

TERRAIN D'ÉCHANGES

N°6 - novembre 2015

VOTRE ESPACE D'EXPRESSION ET DE DISCUSSION EN MATIÈRE DE CAPITAL DÉVELOPPEMENT.

SÉCURITÉ INFORMATIQUE : UN DISTRIBUTEUR S'AFFIRME À L'INTERNATIONAL

Table ronde | P.04 - 05

STYLE DIRECT | P.02 et 03

Sécurité informatique :
un distributeur s'affirme à l'international

COUP DE CŒUR | P.08

En classe comme en cuisine,
la réussite par la tablette

TABLE RONDE | P.04 et 05

Le développement par acquisitions :
l'exemple de trois entreprises régionales

MÉTIER D'EXPERTISE | P.08

Remettre l'humain au cœur
des ressources humaines

LOCALEMENT VÔTRE | P.06 et 07

Nouvelles technologies : quand un distributeur
ose sortir des réseaux classiques

QUE DEVIENNENT-ILS | P.08

À l'issue du pacte d'actionnaires,
la confiance renouvelée



SÉCURITÉ INFORMATIQUE : UN DISTRIBUTEUR S’AFFIRME À L’INTERNATIONAL

Exclusive Networks distribue en exclusivité des solutions de sécurité informatique aux entreprises. Fortement présent en Europe, à travers une vingtaine d’entités, le groupe affiche aujourd’hui de nouvelles ambitions à l’international en se fixant pour nouveau défi la conquête du marché asiatique.



Déjà un 6e numéro de Terrain d’Echanges et, à en juger par vos réactions, l’intérêt que vous portez à cet espace d’expression ne se dément pas. Vous y retrouvez en effet cet esprit positif et dynamique qui anime votre entreprise et qui est partagé par tous nos partenaires. Tous affichent de belles performances en matière d’innovation et nous le vérifions chaque jour à travers nos participations. D’ores et déjà, au vu des expériences relatées, deux leçons peuvent être tirées. La première, c’est que le business model ne saurait rester figé : il demande au contraire à être revisité en permanence, afin de s’adapter à un environnement économique et technologique mouvant. La seconde, c’est que les entreprises partenaires de SGCP devraient entrer en dialogue pour favoriser l’innovation et le partage de compétences. Aujourd’hui, plus que jamais, l’heure est au décloisonnement et aux échanges !

Bonne lecture.



Olivier Breittmayer,
Président Exclusive Networks

6 millions d’euros et nous avons étoffé les équipes, ce qui a permis d’atteindre les 30 millions dès 2007.

Et ce n’était qu’un début...

Nous avons en effet continué à générer une forte croissance. En 2014, notre activité a atteint 626 millions d’euros et nous visons les 800 millions d’euros dès cette année.

Est-ce principalement la croissance externe qui a permis votre succès ?

Pas seulement. Après notre premier tour de table, en 2007, nous avons en effet réalisé une dizaine d’acquisitions, mais nous avons aussi ouvert des filiales en partant de zéro dans huit pays, avec l’ambition, aujourd’hui atteinte, de construire un acteur paneuropéen. Et surtout, après chaque acquisition, nous avons réussi à doubler, voire à tripler le chiffre d’affaires dans les deux ou trois ans. Globalement, on peut donc considérer que notre développement repose à parts égales sur les acquisitions et la croissance organique.

Comment avez-vous réussi à maîtriser une croissance aussi spectaculaire ?

Notre mode de gestion de la croissance se fonde sur un choix de départ : répartir les risques sur 20 entités moyennes plutôt que de les concentrer sur une seule. Notre groupe est en quelque sorte une fédération de PME réparties dans chaque pays, avec des équipes agiles, dynamiques. Ce mode de gestion assez décentralisé se traduit par exemple dans le fait que, sur les 750 personnes que nous employons aujourd’hui, seules 22 personnes

Quel est le métier d’Exclusive Networks ?

Nous sommes un distributeur de solutions de sécurité informatique à destination des entreprises. Nous représentons principalement des sociétés américaines. Classiquement, après s’être développé sur son marché domestique, ce type d’acteur vise le marché européen et se retrouve confronté à sa complexité - différents pays, différentes langues - ce qui l’amène à chercher des intermédiaires tels que nous.

Comment êtes-vous arrivé dans ce métier ?

Disons que je suis tombé tout petit dans le métier de la distribution informatique. J’y ai travaillé dès 1987 et j’ai eu plusieurs sociétés, dont une revendue en 2000 à un leader européen du secteur. En 2003, j’ai racheté Techniland, une petite société lyonnaise qui commercialisait des routeurs ADSL et réalisait un chiffre d’affaires de 1,5 million d’euros. Le précédent dirigeant est resté à mes côtés pendant deux ans, avant que je ne prenne pleinement les rênes en 2005. Cette année-là, le chiffre d’affaires atteignait déjà

“ Nous avons accompagné tous les principaux succès de la sécurité informatique d’entreprise ces 10 dernières années. ”

NOS PARTICIPATIONS PRIMÉES



Depuis plus de 125 ans, GOBEL fabrique des moules à pâtisserie de haute qualité, utilisés par les professionnels de la restauration et de la pâtisserie dans le monde entier. Fière de son large patrimoine d’outillages lui permettant de proposer plus de 1200 références, l’entreprise modernise chaque année son process industriel et produit plus de 3 000 000 de moules par an.

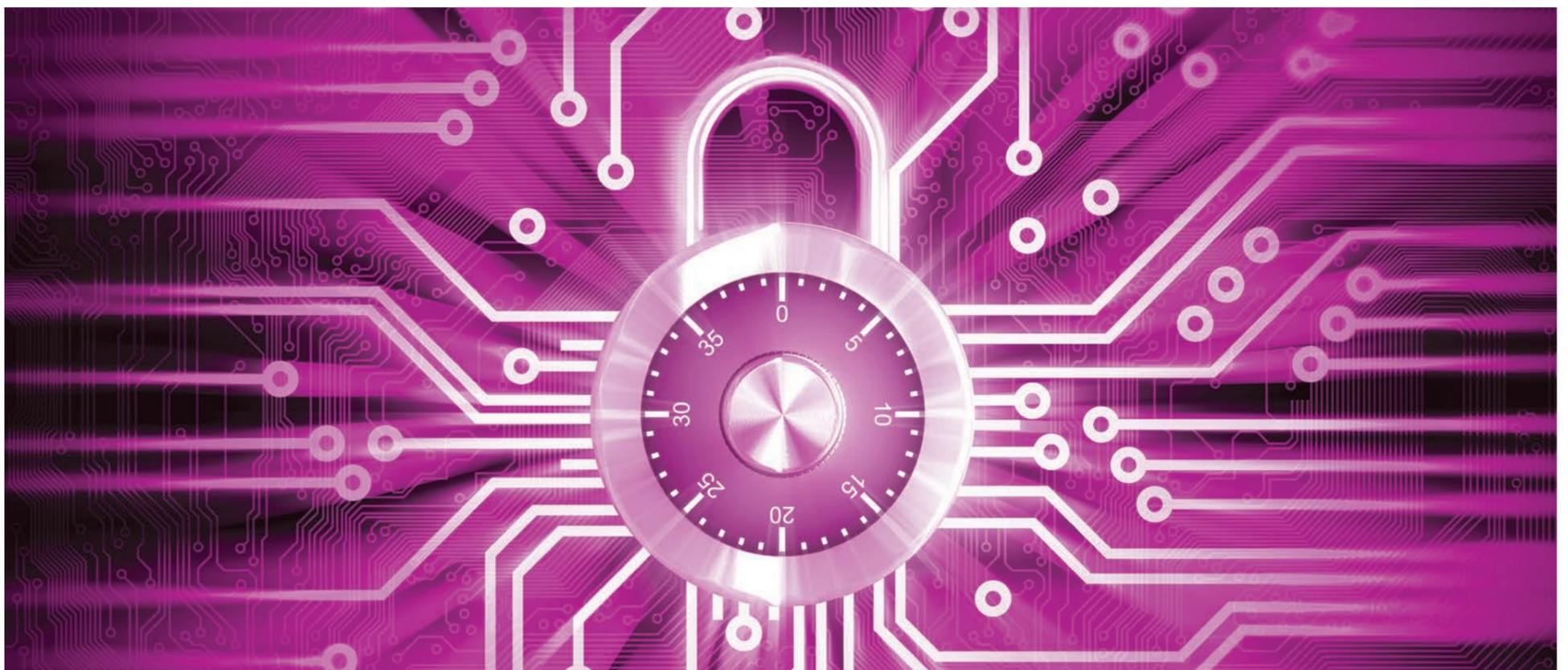
Filiale de notre partenaire Groupe Louis Tellier, la société a obtenu au printemps 2014 le label Entreprise du Patrimoine Vivant*.



Depuis, ce label a généré de nombreuses retombées : articles dans la presse professionnelle, citation dans un guide des marques centenaires d’arts de la table et de la cuisine...

Ces parutions ont à leur tour amplifié l’intérêt pour le savoir-faire de Gobel : plusieurs distributeurs de la marque ont visité l’usine et réalisé des mini-reportages. De nombreux clients valorisent la fabrication française, d’autres se positionnent en spécialistes en mettant en avant la largeur de gamme... avec pour résultat un impact positif sur les ventes.

* Le label “Entreprise du Patrimoine Vivant” a été créé par l’article 23 de la loi en faveur des PME du 2 août 2005, pour promouvoir le développement des entreprises détenant un patrimoine économique, composé en particulier d’un savoir-faire rare renommé ou ancestral, reposant sur la maîtrise de techniques traditionnelles ou de haute technicité et circonscrit à un territoire.



travaillent pour le siège social, ces équipes étant d'ailleurs réparties entre la France et le Royaume-Uni, où je suis moi-même basé.

Quel était l'enjeu principal de ce développement européen ? Mieux négocier avec les fournisseurs ?

Confrontés à la complexité du marché européen, les acteurs américains des logiciels de sécurité cherchent à réduire le nombre d'intermédiaires et la tendance est à la signature de contrats de distribution paneuropéens. Il nous fallait donc être présents de manière assez exhaustive dans la zone EMEA. C'est notamment pour acquérir une taille significative dans des pays importants de la zone, comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni, que nous avons réalisé en 2010 notre deuxième tour de table. Après les acquisitions des trois dernières années au Bénélux et en Italie, nous avons maintenant la taille critique dans tous les pays où nous sommes présents. Nous sommes encore absents de pays trop compliqués, comme la Russie, ou peu développés, comme les pays d'Europe de l'Est, mais nous couvrons aujourd'hui 84% de la zone EMEA. Quant à la France, elle ne pèse plus que 12% dans l'activité totale, deux fois moins que le Royaume-Uni.

Etes-vous aujourd'hui un acteur européen incontournable dans votre métier ?

Nous sommes le numéro deux européen de la distribution de solutions de sécurité derrière l'américain Arrow Electronics, une société qui pèse 23 milliards de dollars de chiffre d'affaires mais qui n'est pas uniquement focalisée sur le métier de la sécurité informatique. Nous sommes d'ailleurs le seul acteur du secteur à être à la fois paneuropéen et pure player de ce marché. Cela nous donne une visibilité telle que nous recevons un ou deux nouveaux fournisseurs potentiels par semaine.

Justement, comment les sélectionnez-vous ?

Une partie de notre savoir-faire consiste à identifier les nouvelles technologies de sécurité qui arrivent en rupture avec les précédentes. Nous analysons aussi les indicateurs de business des fournisseurs. Les décisions des clients se faisant généralement sur la marque de la solution, le seul vrai différenciateur pour nous est d'être le distributeur exclusif. C'est dans ce sens que vont les négociations avec les fournisseurs qui nous semblent intéressants : nous demandons une exclusivité de distribution en échange de l'allocation de ressources commerciales définies. D'où la dénomination prise par le groupe dès 2006.

Pouvez-vous citer quelques-uns de vos fournisseurs ?

Nous avons par exemple été le premier distributeur de Palo Alto Networks en Europe. Nous distribuons aussi les produits de sociétés comme Fortinet ou Infoblox. Généralement, notre collaboration avec les sociétés démarre très tôt et nous les aidons à grandir plus vite. Nous avons accompagné tous les principaux succès de la sécurité informatique d'entreprise ces 10 dernières années. Au total, nous travaillons aujourd'hui avec une dizaine de fournisseurs clés, principalement américains ou israéliens, à quoi il faut ajouter trois ou quatre fournisseurs plus spécifiques par pays.

Outre la fourniture des produits, développez-vous des services associés ?

Nous proposons une prestation globale, avec par exemple un centre de formation et une certification technique des revendeurs. Les solutions de sécurité d'entreprise sont

parfois très complexes, ce qui nécessite une bonne expertise de nos ingénieurs avant vente et de notre support client. Nous allons désormais plus loin dans la partie services, depuis le rachat d'une société de leasing en France, dont l'activité est vouée à s'étendre dans un premier temps au Royaume-Uni et à l'Allemagne.

Quelle est la prochaine étape de votre développement ?

Après l'Europe, nous nous intéressons à l'Asie, exactement comme le font nos fournisseurs. Le marché de la sécurité informatique est devenu mondial et certains d'entre eux nous sollicitent maintenant pour des partenariats globaux. C'est pour financer ce nouveau challenge que nous avons réalisé cette année un troisième tour de table avec Société Générale Capital Partenaires.

Le marché asiatique est-il mûr ? Par quels pays allez-vous l'aborder ?

Le marché asiatique n'a pas la même maturité que l'Europe. Il est plus petit et on peut estimer qu'il a trois ou quatre ans de retard. Nous avons déjà procédé à une première acquisition en Australie et pour la suite, nous avons d'ores et déjà identifié un certain nombre de cibles potentielles. Dans un premier temps, nous éviterons vraisemblablement le Japon et la Chine, qui sont les deux marchés les plus compliqués de la zone.

“ Le marché de la sécurité informatique est devenu mondial et certains fournisseurs nous sollicitent maintenant pour des partenariats globaux. ”



LE DÉVELOPPEMENT PAR ACQUISITIONS : L'EXEMPLE DE TROIS ENTREPRISES RÉGIONALES

La croissance externe? Thierry Gautier, Président de Cevino Glass, Didier Brunelin, Co-Président du groupe LT, et François Gomariz, Président de Lustral, l'ont menée chacun à leur manière. Mais tous insistent sur un point : savoir gérer l'aspect humain des rapprochements est une problématique centrale.

Pouvez-vous nous présenter brièvement l'activité de votre entreprise ?

Thierry Gautier : Cevino Glass est un groupe principalement implanté en région Nord-Pas-de-Calais Picardie. Notre métier est la transformation et la pose de produits verriers, au service d'une clientèle de particuliers ou d'entreprises.

Didier Brunelin : Le Groupe LT a deux métiers : la location de matériels de chantiers et une activité historiquement plus ancienne mais désormais minoritaire dans le chiffre d'affaires : la location de voitures avec chauffeurs. Nous avons aussi une double implantation en Île-de-France et en Aquitaine.

François Gomariz : Lustral est un spécialiste de la propreté, exclusivement à destination d'une clientèle professionnelle, implanté dans le quart nord-est de la France.

Comment avez-vous choisi le chemin de la croissance externe ?

Thierry Gautier : Après 20 ans de carrière dans des groupes internationaux, j'ai créé l'entreprise Cevino Glass en janvier 2012. Cette holding animatrice m'a permis dès la première année d'opérer deux acquisitions (Miroiteries Dubrulle et Le Kap Verre) à un mois d'intervalle.

Didier Brunelin : Lorsque mon associé Jean-Claude Bel et moi-même, après avoir fait carrière dans de grands groupes, avons eu le désir d'un projet entrepreneurial, nous avons d'emblée procédé par le biais d'une acquisition et repris en 2000 la société Skippy, en faisant un premier "mini" LBO. Nous avons rapidement redynamisé l'entreprise, qui est passée de 25 à 100 voitures, et envisagé des croissances externes. Mais il y avait peu de cibles dans notre métier, ce qui nous a amenés en 2003 à saisir l'opportunité de nous lancer dans la location de matériels BTP en rachetant Lotrabat et Caupamat.

“ Nous évitons de perdre du temps sur des opportunités lorsque le métier ne permet pas de construire une stratégie de développement. ”



Didier Brunelin,
Co-Président du groupe LT



François Gomariz : J'exerçais dans le métier de la propreté depuis 1990. J'ai d'abord commencé directeur d'agence dans un grand groupe pour finir à la présidence d'une filiale. Dès la création de mon entreprise, en 2004, j'ai acquis une petite structure réalisant environ 1,4 million euros de chiffre d'affaires. L'activité a été multipliée par 2 avant la deuxième acquisition en juin 2006. 5 autres ont suivi, dont la dernière devrait être bouclée dans les prochains jours et portera alors notre chiffre d'affaires à 25 millions d'euros.

Quelle est votre stratégie en matière d'acquisitions ?

Thierry Gautier : Nous sommes à l'écoute des opportunités de croissance qui ont un sens en matière de complémentarité géographique au regard de notre zone de chalandise naturelle (Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Normandie). A ce titre, une implantation en Île-de-France, où nous réalisons déjà 10% de notre chiffre d'affaires, nous semblait tout à fait légitime. C'est pourquoi nous avons saisi une opportunité de reprise de fonds de commerce pour nous implanter dans le département des Yvelines le 1^{er} octobre de cette année. LE KAP VERRE ILE DE France est ainsi né. Nous pouvons aussi imaginer des acquisitions qui nous feraient passer de l'habitat à l'habitable, autrement dit à un nouveau débouché dans

“ Notre objectif est de réaliser une croissance géographiquement cohérente, de “ne pas laisser de trou dans la raquette”. ”



François Gomariz,
Président de Lustral



le matériel roulant en plus du bâtiment. La complémentarité métier (intégration verticale en amont ou en aval de la chaîne de valeur ou activité de conseil par exemple), l'innovation produit (verre intelligent, par exemple) sont également d'autres champs d'investigation de croissance externe possible mais il faut bien prioriser les cibles et préparer scrupuleusement leur intégration.

Didier Brunelin : Nous avons réalisé une douzaine d'acquisitions en 15 ans. Nous nous méfions des entreprises ayant connu une croissance trop rapide. Nous préférons des sociétés qu'on peut qualifier de “belles endormies”, avec une histoire, des valeurs, de vraies racines. Parfois, de mauvaises habitudes ont été prises mais ce n'est pas grave si on sait redonner des perspectives. Nous cibons des métiers de niche, d'où sont absents les leaders du marché de la location, comme Loxam ou Kiloutou. **Nous veillons aussi à concentrer les acquisitions sur des métiers où nous générons déjà de la croissance en interne.** Compenser la faiblesse d'un métier par une acquisition serait une erreur. Mais la croissance externe peut aussi nous permettre de démarrer dans une nouvelle activité, comme récemment avec Delvaux (location de bungalows de chantier).

François Gomariz : D'abord, notre objectif est de réaliser une croissance géographiquement cohérente, de “ne pas laisser de trou dans la raquette”. Nous sommes un réseau d'agences de proximité et tous nos clients sont à moins d'une heure de route d'une de nos agences. Notre plus récente acquisition va nous permettre de compléter notre présence dans le sud de notre zone d'activité, en Franche-Comté et en Bourgogne. Sur chaque acquisition, nous nous retrouvons typiquement face à trois ou quatre acquéreurs potentiels, dont certains ont une surface financière supérieure à nous : nous misons sur notre statut de PME régionale, qui est plutôt rassurant pour les vendeurs, lesquels préfèrent souvent vendre à des acquéreurs qui leur ressemblent.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

Thierry Gautier : J'ai vécu le fait de mener de front deux opérations dès le démarrage, plus comme une opportunité que comme une difficulté. Les étudier simultanément m'a permis de construire de manière itérative un business model permettant d'exploiter pleinement les synergies entre les deux sociétés. Le plus délicat reste l'humain, les différences d'us et coutumes : il faut être humble sur ce sujet.

Didier Brunelin : La principale difficulté a été de devoir intégrer notre acquisition en Aquitaine - qui faisait tripler notre activité -

en pleine crise, l'acquisition ayant été signée le 1^{er} août 2008, juste avant Lehman. Il a fallu expliquer aux salariés qu'il fallait faire des efforts, une tâche difficile pour certains encadrants, surtout que nous sortions d'une période très faste pour nos métiers. Pour le reste, tout s'est plutôt bien passé et notre structure décentralisée a permis à certains collaborateurs de se révéler dans des postes de direction. Ce timing défavorable a clairement ralenti le rythme de nos acquisitions pendant plusieurs années.

François Gomariz : La première acquisition, en 2004, a été la plus délicate. Tout d'abord, pour boucler le financement, je ne disposais pas de ressources personnelles importantes. De plus, malgré la petite taille de l'entreprise, il y avait de nombreux candidats à la reprise et il a fallu de la patience car les négociations ont duré 9 mois. Ensuite, chaque histoire est unique, mais **une constante est que la valorisation des sociétés dans notre secteur est élevée, ce qui nécessite en amont une analyse fine pour bien les évaluer.**

Quel est pour vous le secret d'une acquisition réussie ?

Thierry Gautier : Il faut créer un climat de respect mutuel entre les entités, ce qui est le socle d'un travail d'équipe harmonieux, mais aussi savoir préserver les différences. Notre philosophie est celle de la transmission plus que de l'acquisition : la bonne opération est celle qui se fait naturellement. Après, les aspects financiers, juridiques et administratifs suivent.

Didier Brunelin : Etant maintenant dans le top 5 français de notre principal métier, le sourcing est assez facile. Nous évitons de perdre du temps sur des opportunités lorsque le métier ne permet pas de construire une stratégie de développement. **Un point très important pour nous est la méthodologie d'intégration, qui fait l'objet d'un véritable processus écrit** et passe par une évaluation des compétences, des processus commerciaux, de la chaîne de gestion, etc. L'objectif est qu'en 6 mois, la société soit aux normes du groupe. Pour Delvaux, tout sera ainsi en place au 1^{er} janvier prochain.

François Gomariz : Il faut être réactif, persuasif, et faire la différence humainement. La phase d'audit est primordiale dans le processus d'acquisition : d'une part, il faut bien valider la réalité de la récurrence des contrats signés par l'entreprise, qui est un point clé de notre métier, de même qu'il faut vérifier que les aspects sociaux et réglementaires sont correctement gérés pour éviter un risque. Lorsque la lettre

d'intention est signée, 90% du travail est accompli.

Avez-vous de nouvelles acquisitions en vue ?

Thierry Gautier : Notre plan à trois ans prévoyait une opération qui est déjà réalisée au 1^{er} octobre 2015. Nous avons d'autres opportunités à l'étude mais notre objectif n'est pas de multiplier les opérations. Nous n'allons pas multiplier les opérations même si beaucoup de sujets sont à l'étude. L'essentiel est de s'assurer qu'à périmètre identique, nos fondamentaux permettent de générer une croissance maîtrisée et rentable.

Didier Brunelin : Notre projet d'entreprise est de doubler la valeur du groupe dans les 4 à 5 ans en restant sur nos deux régions d'implantation. Cela passe à notre sens par une croissance d'environ 50% du chiffre d'affaires, qui devrait provenir aux deux tiers de futures acquisitions.

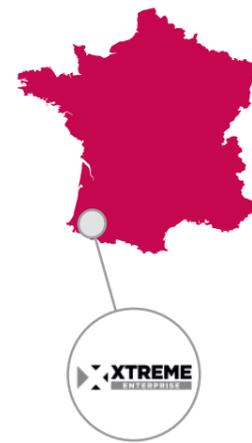
François Gomariz : **Nous considérons que nous ne pouvons pas grandir sans conjuguer croissance interne et externe,** cette dernière représentant environ 70% de notre croissance jusqu'ici. Nous avons identifié une dizaine de cibles potentielles et quelques dossiers sont à l'étude pour 2016. Nous savons où nous voulons aller : l'Alsace, où nous avons déjà des clients, et le Nord de la France, en évitant pour le moment la région parisienne.

“ Le plus délicat reste l'humain, les différences d'us et coutumes : il faut être humble sur ce sujet. ”



Thierry Gautier,
Président
de Cevino Glass

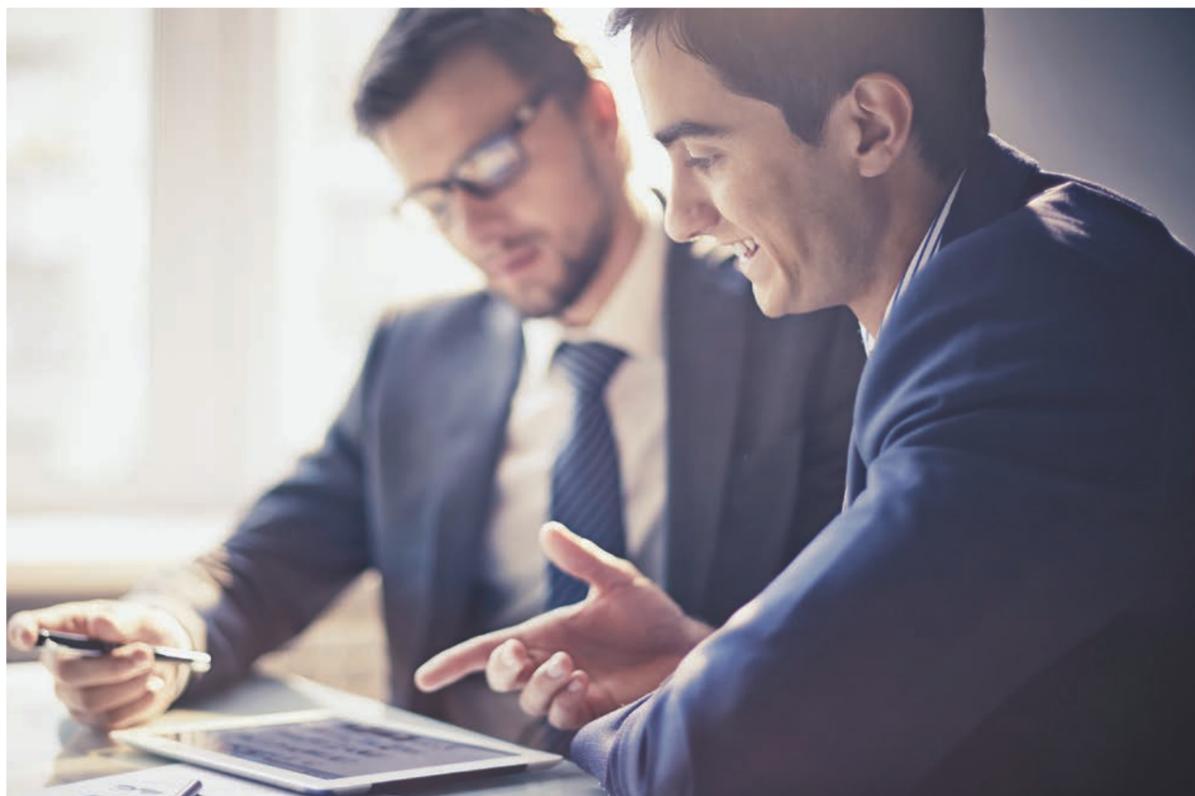




NOUVELLES TECHNOLOGIES : QUAND UN DISTRIBUTEUR OSE SORTIR DES RÉSEAUX CLASSIQUES



Franck BYWALSKI,
PDG DE XTREME ENTERPRISE



Pouvez-vous nous rappeler, en chiffres, la taille du marché de la distribution de produits high tech en Europe ?

Au 2^e quadrimestre 2015, ce marché représentait 46,2 Milliards € (+2,3% par rapport à Q2 2014). A la fin du 1^{er} semestre S1 2015, il représentait 96,2 Milliards € (+2,1% par rapport à S1 2014).

Ce marché est très concurrentiel et il y existe des acteurs de taille importante. Quelles sont les difficultés pour s'y développer lorsqu'on est une PME ? A l'inverse, quels sont vos atouts par rapport à des acteurs plus grands ?

Nous avons commencé la distribution de produits high tech suite à un retournement du marché de la distribution de DVD. Notre premier atout a été la capacité à innover et à être à l'écoute du marché, que ce soit en travaillant étroitement avec les distributeurs (détaillants) ou en étant en interaction directe avec le consommateur via nos médias.

Pour rappel, nous avons débuté notre activité

de distribution en 1994, en innovant sur un modèle existant : la distribution de films en VHS, habituellement disponibles dans les réseaux de biens culturels, que nous avons transposée dans les magasins de sports extrêmes, parce que c'était la thématique des films.

En 2007, quand nous avons commencé la distribution de GoPro, nous avons reproduit une stratégie similaire : aller à la rencontre du consommateur sur son lieu de consommation (magasins de sports extrêmes) plutôt que de laisser le produit dans son réseau traditionnel.

Cette stratégie nous a permis de créer et de légitimer une catégorie naissante, ce qu'on nomme aujourd'hui l'Action Cam, mais qui n'existait pas alors dans le marché des APN et caméscopes. Je tiens à remercier les grands acteurs de la distribution de produits high-tech qui ont eux aussi procédé à des changements majeurs dans leur modèle sur cette catégorie.

Encore aujourd'hui, depuis notre acquisition

de XGEM (ex-branche retail de Sagemcom), nous avons l'opportunité d'accompagner de nouveaux usages et catégories de produits, avec notamment les mini-projecteurs PicoPix (voir sur le site www.project-your-life.com).

Les challenges au cours de ces années ont été la structuration de la société, tant d'un point de vue humain que logistique et financier, pour accompagner un développement rapide et pérenniser notre activité : trouver de nouveaux marchés, attirer les talents, soutenir la croissance, etc.

Depuis le 1^{er} août, date de l'acquisition de XGEM, nous avons entamé une transformation de notre société pour devenir un acteur important de la distribution au niveau international. Et nous devons également faire face à l'évolution des marchés de la distribution, en restant proche de nos partenaires commerciaux pour anticiper les profondes mutations en cours. Tout cela est possible grâce à nos équipes et à nos partenaires commerciaux, que ce soit les marques ou la distribution,

“ Aller à la rencontre du consommateur sur son lieu de consommation (...) plutôt que de laisser le produit dans son réseau traditionnel. ”



et je tiens à les remercier de participer avec autant d'engagement.

Comment résumer votre stratégie de développement ? Le choix de certains réseaux de distribution plutôt que d'autres ? De certaines lignes produits ou moyens de communication ?

Aujourd'hui, c'est l'écoute du consommateur qui guide nos choix, tant dans le choix des réseaux de distribution que dans celui des produits. Nous développons nos produits en réponse aux besoins identifiés via les échanges interactifs, notamment à travers notre média Multi-Channel Network, réseau de plus de 200 chaînes thématiques sur YouTube.

Grâce à cette proximité avec le consommateur et aux échanges que nous entretenons avec les différentes communautés, nous pouvons développer de nouvelles catégories de produits (action cam, projecteurs, bien-être sport, accessoires pour les appareils de prise de vue, etc).

Vous développez vos propres marques et une activité média. Quelle est la logique derrière cette diversification? Quels sont les résultats de cette stratégie ?

Notre activité média était au départ une activité de distribution de contenus. Elle est devenue, avec l'évolution des médias, une plateforme qui permet de fédérer des communautés, d'échanger et d'interagir pour répondre aux besoins spécifiques en termes de produits, puis de communiquer sur ces produits en retour. C'est un cercle vertueux, basé sur l'écoute et l'échange, qui donne à chaque activité de création de produits, distribution et média, une place dans la stratégie globale du groupe.

Le résultat est d'abord l'opportunité de développer des produits qui soient en phase ou en avance, par rapport aux besoins des consommateurs dans les différentes communautés. C'est aussi la possibilité de communiquer en interaction sur ces produits

et de les rendre facilement disponibles pour le consommateur.

Estimez-vous aujourd'hui avoir atteint la taille critique ou est-ce encore un objectif de votre plan de marche ? Quelles sont vos ambitions à trois ans ?

Nous avons de nombreux projets à mener dans les trois prochaines années et principalement la diversification du portefeuille de produits ainsi que le développement au niveau global. Nous souhaitons une répartition plus homogène de nos activités sur les différentes régions du monde et voulons proposer des gammes de produits dans différentes catégories.

“ Nous développons nos produits en réponse aux besoins identifiés via les échanges interactifs . ”



COUP DE CŒUR

EN CLASSE COMME EN CUISINE, LA RÉUSSITE PAR LA TABLETTE



Unowhy

Jean-Yves Hepp,
Président fondateur
d'Unowhy

Vous proposez Sqool, une tablette éducative destinée au milieu scolaire. Comment êtes-vous entré sur ce marché spécifique ?

En 2007, notre premier projet d'envergure a été de lancer QOOQ, une tablette qui accompagne les cuisiniers amateurs dans leur apprentissage avec environ 5000 recettes. Conçue pour résister à l'environnement d'une cuisine, elle a rencontré un succès international.

Et comment êtes-vous passé de la cuisine à l'école ?

SQOOL a été conçue dans le cadre des Programmes d'investissement d'avenir pour le développement de l'économie

numérique. Elle a nécessité trois années de recherche et développement. Nous avons répondu à un appel d'offre et l'objectif est aujourd'hui d'équiper tous les élèves de 5^e avec ce terminal.

Quel sont selon vous les principaux enjeux de ce projet ?

Dans un secteur aussi stratégique que l'éducation, il me semble important de garantir la souveraineté numérique de la France. En étant la seule solution complète et intégrée d'e-éducation entièrement conçue et fabriquée en France, SQOOL nous permet de garder

la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur. Et parce qu'elle s'appuie sur des interfaces et logiciels dédiés à l'éducation et un hébergement en cloud sécurisé, SQOOL garantit un environnement maîtrisé et bienveillant, protégeant les élèves et leurs données.



MÉTIER D'EXPERTISE :

REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DES RESSOURCES HUMAINES



François Boulet,
Associé
de HR Path

Vous avez créé votre entreprise il y a 14 ans avec votre associé, Cyril Courtin. Quel est votre domaine d'activité ?

Avec désormais 450 collaborateurs, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 900 clients dans 13 pays,

nous exerçons 4 métiers :

- Nous conseillons les directeurs des ressources humaines dans leur mission,
- Nous proposons des services d'externalisation de la fonction RH,
- Nous éditons 3 solutions logicielles de gestion RH,
- Et nous intégrons ce type de solutions chez nos clients.

Qui sont vos clients et quelles sont vos recommandations à leur égard ?

Nos clients vont de la très petite entreprise au groupe du CAC 40. Nos recommandations portent sur des solutions qui permettent de dégager rapidement un bon retour sur investissement grâce à des solutions intégrées et efficaces. Il s'agit d'optimiser la gestion de la paye, les techniques de recrutement, la gestion des compétences ou des

talents, ou encore celle des entretiens individuels. Dans l'entreprise, la mission RH couvre les dimensions stratégique, administrative, humaine et opérationnelle et elle permet d'apporter des améliorations sensibles sur l'ensemble de ces dimensions.

Quels sont les grands enjeux auxquels les entreprises doivent particulièrement être attentives ?

Le suivi de la réglementation, extrêmement changeante, est impératif. Parmi les sujets sur lesquels il faut faire preuve de vigilance, on peut aujourd'hui mentionner la paie, la base de données économiques et sociales, la déclaration sociale nominative, la pénibilité, le glissement vieillesse-technicité et bientôt la retenue à la source de l'impôt sur le revenu.

Quel est le premier conseil que vous formulez lorsque vous rencontrez vos clients ?

Beaucoup de responsables se concentrent sur les aspects administratifs en oubliant l'humain. La plupart du temps, on constate que l'administratif occupe 80% du temps de l'équipe RH et que seul 20% du temps est dédié à la gestion des talents et des compétences. Il leur faut inverser ce rapport.

Vous mentionnez également la communication. Quelle importance revêt-elle selon vous ?

Elle est essentielle. Il faut que toutes les parties prenantes de l'entreprise puissent s'exprimer. Libérer la communication permet de fluidifier les rapports entre elles et ainsi de dynamiser l'activité. Nous avons eu un exemple saisissant récemment avec le choix exprimé par les salariés de l'usine Smart de repasser aux 39 heures.

QUE DEVIENNENT-ILS ?

A L'ISSUE DU PACTE D'ACTIONNAIRES, LA CONFIANCE RENOUVELÉE



Bruno Diepois, dirigeant de Coverpla

COVERPLA
packaging parfumerie

Quelle est l'activité de Coverpla ?

Nous évoluons dans l'univers de la parfumerie et de l'emballage. Plus précisément, nous sommes fournisseur de solutions de packagings standards primaires, comme le flaconnage en verre, le bouchage et la décoration.

Quelles sont les principales caractéristiques de votre métier ?

Le flaconnage est une activité complexe et technique qui requiert de lourds investissements. Il s'agit par ailleurs d'une expertise française. On trouve nombre de nos fournisseurs, fabricants de flacons de luxe, dans la "glass vallée" qui se situe entre Paris et Rouen. Le marché et les besoins, eux, sont mondiaux.

Votre tour de table a-t-il récemment évolué ?

Lors du rachat en 2010, nous avons effectivement conclu un pacte d'actionnaires pour cinq ans avec

nos trois partenaires bancaires d'origine, dont Société Générale Capital Partenaires qui a toujours mis en avant son statut d'investisseur de long terme. Tous les trois ont décidé de rester cette année à nos côtés et, grâce à cette nouvelle opération qui m'a permis de me reluer, nous poursuivrons ensemble la dynamique initiée avec, notamment, le gain de parts de marché à l'international.

LEÇONS DE TERRAIN

Votre avis nous est précieux pour améliorer encore cette lettre d'information. Et, à partir de votre expérience terrain comme de vos échanges entre dirigeants, n'hésitez pas à nous proposer des sujets pour

les prochains numéros ou apporter votre témoignage dans le cadre d'une interview. Pour cela, nous mettons à votre disposition une adresse mail dédiée : contactsgcp@sgcib.com



Société Générale
Capital Partenaires
MCIB / PAR
Tours Société Générale
17 cours Valmy
75886 Paris Cedex 18
France

Tél. : +33(0)1 42 13 72 14
Fax : +33(0)1 42 14 88 53
<http://capitalpartenaires.societegenerale.com/>