridique de son activité. Le professionnel peut démarrer son activité immédiatement sans avoir au préalable à procéder aux formalités inhérentes à la création d'une société (ouverture d'un compte bancaire, rédaction, publicité et enregistrement des statuts...), sans avoir à s'occuper des démarches administratives et juridiques ni même tenir de comptabilité spécifique. Le professionnel peut se consacrer pleinement au développement commercial de son activité, sans limitation de chiffre d'affaires contrairement au statut de l'auto-entrepreneur et tout en conservant les avantages et la sécurité du statut de salarié. Le portage salarial est le statut le plus souple, le plus rapide et le plus sécurisé pour le professionnel autonome qui souhaite se lancer dans l'entrepreneuriat.

Quels sont les axes d'actualité du portage salarial ?

Le portage salarial a déjà convaincu 50 000 professionnels qui y voient un moyen simple et sécurisé pour se lancer et développer leur activité. Cependant la France est en retard par

rapport à d'autres pays européens comme le Royaume-Uni qui compte environ 450 000 salariés portés. Les études prospectives du marché français tablent sur un effectif d'environ 600 000 salariés portés dans les 10 prochaines années. Enfin, signe que le portage salarial est un statut réellement innovant, ce dernier a été renforcé dernièrement par la publication d'une ordonnance qui lui permet désormais d'être encore plus et mieux reconnu.

Quelle est la vision du groupe JAM ?

« Devenir un professionnel autonome ne s'improvise pas. C'est un métier à part entière et c'est la raison pour laquelle le groupe JAM souhaite être le 1er partenaire de ses salariés portés ». En effet, le groupe JAM, un des leaders du portage salarial, souhaite aller au-delà de la gestion des démarches administratives et juridiques en accompagnant ses consultants dans le développement de leur activité. Cet accompagnement commence par une équipe dédiée qui suivra le consultant tout au long de son parcours entrepreneurial. Le consultant aura également accès à des formations spécifiques, soit en présentiel dans les bureaux des différentes agences JAM, soit via des formations gratuites en e-learning accessibles à tous et réellement adaptées aux besoins des consultants (« Comment prospecter ? », « Développer son activité grâce aux réseaux sociaux... »). Enfin le groupe JAM ouvre son réseau d'entreprises et de professionnels à ses salariés portés.

« En rompant l'isolement des consultants, nous les encourageons à partager des bonnes pratiques. Cela fait naître des initiatives, des partenariats et même des affaires. » ■

Devenir
son propre

BOSS



et rester
salarié

La solution JAM :

Vous trouvez vos missions et JAM s'occupe du reste : démarches administratives, gestion de vos contrats et de vos salaires. Résultat ? Vous vous concentrez à 100% sur ce que vous aimez : votre métier et vos clients. Et ça marche !

En savoir plus et nous rencontrer !

JAM - Anne-Claire OHARA
Chargée de Relations Consultants
01 55 62 01 12 - ac.ohara@jam.fr
www.jam.fr

JAM  **Entreprendre
en portage salarial**

L'INNOVATION : DE L'INTUITION À LA RATIONALISATION

Rencontre avec Séverine Herlin fondatrice et CEO de **Viano**.



Séverine Herlin

BIO EXPRESS

SÉVERINE HERLIN

1989 – 1991 : Université Montpellier DUT, GEA
 1991 – 1992 : University of North Carolina Chapel Hill, MBA, business
 1992 – 1994 : CELSA – Université Paris Sorbonne (Paris IV) Master en Marketing et Communication
 1995 – 1996 : Responsable Communication chez Médiamétrie
 1996 – 2000 : Responsable d'études chez BVA
 1999 – 2002 : Analyste Marketing Senior chez Canal+
 2002 – 2003 : Université Nice Sophia Antipolis DEA, Technologies de la Communication et de l'Information
 2007 – 2009 : Responsable Marketing chez Keeneo
 Depuis 2008 : Fondatrice et CEO de Viano.

Quel regard portez-vous sur votre parcours ?

L'idée de faire des études qui pourraient me prédestiner à travailler dans un secteur bien défini ou me contraindre à un parcours tout tracé, ne m'a guère subjuguée. Je peux dire que la curiosité et la découverte ont été mes principaux moteurs tant dans mon parcours académique que professionnel. Au début, mon choix s'est porté sur un cursus court qui m'a donné l'opportunité de partir un an aux Etats-Unis, à UNC-Chapel Hill (Université de Caroline du Nord), de me plonger dans un monde capable de satisfaire ma curiosité.

De retour en France, ma soif d'apprendre m'a guidée vers les bancs du CELSA d'où je suis sortie titulaire d'un Master en Communication. A l'issue de ce parcours universitaire, une nouvelle possibilité d'ouverture au monde s'est présentée à moi et je suis partie enseigner le français à Pondichéry (Inde).

J'ai ensuite pris un chemin professionnel plus classique en intégrant le monde du marketing des médias, chez Médiamétrie puis BVA où j'ai occupé des postes de responsable d'études de marchés. Je suis passée ensuite du côté annonceur, en tant qu'Analyste Marketing à la Direction du Marketing Stratégique de Canal+.

Comment avez-vous eu l'idée de créer Viano ?

Viano est le fruit d'une conjonction d'événements professionnels et personnels. Arrivée à Nice en 2002, il m'a été difficile de retrouver un travail dans le même domaine. Je me suis, alors, employée à me reconstituer un réseau tout en cherchant à mettre à disposition mes compétences en Marketing Stratégique là où le besoin se faisait sentir.

Au même moment, mon époux créait une start-up spin-off de l'INRIA et j'ai pu accompagner les jeunes ingénieurs, en les aidant à mieux définir leur stratégie d'accès au marché. Cette expérience m'a amenée à me questionner sur la façon d'appréhender un marché inexistant et j'ai commencé à m'intéresser aux rares méthodologies opérationnelles élaborées à ce sujet. J'ai, alors, découvert la méthode SMA360®. L'ayant appliquée sur un certain nombre de start-ups

de Sophia-Antipolis, j'ai constaté qu'elle permettait de concevoir une stratégie en contexte d'incertitude. Une efficacité prouvée qui m'a poussé à vouloir rendre cette méthode accessible au plus grand nombre. Pour pouvoir porter la diffusion de la méthode et la transformer en un produit opérationnel et utilisable par les innovateurs, j'ai co-créé Viano en 2008 avec l'inventeur de la méthode, Dominique Vian, Professeur à Skema Business School.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur les éléments différenciateurs qui vous permettent de vous distinguer sur le marché ?

Au contact du marché, Viano a fait évoluer la méthode ISMA360® et l'a rendue accessible via une plateforme collaborative que nous avons baptisée Via-designer signifiant « concevoir un chemin ».

De plus, notre capacité à nous concentrer, exclusivement, sur les enjeux cruciaux de l'accès au marché, constitue un autre élément différenciateur qui nous permet de nous distinguer sur le marché des conseillers en innovation.

Enfin, pour consolider ce positionnement, nous centrons nos interventions sur l'enjeu de la posture de l'innovateur en l'aidant à adopter une posture exploratoire et à mieux faire par lui-même, avec les moyens et les ressources à sa disposition. Par nos solutions de « conseil outillé » nous transférons aux équipes un véritable savoir-faire en innovation pour une appropriation et une mise en œuvre dans la durée. Notons, également, que l'innovation est dans l'ADN de notre équipe et en l'appliquant à nous-mêmes, cela nous apporte agilité, souplesse et ouverture d'esprit.

Quelles sont les composantes de votre offre ?

L'offre de Viano, est construite autour de trois axes :
 • une suite logicielle (Via-designer) qui représente la base de données du projet innovant. Cette suite logicielle, commercialisée en mode SaaS (Software as a Service), joue le rôle d'un fil d'Ariane dans la mesure où elle aide tout porteur d'idée à apporter de manière

factuelle les six preuves de valeur de l'innovation (Légitimité, Applicabilité, Désirabilité, Faisabilité, Accessibilité et Viabilité).

• Des formations via lesquelles nous procédons à un transfert immédiat de notre approche auprès de nos clients ainsi que de la culture de l'innovation. A titre d'exemple, nous formons actuellement des responsables de la valorisation des centres de recherche du plateau de Saclay, par le biais de la Fondation du Campus Paris-Saclay. Pour Pierre Gohar, Directeur Délégué à l'Innovation de la FCS, « *L'approche de Vianeo a répondu au besoin de pouvoir établir un langage commun autour de l'innovation et de la question cruciale de la stratégie marché* ».

• Du conseil pour des innovateurs qu'ils soient managers de projets, entrepreneurs ou chercheurs. Nous les aidons à adopter une posture de questionnement et d'exploration via des sessions de brainstorming au cours desquelles nous leur permettons d'identifier toutes les informations acquises ou à acquérir. Une fois l'analyse et la synthèse établies, notre solution permet la conception d'un *business case* et d'un *business plan*. En bref, notre rôle consiste à connecter, par une approche structurée et rationnelle, deux éléments essentiels à la réussite de tout projet d'innovation : la valeur que l'innovateur est capable d'apporter avec la valeur que le marché va percevoir. Nous aidons les entreprises à tirer le meilleur partie de leurs innovations. « *Avec sa méthode et ses outils, Vianeo nous a permis de clarifier nos idées et d'isoler parmi les nombreux paramètres d'influence, ceux qui sont déterminants pour la réussite du projet* » affirmait récemment un Ingénieur - Chercheur d'EDF.

L'innovation, comment est-elle perçue aujourd'hui ?

Les modèles et systèmes qui ne sauront pas évoluer et s'adapter à ce nouvel environnement où le numérique ouvre les champs du possible et crée des intersections autrefois inexistantes, prendront fin et disparaîtront. Innover est, aujourd'hui, inévitable et devient

même, dans un monde dont on perçoit la finitude, un besoin vital. Nous constatons, d'ailleurs, que cette prise de conscience est en train de pousser les acteurs économiques de tous secteurs confondus à devenir plus ouverts à d'éventuels changements radicaux de leur business model.

Certes, ce climat d'incertitude est source de difficultés pour certaines structures mais, il est, également, source de création de valeur et de dynamisme économique dont on doit profiter pour améliorer le quotidien de tout un chacun. Avancer sans « rétroviseur », et sans une possibilité de prédire, demeure un risque et une remise en cause violente pour les organisations en place, mais c'est inévitable et doit être vu comme l'accès à de nouvelles voies de développement.

A votre avis, comment peut-on dépasser cette incertitude et se préparer à l'innovation ?

Remettre en cause son fonctionnement et changer de posture et de culture en acceptant la réalité de l'incertitude est le premier pas vers l'innovation et ce dans tous les

métiers de l'entreprise. Il est, également, primordial de s'appuyer sur des nouvelles approches adaptées telles que la théorie de l'effectuation et des méthodes opérationnelles, pour créer une vision et un langage partagé et rendre cette incertitude apprivoisable et féconde. ■



ISMA360® EN BREF

ISMA360® (Innovation Systemic Marketing Analysis) est une méthode qui propose une représentation systémique de l'ensemble des questions clés que doit se poser tout innovateur avant d'accéder au marché auquel est destinée son innovation.

Elle rend possible la rationalisation du chaînage interne de l'innovateur dans un contexte incertain et par conséquent aide à la transformation de chaque idée en une innovation accessible au plus grand nombre.



OFFRIR AUX ENTREPRISES FRANÇAISES DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS



Michael Scherpe

Entretien avec Michael Scherpe, Président Directeur Général de la représentation de **Messe Frankfurt** France et Monaco et Président de la société Messe Frankfurt France.

BIO EXPRESS

Depuis 1981, **Michael Scherpe** est le Président Directeur Général de la représentation de Messe Frankfurt pour la France et Monaco. Depuis 2002 il est également Président de la société Messe Frankfurt France qui a été créée à la suite de l'achat du salon Texworld Paris en décembre 2001. Il est Officier dans l'Ordre National du Mérite.

Pouvez-vous nous en dire plus sur Messe Frankfurt ?

Notre société se base sur une longue histoire, intimement liée à l'histoire du commerce allemand. Depuis les années 80, Messe Frankfurt a connu un fulgurant développement. Nous sommes passés d'environ 200 employés à 2 200 collaborateurs à travers le monde. Notre chiffre d'affaires a augmenté d'environ 90 millions d'euros à environ 550 millions d'euros pour le groupe. Au début des années 80, nous organisons entre 10 et 15 salons selon l'année, aujourd'hui nous sommes à 120 salons dans le monde.

Depuis les années 20, Messe Frankfurt développe un réseau de représentations dans le monde. La création de filiales à l'étranger a débuté dans les années 90 pour consolider les positions stratégiques dans les régions d'accroissement. Aujourd'hui 28 filiales dans le monde et plus de 50 représentations internationales couvrent plus de 160 pays.

Quelle est la recette de votre succès ?

Notre succès est fondé sur l'accompagnement permanent de divers secteurs industriels. Nous travaillons étroitement avec les fédérations dans le monde. Le réseau international et nos relations dans le monde nous permettent d'exercer une politique de marque avec nos salons ce qui augmente le degré de notoriété. Traditionnellement, nous sommes présents dans :

- Biens de consommations & Loisirs
- Textiles & Technologies textiles
- Technique & Production
- Mobilité et Infrastructure
- Spectacle, Communication & Création

Comment s'articule la présence de Messe Frankfurt en France ?

Depuis 1948, Messe Frankfurt est présente en France grâce à une représentation dont je suis le dirigeant depuis 1981. En achetant en 2001 le salon Texworld à Paris, s'est rajoutée une filiale de Messe Frankfurt en 2002 chargée d'organiser des salons en France pendant que la représentation est chargée de la commercialisation des salons de Messe Frankfurt dans le monde.

Messe Frankfurt France organise des salons en France principalement dans le domaine du textile. Elle promeut les sociétés du textile d'habituellement à travers des marques Texworld et Avantex, la confection de vêtements et accessoires de mode à travers des marques Apparel Sourcing et Shawls and Scarves. Ces salons réunissent par

an environ 2 300 exposants de 27 pays et 30 000 visiteurs de 107 pays.

En termes d'opportunités, que représente la participation à un salon ou un événement professionnel pour une entreprise ?

Nos salons sont des rendez-vous incontournables des secteurs. Les entreprises y rencontrent des contacts internationaux, des clients anciens, actuels et nouveaux. Le salon permet d'autre part une ouverture sur de nouveaux marchés. Il offre une vue d'ensemble du marché et permet une observation de la concurrence.

Comment exposer ou visiter les salons du groupe Messe Frankfurt ?

Pour les entreprises françaises, ceci est très simple. Elles peuvent s'adresser à la représentation de Messe Frankfurt en France qui est située au 72, rue Louis Blanc, Paris 10^e, Tél.: 01 44 89 67 70, info@france.messefrankfurt.com, www.messefrankfurt.com. Sur nos sites Internet nous mettons de très nombreuses informations sur nos salons en ligne, tant pour les exposants que pour les visiteurs.

Notre moteur de recherche www.productpilot.com permet en plus sur un simple clic sur Internet de trouver l'offre globale de nos exposants à Francfort et à Paris. ■

DIRIGEANTS & PARTENAIRES : UNE EXPÉRIENCE, UNE EXPERTISE ET UN RÉSEAU



Kevin Barrett

BIO EXPRESS

Installé en France depuis 26 ans, **Kevin Barrett** a débuté sa carrière dans les services financiers (AXA). Formé à l'accompagnement dès 1994, il crée en 1999 son propre cabinet de consulting intervenant auprès de grands groupes multinationaux. En 2003, il fonde **Dirigeants & Partenaires** avec ses deux associés.

Dans quelles circonstances, un dirigeant ou cadre dirigeant peut avoir besoin d'un outplacement ?

Les structures pyramidales des groupes créent une raréfaction *de facto* des postes de dirigeants. De surcroît, au cours de la première partie d'une carrière, l'on est généralement sollicité pour les postes à pourvoir. Rechercher un poste de direction seul est plus complexe. Dans ces circonstances, un accompagnement sur-mesure est primordial.

Nous travaillons aussi avec des personnes qui sont devant un choix de carrière, cherchent de nouveaux défis ou un nouveau secteur professionnel.

Nous intervenons aussi suite à des rapatriements ou des séparations professionnelles difficiles.

Quels sont les atouts d'un accompagnement personnalisé ?

Tout d'abord, échanger avec un interlocuteur expérimenté est crucial, car c'est la qualité du

coach qui détermine la réussite de la mission. Il faut que le coach puisse challenger son client. Il faut savoir que, toutes autres choses étant égales, un cadre de direction est toujours choisi pour son savoir-être. L'accompagnement personnalisé permet justement de travailler sur le savoir-être pour affiner la capacité à se présenter avec justesse.

Autre point clé, l'accès à un réseau pertinent. Chaque cadre dirigeant développe au cours de son parcours professionnel un réseau mais ils ont souvent une certaine appréhension à l'activer au service d'une recherche de poste. Nous leur donnons accès un réseau dédié, bâti depuis plus de 15 ans. L'accès à ce réseau en constante évolution est une des pierres angulaires de la réussite de nos missions. Grâce à cet ancrage dans le monde des dirigeants, nous avons pu mettre en place un club qui regroupe plus de 2 000 anciens clients.

Nos soirées rassemblent entre 300 et 400 personnes qui viennent pour se retrouver et rencontrer de nouvelles personnes – une rencontre assez unique. La force de ce réseau dépend entièrement de la satisfaction continue de nos clients, la force du réseau c'est nos clients !

Quelles solutions et offres mettez-vous à disposition de vos clients ?

Chez **Dirigeants & Partenaires**, nous misons sur l'innovation. Nous avons récemment lancé le « Lab », un lieu d'expérimentation où nos clients ont la possibilité de tester de nouvelles manières

de développer leur réseau et de tisser des liens. Toujours dans cette même optique, nous avons développé notre propre application « Gold Mine » : cette application révolutionnaire permet à ses utilisateurs d'identifier et d'entrer en contact avec des interlocuteurs pertinents en quelques clics. Le carnet d'adresse de l'application se nourrit des contacts de nos consultants mais aussi de nos clients ce qui permet un partage de données avec une véritable plus-value.

Comment vous différenciez-vous sur cette offre ?

Dès le début, nous avons pris partie de travailler exclusivement avec des dirigeants. Ce choix a permis de développer un réseau hétérogène permettant une mise en contact ciblée, de bon niveau, qui apporte des options qui correspondent aux spécificités de nos clients.

Nous préparons nos clients à leurs entretiens aussi bien physiquement que mentalement en incluant les concepts des neurosciences pour optimiser la prise de contact, la création de liens et du rapport dans les relations. Pour chacun de nos clients, nous travaillons en « task force » : plusieurs de nos consultants/coachs peuvent intervenir auprès d'un même client. ■

SOURCING ET ARCHITECTURE : DEUX STRATÉGIES COMPLÉMENTAIRES AU SERVICE DE LA PERFORMANCE



Franck Gerbier

Nombreux sont les clients qui, à l'occasion de leurs projets d'externalisation, découvrent leur patrimoine applicatif. Celui-ci constitue pourtant un des éléments de calcul des coûts associés aux contrats de prestations négociés avec les fournisseurs.

Comment tirer parti des opérations d'externalisation pour rationaliser son patrimoine applicatif ? et réciproquement... Entretien avec Franck Gerbier et Jean-Michel Goubert, directeurs associés de **Rhapsodies Conseil**.



Jean-Michel Goubert

Qu'est-ce qu'une stratégie de Sourcing efficace ?

Dans un marché fait principalement de renouvellement de contrats, nombre d'entreprises externalisent sans objectifs clairement définis ni partagés et n'ont pas toujours une vision claire de la réalité de leurs coûts.

Au-delà de la problématique unique des coûts, il est nécessaire d'identifier l'ensemble des objectifs poursuivis pour définir une stratégie de sourcing efficace (rationalisation des prestataires, recentrage sur un cœur de métier, accélération de la montée en compétences vers de nouvelles technologies, évolution vers le cloud, etc.)

Il est aussi indispensable d'établir un état des lieux de la situation selon différents axes ; qualitatif, technique, financier et organisationnel. C'est la parfaite connaissance de la situation existante et la définition précise de la cible à atteindre qui permettront de définir la stratégie de sourcing gagnante.

Comment cette stratégie contribue-t-elle à la performance de la fonction SI ?

Parmi les activités d'externalisation les plus fréquemment rencontrées chez nos clients, on trouve :

- la Tierce Maintenance Applicative (TMA) de leur parc applicatif
- l'exploitation des infrastructures sur lesquelles

fonctionnent les applications.

- les activités liées au support des utilisateurs.

La stratégie de sourcing retenue pour l'externalisation de ces activités va nécessiter de définir le périmètre des services confiés à un prestataire, de redessiner les contours de l'organisation du client (qui pourra s'en trouver modifiée) et de faire évoluer les fonctions de ses personnels. La stratégie ainsi définie en cohérence avec les objectifs de l'entreprise, concourt à réduire les coûts tout en améliorant la qualité de service par la transformation de la fourniture des services.

Concrètement, comment peut-on concilier maîtrise de la qualité et baisse des coûts de service ?

Nous proposons à nos clients d'utiliser, vis-à-vis de leurs fournisseurs de prestation, un mécanisme d'unités d'œuvre en fonction de la nature des services : assets informatiques (nombre de serveurs, nombre d'équipements réseau, etc.) et/ou activités réalisées (nombre d'installations, nombre de développements, etc.).

Ces unités d'œuvre deviennent alors structurantes et nécessitent pour les clients de bien gérer leurs assets et de suivre finement leurs activités.

En cohérence avec les unités d'œuvre financières, nous définissons, à partir des attentes métier, des indicateurs de niveau de service associés à

un mécanisme incitatif performant. L'association des mécanismes financiers et des indicateurs permet de piloter les prestations en répondant aux objectifs des métiers.

Comment les approches d'Architectures permettent de faciliter cette mise en œuvre ?

L'un des objectifs de ces approches est d'aider les clients à mieux maîtriser leur patrimoine applicatif. La cartographie des applications, la qualification du patrimoine, le recueil d'indicateurs de fonctionnement permettent de mesurer le réel usage des applications et leur alignement avec la cible.

Cette cartographie devient un véritable outil de pilotage de l'évolution du patrimoine applicatif, permettant d'identifier les applications à supprimer, car sous-utilisées, inadaptées ou fournissant des fonctions redondantes.

Le parc applicatif ayant une tendance naturelle à se développer via les nouveaux projets d'entreprise, sa rationalisation gagne à accompagner la démarche d'externalisation avec pour conséquence la réduction du nombre d'assets et celle de la facture des services associés.

Au-delà de la baisse des prix des prestations directement liées à la baisse d'un nombre d'assets, ce mécanisme vertueux peut également permettre de baisser et/ou d'optimiser d'autres coûts de possession : la désinstallation d'une application peut en effet avoir pour conséquence l'arrêt d'un contrat de maintenance matériel et/ou de l'utilisation d'une licence particulière elle-même soumise à maintenance.

Quel est l'enjeu d'associer Architecture et Sourcing ?

Aujourd'hui, les clients voient dans l'externalisation le moyen de réduire leurs coûts. Cette volonté se concentre trop souvent sur les seuls fournisseurs de services, sans pour autant étendre la démarche au-delà.

Il est de fait plus simple de « challenger » un prestataire de service externe plutôt que de redéfinir une stratégie de sourcing complète en acceptant de « bouger les lignes » au sein des organisations et/ou des périmètres techniques et applicatifs concernés.

Associer Architecture et Sourcing permet précisément de tirer parti à la fois de la rationalisation du parc applicatif et des vertus d'un sourcing bien compris.

Notre approche spécifique nous permet de proposer l'accompagnement adapté aux projets d'externalisation tout en contribuant à l'optimisation de la gestion des assets, des coûts de services, etc.

Au cours de vos missions quelles ont été les principales préoccupations de vos clients ?

Dans le cadre d'une externalisation, nos clients recherchent un savoir-faire éprouvé. Ils sont en effet amenés à renouveler cette opération complexe en moyenne tous les 3 ans, et ce face à des sociétés de services rompues à la négociation de ce type de contrat.

Capitalisant sur nos expériences, notre valeur ajoutée réside, outre notre totale indépendance, dans notre double compétence Sourcing et Architecture et dans notre capacité à apporter une méthodologie permettant à nos clients d'accélérer la phase d'accès au marché et d'éviter les pièges liés à la contractualisation avec les fournisseurs de services.

Quels sont les atouts de Rhapsodies Conseil pour accompagner ses clients dans ce type de projet ?

Notre équipe de consultants accompagne l'ensemble des phases de projet, depuis l'étude d'opportunité/faisabilité jusqu'à la fin de la phase de transition, en intégrant des dimensions organisationnelles, de conduite du changement et d'efficacité opérationnelle liées à ses transformations.

Notre savoir-faire s'appuie sur des consultants ayant piloté plus de 150 opérations de sourcing complexes, dans un contexte national et international.

Selon les projets, nous mobilisons les équipes portant les compétences nécessaires : techniques, financières, RH et juridiques.

Notre référentiel de documents contractuels spécialement adapté au projet d'externalisation constitue un recueil de bonnes pratiques et d'expériences indispensables pour accélérer ces transformations.

Au-delà de la gestion ponctuelle d'un programme d'externalisation nous accompagnons nos clients dans le pilotage de leur prestation en réalisant le suivi régulier de la qualité de service fournie et aidant à faire évoluer ses contrats. ■

"ASSOCIER
ARCHITECTURE
ET SOURCING PERMET
PRÉCISÉMENT
DE TIRER PARTI
À LA FOIS DE LA
RATIONALISATION
DU PARC APPLICATIF
ET DES VERTUS D'UN
SOURCING
BIEN COMPRIS."

A PROPOS

Rhapsodies Conseil est un cabinet indépendant de conseil en management, centré sur la transformation des processus et du SI de ses clients.

Notre mission consiste à la réussite de vos projets stratégiques et leur déclinaison opérationnelle, assurée par nos expertises éprouvées et le savoir-faire de nos consultants.

Engagement, écoute, professionnalisme et dynamisme sont les valeurs fondatrices de notre cabinet et guident nos actions au quotidien.

CONTACTEZ-NOUS :

Téléphone : 01 44 70 16 16

E-mail : contact@rhapsodies.eu

Site web : www.rhapsodies.eu

GENERALI INVESTMENTS: COMPÉTENCES, EXPERTISE ET INTERNATIONALISATION

Entretien avec Andrea Favalaro, Head of Sales & Marketing, et Wilfrid Pham, Head of Equities chez **Generali Investments**.



Andrea Favalaro

Pouvez-vous nous en dire plus sur Generali Investments ?

Andrea Favalaro : Generali Investments est la principale société de gestion d'actifs du Groupe Generali. Generali Investments fait partie des premiers gestionnaires d'actifs en Europe avec une présence établie dans les principaux marchés européens et en particulier en France, en Allemagne et en Italie où nous disposons d'équipes spécialisées dans les investissements, la vente et le marketing.

Notre expertise en investissement s'est construite au fil du temps grâce à la gestion des actifs du Groupe Generali et pour compte de tiers. Notre

pour les compagnies d'assurance du Groupe. Nous gérons les actifs qui nous sont confiés de manière active (et non indicielle) : les recommandations de nos analystes accompagnent nos gérants dans leur activité de sélection de valeurs.

Nous sommes des investisseurs qui recherchons des opportunités sur moyen et long terme. Par ailleurs, une de nos priorités est de sélectionner des titres à fort dividende pour générer du rendement au portefeuille.

Nous mettons tout en œuvre pour offrir à nos clients les meilleures solutions d'investissement.

"NOUS METTONS TOUT EN ŒUVRE POUR OFFRIR À NOS CLIENTS LES MEILLEURES SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT."

ANDREA FAVALORO



Wilfrid Pham

clientèle regroupe aussi bien des Institutionnels que des Banques Privées, de la Multigestion ou des gestionnaires de patrimoine.

Dans le contexte actuel, quels sont les principaux enjeux auxquels vous êtes confrontés ? Et comment y faites-vous face ?

A. F : Depuis plusieurs années, le principal enjeu auquel nous sommes confrontés est la baisse des rendements des investissements. Alors que la volatilité des marchés est devenue une nouvelle norme, nous avons mis en place un véritable processus et une stratégie de gestion des risques afin de pouvoir travailler efficacement dans ce contexte.

Parallèlement, dans le cadre de la gestion institutionnelle pour compte de tiers, nous proposons nos stratégies de gestion développées

Comment s'organise votre stratégie d'investissement ?

Wilfrid Pham : Nous tentons de trouver dans l'univers des valeurs celles qui peuvent entraîner une augmentation de capital notable et dotées d'une volatilité moindre que celle du marché. Nous appliquons cette démarche à toutes nos gammes de produits. Nos gérants doivent combiner quatre expertises : gestion de portefeuilles, analyse financière, construction de portefeuille et communication. L'évolution du métier se fait dans un environnement de plus en plus compétitif et s'internationalise.

Comment vous différenciez-vous sur le marché ?

W.P : C'est notre capacité à cumuler les 4 quatre compétences avec une approche patrimoniale



BIOS EXPRESS

Andrea Favalaro a rejoint Generali Investments en 2014 en tant que Head of Sales & Marketing. Auparavant, Andrea Favalaro était Directeur de la Distribution Externe Internationale chez BNP Paribas Investment Partners depuis 2011. Il a auparavant occupé des fonctions à responsabilités à Milan et Londres. Andrea Favalaro est titulaire d'une licence (BA) en Business Studies – Brunel University in London.

Wilfrid Pham était CIO Actions, Directeur du Département Actions chez Natixis Asset Management à Paris avant de rejoindre Generali Investments en 2013. Il a été précédemment Gérant Actions chez HSBC Asset Management à Londres et à Tokyo, Henderson Investors / AMP Asset Management à Londres, et B.P. Asset Management à Paris. Wilfrid Pham est diplômé de HEC Montréal en Finances Internationales. Il a également obtenu un MS en Management de Projets Internationaux à l'ESCP (promotion 1994).

de la gestion qui nous permet de nous différencier sur le marché. Nous disposons d'équipes internationales situées à Paris, en Italie et en Allemagne, ce qui permet de raccourcir le temps nécessaire à la transmission des informations importantes et pertinentes sur les marchés. Nous capitalisons également sur la double compétence gestion et analyse financière pour implémenter de manière rapide les investissements et la constitution des portefeuilles.

Quelles sont vos principales perspectives à venir ?

A. F : Nous avons annoncé, il y a un an, notre volonté de développer notre activité à l'international. Dans ce contexte, nous avons procédé à une nouvelle segmentation de clientèle. Nous avons initié un plan de développement qui consiste dans un premier temps à renforcer nos parts de marchés sur l'Italie, la France et l'Allemagne. Mais nous voulons aussi nous développer en dehors des frontières de ces marchés. Notre ambition est que l'Europe soit désormais notre terrain de jeu. Dans cette optique, nous avons créé une équipe commerciale internationale qui sera en charge du développement sur de nouveaux marchés tels que le Bénélux, les pays d'Europe du Nord, le Royaume-Uni, l'Autriche. Nous développons également de nouveaux produits et avons renforcé nos équipes d'investissement en nous entourant de nouvelles compétences.

W.P : Nous travaillons sur des stratégies qui existent déjà sur le marché mais que nous allons modifier grâce à une approche fondamentale et quantitative pour répondre aux nouveaux impératifs réglementaires. Notre métier est devenu un métier d'expert qui s'est complètement distancié des schémas classiques. L'internationalisation des équipes reste aussi un axe de développement futur majeur. ■

"L'ÉVOLUTION DU MÉTIER SE FAIT DANS UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS COMPÉTITIF ET S'INTERNATIONALISE."

WILFRID PHAM

EN BREF

Avec plus de 372 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2014*, Generali Investments figure parmi les plus grands acteurs de la gestion d'actifs en Europe. Forte de la solidité financière et de l'historique du groupe Generali, l'entité bénéficie d'une approche intégrée lui permettant de s'appuyer à la fois sur les études économiques globales élaborées au sein de Generali Investments et également sur ses différentes expertises locales. Avec un savoir-faire reconnu sur les actions européennes ainsi qu'une position de leader européen en gestion de produits de taux, la société a développé une expertise dans la gestion de portefeuilles multi-actifs, s'appuyant sur la recherche interne et sur une approche prudente du risque afin de protéger le capital investi et de délivrer des rendements réguliers sur le long terme.

*Source : Generali Investments Europe S.p.A. SGR

DONNER TOUTE SA VALEUR À LA DONNÉE

Fournir de l'information légale, financière et identitaire aux entreprises, en donnant du sens aux données traitées, telle est la mission de la société **Altares**, dont nous avons rencontré la PDG, Laurence Augoyard, qui nous explique à quelle vitesse l'économie bouge, et doit être accompagnée dès aujourd'hui. Entretien.



Laurence Augoyard

Quels sont en 2015 les principaux enjeux d'une entreprise de votre secteur d'activités ?

Nous sommes leader de la distribution de données en matière d'information légale, financière et identitaire, au service principalement de clients grands comptes pour lesquels ces données sont une richesse au cœur de leurs enjeux stratégiques. Des enjeux qui touchent à des problématiques aussi larges et centrales que la maîtrise des risques, la prospection, le développement commercial, la conformité. Or aujourd'hui, nous devons faire évoluer notre métier, qui change, qui évolue considérablement. Une nouvelle stratégie que nous déployons avec à nos côtés le fonds d'investissement Ardian, qui a investi dans Altares depuis 2008.

Dans quel sens votre métier évolue-t-il ?

Nous devons nous concentrer plus que jamais sur les enjeux du digital, avec la création de nouveaux outils dédiés notamment à la prospection. C'est le virage principal pris par notre société Manageo. Nous avons également créé une agence B2B, pour nos activités de broker auprès d'annonceurs pure web. Nous avons en outre connu un revirement très important pour nos activités avec Altares. Le principal enjeu consiste aujourd'hui à être capable d'enrichir toujours davantage les types de données produites en surfant sur toutes les nouvelles technologies et en utilisant les possibilités générées par le Big Data. Nous sommes ainsi devenus prestataires de service dans le Global Data.

Pourquoi ce revirement ? Comment l'expliquez-vous ?

Il est important de noter que notre métier de base, qui est l'expertise Data, n'a pas changé. Nous sommes fortement appréciés par nos clients pour notre capacité historique à collecter, structurer, agréger des données, et leur donner de la valeur. Mais ce savoir-faire, nous devons désormais le mettre à disposition de la Data économie, qui nous a tous fait rentrer dans une nouvelle ère. Cette évolution, ce sont nos clients qui nous poussent à l'épouser. En effet, ce sont eux qui, depuis quelques années, ont fait le constat que leur modèle économique se trouvait complètement remis en cause par les nouveaux entrants, qui sont pure players web, et qu'un nouveau virage relevait tout simplement de la question de survie. Ils ont compris qu'il leur était impératif de savoir jouer et trouver leur place dans ce que

j'appelle la troisième révolution industrielle, la révolution de la Data.

Concrètement, que doivent-ils faire, avec votre accompagnement, pour relever ce défi ?

Les clients veulent aujourd'hui monétiser la Data, savoir quelle valeur intrinsèque ils peuvent en tirer. C'est parce que nous avons été identifiés comme champions de la donnée, parce que nous savons la travailler, lui donner tout son sens, que tant d'entreprises décident de prendre ce virage en travaillant avec nous.

Justement, vous évoquez les entreprises qui font appel à vous. Quelles sont-elles ? Qui sont vos clients ?

Nous avons la chance d'accompagner, en tant qu'experts de la Data, de nombreux clients parmi lesquels de grandes banques, de grandes compagnies d'assurances, des partenaires de la distribution, du secteur du BTP, de l'énergie, etc. Il s'agit donc principalement de grands groupes français que nous accompagnons sur des offres variées, sur des enjeux de performance opérationnelle, pour améliorer leur efficacité en matière de prospection, améliorer leur maîtrise du risque, améliorer les achats et la relation avec les fournisseurs. Nous couvrons également les enjeux de taille que sont la conformité, la lutte anti-fraude et anti-blanchiment, le tout dans un contexte complexe avec une réglementation qui ne cesse d'évoluer, et qui est aujourd'hui à l'échelle européenne et mondiale. Ces prestations concernent bien entendu principalement les établissements



financiers, mais également des industriels. Notre positionnement nous permet par ailleurs de couvrir un troisième type d'enjeu : la transformation digitale. Comment fait-on pour ne plus considérer le digital comme uniquement un canal de distribution ? Comment l'utiliser pour être plus performant et inventer de nouveaux modèles ? Telles sont les questions auxquelles nous devons apporter des réponses, en aidant nos clients à créer des plateformes et portails digitaux. Enfin, je citerai un quatrième grand enjeu, qui touche notamment le monde financier : le Smart Data et Big Data. Nous considérons le Big Data d'un point de vue métier et stratégique. Nous avons une offre Smart Data, qui consiste à réaliser un audit pour chercher à valoriser les données des entreprises.

Toutes ces évolutions ont-elles redynamisé vos activités ?

Nous avons en effet vu l'apparition d'importants leviers de croissance pour Altares, et avons beaucoup réfléchi à la manière dont nous devons valoriser notre savoir-faire. Aujourd'hui nous sommes en pleine transformation, et au centre de notre transformation, il y a l'innovation, la capacité à créer des modèles économiques et financiers, la compréhension et la connaissance de nos clients et des modèles digitaux. Notre plus-value, c'est ça.

AUJOURD'HUI NOUS SOMMES EN PLEINE TRANSFORMATION, ET AU CENTRE DE NOTRE TRANSFORMATION, IL Y A L'INNOVATION, LA CAPACITÉ À CRÉER DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS, LA COMPRÉHENSION ET LA CONNAISSANCE DE NOS CLIENTS ET DES MODÈLES DIGITAUX. NOTRE PLUS-VALUE, C'EST ÇA.

Qu'est-ce que les décideurs, chefs d'entreprises, et jeunes diplômés de grandes écoles doivent savoir de ces multiples enjeux que vous avez évoqués ?

Les messages sont multiples. Nous avons créé un club Data où nous recrutons des patrons de grands groupes afin de mettre ces réflexions sur la Data Economie au centre de l'activité des grandes entreprises. Nous cherchons aujourd'hui à étoffer ce groupe. Aux jeunes diplômés, nous souhaitons exprimer notre envie de travailler avec de nouveaux talents. Toutes les passerelles sont intéressantes pour mélanger la jeunesse talentueuse.

Nous appelons les jeunes générations à travailler ensemble pour construire la nouvelle Data Economie. Or nous savons que ces questions sont très présentes à Polytechnique, et sont également l'occasion de créer de nouveaux métiers. L'économie bouge, personne ne peut le nier, il convient donc de bouger avec elle. ■

LE CHIFFRE

Les sociétés Altares et Manageo comptent à elles deux près de 300 salariés, et réalisent un chiffre d'affaires de 61 millions d'euros.

OLMA FUND : UNE APPROCHE SUR-MESURE DU PRIVATE EQUITY

OLMA Fund a choisi de concentrer ses investissements en Europe sur le secteur du luxe. Entretien avec Philippe der Megreditchian, Managing Partner au sein d'OLMA Fund, qui nous en dit plus sur la stratégie d'investissement du fonds, ses spécificités et ses récentes acquisitions.



Philippe der Megreditchian

BIO EXPRESS

PHILIPPE DER MEGREDITCHIAN est Managing Partner au sein d'OLMA Fund. Diplômé d'HEC Paris, il dispose d'une expérience de plus de 20 ans en Private Equity et dans le domaine des fusion-acquisitions. Il a été membre du conseil d'administration de plus de 30 sociétés et a supervisé plus d'une centaine d'investissements couvrant un large éventail de secteurs de l'économie.

Quelle est votre stratégie d'investissement ?

La principale stratégie d'OLMA Fund est d'investir dans des PME européennes de biens et services du secteur du luxe afin de financer leur croissance organique et/ou mettre en place une stratégie d'acquisition externe. Mais cette stratégie laisse également place à des investissements opportunistes dans les secteurs du digital et du *FinTech* (nouvelles technologies financières). Enfin, le fonds procède aussi à des investissements en capital-retournement (rachat d'actifs en difficulté) afin de raviver des entreprises identifiées comme de « belles endormies ». OLMA Fund réalise ses investissements avec un objectif de conservation à moyen et long terme. Son portefeuille est exclusivement composé d'entreprises à taille humaine, qui requièrent une implication sur plusieurs années pour aboutir au résultat souhaité.

Quelle est la spécificité de vos investissements ?

Dans le cadre de sa stratégie d'investissement, OLMA Fund se positionne de deux manières distinctes :

- en adoptant une position neutre, notamment lorsque la prise de participation est inférieure à 15% du capital de la société ;
- en prenant une position active dans l'élaboration de la stratégie et la gestion de la société. OLMA Fund s'est notamment illustré par un retournement réussi de deux sociétés de son portefeuille.

Dans le cas de participation active, le fonds et son équipe s'impliquent dans :

- Le recrutement de nouveaux managers dont le rôle est clé dans le développement de sociétés à taille humaine dans lesquelles nous investissons ;
- La stratégie globale de la société, en établissant un état des lieux des forces et faiblesses de la structure, des menaces et opportunités de son environnement et en élaborant en conséquence la feuille de route pour atteindre l'objectif visé ;



- La gestion opérationnelle parfois quasi quotidienne, par une démarche d'accompagnement des équipes. Le responsable du suivi du projet concerné apporte toutes ses compétences financières, techniques et commerciales à la société. Des *reporting* réguliers entre

lui et les équipes facilitent les échanges et permettent un suivi précis des participations stratégiques du fonds ;

- Le développement à l'international des différentes participations du portefeuille.

Quelques mots sur votre équipe ?

L'équipe d'OLMA Fund est composée de 9 personnes dont 2 associés-gérants complémentaires : Jérémy Barnes et moi-même, j'ai participé à la gestion de 7 fonds de Private Equity parmi lesquels 6 ont rapporté de conséquents retours sur investissement à leurs investisseurs ;



Domaine Chanzy.



Le Vieux Castillon.

Jérémy Barnes est un investisseur aguerri doté d'une expérience d'accompagnement de sociétés en phase de croissance et d'un track record exceptionnels.

Notre équipe de professionnels de l'investissement, de la structuration juridico-financière et du marché du luxe est spécialisée dans les PME depuis plus de 20 ans aussi bien sur les marchés émergents que dans le cadre d'économies développées.

OLMA Fund reste proche des entrepreneurs afin de les accompagner au mieux dans la réussite de leurs entreprises, en étant constamment à la recherche de solutions innovantes et développant tout son savoir-faire en matière d'ingénierie financière et juridique.

L'équipe d'investissement est également supportée par des administrateurs indépendants, que ce soit au niveau du comité d'investissement d'OLMA Fund et/ou directement au niveau des conseils d'administration des sociétés du portefeuille, qui apportent leur expertise et participent à la réussite des projets.

Dans le contexte actuel, quels sont les principaux enjeux auxquels vous faites face ?

Tout comme la majorité des fonds de Private Equity, OLMA Fund doit faire face à de nombreux enjeux dont :

- La confrontation à de nouveaux acteurs sur le marché du financement des start-ups et des PME en croissance comme les plateformes de financement participatif. L'enjeu pour les fonds de Private Equity est de bien gérer cette mutation pour faire de ces acteurs de futurs alliés ;

- La relative difficulté de lever des fonds en Europe sur des produits de placement moins liquides auprès de particuliers compte tenu de la conjoncture économique actuelle ;

- La concentration croissante des différents acteurs du Private Equity en France et plus largement en Europe, afin de pouvoir investir des tickets de 10m€ et plus sans que cela apparaisse comme exceptionnel ;

- La nécessité de constituer une performance de retour sur investissement et un *track record* en « Vielle Europe » de qualité sur ce premier fonds afin d'accélérer la future levée de fonds et le développement d'OLMA Fund.

Quels sont vos axes de développement futurs ?

OLMA Fund organise actuellement une levée de fonds de 100m€ auprès de nouveaux investisseurs en s'appuyant sur une performance établie par les désinvestissements déjà réalisés et un savoir-faire dans le retournement et le secteur du luxe reconnu. Nous menons aussi une institutionnalisation du fonds afin de proposer un produit financier sur-mesure au plus grand nombre d'investisseurs souhaitant investir en Europe dans les secteurs les plus porteurs de la dernière décennie. Nous étudions aussi la possibilité de nous développer à l'international sur les nouveaux marchés émergents.

Qu'en est-il de votre actualité ?

De nombreux événements ont ponctué le deuxième trimestre de l'année d'OLMA Fund et des sociétés de son portefeuille. Le groupe hôtelier H8 Collection, dont nous détenons 10 %, a acquis l'Hôtel Mont-Blanc dans le courant du mois de juin portant ainsi le groupe à 5 hôtels. Également l'hôtel Le Vieux Castillon, acquis en fin d'année 2014, a été ré-ouvert début juillet après 5 mois de travaux.

OLMA Fund est aussi devenu un actionnaire stratégique d'Alternativa, *equity crowdfunder* n°1 en France (37 millions d'euros de financements levés sur la plateforme pour les projets), en participant à sa nouvelle levée de fonds de 2 millions d'euros.

La fusion entre le Domaine Chanzy, acquis en novembre 2012, et un domaine viticole situé en Côtes-du-Rhône, a permis d'élargir notre gamme avec des produits complémentaires mais aussi de bénéficier de synergies notamment sur la distribution en France et à l'international, tout en nous positionnant comme un nouvel acteur de référence dans le secteur des vins et spiritueux de luxe.

Edilivre, acteur n°1 sur le marché français de l'auto-édition et dont OLMA Fund détient plus d'un quart du capital, a racheté le n°2 français de l'auto-édition, renforçant ainsi sa position de leader sur ce marché. ■

EN BREF

OLMA Fund est un fonds de Private Equity qui investit principalement dans des PME européennes du secteur du luxe (vins et spiritueux, hôtels, caviar, etc.).



LE DIGITAL ET L'IMMOBILIER, DES VALEURS SÛRES EN TERMES D'INVESTISSEMENT



Jean-Louis Charon

Entretien avec Jean-Louis Charon (76), Président et fondateur de **Citystar** qui revient sur les spécificités de sa société.

BIO EXPRESS

Jean-Louis Charon (76) débute sa carrière au sein du Ministère de l'Industrie en tant que chef du bureau des investissements internationaux. Il rejoint ensuite General Electric Medical Systems, où il passe 3 ans, avant d'intégrer Thales. Il y évalue différents dossiers de fusion-acquisition ; et codirige un GIE franco-anglais spécialisé dans des radars d'avions de combat, à l'origine du radar qui équipe actuellement les rafales.

Après la chute du mur de Berlin et les coupes budgétaires dans le secteur de la Défense, Jean-Louis Charon intègre la Compagnie Générale des Eaux (Vivendi) comme chargé de mission auprès du Directeur Financier. En 1994, il y prend la tête des activités de promotion immobilière de la Compagnie Immobilière Phoenix. Lors du regroupement de toutes les activités immobilières de la Compagnie sous le nom de CGIS en 1995, il en devient successivement DGA puis DG. En 2000, il organise le LBO qui donne naissance à Nexity, dont il devient membre du directoire.

En 2003, après le succès du LBO, il crée sa propre société d'investissement Citystar. En 2015, Citystar a des bureaux en France et en Asie, à Singapour et à Phnom Penh.

Pouvez-vous nous en dire plus sur Citystar ?

Créée en 2003, Citystar est une société d'investissement qui a pris son envol en 2005. 25 % des capitaux sont des capitaux familiaux et 75 % sont détenus par des investisseurs ayant la volonté d'investir à nos côtés.

Nous investissons exclusivement dans le Private Equity, c'est-à-dire dans des entreprises et activités non cotées en Bourse. Nous avons en particulier développé une activité de LBO en investissant en tant qu'actionnaire principal dans des entreprises, aux côtés de leurs dirigeants. Nous investissons aussi dans les projets immobiliers : promotion ; rénovation immobilière...

Notre filiale Citystar Industry Investment (CSII) a le statut fiscal avantageux de société de capital-risque, qui exonère les investisseurs personnes physiques des impôts relatifs à la distribution des plus-values et des dividendes. Ce dispositif est très favorable au développement des PME. Il s'adresse surtout à des personnes souhaitant investir à moyen et long-terme.

Nous travaillons avec des objectifs de rentabilité offrant un rendement à deux chiffres à nos investisseurs. Ce rendement, supérieur à ceux qui peuvent être atteints dans le cadre d'un placement

standard, implique en contrepartie une moins grande liquidité des investissements.

Nous sommes une petite équipe de 5 personnes à Paris ; et nos bureaux à Singapour et à Phnom Penh comptent une dizaine de personnes, impliquées dans des activités plus opérationnelles.

La totalité de nos investissements (capitaux sous gestion) s'élève à environ 120 millions d'euros.

Comment décririez-vous vos expertises et champs d'expertise ?

Nous avons fait le choix de concentrer nos efforts sur deux pôles : l'immobilier et le digital.

Depuis 1994, j'ai personnellement évolué dans le monde de l'immobilier et plus particulièrement de la promotion immobilière durant mon passage chez Nexity. J'ai acquis une expertise et un savoir-faire propre à ce domaine d'activité et à ses problématiques.

Ainsi, nous intervenons sur des projets de construction de logements, de vente d'appartements ou de rénovation d'immeubles. Nous avons également une activité de foncière sur des résidences hôtelières.



Nous avons aussi décidé d'investir dans le digital, un champ qui se développe de plus en plus et dont la croissance ne fait que se renforcer sous l'effet de la généralisation de la digitalisation. Nous investissons donc dans des entreprises qui évoluent dans ces domaines. Nous misons sur des sociétés relativement jeunes car nous sommes dans une optique de développement et non d'acquisition d'entreprises matures.

Parallèlement, nous gardons une vision large et opportuniste de nos investissements.

Sur le marché de l'investissement, comment vous placez-vous ?

Sur le marché, il existe deux types de sociétés : les sociétés de gestion de fonds d'investissement et les sociétés familiales d'investissement. Nous considérons que nous sommes situés à mi-chemin entre ces deux types de sociétés.

Les sociétés de gestion de fonds investissent peu de leurs propres capitaux : leur fonction principale est de gérer les capitaux qu'elles investissent pour le compte de tiers. Elles ne prennent donc pas le même type de risque que leurs investisseurs.

Citystar investit ses capitaux aux côtés de ses actionnaires. Ayant en conséquence des intérêts

alignés avec les leurs, nous nous focalisons d'une manière différente sur la qualité de nos investissements : nous avons une approche plus prudente et une stratégie plus souple, cohérente avec les statuts de notre société de capital-risque, dont la dure de vie est illimitée, à l'inverse de nombreux fonds d'investissement. Ainsi, quand le cas se présente, nous n'hésitons pas à adopter une stratégie patrimoniale et à conserver une société en portefeuille; tout en offrant à nos investisseurs la liquidité attendue.

Quels sont les enjeux que vous identifiez ?

Actuellement, de nombreux acteurs ont d'importantes capacités d'investissement. Dans ce contexte concurrentiel fort, afin d'atteindre ou de dépasser les objectifs de rentabilité que nous nous sommes fixés, notre enjeu est de rester attractif pour notre cœur de cible d'investissement, c'est-à-dire des entreprises au risque limité mais dotées d'un fort potentiel de développement. Pour cela, nous avons fait le choix de nous concentrer sur des petites et moyennes entreprises, avec lesquelles nous développons de véritables relations partenariales.

Quelles sont vos principaux axes de développement ?

Nous souhaitons poursuivre notre croissance à

notre échelle en restant une entreprise avec une très forte composante familiale.

Nous avons lancé notre seconde société de capital-risque CSII il y a 4 ans. Aujourd'hui, nous avons pratiquement investi, avec succès, la totalité des fonds levés. Nous allons donc procéder à une augmentation de capital dès cet automne.

L'immobilier et le digital sont des domaines très florissants, et restent nos deux principaux viviers d'investissements.

Vous avez déjà un bureau en Asie, à Singapour.

Qu'en est-il de votre expansion à l'internationale ?

Notre champ d'investissement actuel est le tourisme en Asie Pacifique, dont le développement est fort et ne cesse de s'accroître. C'est donc sur ce secteur que nous continuons à concentrer nos investissements. ■

FORMATION

ACCOMPAGNEMENT

Sciences
et Techniques

Innovation
Expertise,
et Compétitivité

Projets
et Systèmes

Management
Leadership
et Communication

**Le Collège
de Polytechnique**

23, rue Taitbout
75009 Paris

Tél. 01 55 80 50 60
Fax. 01 55 80 50 69

Programmes courts

Innovation, Expertise et Compétitivité

Manager une performance durable, qu'elle soit tirée par l'amélioration opérationnelle ou par l'innovation, nécessite une excellente maîtrise des grands leviers de création de valeur



© fotolia

Découvrez nos prochaines formations-clés :

- **Générer des innovations de rupture**

Les 24, 25 et 26 novembre 2015

- **Organiser et piloter le processus d'innovation**

Les 02, 03 et 04 décembre 2015

- **Coordonner un projet de recherche**

Les 25, 26 et 27 novembre 2015

- **Bien concevoir les contrats de recherche**

Les 15 et 16 décembre 2015

Découvrez aussi notre programme certifiant «Piloter l'innovation» !

Plus d'information, sur notre site : <http://exed.polytechnique.edu>

A man and a woman are shown in a meeting, looking up at a wall covered with colorful sticky notes. The man is on the left, and the woman is on the right, pointing at a yellow sticky note. The background is slightly blurred, showing a whiteboard and other office elements.

#beedata

PRÉPARER ET ACCOMPAGNER LA BANQUE DE DEMAIN

Entretien avec Eric Pasquier, CEO de **Sopra Banking Software**.



Éric Pasquier

BIO EXPRESS

ÉRIC PASQUIER

44 ans, est directeur général de Sopra Banking Software. Il est également administrateur de Sopra Steria Group. Il a exercé au cours de sa carrière différentes responsabilités de management opérationnel de grands projets informatiques avant de prendre la direction des filiales espagnoles du groupe Sopra Steria, dont il a assuré la croissance et la rentabilité dans un contexte économique difficile.

Pouvez-vous nous en dire plus sur Sopra Banking Software ?

Sopra Banking Software est un des leaders internationaux en matière de logiciels et services informatiques dédiés aux banques et institutions financières.

Avec plus de 600 clients dans le monde entier, nous adressons tous les acteurs : des plus petites banques aux grands réseaux bancaires, aussi bien privés que les sociétés financières avec une cible géographique prioritaire sur l'Europe et la zone Middle East Africa.

Notre offre globale progicelle s'appelle « Sopra Banking Suite » et est conçue pour servir ces différents marchés et typologies d'acteurs. Elle s'appuie sur 2 grandes solutions : Sopra Banking Platform et Sopra Banking Amplitude.

Sopra Banking Platform est une solution globale ouverte, flexible et agile couvrant l'ensemble des domaines bancaires et servant au mieux les enjeux de transformation des banques notamment pour se diriger vers la banque digitale.

Sopra Banking Platform est un ensemble de composants métiers très riches fonctionnellement couvrant les grands domaines de la distribution et des canaux, des crédits, des paiements et de la monétique, de la tenue de comptes (dépôt/épargne) et du règlementaire. Ces composants échangent et interagissent les uns avec les autres au travers d'un système basé sur les solutions de la société Axway, en partie détenue par Sopra Steria. Cela nous permet ainsi de proposer à nos clients soit une solution globale front to back soit une solution « à la carte » répondant à un ou plusieurs besoins métier spécifiques.

Avec plus de 150 références, Sopra Banking Amplitude est un « Core Banking » modulaire et intégré adressant principalement les petites et moyennes banques. Cette offre performante est notamment proposée aux marchés

émergents, tels que Middle East Africa sur lequel nous sommes leader. Avec un scope métier large couvrant toutes les fonctions standard d'une banque de détail - des fonctions de production bancaire associées à celles de distribution multi-canal -, cette offre est attractive sur ces marchés grâce à des délais de mise en œuvre très courts et un coût de possession compétitif.

Au-delà des solutions, Sopra Banking Software fournit une gamme complète de services : le conseil métier et les Systèmes d'Information, les services d'intégration et d'application management, la conduite du changement, la formation et le support client.

Sopra Banking Software est une filiale du groupe Sopra Steria, leader européen de la transformation numérique avec 37 000 collaborateurs, et un chiffre d'affaires 2014 de 3,4 milliards d'euros.

Quelles sont les solutions que vous proposez et l'approche que vous adoptez ?

Une grande majorité des logiciels bancaires utilisés aujourd'hui par les banques a été conçue il y a plusieurs dizaine d'années.

Aujourd'hui le marché est en pleine mutation et les banques font face à des enjeux de transformation majeurs - liés aux clients, à la compétition, au réglementaire - amplifiés par la révolution digitale. Dans ce contexte, les banques doivent investir pour se transformer rapidement et rénover leur système d'information.

Pour les accompagner, Sopra Banking Software s'est lancé, il y a un peu plus de deux ans, dans un programme ambitieux de modernisation de ses deux offres principales. Nous sommes actuellement à mi-parcours dans notre projet d'innovation et de modernisation technologique. Cette démarche se fait en collaboration avec nos clients. Nous avons conclu un partenariat

stratégique avec La Banque Postale pour la rénovation de la totalité de son back office avec notre solution Sopra Banking Platform.

Ce programme de plus de 150 000 jours x hommes constitue une grande première en Europe.

La banque digitale est un volet majeur de la modernisation de nos offres laissant une grande place à l'innovation.

En effet, la transformation digitale impacte la banque tant dans ses activités back office que front office. La distribution, avec notamment la gestion de la relation client omnicanal, permet aux banques de se différencier et d'innover en répondant aux attentes spécifiques de leurs clients. Du côté du Back-Office, le digital doit permettre d'automatiser les processus et de dématérialiser, afin d'industrialiser et de standardiser la production bancaire pour que les banques puissent disposer de la meilleure qualité de services à moindre coût. Sur la base de ce double constat, Sopra Banking Software a construit son offre pour la banque digitale, couvrant toutes les étapes depuis le client jusqu'au back office. Nous avons totalement repensé le poste de travail du conseiller d'agence. En effet, ce dernier est désormais orienté conseil à la vente au travers d'un espace collaboratif permettant au client et chargé de clientèle d'utiliser les mêmes outils et applications, dans une logique omnicanale. Notre offre intègre également toute les technologies favorisant la mobilité (solutions sur tablettes ou smartphones pour les conseillers d'agence et les clients). S'il est clair qu'aujourd'hui le digital pilote la relation client, il ne faut pas perdre de vue la question de l'instantanéité des échanges qui pousse la logique du temps réel jusque dans le back office. Sopra Banking Software apporte ainsi les solutions agiles et ouvertes qui répondent à tous les besoins des banques quel que soit leur taille.

Sur le marché de l'Afrique et du Moyen Orient massivement équipé de notre solution Sopra Banking Amplitude, nous sommes confrontés aux mêmes enjeux de transformation digitale avec des usages plus spécifiques qui nous ont poussé à développer des solutions innovantes autour de la mobilité avec notamment des solutions de paiement sur mobile.

Le digital est donc un axe stratégique pour Sopra Banking Software. Afin de tester les nombreuses technologies digitales proposées sur ce foisonnant

marché et de prototyper les nouveaux usages bancaires, Sopra Banking Software dispose d'un laboratoire Digilab qu'elle partage avec Sopra Steria Group. Au-delà de ses compétences technologiques, de ses capacités de consulting et d'intégration Sopra Banking Software s'adosse sur l'expertise et le savoir du groupe Sopra Steria.

Quelle est votre vision de l'accompagnement client et les éléments qui vous différencient sur le marché des logiciels bancaires ?

Sopra Banking Software fait partie des rares fournisseurs disposant d'une offre aussi complète en terme de solutions. Nous couvrons la totalité des activités du secteur : de la banque de détail couvrant les particuliers, les professionnels et les entreprises, à la banque directe en passant par le Wealth Management et les sociétés financières. Chaque jour, des dizaines de milliers d'individus utilisent les solutions Sopra Banking Software et plus de 600 banques travaillent avec nos logiciels. Depuis, plus de 40 ans, nous investissons dans notre offre produit et au-delà afin de proposer au marché et à nos clients des solutions plus en adéquation avec leurs enjeux et besoins métiers. Pour ce faire, nous collaborons le plus en amont possible avec nos clients pour anticiper et apporter des réponses métier pertinentes et offrir les solutions et les services associés.

Notre positionnement d'offreur global est un vrai différenciateur, il nous permet d'accompagner nos clients dans l'implémentation de nos solutions dans une logique d'engagement fort.

Quels sont vos objectifs stratégiques et les principaux enjeux auxquels vous êtes confrontés ?

Face à la révolution du digital, les banques de détail remettent plus que jamais le client au centre de leurs préoccupations. Il y a une véritable nécessité de s'adapter aux nouvelles générations de clients dont le comportement est largement influencé par leur utilisation des technologies digitales. La notion de service bancaire devra nécessairement être redéfinie avec une optique plus technologique et recentrée sur l'expérience client.

Notre objectif majeur est d'évoluer et de renforcer notre position d'offreur globale et partenaire de confiance des banques.

Toute notre stratégie de modernisation de nos offres va donc reposer sur cette capacité à offrir une gamme de software et de services plus larges afin d'être plus proche de nos clients durant tout le processus de construction et d'évolution de la banque à travers le temps. Face à ces enjeux, nous avons fait le choix de renforcer les solutions Sopra Banking Suite tout en poursuivant notre stratégie géographique.

Votre dernier événement client remonte à fin avril : pouvez-vous nous en dire un peu plus ?

Chaque année, Sopra Banking Software organise un Symposium durant lequel nous rassemblons plus de 500 clients sur deux jours.

C'est avant tout une occasion de se réunir mais aussi d'échanger sur les évolutions et les tendances de notre secteur, ainsi que sur l'actualité et les orientations de Sopra Banking Software. Nos clients apprécient de se retrouver dans une ambiance conviviale et professionnelle.

Cette année, nous avons choisi le thème de « la banque à toutes vitesses ». En effet, dans un contexte d'accélération des mutations, les banques doivent faire face à un enjeu majeur : la révolution digitale. Pour conclure lors de cet événement, nous avons reçu nos clients à une soirée de prestige à la Fondation Louis Vuitton à l'occasion de l'avant-première de l'exposition « Les Clés de la Passion ». ■

CHIFFRES CLÉS

- Plus de 40 ans d'expérience dans le domaine bancaire
- 2 500 collaborateurs dédiés à l'édition software bancaire
- 600 clients
- 70 pays
- 270 millions d'euros de Chiffre d'Affaires.

« CHANGE HAS NEVER HAPPENED THIS FAST BEFORE, AND IT WILL NEVER BE THIS SLOW AGAIN »

G. WOOD

La notion de destruction créatrice, proposée par Schumpeter au début du XX^e siècle n'a jamais été autant d'actualité. Nous constatons tous les jours la destruction et la régénération de secteurs industriels entiers.

AirBnB a atteint en 3 ans seulement une offre « hôtelière » supérieure à celle qu'Hilton avait atteinte en plus de 50 ans.

Ces phénomènes de destruction de secteurs industriels établis étaient auparavant sur des cycles longs et étaient donc tolérables. Aujourd'hui, ces cycles sont si courts que la survie des entreprises va dépendre de leur capacité à s'imposer à elles-mêmes ces rythmes de renouvellement.

Nous pensons que ces capacités passent par l'intégration de routines d'un nouveau type : des routines d'apprentissage rapide.

LEARNING IS MANAGEMENT

L'apprentissage rapide pour une organisation est une activité qui se pilote. En atteste l'apparition de nombreuses méthodes ces dernières années, telles que le Lean Startup qui force les entrepreneurs à apprendre efficacement.

Cependant, ces techniques offrent une agilité ponctuelle, lors de l'émergence de l'entreprise... Agilité qu'elles perdront dès les premiers signes de croissance. Ces méthodes ne répondent donc pas aux nouveaux rythmes de renouvellement des industries.

ACCÉLERER OU APPRENDRE À ACCÉLERER ?

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, nous avons développé un nouveau programme, Acceleration Learning permettant aux entreprises de domestiquer l'apprentissage rapide.

Contrairement aux approches pré-existantes, trois choses sont au cœur d'Acceleration Learning :

- Apprendre vite – sur tous les sujets de la transformation d'entreprise : ses produits, son organisation et son écosystème ;

- Faire de l'apprentissage rapide une compétence durable au sein de l'organisation ;
- Accélérer l'organisation et l'ensemble des acteurs autour d'elle, pour piloter la mutation de l'écosystème.

A QUI ÇA S'ADRESSE ?

Le travail sur des horizons de temps très courts a toujours été – structurellement – le quotidien des entreprises naissantes, ou à très forte croissance comme les startups. Ce qui est nouveau, c'est l'imposition de ce rythme issu des NTIC à toutes les formes d'entreprises, des plus récentes aux plus établies, des plus petites aux plus grandes.

Avec Acceleration Learning, nous proposons à tous les types d'entreprises, de tous secteurs, de toute maturité, de questionner tant la place que l'apprentissage occupe dans leurs opérations, que les techniques que l'on peut mettre en œuvre pour créer de la connaissance efficacement.

PLUS D'INFOS SUR LE SITE INTERNET :
www.accelerationlearning.com

UNE SESSION POUR VOUS ?

Vous souhaitez déployer cette approche spécifiquement pour vos équipes ?

Nous serons ravis de vous accompagner dans le déploiement d'Acceleration Learning dans votre entreprise, contactez-nous à :

contact@accelerationlearning.com

ET DEMAIN, L'ACCELERATION LEARNING ?

Le format repose lui-même sur sa propre philosophie et va évoluer pour vous permettre de mieux piloter et concevoir les allers-retours entre intention d'apprentissages, production des connaissances et concepts, environnements et contextes, management des apprentissages et effets. Avec l'accélération learning, c'est l'occasion d'explorer ensemble ce potentiel unique ! ■

WDS

We design services (www.wedesignservices.com) accompagne les organisations dans la conception du futur désirable de notre quotidien et des services qui nous entourent. Aujourd'hui, WDS accompagne American Express, La Banque Mondiale, RATP, SNCF, La Poste, Securitas Aviation, ...

STIM

stim (www.wearestim.com) est une spin-off de l'école des Mines de Paris. stim est la première startup à concevoir et diffuser des méthodes scientifiques pour le management de l'innovation radicale.

Aujourd'hui stim compte parmi ses clients les directions innovation et R&D de groupes tels que Thales, Technip, RATP, SNCF, La Poste...



SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT FAMILIALE créée en 2004
par Jean-Louis Charon (X 1976, co-fondateur de **NEXITY**).

Nous investissons dans des entreprises de **SECTEURS
VARIÉS** et des **PROJETS IMMOBILIERS** diversifiés.



Nous ouvrons certains de nos tours de tables à d'autres
investisseurs.

Nos performances sont équivalentes à celles des
MEILLEURS FONDS de PRIVATE EQUITY*.

RENSEIGNEMENTS au 01 53 64 22 00

* Les performances passées ne préjugent pas des performances futures
Citystar est le nom commercial de SOBK SAS (440 918 670 RCS Paris)
11, rue des Pyramides, 75001 Paris France - contact@citystar.fr

COLLOQUE

Jeudi 10 décembre 2015
de 14 heures à 20 heures

« IMAGINER, PARTAGER, OSER »
LES MULTIPLES FACETTES ET RESPONSABILITÉS
SOCIALES DE L'INGÉNIEUR

150 ANS
2015
DE L'AX

Quelle place l'ingénieur doit-il prendre pour répondre aux besoins d'une planète confrontée à de multiples défis ? Quelles compétences essentielles doivent-elles le caractériser ? Quels sont les rôles et les responsabilités auxquels il doit se préparer, avec leurs exigences techniques, comme de personnalité ? Quels types de formation imaginer, quels modes de transmission du savoir imaginer ? Comment distinguer l'excellence ?

Ce colloque, organisé dans le cadre des 150 ans de l'AX, veut illustrer les multiples facettes des ingénieurs aujourd'hui et montrer tout l'éventail de leur responsabilité sociétale.

Sous la présidence de **Claude Bébéar (X55)**, président d'honneur d'AXA
et avec la participation de **Jean Tirole (X73)**, prix Nobel d'Économie

Et les interventions, entre autres, de :

Vincent Bolloré, président du Groupe Bolloré

Élisabeth Borne (X81), président-directeur général de la RATP

François Bourdoncle (X84), fondateur d'Exalead

Rémi Dangla (X2005), fondateur de Stilla Technologies

Sacha Loiseau (X89), directeur général et fondateur de Mauna Kea Technologies

Florence Lustman (X80), directeur financier de La Banque Postale

Hugo Mercier (M2015), cofondateur de Dreem

Jean-François Minster (X70), directeur scientifique du Groupe Total

Jean-Marie Petitclerc (X71), prêtre salésien, fondateur du Valdocco

François Taddei (X86), biologiste, directeur du Centre de recherches interdisciplinaires

Jeudi 10 décembre, de 14 heures à 20 heures
au Conseil économique, social et environnemental, Paris XVI^e.

Inscriptions : www.colloqueax150ans.evenium.net



Excellence is simple

Expert des projets SAP et cabinet de conseil indépendant,
Netpeople rend les entreprises performantes et agiles.

Nous sommes fiers de notre ingénierie, mais plus encore de placer l'humain au cœur de nos projets.
Pour que les solutions que nous bâtissons pour vous soient synonymes d'excellence opérationnelle,
d'enthousiasme... et de simplicité.

1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART
1743 MOËT & CHANDON 1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT
1780 CHAUMET 1815 ARDBEG 1817 COVA 1828 GUERLAIN
1832 CHEVAL BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE
1846 LOEWE 1849 ROYAL VAN LENT 1852 LE BON MARCHÉ
1854 LOUIS VUITTON 1858 MERCIER 1860 TAG HEUER
1860 JARDIN D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH 1870 SAMARITAINE
1884 BULGARI 1895 BERLUTI 1908 LES ECHOS
1916 ACQUA DI PARMA 1924 LORO PIANA 1925 FENDI
1936 FRED 1945 CÉLINE 1947 DIOR 1947 EMILIO PUCCI
1951 WENJUN 1952 GIVENCHY 1958 STARBOARD CRUISE SERVICES
1959 CHANDON 1960 DFS 1969 SEPHORA 1970 KENZO
1970 CAPE MENTELLE 1976 BENEFIT COSMETICS 1977 NEWTON
1980 HUBLOT 1984 MAKE UP FOR EVER 1984 THOMAS PINK
1984 DONNA KARAN 1984 MARC JACOBS 1985 CLOUDY BAY
1991 FRESH 1993 BELVEDERE 1998 NUMANTHIA
1999 CHEVAL DES ANDES 1999 TERRAZAS DE LOS ANDES
2001 DE BEERS DIAMOND JEWELLERS 2004 NICHOLAS KIRKWOOD
2005 EDUN 2007 NUDE 2010 NOWNESS

LVMH

LE FUTUR DE LA TRADITION