

- Venez partager notre vision des nouveaux usages mobiles -

solucom&share



Revue de presse Solucom

Contacts :

France FONDACCI : **01 49 03 27 67**
Marie-Alice GOUJARD : **01 49 03 27 67**
Audrey PAMBRUN : **01 49 03 88 77**



Table des matières

Les nouveaux usages mobiles en Entreprise

Mobile Application Management : quel intérêt pour les entreprises ?	4
Transformer la relation à l'utilisateur dans le cadre de la mise en place du BYOD	7
Services de mobilité : quelle stratégie d'achat pour les entreprises ?	9
Quelle méthode pour mettre en place des services mobiles innovants en entreprise ? ..	12
BYOD : pourquoi l'entreprise ne l'a-t-elle pas encore pleinement adopté ?	14
Comment réduire les délais des développements d'applications mobiles ?	17
Transition numérique de l'entreprise, passer de l'idée... à l'action	19

À propos de Solucom

Résultats annuels 2013-2014	23
Interview de Pascal IMBERT, Fondateur de Solucom	29
Partenariat avec le cabinet why innovation ! basé à Singapour	31
Acquisition du cabinet britannique Hudson & Yorke.....	32
Acquisition du cabinet Hapsis, spécialisé dans la gestion des risques et la sécurité numérique	33
Solucom labellisé Great Place To Work 2015	34
Solucom labellisé Happy Trainees 2014/2015	36

Les nouveaux usages mobiles en Entreprise



Mobile Application Management : quel intérêt pour les entreprises ?

Le mois dernier, un tweet accidentel est apparu sur la timeline des 52 000 followers de la « Environmental Protection Agency » des États-Unis. Un employé avait malencontreusement déclenché l'envoi d'un message auto-généré, alors qu'il jouait à « Kim Kardashian ».

Par ailleurs, selon une étude Forrester, 25% des employés dans le monde ont recours à leurs applications mobiles personnelles pour compenser le manque d'applications professionnelles dont ils ont besoin pour faire leur travail.

Ces anecdotes illustrent la nécessité pressante d'encadrer l'utilisation des applications mobiles dans l'entreprise. Mais comment maîtriser l'usage des applications personnelles grand public, et en même temps faciliter la distribution d'applications professionnelles en toute sécurité ?

Le MDM n'a pas pour vocation de gérer ou de sécuriser les applications

Le MDM (*Mobile Device Management*) ne propose pas de fonctions pour sécuriser l'accès et la distribution des applications mobiles fournies par l'entreprise. D'ailleurs, ce n'est pas son rôle : le MDM fournit aux entreprises des moyens de gérer et de sécuriser des terminaux, non des applications.

Pourtant, ce sont les applications mobiles qui ont fait le succès des *smartphones* auprès du grand public : aujourd'hui, elles constituent même le fer de lance de la mobilité d'entreprise en étant un véritable vecteur de productivité. Le MAM (*Mobile Application Management*), lui, se propose d'adresser cet enjeu d'envergure.

Il n'y a pas vraiment lieu de comparer MDM et MAM (en dehors de la granularité de contrôle, de la maturité du marché et du respect de la vie privée) : ils ne rendent pas les mêmes services et ne répondent pas aux mêmes besoins. Selon le contexte, il est bien souvent nécessaire de combiner ces deux fonctions.

Qu'est-ce que le Mobile Application Management ?

Le MAM correspond à la gestion des applications mobiles dans le cadre de l'entreprise. Parmi les fonctionnalités-coeur les plus communes, les fonctions de MAM proposent en général des outils :

- de distribution : un *store* privé d'entreprise permet de distribuer des applications mobiles aux utilisateurs concernés ; il peut s'intégrer avec les *stores* publics, autoriser ou bloquer la distribution des applications selon les utilisateurs, etc. ;
- de sécurité (cf. plus bas) : le MAM fournit également des outils pour sécuriser les applications soit individuellement, soit collectivement ; il s'agit de protéger l'accès aux applications elles-mêmes, les données sous-jacentes et les *back-ends* impliqués ;
- d'administration : classiquement, une console web est mise à disposition des administrateurs ; les modules disponibles varient selon les solutions mais des fonctions de supervision, d'analytics et de gestion des utilisateurs sont généralement présentes.

Le MAM adresse les besoins de l'entreprise dans sa globalité, mais aussi des DSI et des utilisateurs spécifiquement.

Sécuriser la mise à disposition d'applications mobiles

Les fonctions de MAM proposent des moyens matériels et logiciels pour sécuriser les applications mobiles de l'entreprise.

La mise en place d'une solution MAM comprend systématiquement l'installation d'une passerelle de sécurité. Qu'elle soit *on-premise* ou provisionnée en mode SaaS (*Software as a Service*), les flux en provenance des applications mobiles doivent transiter par celle-ci. L'*app tunneling* (ou *micro-VPN*) apporte un niveau de sécurité complémentaire aux échanges entre les applications et le SI.

Le *container* est une fonctionnalité de protection collective des applications mobiles professionnelles. Il garantit une étanchéité paramétrable entre l'univers professionnel, isolé dans le *container* et le reste du terminal qui constitue l'univers personnel. Au sein de ce container, les données sont généralement chiffrées et l'accès aux applications facilité par le SSO (*Single Sign-On*).

Enfin, le SDK (*Software Development Kit*) permet une sécurisation en profondeur au moment des développements, tandis que l'*app wrapping* permet un traitement superficiel post-développement.

In fine, le MAM vise à préserver l'expérience utilisateur et la vie privée

La promesse du MAM est d'offrir un compromis avantageux entre expérience utilisateur et sécurité. Il permet de développer et de distribuer des applications natives – donc potentiellement ergonomiques – en toute sécurité.

Il fait cohabiter les univers personnels et professionnels sur un même terminal sans prise de risque inconsidérée, avec un degré d'étanchéité paramétrable ; en ce sens, il facilite l'introduction du BYOD (*Bring Your Own Device*) dans l'entreprise.

Enfin – et c'est un sujet d'actualité –, la vie privée des utilisateurs est respectée : les politiques de sécurité ne s'appliquent qu'aux applications – et données – professionnelles, l'entreprise n'a pas la main sur l'espace personnel du terminal.

Améliorer la productivité et l'image véhiculée

Les applications mobiles métiers impactent positivement la productivité, et le MAM y contribue indirectement en favorisant un accès ATAWAD (*AnyTime, AnyWhere, AnyDevice*) à celles-ci. D'une part, la dématérialisation, l'automatisation et la mise à disposition des ressources de l'entreprise aux collaborateurs en situation de mobilité sont autant de facteurs d'efficacité. D'autre part, les attentes des utilisateurs étant très fortes, les progrès de l'entreprise sur ce sujet renforcent souvent la motivation des équipes.

Par ailleurs, l'introduction du MAM dans l'entreprise permet d'améliorer l'image véhiculée par celle-ci et par la DSI auprès des utilisateurs, des prospects, des clients et des partenaires. Elle démontre une capacité à s'approprier des sujets innovants et complexes ; elle met également en évidence l'intérêt de l'entreprise pour le bien-être de ses utilisateurs. Enfin, elle fait preuve de davantage de réactivité dans ses interactions avec l'extérieur.



Mathieu SABARLY,
Manager/Responsable de département au sein du cabinet Solucom

Diplômé de l'EPITA, Mathieu SABARLY a, à son actif, six années de conseil auprès des grands comptes. Il travaille au sein de la practice Architecture des systèmes d'information du cabinet Solucom, sur le domaine « User and Workplace Services ».

Transformer la relation à l'utilisateur dans le cadre de la mise en place du BYOD

Les salariés se sont équipés à titre personnel de smartphones, de tablettes, de portables ultralégers, bref d'outils modernes qu'ils apprécient... et qu'ils souhaitent utiliser (voire utilisent déjà) dans le cadre professionnel.

Ils estiment ainsi être plus productifs qu'avec les équipements fournis par la DSI, considérés comme moins performants, peu adaptés à leurs besoins... et qu'ils n'ont pas choisis. Au-delà des problématiques techniques, juridiques ou économiques, le BYOD, car c'est bien de cela qu'il s'agit, est également une opportunité de transformer les relations entre les utilisateurs et la DSI.

Un changement de paradigme impulsé par les utilisateurs

Les DSI ont beaucoup investi sur la standardisation des environnements de travail utilisateur en vue d'en faciliter la gestion et d'optimiser les coûts. Le BYOD bouscule ces principes en introduisant de la diversité, poussée qui plus est par les utilisateurs. Cela implique des adaptations d'infrastructure, de sécurité, voire des applications pour fonctionner sur des équipements personnels. Tout cela est loin d'être anodin.

La DSI se doit donc de cadrer et d'accompagner les démarches BYOD. Tout refus catégorique risque d'entraîner l'apparition de solutions de contournement, pouvant poser de graves problèmes de sécurité. Cette attitude se révèle par ailleurs désastreuse en termes d'image, confortant certains dans l'idée d'une DSI peu à l'écoute de leurs besoins.

Une nouvelle forme de relation à engager

Le BYOD peut être considéré comme un contrat donnant - donnant entre la DSI et l'utilisateur : celui-ci travaille avec ses outils ; en contrepartie, il se responsabilise quant à leur support. On passe ainsi d'une logique d'assistance à une logique de responsabilisation.

Le BYOD ne signifie cependant pas laisser une totale liberté aux utilisateurs : le périmètre de ce qui est autorisé et proscrit doit être défini : matériels pris en compte, droits et devoirs de l'utilisateur... Ces contraintes doivent être clairement exposées, sans paraître trop pénalisantes. Sans quoi, les utilisateurs pourraient retourner à des pratiques non cadrées.

Par ailleurs, en l'absence de cadre juridique clairement défini, il convient de définir une charte utilisateur qui encadrera l'ensemble des moyens et usages liés au BYOD (en matière de sécurité, de propriété intellectuelle, de droits de l'entreprise sur le terminal personnel...).

Une fonction support qui doit évoluer

Les équipes de support appréhendent le BYOD, qui remet en cause des modes de fonctionnement : des environnements maîtrisés, des fiches préétablies pour répondre aux problèmes connus. Cette vision « exhaustive » doit être revue, le BYOD, apparaît alors comme une opportunité de faire évoluer les approches traditionnelles de support. Il convient en premier lieu d'écouter les besoins réels des utilisateurs : que souhaitent-ils véritablement comme assistance dans une démarche BYOD ? La DSI n'a pas vocation à tout connaître et maîtriser mais à savoir répondre aux besoins exprimés.

L'étape suivante est de définir le périmètre pris en charge et les domaines de responsabilité entre support et utilisateurs. En général, tous les problèmes liés au matériel sont à la charge des utilisateurs, le support prenant en compte la connectivité, l'accès et l'utilisation des services.

La troisième étape consiste à mettre en œuvre des processus et outils centrés autour de deux problématiques majeures :

- Le self-service, rendant l'utilisateur le plus autonome possible : gestion du changement de mot de passe, portail applicatif self-service ;
- La collaboration entre les utilisateurs et avec le support, via la création de communautés virtuelles pouvant échanger sur les problèmes et leurs résolutions en utilisant des outils collaboratifs ou des Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE).

Ces éléments sont en phase avec les habitudes et la « *maturité numérique* » d'une partie des collaborateurs, sur lesquelles il est désormais possible et intéressant de s'appuyer.

Le BYOD, une opportunité d'évolution pour la DSI

Au-delà des challenges qu'il impose à la DSI, le BYOD constitue aussi une formidable opportunité pour mieux écouter les utilisateurs (quel meilleur moyen de connaître leurs attentes et leurs besoins ?) et faire évoluer les relations avec les collaborateurs, notamment en termes de responsabilité et de support. Des évolutions, comme le self-service ou le support collaboratif, sont amenées à se développer dans le futur, le BYOD peut être un bon moyen de les engager.



Hubert GUIGUE,
Manager/Responsable de l'offre Digital Workplace au sein du cabinet Solucom

Diplômé de l'INSA LYON, Hubert GUIGUE a, à son actif, seize années de conseil auprès des grands comptes. Il travaille au sein de la practice Architecture des systèmes d'information du cabinet Solucom, sur le domaine « User and Workplace Services ».

Services de mobilité : quelle stratégie d'achat pour les entreprises ?

Les services mobiles font l'objet d'une évolution très rapide au sein des entreprises. Digitalisation des usages, complexification des terminaux, globalisation des entreprises sont autant de facteurs qui bouleversent le modèle d'achat traditionnel de la mobilité.

Le premier facteur de changement est indéniablement l'évolution des terminaux. La dotation croissante en smartphones au sein des entreprises a changé la donne en matière de stratégie d'achats.

Vers un modèle indépendant d'achat de terminaux

Tout d'abord, la **montée en puissance des smartphones** de systèmes iOS et Android implique une hausse des coûts des terminaux : de 2 à 100 fois plus chers en fonction de la situation de départ (GSM ou BlackBerry ancienne génération) et du terminal cible (Apple, Samsung, etc.). Les coûts de CAPEX prennent désormais une place croissante, obligeant les entreprises à faire évoluer leur modèle budgétaire.

Ce coût d'achat conséquent impacte également la philosophie de renouvellement : les DSI sont naturellement moins enclines à remplacer les terminaux avant la fin de leur durée de vie. Ceci peut apporter une complexité dans le cadre d'un changement de contrat opérateur. En effet, les opérateurs continuent à vendre préféablement leurs terminaux SIMlockés pour fonctionner sur leur réseau. Afin d'éviter de remplacer les smartphones récemment acquis au moment de la migration entre opérateurs, il sera donc nécessaire de procéder à des actions fastidieuses de déblocage pour éviter le réinvestissement anticipé. Il est donc vraiment pertinent d'envisager un modèle d'achat indépendant des services de communication, a minima de demander la fourniture de terminaux non SIMlockés. Cela permet également d'éviter le surcoût potentiel du modèle subventionné : dans ce dernier cas, comme le coût du terminal est lissé dans le tarif de l'abonnement, si le smartphone est conservé au-delà de la durée d'engagement (souvent 24 mois), l'entreprise continue à débourser une quote-part liée au terminal alors que celui-ci est déjà payé ! Cela dit, sur la question du renouvellement, on peut imaginer que le rythme va s'accélérer, les smartphones étant plus fragiles et plus rapidement obsolètes du point de vue des utilisateurs...

Pour aller plus loin, le marché se densifie avec l'arrivée d'acteurs qui se positionnent sur le marché de la vente de terminaux. Ces offres ont l'avantage de proposer des smartphones fonctionnant sur tous les réseaux opérateurs et incluent des services de gestion de flotte en phase de *Run*. Ces services sont d'autant plus intéressants que les entreprises doivent désormais gérer des équipements intelligents, dotés d'un système d'exploitation, supportant des applications et nécessitant des mises à jour. Il

ne s'agit plus de gérer une simple liste de mobiles et d'assurer l'envoi et la réception de terminaux mais réellement d'assurer un service technique comparable à la gestion des postes de travail. Sur le créneau de la vente, les opérateurs réagissent à l'arrivée de ces concurrents en commençant à proposer la vente de terminaux dé-SIMlockés. Par ailleurs, leurs volumes d'achats auprès des constructeurs de smartphones leur permettent de proposer des tarifs parfois plus attractifs que les acteurs de la gestion de flotte.

Enfin, les modes d'achat sont impactés par l'internationalisation des services de l'entreprise.

Prendre en compte les besoins à l'international

Avec les besoins accrus en connectivité et les capacités des smartphones, **les usages à l'international s'intensifient**. Le trafic roaming mobile génère des coûts très élevés qui doivent être maîtrisés. Les offres des opérateurs évoluent pour répondre à cette problématique avec un panel large de solutions au catalogue selon l'usage et la fréquence des voyages : du package pour une journée à l'abonnement illimité sur une zone donnée, en passant par les offres WiFi, intéressantes pour les gros consommateurs de data. Pour s'assurer de bien limiter les coûts, il est important de définir quelques profils de voyageurs pour ajuster l'offre au besoin et éviter de « sur-doter » certains utilisateurs pour qui le modèle au compteur peut par exemple être suffisant.

De nouvelles solutions émergent, par ailleurs, chez des acteurs alternatifs qui proposent de réduire les coûts à l'International. Sur la voix, il est par exemple possible d'utiliser une application smartphone qui régénère l'appel vers l'appelant et l'appelé depuis un pont d'où les tarifs internationaux sont très attractifs. En ce qui concerne la data, il s'agit de mettre à disposition des petits routeurs 3G / WiFi avec des coûts au compteur négociés en gros avec les opérateurs locaux. En matière d'ergonomie, l'utilisation de l'application voix se veut quasi-transparente pour le *end-user*. En revanche, côté data, pour pousser les utilisateurs à se servir uniquement des routeurs lorsqu'ils sont à l'étranger, il peut être nécessaire de procéder à un **blocage des données à l'international** sur le mobile.

Vers un sourcing globalisé

L'internationalisation concerne également la DSI qui continue de se globaliser, avec une volonté de proposer des offres mondiales cohérentes et une capacité d'achat sur des volumes plus importants. Pour les services mobiles, la question de la stratégie géographique doit être posée dans le cadre du lancement d'un appel d'offres. L'intérêt d'un sourcing à un niveau européen ou même mondial se trouve principalement à 2 niveaux. Il s'agit premièrement d'un **effet volume classique** qui va permettre de réduire les tarifs obtenus, même si les retours d'expérience montrent que cela reste plutôt marginal, chaque opérateur défendant son propre *P&L* dans une logique encore locale. Concrètement, la contractualisation avec une alliance (Freemove) ou un opérateur multi-local (Vodafone, Telefonica) se traduira en un Master Agreement stipulant essentiellement des clauses juridiques communes tandis que les offres et les prix associés seront définis dans le cadre de contrats par pays avec les opérateurs locaux. Pour illustration, il est encore difficile pour un utilisateur français en déplacement en Allemagne d'imaginer payer un tarif local pour un appel local, alors que les contrats ont été négociés avec des opérateurs partenaires.

Le sourcing globalisé a aussi un intérêt au-delà du prix, dans le cadre des négociations contractuelles : en effet, la **gestion centralisée de l'appel d'offres** au sein de l'entreprise incite les opérateurs à positionner en miroir un interlocuteur commercial global qui facilitera les relations avec ses correspondants locaux et fera valoir les enjeux de l'entreprise d'un point de vue plus global. Sur la vie du contrat, l'harmonisation que l'on pourrait espérer sur les services fait l'objet du même constat : les offres réellement globales, avec un unique catalogue de services et un pilotage mondial, sont **élaborées sur mesure** pour un petit nombre d'entreprises.

Plus globalement, ces tendances montrent un marché qui se diversifie avec des entreprises, y compris des start-up, capables de proposer des solutions très compétitives, obligeant ainsi les opérateurs à faire évoluer leurs offres pour rester attractifs, notamment sur la fourniture de terminaux. L'ère du client captif est révolue !



Victoire PERRIN,
Manager/Responsable de département au sein du cabinet Solucom

Diplômée de Telecom ParisTech, Victoire PERRIN a, à son actif, huit années de conseil auprès des grands comptes. Elle travaille au sein de la pratique Innovation Digitale du cabinet Solucom, sur le domaine « Télécom ».

Quelle méthode pour mettre en place des services mobiles innovants en entreprise ?

Malgré un taux d'équipement croissant, les entreprises limitent très souvent l'usage des terminaux mobiles à l'accès aux fonctionnalités PIM (e-mails, agenda, contacts). Pourtant, ces terminaux ont bien plus à offrir et pourraient impacter bien plus fortement les modes de travail. Gérer des projets liés à de nouveaux usages et notamment à la mobilité n'est pas chose aisée face aux cycles courts d'évolution des solutions et aux attentes élevées des utilisateurs dans un contexte de consumérisation de l'IT qui bousculent les habitudes de la DSI. Quelles spécificités pour ces projets de mise en place de nouveaux usages mobiles ? Comment introduire l'innovation dans l'environnement de travail des cadres grâce aux solutions mobiles ?

Injecter des services mobiles innovants : une démarche basée sur les usages

Dans beaucoup de DSI, la mobilité a d'abord été prise sous l'angle des solutions techniques disponibles. Une telle approche n'est pas souhaitable car elle mène bien souvent à des solutions qui restent confidentielles au sein de l'entreprise car peu adaptées aux besoins des utilisateurs. Pour mener un projet de mobilité en entreprise, ce sont les usages qui doivent être mis au centre de la réflexion. Il est essentiel de **cartographier et d'identifier les différents profils de votre population** : à quel point sont-ils mobiles ? Quels niveaux de collaboration leur fonction réclame-t-elle ? Quels sont leurs usages métier ? Il faut ensuite **établir le parcours utilisateur des différents profils** à partir des cas d'usage des populations d'utilisateurs.

Pour cette phase, il est essentiel d'impliquer les Métiers de l'entreprise qui ont la clé de compréhension de ces usages. La réflexion se veut la plus concrète possible. Si nous prenons l'exemple des cadres col blanc dans le sectaire bancaire, il sera intéressant de formaliser le parcours de Luc, l'un de leurs représentants, de la façon suivante : « *Ce matin, Luc se rend sur son lieu de travail. Dans le train, il sort sa tablette et apporte les dernières modifications à sa présentation PowerPoint qui lui servira de support lors d'une réunion importante. Il sauvegarde ses modifications et dépose une nouvelle version du document directement sur son espace de stockage personnel. Il arrive en réunion et projette alors ses slides depuis sa tablette. Pour poser une question rapide à un collègue non présent, Luc utilise la messagerie instantanée de l'entreprise à laquelle il a accès sur son terminal. Une fois la réunion terminée, les notes et captures d'écrans prises par Luc avec sa tablette lui permettront de débriefer avec son responsable* ».

Chercher les Quick-Wins à mettre en place

Après cette phase d'identification des besoins utilisateurs, la bonne pratique est d'identifier les services qui seront les plus rapides à mettre en place et maximiseront la satisfaction des utilisateurs afin de créer une dynamique autour de la démarche de mise en place de services mobiles. Il ne faut pas avoir peur de mettre en place les fonctionnalités au fur et mesure. Mettre en place certaines *features* simples (réservation de salles depuis le smartphone, plan d'accès...) est la meilleure façon de pousser les utilisateurs à comprendre l'intérêt de considérer leurs *devices* mobiles comme une part intégrante de leur environnement de travail et de générer du buzz.

Les produits évoluent extrêmement rapidement – par exemple, sur la plupart des projets de mise en place de solutions de MAM, il n'est pas rare de voir 3 ou 4 montées de versions entre les premiers tests et le début du pilote. La mise en place de ce type de solutions ne peut plus être prise comme un projet de déploiement classique (build – déploiement – communication). Elle nécessite de repenser le cycle pour qu'il soit plus rapide et agile.

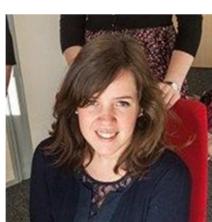
Il est donc important de privilégier une approche test and learn : mettre en place des maquettes jetables, des expérimentations et ajuster sa stratégie en fonction des utilisateurs qui seront invités à donner leur retour sur les cas d'usage préparés pour leurs tests.

Au-delà des composantes d'intégration au SI et de sécurité, qui viennent rapidement à l'esprit, les composantes Gestion du cycle de vie sont très importantes pour ce type de projet et doivent être intégrée dès cette phase amont d'expérimentation. Beaucoup de projets de mobilité se cassent les dents sur la gestion du provisionning des solutions par exemple, qui est pourtant primordiale car elle conditionne le premier contact de l'utilisateur avec la solution.

Remporter l'adhésion des métiers et des utilisateurs

Il s'agit d'impliquer les Métiers et les utilisateurs au cœur de la démarche en construisant la future offre de service avec eux. Nous l'avons vu, leur implication est importante dans les phases amont du projet, mais la promotion de vos nouveaux services est également primordiale. Les services mobiles manquent de concret pour les utilisateurs et les représentants Métier. Il ne faut donc pas hésiter à multiplier les démonstrations pour faire tester les nouveaux services.

N'hésitez pas par exemple à mettre en place des *showrooms* permanents au sein de l'entreprise centrés sur le parcours de l'utilisateur. Ceux-ci démontrent à la fois chaque solution disponible mais aussi l'intégration cohérente dans l'environnement utilisateur de l'ensemble des solutions.



Marie TEYSSANDIER,
Consultante Senior au sein du cabinet Solucom

Diplômée de Telecom ParisTech, Marie TEYSSANDIER a, à son actif, trois années de conseil auprès des grands comptes. Elle travaille au sein de la practice Architecture des systèmes d'information du cabinet Solucom, sur le domaine « User and Workplace Services ».

BYOD : pourquoi l'entreprise ne l'a-t-elle pas encore pleinement adopté ?

Depuis quelques années, la plupart des grands comptes ont à disposition des solutions techniques qui permettraient de mettre à leur catalogue des services BYOD (solution de MDM / MAM notamment). La mise en place de tels services est citée par une majorité des donneurs d'ordre dans le domaine de l'environnement utilisateur comme un axe d'évolution à étudier depuis plusieurs années déjà. Pourtant la mise en place et la généralisation de ces services est encore très timide en France. Qu'est-ce qui empêche la plupart des grands comptes de faire du BYOD un levier de transition numérique des entreprises ?

Répondre à la pression des utilisateurs en France

À l'origine, l'un des premiers *drivers* mis en avant par les entreprises pour lancer des initiatives BYOD était la promesse de réduction de coûts. À cela néanmoins, deux points d'attention importants :

1. **La promesse de réduction des coûts doit être prise avec précaution.** Elle nécessite l'établissement d'un sérieux *business case* pour vérifier la réalité des gains attendus (en verrouillant en particulier les estimations associées aux aspects support, compensations éventuelles à l'utilisateur ou coûts des infrastructures de mises à disposition du SI sur terminaux BYOD...)
2. **Lancer un projet BYOD dans une logique pure de réduction des coûts, c'est mettre en péril le projet** (risque de rejet utilisateur, inadéquation avec les besoins).

Les projets réussis de BYOD sont ceux qui s'appuient sur l'appétence des utilisateurs et la modernisation de l'environnement. Il s'agit de répondre à la logique de consumérisation de l'IT et d'offrir à la fois plus de souplesse et de confort dans l'accès au SI (notamment temps improductif en temps productif) et plus de personnalisation dans les outils à disposition. Au passage, des enjeux d'image et d'attractivité en termes de recrutement sont également adressés. Cette appétence pour le BYOD est assez naturellement plus marquée chez les **utilisateurs « col blanc »** des grandes entreprises (souvent équipés en smartphones pro et perso), chez les **populations technophiles** (e.g. Citrix ou Microsoft), ou encore **chez les générations plus jeunes**, plus habituées au brouillage des lignes entre vie professionnelle et personnelle. On la retrouve également, dans les entreprises à forte composante internationale, influencées par l'usage BYOD plus répandu dans les pays anglo-saxons ou tout particulièrement en Asie.

Dans les grandes entreprises françaises, le contexte reste toutefois particulier. D'une part, les français apprécient la séparation vie pro / vie perso et peuvent se montrer

méfiant vis-à-vis du BYOD. D'autre part, il faut considérer le contexte légal, qui réaffirme des principes clés tel que le droit à la déconnexion et l'obligation pour l'employeur de fournir les moyens de travail ou les obligations vis-à-vis de la collecte des données personnelles. Ce cadre plutôt contraignant à première vue est par ailleurs en partie soumis à interprétation dans le cadre de nouveaux usages tels que le BYOD, ce qui renforce la complexité à adresser de tels projets.

Opter pour un BYOD « de confort » avant de se lancer dans une approche plus disruptive

Comme très souvent dans les projets touchant à la mobilité et aux nouveaux usages, il convient de mettre en place les solutions de façon séquencée et progressive et ce selon plusieurs axes.

Préférer un modèle de BYOD en « service additionnel » vs. en « rupture »

Proposer un modèle en rupture avec équipement « BYOD » systématique expose à deux risques : rejet utilisateur et problématique de dialogue avec les instances du personnel (les projets BYOD étant très souvent présenté en CE et en CHSCT).

Pour tester l'appétence vis-à-vis du BYOD, calibrer les modalités de mise en œuvre associées et lancer la dynamique de communication autour de ce type de services, une stratégie efficace peut être d'ouvrir le service sur base de volontariat de l'utilisateur. Dans cette première phase, il serait contre-productif de vouloir faire rendre à l'utilisateur un éventuel terminal professionnel. Les services doivent être des services additionnels, dans une optique de BYOD dit « de confort ». Attention bien sûr, cette approche est génératrice de coûts supplémentaires.

Bien cibler les populations

Pour ne pas rater le coche sur la mise en place de ce type de services, il convient de passer par un stade d'expérimentation auprès d'un nombre limité d'utilisateurs qui deviendront à terme les ambassadeurs de la solution. Il faut également offrir des services correspondant à une bonne typologie d'utilisateurs. Dans le cas présent, rien ne sert d'offrir des services BYOD à des populations avec des besoins mobiles réduits. La cible classique à privilégier est souvent les « cols blancs ».

Choisir les services et terminaux optimaux

C'est vers les smartphones et tablettes que des services BYOD sont développés en priorité – le poste de travail représentant une rupture plus grande pour les utilisateurs. La première demande de ces derniers est alors de pouvoir accéder à leur messagerie, ainsi qu'à des services de base tels que l'agenda ou le carnet d'adresses. On peut ajouter d'autres applications correspondant à des services de confort (réservation de salles, pose des congés...).

6 points d'attention non techniques pour sécuriser votre projet BYOD

Ce ne sont plus les aspects techniques qui aujourd'hui freinent l'adoption du BYOD en France. Les évolutions des solutions techniques permettent de répondre aux impératifs d'accès au SI de l'entreprise de façon sécurisée et de ségrégation

entre données personnelles et professionnelles de façon globalement satisfaisante. Un *post-mortem* des projets avortés ou se heurtant à une diffusion confidentielle du service – plusieurs grands comptes s'y sont cassé les dents – pointe les points d'attention autour du BYOD à anticiper :

- Clarté de la politique d'attribution (qui a droit au service BYOD ?),
- Accessibilité et lisibilité des critères d'éligibilités techniques aux services des terminaux personnels,
- Modèle de support réaliste et compréhensible,
- Réflexion autour d'une éventuelle politique de compensation financière du BYOD, qui reste un point extrêmement complexe dans le cadre français,
- Communication adaptée et encadrement RH (notamment disponibilité d'une charte RH réaffirmant les droits et obligations de l'utilisateur, mais aussi du manager ou même de l'administrateur des solutions vis-à-vis des données personnelles),
- Évaluation des usages et des données accessibles pour déterminer les risques sécurité. En fonction, configuration des terminaux (MDM) ou ajout de solutions dédiées (MAM, silo...) pour protéger les données de l'organisation et pour détecter et réagir à des attaques via le canal BYOD.

Que vous soyez prêts ou non, le BYOD est aujourd'hui un axe incontournable de la roadmap d'évolution de l'environnement utilisateur des grands groupes. On peut rester confiant sur le fait que ces premières expérimentations déboucheront très certainement sur des modèles plus en rupture dans la politique de fourniture des terminaux IT qui introduiront une réelle innovation dans les usages et les modes de travail.



**Marie TEYSSANDIER,
Consultante Senior au sein du cabinet Solucom**

Diplômée de Telecom ParisTech, Marie TEYSSANDIER a, à son actif, trois années de conseil auprès des grands comptes. Elle travaille au sein de la pratique Architecture des systèmes d'information du cabinet Solucom, sur le domaine « User and Workplace Services ».



Comment réduire les délais des développements d'applications mobiles

La pénurie de compétences retarde les projets de développement mobile. La complexité des applications multi-plates-formes pousse les DSIs à opter pour l'externalisation.

Les développements d'applications sur terminaux mobiles prennent trop de temps ! Tel est le constat dressé par un tiers des 590 DSIs interrogés dans le cadre d'une étude menée par le cabinet Vanson Bourne dans neuf pays. Une situation d'autant plus alarmante que ces DSIs estiment que les demandes de nouveaux services mobiles passeront de 31 % en 2013 à 46 % en 2016.

Le manque de réactivité dans les développements mobiles s'explique par un déficit

de compétences internes. « Les DSIs se plaignent d'une pénurie d'ingénieurs en langage de développement de type Objective C pour les iPhone, ou de connaissances associées à des technologies permettant de réaliser des développements multi-plates-formes comme Adobe Air, HTML5 et Javascript », observe Richard Prandini, responsable de département chez Solucom.

Formation interne. La formation interne des équipes informatiques à ces techniques demeure toutefois un bon moyen de pallier cet écueil,

tout du moins lorsque les entreprises choisissent de standardiser leur développement sur une plate-forme mobile unique.

Sélectionner la plate-forme la mieux adaptée à ses besoins n'a cependant rien d'immédiat. D'abord parce qu'il faut commencer par choisir parmi les trois principaux systèmes d'exploitation du marché, iOS d'Apple, Android de Google et Windows Phone de Microsoft. Ensuite, parce qu'il faut réussir à suivre le rythme très soutenu de leurs mises à jour. Dans son étude, Vanson Bourne donne une indication sur les préférences des DSIs : 78 % d'entre eux penchent pour Android, 65 % choisissent iOS, tandis que 52 % préfèrent Windows Phone.

Les organisations qui misent sur une stratégie mobile fondée sur un développement sur plusieurs plates-formes ont, au final, tout intérêt à faire appel à des prestataires spécialisés. Dans ce cas, en effet, former en interne se révèle une démarche longue et coûteuse.

Applications jetables. « Les DSIs comptent, certes, de bons développeurs en interne, estime Richard Prandini. Mais, d'une part, ils ne sont pas tous affectés aux projets mobiles, et, d'autre part, ils auront bien du mal à actualiser leurs compétences en permanence au vu de la fréquence des sorties de nouvelles versions des plates-formes. »

Il ajoute que les premiers services nomades produits dans les entreprises s'apparentent encore à des applications jetables ne nécessitant en moyenne que trois mois de développement. Autrement dit, investir dans la forma-



Une interface mal soignée, et c'est l'application qui risque d'être rejetée.

tion de ses équipes pour des projets aussi courts n'est pas rentable. La voie de l'externa-lisation est donc toute tracée, elle est même motivée par une autre raison essentielle.

La création d'applications mobiles s'appuie également sur le savoir-faire de profils experts en ergonomie et design Web. « Des compé-tences dont ne disposent pas les DSI », observe Richard

Prandini. Et que cultivent au-jourd'hui les très nombreux consultants indépendants.

Cruciale ergonomie. L'ergo-nomie est à ce point cruciale qu'une application à l'inter-face de navigation mal soignée court le risque de se voir rejettee par les utilisateurs. « Notre application mobile de gestion de la relation client n'avait pas été acceptée par nos com-merciaux pour des raisons de lenteur et de manque d'intuiti-vité », raconte Thomas Chej-fec, DSI chez Aldes, qui sou-ligne que ce projet avait été mené il y a quatre ans.

Pourtant, certains DSI ont encore du mal aujourd'hui à comprendre qu'une appli-cation mobile est aussi com-plexe à réaliser qu'une appli-cation Web traditionnelle. Ce qui amène Richard Prandini à prodiguer un dernier conseil : « Il est grand temps de ne plus considérer les services mo-biles comme des gadgets. »

JULIETTE FAUCHET

Transition numérique de l'entreprise, passer de l'idée... à l'action

Alors que la majorité des collaborateurs des entreprises considère la transformation numérique comme inéluctable et génératrice de progrès, les entreprises ont parfois du mal à se mettre en mouvement. Mon entreprise doit-elle se lancer ? Quelle trajectoire digitale dessiner, comment ? Quels leviers actionner ? Sur la base de quelques retours d'expériences, voici quelques clés pour passer de l'idée à l'action.

Portrait-robot de l'entreprise dite « numérique »

L'**accélération** de l'adoption des **canaux numériques dans la relation avec les clients**, les partenaires et, plus globalement comme **levier de business** est un trait commun aux entreprises dites « numériques ». A l'instar de Dell, chez qui le pourcentage de ventes digitales pèse dans la rémunération des commerciaux de terrain, le digital y est totalement intégré aux process business de l'entreprise.

Quant aux collaborateurs, ils ont totalement adopté les **pratiques collaboratives et sociales** issues de la sphère privée et travaillent autrement.

Au sein de l'entreprise numérique, le digital est considéré comme un **levier d'optimisation**. Offre *cloud*, dématérialisation, toutes les pistes sont étudiées.

Enfin, et surtout, l'entreprise numérique se caractérise par un **volontarisme** plus important dans l'adoption des **innovations** technologiques pour augmenter la création de valeur au cœur des métiers.

Trois niveaux de maturité de digitalisation

Chaque entreprise, sera plus ou moins proche de cette cible. Schématiquement se dessinent trois niveaux de maturité de digitalisation.

Au niveau de la **mise en place**, on trouvera des entreprises où la digitalisation se traduit par la définition d'une 1^{ère} stratégie digitale. Le champ d'action digital y sera limité (site web, intranet, relation client) et les initiatives dispersées, **moins de 5%** de l'activité de l'entreprise sera drivée par le digital.

Au niveau suivant, se trouvent des entreprises au stade de la **consolidation** de l'expertise, dans lesquelles les compétences web sont centralisées, les compétences renforcées dans les domaines où standardisation et expertise ont un fort impact. Côté clients le digital est intégré dans les KPI (*key performance indicators*), en interne de véritables portails collaboratifs sont installés. A ce stade, **moins de 25%** de l'activité de l'entreprise sera drivée par le digital.

Les entreprises les plus matures seront au stade de l'**intégration** caractérisé par l'alignement et l'intégration des activités digitales à travers toutes les entités

opérationnelles de l'entreprise. Le digital est ici totalement intégré aux process business et opérationnels de l'entreprise, les collaborateurs de l'entreprise sont formés au digital. **Plus de 25%** de l'activité de l'entreprise est drivée par le digital.

Pour gagner en maturité, les trois dimensions sont à travailler (clients, collaborateurs, process métiers/IT) et un levier transverse à actionner pour gagner en maturité : **l'innovation**.

Quels leviers pour réussir sa transition numérique ?

Quel que soit le degré de maturité de l'entreprise, la réussite d'une transition numérique va passer par un certain nombre de passages obligés.

Au 1^{er} rang d'entre eux, la **mise à niveau les compétences** digitales de l'entreprise, en structurant la montée en compétence de manière personnalisée et ciblée par des cursus de formation adaptés. Elle doit viser tous les niveaux hiérarchiques, notamment les niveaux management décidant des budgets et des plans d'action.

Booster la **communication interne autour du digital** pour sensibiliser l'entreprise dans son ensemble dans la durée est également un incontournable : il faut occuper le terrain, de manière récurrente, à travers tous les canaux internes disponibles.

La mise en valeur des projets et des expérimentations en cours permettra en particulier de **rendre tangibles et concrets les apports du digital dans le quotidien** des collaborateurs et des métiers. Mais d'autres moyens pourront être utilisés pour rendre concret le digital comme la mise en place et le partage d'un nombre limité d'indicateurs signifiants de l'apport du digital (augmentation business, réduction coûts, efficacité des dispositifs, ...).

Enfin, une **gouvernance dédiée** permet de favoriser l'appropriation. Il est recommandé de favoriser un modèle de gouvernance transverse, qui s'assure de la pénétration du digital dans les process et intègre le digital dans les KPI de l'entreprise, et de mettre en place des pôles d'expertise digitale.

Concrétiser et crédibiliser une transition numérique, mode d'emploi

Rendre le digital concret, valoriser les expérimentations, constituent est un levier essentiel de la transition numérique. Si nombre de grandes entreprises françaises disposent d'équipes qui expérimentent et produisent au quotidien des innovations dans le domaine du numérique, ces initiatives sont bien souvent dispersées dans des départements différents, voire des unités d'affaires distinctes. Pour tirer profit de ces organisations, il est nécessaire de mobiliser ces équipes en une communauté pour fédérer leurs initiatives. L'objectif étant de canaliser les énergies pour obtenir une émulation positive en phase d'incubation et de prototypage.

Ensuite, il faut **passer rapidement de l'idée papier au prototype concret puis au projet industrialisable**. Il s'agit de concevoir et produire systématiquement les expérimentations de manière incrémentale de sorte à valider les usages sur des périmètres limités et maîtrisés. L'expérimentation se veut alors pragmatique et

l'équipe projet garde en ligne de mire la capacité à en généraliser le résultat. Les expérimentations digitales se doivent donc d'être modulaires.

Pour réussir cette phase clé de la transition numérique des dispositifs opérationnels adaptés doivent être déployés ou revitalisés. Les exemples de dispositifs sont nombreux et peuvent être de natures différentes (internes, externes ou mixte) ; deux d'entre eux nous semblent particulièrement pertinents pour concrétiser la transition numérique : le **laboratoire digital** et le **plateau innovant et agile**.

Le laboratoire digital permet de tester et d'optimiser les services digitaux selon un dispositif souple : le *test and learn*. Le plateau innovant et agile favorise quant à lui l'appropriation du digital et la gestion des projets à travers la mise en place d'un lieu dédié à l'usage des technologies et favorisant les échanges thématiques.

Tentés par l'aventure du digital ? Voici les 4 facteurs clés de succès à retenir.

Expérimentation. Le digital est un terrain d'expérimentation pour apprendre, monter en compétences. Les cycles de décision doivent être courts pour laisser place à la mise en place de pilotes et autres *proof of concept* (POC). C'est l'analyse continue de ces retours terrains qui augmentera la pertinence des décisions.

Sponsoring. Car il doit être fort et emblématique à tous les niveaux.

Exemplarité. Car la transition digitale ne s'opère pas par des discours mais par la mise en valeur d'initiatives concrètes.

Récurrence. Le digital ne s'implante pas à coup de « campagnes » mais par des actions continues et récurrentes, donnant à voir de manière régulières des avancées tangibles.

Convaincus ? En avant prêts, digitalisez !



Isabelle CHAPIS,
Directeur Associé au sein du cabinet Solucom

Diplômée de l'ENSEEIHT, Isabelle CHAPIS a, à son actif, vingt années de conseil auprès des grands comptes. Elle travaille au sein de la practice Énergie, Transport, Telcos du cabinet Solucom.

À propos de Solucom



Communiqué de presse

Paris, le 3 juin 2014, 18h00

Résultats annuels 2013/14 : marge opérationnelle courante de 12,9%

Solucom, 2^{ème} cabinet de conseil indépendant en France

Lors de sa réunion du 2 juin 2014, le Conseil de surveillance de Solucom a approuvé les comptes annuels consolidés au 31 mars 2014 résumés ci-dessous. Les procédures d'audit des comptes sont effectuées et le rapport d'audit relatif à leur certification a été émis par les commissaires aux comptes.

Données consolidées au 31/03 (en M€)	2013/14	2012/13	Variation
Chiffre d'affaires	141,6	130,5	+ 8%
Résultat opérationnel courant	18,2	15,5	+ 18%
<i>Marge opérationnelle courante</i>	12,9%	11,9%	-
Résultat opérationnel	17,7	15,4	+ 15%
Résultat net part du groupe	10,9	10,3	+ 6%
<i>Marge nette</i>	7,7%	7,9%	-

En 2013/14, Solucom a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 141,6 M€, en croissance de 8%, dont 6% à périmètre constant.

En dépit d'un marché toujours difficile, le cabinet a ainsi largement dépassé l'objectif de croissance annuelle de 5% qu'il s'était fixé en début d'exercice, chiffre relevé à 6,5% puis 7,5% en cours d'année.

Cette croissance a été accompagnée d'une progression soutenue des effectifs, qui sont passés de 1 185 à 1 327 collaborateurs au 31 mars 2014, soit une hausse de 12% en un an, dont 9% à périmètre constant.

Grâce à cet exercice dynamique, Solucom est désormais devenu le 2^{ème} cabinet de conseil indépendant en France (source PAC - 2014).

Indicateurs opérationnels solides

Le taux d'activité s'est établi à un niveau solide, à 83%, en progression d'un point par rapport au dernier exercice.

Le taux journalier moyen est demeuré stable d'une année sur l'autre à 713 €. Hors Lumens Consultants et Trend Consultants, le prix de vente annuel s'est établi à 710 €, en repli limité de -0,4%, conformément à la tendance de 0% à -1% anticipée en début d'exercice.

Nouvelle progression de la rentabilité opérationnelle

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 18,2 M€, en progression de 18% par rapport à l'exercice précédent.

La marge opérationnelle courante ressort à 12,9% en 2013/14, contre 11,9% un an plus tôt. Hors crédit d'impôt recherche, la marge opérationnelle courante aurait été de 12,4% contre 11,2% l'année précédente.

Le cabinet a ainsi une nouvelle fois fait progresser sa marge opérationnelle courante. Cette dernière se situe en outre au-delà de l'objectif de 10 et 12% fixé en début d'exercice.

Les autres produits et charges opérationnels, de -0,6 M€, intègrent des frais d'acquisition et de réorganisation, ainsi qu'une dotation à la Fondation d'entreprise Solucom. Après prise en compte de ces éléments, le résultat opérationnel s'établit à 17,7 M€.

Le résultat net part du groupe s'élève à 10,9 M€, en hausse de 6%. Pour mémoire, le cabinet avait bénéficié en 2012/13 d'un taux d'imposition réduit du fait des crédits d'impôts enregistrés. La marge nette ressort à 7,7%, contre 7,9% l'année précédente.

Hausse de la trésorerie nette à 16,6 M€

Au 31 mars 2014, les capitaux propres consolidés s'établissaient à 63,9 M€.

La trésorerie nette est en hausse, à 16,6 M€ contre 14,5 M€ un an plus tôt, en dépit des décaissements de l'exercice liés aux acquisitions.

À fin mars, le cabinet bénéficiait de moyens financiers importants : 20,0 M€ de trésorerie brute et 12,8 M€ de lignes de crédit confirmées. Le montant des engagements financiers liés aux acquisitions reste quant à lui limité et inférieur à 1,0 M€.

Solucom proposera à l'assemblée générale des actionnaires du 11 juillet 2014 le versement d'un dividende de 0,33 € par action, en hausse de 3%.

Vers un marché du conseil plus serein en 2014

En ce début d'année 2014, l'environnement économique demeure incertain. La visibilité est toujours limitée tandis que les dynamiques sectorielles restent largement différencierées.

Pour autant, après plusieurs années de budgets sous contraintes, les grands donneurs d'ordres semblent plus sereins et prêts à entrer dans un nouveau cycle d'investissement. Les thèmes porteurs de l'après-crise se dessinent. Ils s'inscrivent dans le vaste mouvement de transformation numérique qui touche l'ensemble des entreprises.

Solucom dispose de savoir-faire de premier plan en excellence opérationnelle, transformation des process métier, innovation digitale et cybersécurité, autant de sujets clés en matière de transformation numérique. En s'appuyant sur ces savoir-faire, sur sa dynamique de croissance aujourd'hui installée et sur le potentiel de son portefeuille sectoriel, le cabinet considère être en bonne position pour capter le redémarrage à venir du marché.

Objectifs 2014/15 : 8% de croissance, 11% à 13% de marge opérationnelle courante

Dans ce contexte graduellement plus favorable, Solucom entend maintenir son approche offensive, tant en croissance organique qu'en croissance externe, tout en accélérant son déploiement sectoriel vers la banque.

Le cabinet entend en outre porter une attention particulière sur le sujet des ressources humaines, dans un marché qui devrait rapidement redevenir plus concurrentiel.

Pour l'exercice 2014/15, Solucom se fixe pour objectifs de délivrer une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à 8%, hors nouvelle acquisition, et une marge opérationnelle courante comprise entre 11% et 13%.

Prochains rendez-vous : 11 juillet 2014, assemblée générale annuelle ; 17 juillet 2014 (après Bourse), chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014/15.

À propos de Solucom

Solucom est un cabinet de conseil en management et système d'information.

Les clients de Solucom sont dans le top 200 des grandes entreprises et administrations. Pour eux, Solucom est capable de mobiliser et de conjuguer les compétences de 1 300 collaborateurs.

Sa mission ? Porter l'innovation au cœur des métiers, cibler et piloter les transformations créatrices de valeur, faire du système d'information un véritable actif au service de la stratégie de l'entreprise.

Solucom est coté sur Euronext Paris et est éligible au PEA-PME.

Le cabinet est qualifié « entreprise innovante » par BPIFrance, une qualification renouvelée en avril 2014 pour 3 ans.



Retrouvez l'ensemble de notre communication financière sur www.solucom.fr



Solucom

Pascal IMBERT

Président du directoire

Tél. : 01 49 03 20 00

Sarah LAMIGEON

Directrice de la Communication

Tél. : 01 49 03 20 00

Actus Finance

Mathieu OMNES

Relations analystes - investisseurs

Tél. : 01 72 74 81 87

Nicolas BOUCHEZ

Relations presse

Tél. : 01 77 35 04 37

Annexe 1 : compte de résultat consolidé au 31/03/2014

<i>En milliers d'euros - Données auditées - Normes IFRS</i>	31/03/2014	31/03/2013
Chiffre d'affaires	141 622	130 545
Achats consommés	3 185	4 449
Charges de personnel (y inclus participation)	102 155	94 011
Charges externes	14 290	13 318
Impôts et taxes	2 347	2 409
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions	1 493	896
Autres produits et charges courants	-92	-18
Résultat opérationnel courant	18 243	15 480
Autres produits et charges opérationnels	-557	-46
Résultat opérationnel	17 686	15 434
Produits financiers	56	11
Coût de l'endettement financier brut	254	154
Coût de l'endettement financier net	198	143
Autres produits et charges financiers	-12	43
Résultat avant impôt	17 476	15 334
Charge d'impôt	6 530	4 998
Résultat net de la période	10 946	10 336
Intérêts minoritaires	0	0
Résultat net - part du groupe	10 946	10 336
Résultat net - part du groupe par action (€) (1) (2)	2,23	2,11
Résultat net dilué - part du groupe par action (€) (2)	2,20	2,08

(1) Nombre moyen pondéré d'actions sur la période

(2) Conformément à IAS 33, un retraitement rétrospectif a été réalisé pour le calcul des résultats nets par action au 31 mars 2013, sur la base du nombre d'actions au 31 mars 2014.

Annexe 2 : bilan consolidé au 31/03/2014

<i>En milliers d'euros - Données auditées - Normes IFRS</i>	31/03/2014	31/03/2013
Écarts d'acquisition	41 077	36 603
Immobilisations incorporelles	1 292	634
Immobilisations corporelles	2 220	2 083
Actifs financiers - part à plus d'un an	975	834
Autres actifs non courants	3 210	2 509
Actif non courant	48 774	42 663
Stocks	0	0
Clients et comptes rattachés	49 367	43 610
Autres créances	6 696	7 551
Actifs financiers	0	0
Trésorerie et équivalent de trésorerie	20 034	18 145
Actif courant	76 097	69 307
Total actif	124 871	111 970
Capital	497	497
Primes d'émission, de fusion, d'apport	11 218	11 218
Réserves et résultats consolidés	52 165	42 696
Capitaux propres - part du groupe	63 880	54 411
Intérêts minoritaires	0	0
Total capitaux propres	63 880	54 411
Provisions long terme	3 934	3 362
Passifs financiers - part à plus d'un an	3 131	3 258
Autres passifs non courants	1 002	296
Passif non courant	8 067	6 916
Provisions court terme	1 637	1 102
Passifs financiers - part à moins d'un an	345	361
Fournisseurs et comptes rattachés	5 653	6 160
Dettes fiscales et sociales	38 388	34 800
Autres passifs courants	6 901	8 221
Passif courant	52 925	50 643
Total passif	124 871	111 970

Annexe 3 : tableau des flux de trésorerie consolidé au 31/03/2014

<i>En milliers d'euros - Données auditées - Normes IFRS</i>	31/03/2014	31/03/2013
Résultat net de l'ensemble consolidé	10 946	10 336
Élimination des éléments non monétaires		
Dotations nettes aux amortissements et provisions	1 940	1 727
Moins-values / Plus-values de cession, nettes d'impôt	3	-10
Autres charges et produits calculés	-1 218	139
Marge brute d'autofinancement (1)	11 671	12 193
Variation du besoin en fonds de roulement	-1 022	2 359
Flux net de trésorerie généré par l'activité	10 648	14 552
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	-1 428	-927
Cession d'immobilisations	0	1
Variation des immobilisations financières	864	222
Incidence des variations de périmètre (2)	-5 949	-10 150
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-6 513	-10 854
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère	-1 571	-1 066
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	0	0
Autres flux liés aux opérations de financement	-650	890
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-2 221	-176
Variation nette de trésorerie	1 914	3 521
Incidence des variations de taux de change	-1	0
Trésorerie à l'ouverture	18 098	14 577
Trésorerie à la clôture	20 012	18 098

(1) Après coût de l'endettement financier net et après impôts courants

Le montant des impôts payés s'est élevé à 7 211 milliers d'euros au 31/03/14 et à 2 490 milliers d'euros au 31/03/13.
Le montant des intérêts versés s'est élevé à 226 milliers d'euros au 31/03/14 et à 121 milliers d'euros au 31/03/13.

(2) La ligne « Incidence des variations de périmètre » correspond à l'acquisition des sociétés Lumens Consultants et Trend Consultants, au complément de prix d'acquisition de la société Eveho et à l'acquisition du solde du capital de la société Stance.



Le deuxième cabinet de conseil indépendant publie des résultats en hausse : la demande des entreprises augmente...



Pascal Imbert, PDG de Solucom :

« Les entreprises sont convaincues de la nécessité d'être en permanence en mouvement. »

Pascal Imbert est le fondateur et le président du directoire de Solucom, deuxième cabinet de conseil indépendant en France. Il annonce des résultats annuels et un chiffre d'affaires meilleurs que ce qui était prévu. Ainsi, en 2013/2014, Solucom a enregistré un chiffre d'affaires consolidé de 141,6 millions d'euros, en croissance de 8%, dont 6% à périmètre constant. Le résultat net part du groupe s'élève à 10,9 millions d'euros au cours de l'exercice écoulé, en hausse de 6%, tandis que le résultat opérationnel courant atteint 18,2 millions d'euros, en progression de 18%. Ces chiffres confirment que la demande des grandes entreprises en matière de conseil est croissante. Les clients de Solucom figurent dans le Top 200 des grandes entreprises et administrations. Solucom est coté sur Euronext Paris et est éligible au PEA-PME. Le cabinet est qualifié «entreprise innovante» par BPIFrance, une qualification renouvelée en avril dernier pour trois ans. Pascal Imbert revient sur l'évolution du métier de conseil et sur les attentes des entreprises dans ce domaine.

L'Hebdo-Bourseplus :

Vous affichez une nouvelle fois des résultats à la hausse. Votre métier consiste à conseiller les entreprises dans les nouvelles technologies. Or, on pourrait penser qu'elles sont maintenant toutes bien équipées dans ce domaine et qu'il va forcément y avoir un moment où le marché sera arrivé à maturité. Dans ce contexte, on aurait alors moins besoin de faire appel à des spécialistes, comme c'est le cas lorsqu'une technologie est récente. Cependant, lorsque l'on regarde vos résultats, cela ne semble pas être le cas...

Pascal Imbert :

D'abord, ce qui alimente la demande de conseil en technologie, c'est l'évolution technologique. Au fur et à mesure du temps, de nouvelles technologies apparaissent, et parfois même des ruptures technologiques assez importantes, qui renouvellent le besoin de conseil des entreprises, parce qu'elles cherchent à tirer parti de ces évolutions technologiques ou de ces ruptures technologiques. Il y a deux exemples assez significatifs en ce moment. Il y a le Cloud, qui est véritablement en train de prendre son envol au sein des grandes entreprises, elles sont en train de transformer leurs systèmes d'informations pour tirer parti de cette évolution technologique. Il y a aussi une rupture technologique plus récente, qui se développe encore plus rapidement que le Cloud computing à ses débuts, c'est le Big data. C'est une vraie révolution qui permet aux entreprises de développer plus vite leurs affaires grâce à des technologies qui rendent possibles des analyses qui n'étaient pas possibles il y a seulement deux ou trois ans. Ce sont deux évolutions technologiques qui amènent énormément de demandes de conseil de la part de nos clients. Il est vrai que les sujets sur lesquels nous intervenons il y a cinq ou dix ans ne sont plus des sujets qui génèrent autant de besoin de conseil. Mais, heureusement pour nous, les évolutions technologiques sont extrêmement rapides et elles permettent de renouveler en permanence le besoin de conseil de la part de nos clients. Par ailleurs, nous avons étendu progressivement nos domaines d'intervention. Notre

métier historique consiste à conseiller nos clients sur les technologies mais, depuis 2010, nous avons décidé d'étendre notre savoir-faire et d'intervenir sur des sujets de conseil en organisation ou de conseil sur le cœur des métiers de nos clients dans un certain nombre de secteurs d'activité. Ce sont des prestations nouvelles que nous ajoutons à nos prestations anciennes et qui permettent d'entretenir notre croissance. C'est la raison pour laquelle nous avons fait des acquisitions dans le domaine de l'assurance, en conseillant les grandes compagnies d'assurances sur leur cœur de métier ou, plus récemment, dans le domaine de la banque, afin d'ajouter à notre palette de savoir-faire du conseil sur le cœur de métier de nos grands clients qui sont dans la banque de détail.

Cela signifie que la gestion d'une entreprise a aussi changé dans ses fondamentaux.

La technologie nécessite une remise en question permanente et cela a donc une incidence sur l'organisation de l'entreprise. C'est quelque chose d'assez nouveau...

Oui, sur l'organisation de l'entreprise, mais aussi sur ses produits et services. Il y a un phénomène qui est en train de prendre une ampleur extrêmement forte sur le marché, c'est le phénomène de la transformation numérique des entreprises. La transformation numérique, ce sont des mouvements provoqués par l'irruption des technologies dans le modèle économique même des entreprises : par exemple, je pense à l'irruption des technologies dans le domaine de la relation des entreprises avec leurs consommateurs. C'est quelque chose qui est en train de profondément transformer, non seulement l'organisation de l'entreprise, mais également les produits et les services qui seront vendus aux consommateurs. Par exemple, dans le domaine bancaire, la relation entre les grandes banques et leurs clients sont profondément transformés par les accès Internet et l'Internet mobile, avec l'arrivée d'un concept qui est celui de la relation client sur plusieurs canaux. Il s'agit de combiner le réseau de distribution traditionnel avec des agences où les consommateurs vont pouvoir rencontrer leur conseiller en face-à-face, en complément de l'Internet, du mobile ou du téléphone... Tout cela engendre des transformations assez profondes de la manière dont on interagit avec le client, mais aussi des produits que l'on va lui vendre. Autre exemple : vous





n'allez plus jamais faire la queue dans une gare pour acheter un billet de train, vous faites cela sur Internet et l'espace physique de vente ne sert que lorsque vous avez une demande plus sophistiquée. C'est tout l'enjeu de la transformation numérique. On n'interagit plus avec les clients de la même manière et on ne leur vend plus la même chose. Les prestations sont plus sophistiquées et l'activité de vente ne sera plus demain ce qu'elle était hier.

Jusqu'à présent, lorsque l'on évoquait un changement, c'était dans une unité de temps.

En réalité, le changement est permanent...

Vous avez raison de dire qu'il y a sans doute quelque chose qui a évolué dans la manière dont on aborde cette transformation. Il ne faut plus se dire qu'il y a une grande révolution pour ensuite retrouver un état stable. Au contraire, il y a le sentiment que nous n'allons plus arriver à un état stable. Nous sommes dans un schéma d'évolution et de transformation continues, qui nécessitent de garder en permanence à l'esprit le fait que le plus important, ce n'est pas forcément d'optimiser l'organisation et le modèle économique à 100%, mais de garder une capacité à continuer à agir et à se rendre flexible. J'observe de plus en plus chez nos clients que la notion de pilotage de projets et de conduite d'opérations de transformation interne est une fonction qui émerge. Auparavant, l'entreprise était d'abord concentrée sur la nécessité d'optimiser son mode de fonctionnement et il y avait de temps en temps des réajustements et des réorganisations avec des lancements de nouveaux produits. Mais c'étaient des opérations qui étaient plutôt discontinues. Une entreprise qui réussissait, c'était une entreprise qui était capable de parfaitement optimiser ses modes de fonctionnement dans un état donné. Aujourd'hui, on a beaucoup plus l'impression que les entreprises se mobilisent sur leur capacité à s'adapter rapidement aux évolutions de leur environnement et à saisir rapidement les nouvelles opportunités. La capacité à conduire ces opérations de transformation devient quelque chose de très important. Cette émergence de pilotage de projets en interne pour accompagner ces mouvements de transformations internes est très symptomatique du fait que les entreprises sont convaincues de la nécessité d'être en permanence en mouvement. C'est, bien sûr, une opportunité pour des cabinets de conseil comme Solucom, c'est en même temps la nécessité d'être de plus en plus professionnels dans notre métier. À partir du moment où l'on cherche en permanence à s'adapter, pour être capables de saisir de nouvelles opportunités, cela veut dire que nos clients sont de plus en plus affûtés dans leurs demandes. Ils souhaitent aussi plus de professionnalisme et de valeur ajoutée de la part de leurs partenaires de conseil. Ils sont d'ailleurs de plus en plus en concurrence avec des cellules internes qui seront capables de faire une partie du travail que nous-mêmes proposions à nos clients il y a quelques années, notamment en ce qui concerne la conduite

du changement et les opérations simples de transformation.

Mais ce sont seulement les grands groupes qui peuvent internaliser une cellule spécialisée dans la conduite du changement. Cela vous permet-il aussi de travailler davantage avec des grandes PME ?

Le mouvement d'internalisation n'existe que parce que le volume de conseil nécessaire pour accompagner ce mouvement devient de plus en plus important. Certes, c'est une concurrence interne qui se développe. À mon avis, cette concurrence interne est surtout la traduction du fait que les besoins sont de plus en plus importants. Ce n'est pas une menace d'éviction. J'ai échangé récemment avec le responsable du conseil interne au sein d'une grande banque et il m'a dit : «Nous créons une cellule de conseil interne, parce que nous avons besoin de nous professionnaliser dans tout ce qui est conduite du changement. Nous allons demander plus de valeur ajoutée à nos partenaires externes, mais nous allons surtout leur demander un éclairage externe à l'entreprise». L'apport d'un cabinet de conseil externe va se situer en assez forte complémentarité avec le conseil interne. Cette émergence du conseil interne est pour nous le signe que le marché est en train d'évoluer, mais pas nécessairement vers une baisse des volumes. La très forte accélération que nous connaissons dans cette vitesse d'évolution des transformations chez nos clients est surtout génératrice de conseil dans les plus grandes entreprises. Qu'est-ce qui fait que les grandes entreprises ont besoin de conseil ? Elles souhaitent mettre en mouvement des très grosses organisations et elles entrent dans un niveau de complexité, avec des méthodologies et des apports d'expériences, qu'il est parfois difficile de mettre en œuvre en interne. Avant que la demande de conseil ne soit réellement consistante sur le marché intermédiaire, il va encore se dérouler un certain nombre d'années... Pour l'instant, le besoin de conseil reste encore très concentré sur les plus grandes entreprises.

Le conseil interne a toujours ses limites. En faisant un parallèle avec le secteur de la publicité, si un grand groupe décide d'avoir un créatif en interne, il y aura toujours un moment où celui-ci tournera en rond et où l'entreprise devra faire appel à une agence extérieure qui aura un regard neuf sur la problématique en cours...

C'est exactement la valeur ajoutée du conseil externe par rapport au conseil interne. Le créatif maison, ou la cellule de communication interne, va très bien comprendre les enjeux de l'entreprise, sa culture et son contexte. Le regard sera évidemment précieux pour faire les bons choix. Mais, à un moment, pour être pertinent, il faut aussi apporter cette vision externe et cette capacité d'innovation, et celle-ci ne peut venir que de l'extérieur. C'est toute la complémentarité entre le conseil interne et le conseil externe. ■

Communiqué de presse

Paris, le 21 janvier 2015

Solucom noue un partenariat avec le cabinet *why innovation!* à Singapour

Les cabinets de conseil Solucom et *why innovation!* annoncent ce jour la signature d'un accord de partenariat afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients respectifs.

Basé à Singapour, *why innovation!* est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation agile des organisations. Ses clients sont parmi les plus grandes entreprises des secteurs de la Finance, du Transport et de l'Industrie, notamment BNP Paribas, Cathay Pacific, DBS Bank, ou encore Thales.

L'accord valorise les complémentarités géographiques des deux cabinets tout en capitalisant sur une forte proximité de savoir-faire et d'approches clients.

« Ce partenariat nous offre un premier point d'ancrage pour mieux adresser les enjeux de nos clients à Singapour et plus largement en Asie du Sud-Est. Il va en outre nous permettre de développer un poste d'observation avancée sur ce marché très dynamique qui capte de nombreux investissements internationaux » explique Reza Maghsoudnia, Directeur du développement de Solucom. « De plus, le positionnement conseil à forte valeur ajoutée de *why innovation!* auprès de très grands comptes est tout à fait en phase avec nos objectifs de développement international ».

De son côté, Yann Hamon, Managing Director de *why innovation!*, déclare : « Je suis ravi de cette association avec Solucom, un acteur de 1^{er} plan sur le marché du conseil en Europe. Ce partenariat nous donne l'opportunité d'enrichir notre offre de conseil dans les domaines de l'innovation digitale et de la cybersécurité. En complément, les valeurs entrepreneuriales que nous partageons nous motivent particulièrement dans cette aventure ».

A propos de Solucom

Solucom est un cabinet de conseil en management et système d'information.

Les clients de Solucom sont dans le top 200 des grandes entreprises et administrations. Pour eux, Solucom est capable de mobiliser et de conjuguer les compétences de 1 400 collaborateurs.

Sa mission ? Porter l'innovation au cœur des métiers, cibler et piloter les transformations créatrices de valeur, faire du système d'information un véritable actif au service de la stratégie de l'entreprise.

Solucom est coté sur Euronext Paris et est éligible au PEA-PME.

Le cabinet est qualifié « entreprise innovante » par BPIFrance, une qualification renouvelée en avril 2014 pour 3 ans.

A propos de *why innovation!*

why innovation! est un cabinet de conseil basé à Singapour mais aussi à Hong-Kong.

Spécialisé dans la transformation agile des entreprises, *why innovation!* intervient auprès de grands comptes dans les secteurs de la Finance, de l'Industrie et du Transport avec un seul objectif : les aider à gagner la bataille de l'innovation. Ceci, à travers une expertise qui couvre aussi bien les aspects organisationnels, managériaux et technologiques d'une démarche d'innovation.

why innovation!

Yann Hamon
Managing Director
Tél. : +65 6635 6055

Solucom

Reza Maghsoudnia
Directeur du développement
Tél : + 33 (0) 1 49 03 20 00



INDUSTRIE & SERVICES *en bref*

Solucom pose les bases de son internationalisation avec Hudson & Yorke

CONSEIL — Le cabinet français de conseil en management et système d'information Solucom annonce ce jeudi l'acquisition du cabinet britannique Hudson & Yorke. Basé à Londres et spécialisé dans le conseil stratégique dans les technologies de l'information et la communication, il compte parmi ses clients de grands comptes internationaux. Ses dirigeants fondateurs continueront d'en piloter le développement et rejoindront le comité de direction de Solucom. Hudson & Yorke anticipe un chiffre d'affaires d'environ 4,7 millions d'euros pour l'exercice clos fin mars, et une marge opérationnelle à deux chiffres. Cette opération permet à Solucom d'étendre ses activités à l'international.

Communiqué de presse

Paris, le 1^{er} avril 2015, 18h00

Finalisation du rapprochement avec Hapsis : Solucom renforce ses positions dans le conseil en cybersécurité

Solucom annonce la finalisation de l'acquisition du fonds de commerce d'Hapsis, opération présentée le 19 mars 2015.

Conforter la position de leader de Solucom dans le domaine de la cybersécurité

Créé en 2002, et fort d'une trentaine de collaborateurs, Hapsis est un cabinet de conseil indépendant, spécialisé dans la gestion des risques et la sécurité numérique. Son portefeuille client est composé de très grands comptes, issus en particulier du domaine bancaire tels Banque de France, BNP Paribas, BPCE, Société Générale. Le cabinet compte également parmi ses clients Axa, GDF SUEZ ou encore Safran.

Sur l'exercice clos le 31 mars, le fonds de commerce d'Hapsis aura généré un chiffre d'affaires de l'ordre de 4,3 M€ pour une rentabilité opérationnelle positive.

Ce rapprochement répond à l'ambition de Solucom d'accélérer son développement dans le domaine de la cybersécurité, un marché en pleine expansion avec la multiplication des menaces.

Acquisition effective à compter du 1^{er} avril 2015

Les collaborateurs d'Hapsis rejoignent à compter de ce jour les équipes de la *practice « Risk management et sécurité de l'information »* de Solucom.

L'acquisition est intégralement financée en numéraire.

Le fonds de commerce d'Hapsis contribuera aux comptes de Solucom à partir du 1^{er} avril 2015.

Lire le communiqué de presse du 19 mars 2015 : [Projet de rapprochement avec Hapsis](#)

A propos de Solucom

Solucom est un cabinet de conseil en management et système d'information.

Les clients de Solucom sont dans le top 200 des grandes entreprises et administrations. Pour eux, Solucom est capable de mobiliser et de conjuguer les compétences de plus de 1 400 collaborateurs.

Sa mission ? Porter l'innovation au cœur des métiers, cibler et piloter les transformations créatrices de valeur, faire du système d'information un véritable actif au service de la stratégie de l'entreprise.

Solucom est coté sur Euronext Paris et est éligible au PEA-PME.

Le cabinet est qualifié « entreprise innovante » par BPIFrance, une qualification renouvelée en avril 2014 pour 3 ans.



Retrouvez l'ensemble de notre communication financière sur www.solucom.fr



Solucom

Pascal IMBERT

Président du directoire

Tél. : 01 49 03 20 00

Reza MAGHSOUDNIA

Directeur du développement stratégique

Tél. : 01 49 03 20 00

Actus Finance

Mathieu OMNES

Relations analystes - investisseurs

Tél. : 01 53 67 36 92

Nicolas BOUCHEZ

Relations presse

Tél. : 01 53 67 36 74

LE FIGARO économie

Les entreprises
où il fait bon travailler

lefigaro.fr/economie



■ ENTRETIEN : NAWFAL TRABELSI,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
DE McDONALD'S FRANCE.

PAGE 5



■ HAYS FAIT CONFIANCE
AUX MANAGERS FEMMES PAGE 9
■ VALRHONA : MICHEL CHAMBERT,
L'ARTISAN DU CHOCOLAT PAGE 8

Édouard Mandelkern
(debout, au centre),
PDG de Davidson consulting,
numéro un des entreprises
de plus de 500 salariés.



LUCEN LUNG POUR LE FIGARO, ANTOINE DOVEN, FRANÇOIS BOUCHON/L'FIGARO

Le palmarès 2015 Great Place to Work

BONNE PRATIQUE 62 entreprises, dont 34 sociétés françaises, sont récompensées.
Les lauréats sont Davidson consulting et Accuracy. 179 000 salariés ont été interrogés.

Les salariés français plébiscitent les entreprises qui leur font confiance et privilient le bien-être de leurs collaborateurs. L'édition 2015 du palmarès Great Place to Work en est la preuve. Les 178 607 salariés qui ont participé à l'enquête votent pour les méthodes de management qui encouragent l'initiative et favorisent la prise de responsabilité. « Les salariés apprécient que les dirigeants et managers des 62 sociétés lauréates dont 34 entreprises françaises fassent preuve de proximité, de disponibilité et d'accèsibilité », explique Patrick Dumoulin, directeur général de Great Place to Work.

Ils sont également sensibles à leur environnement de travail. « Des sociétés comme Volkswagen, Criteo, Accuracy, Octo, Square, Pretty Simple, Colliers International ou encore Sophia Conseil permettent à leurs collaborateurs de travailler dans de très bonnes conditions », constate Patrick Dumoulin. Ces entreprises font aussi bien attention à l'ergonomie du poste de travail qu'à la manière de concevoir les bureaux. Un employeur, CD&B, a même ouvert une salle de silence. Cet engagement est récompensé quel que soit le secteur d'activité ou quelle que soit la taille de l'entreprise. 76 % des

Les salariés apprécient que les dirigeants et managers fassent preuve de proximité, de disponibilité et d'accèsibilité

PATRICK DUMOULIN,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE GREAT PLACE TO WORK

salariés des entreprises lauréates du palmarès déclarent que « dans l'ensemble, leur entreprise est une entreprise où il fait vraiment bon travailler ». Ce chiffre est stable depuis trois ans. 75 % affirment vouloir travailler longtemps dans leur entreprise. 87 % jugent que « la direction gère l'entreprise de façon honnête et en respectant des règles éthiques ». L'entreprise qui réalise le meilleur score pour cette question est WL Gore France avec 100 % de réponses positives. Cette enquête est révélatrice d'un changement de mentalités. Les salariés ne jugent plus leur employeur sur la seule rémunération. Ils analysent son offre

dans tous les domaines. Ils souhaitent qu'ils leur offrent la possibilité de se former et de changer de poste tout en restant dans la même entreprise. Ils n'hésitent plus à passer au crible ses promesses. Ils se renseignent auprès de leurs collègues de travail. Ils surfent sur Internet. Car les salariés français savent que leur avenir dépend d'abord de leur capacité à acquérir de nouvelles compétences et à créer leur emploi. Les entreprises qui sauront satisfaire leurs besoins seront les gagnantes de demain. Elles réussiront les transformations nécessaires pour séduire les clients et s'imposer face à leurs challengers. ■

Y.LEG

ADIL, AGATHE C., AGATHE P., AGATHES., AGNES K., AGNES G., ALAIN, ALEX, ALEXANDRA, ALEXANDRE, ALEXIA, ALEXIS A., ALEXIS G., ALEXIS S., ALICE, ALIZEE, AMANDINE, AMAURY, AMEL, AMELIE, AMIRA, ANAIS A., ANAIS G., ANATOLIE, ANNIE, ANNETTE, ANTOINE M., ANTOINE D., ARNAUD M., ARNAUD M., ASMA, ASTRID, AUDA, AUDREY B., AUDREY C., AURELIE D., AURELIE B., AURELIEN, AXELLE, BEATRICE, BELINDA, BENJAMIN C., BENJAMIN L., BERTRAND, BRINDA, CAMILLE, CAMUS, CAROLINE, CATHERINE, CATHY, CECELIE, CELIA, CELINE, CESAR, CHARLINE, CHARLES-ADRIEN, CHARLES-HENRI, CHARLOTTE M., CHARLOTTE P., CHARLOTTE B., CHARLOTTE A., CHRISTELLE G., CHRISTELLE T., CHRISTELLE H., CHRISTINE M., CHRISTINE T., CLAIRE-LAURE, CLEMENCE B., CLEMENT, CONSTANCE, CORALIE, CYRILLE, DAMIEN, DAVID S., DAVID G., DEYAE, EDOUARD, ELLIOT, ELISA, ELISE-MARIE, ELODIE H., ELODIE P., EMILIE V., EMILIE O., FABIEN, FANNY, FATIMA, FERNANDA, FIORELLA, FLORE, FLORENCE C., FLORENCE R., FORTUNE, FREDERIC H., FREDERIC I., GAETAN, GAYLORD, GEORGINA, GERALDINE, GREGORY, GUI LAUME D., GUILLAUME G., GUILLAUME B., HANA, HELENE F., HELENE G., HENRI, HERVE, HIPPOLYTE, MATHIEU, IMAIN, ISABELLE L., ISABELLE H., ISIDRO, JASMIN, JEAN-PIERRE, JENNA, JENNIFER A., JENNIFER M., JEREMY, JEROME, JESSICA K., JESSICA C., JOANA, JOELLE, JOHANNA, JOSUÉ, JUDITH A., JUDITH P., JULIE O., JULIE S., JULIE L., JULIEN G., JULIEN H., JULIEN M., JUSTINE B., JUSTINE B., KAREN, KARIMA A., KARIMA C., KHADJA, KHADJA, KIMBERLEY, LAURANE, LAURENCE, LAURENT A., LAURENT B., LAURENT V., LAURENT H., LEA, LEILA, LEO, LINDSAY, LIONEL, LISA C., LISA R., LOÏC, LOUBNA, LOUISE V., LOUISE R., LUCILE, LUDOVIC, MALIK, MAMADOU, MAMITIANA, MARGUERITE, MARIA, MARIANNE, MARIBEL, MARIE C., MARIE H., MARIE-ASTRID, MARINE P., MARINE D., MARJORIE P., MARJORIE D., MAT, MATTHIEU A., MATTHIEU M., MAUD, MEHDI, MELANIE D., MELANIE B., MELANIE T., MORGANE B., MORGANE C., MYRIAM, NADIA K., NADIA H., NADELLE, NADEL L., NADEL O., NEIL, NICOLAS G., NICOLAS B., NOELIO, NOEMIE, OLIVIA B., OLIVIA J., OLIVIA S., OLIVIER, ORNELLA, PAMELA C., PAMELA L., PAULINE M., PAULINE M., PAULINE P., PHILIPPE, PIA, PIERRE R., PIERRE M., PIERRE-JEAN, RAJA, RAPHAËL, RAPHAËLLE, RASSAM, RENAUD, RIAD, RICARDO, ROMAIN D., ROMAIN D., ROMAIN C., SAFIA, SAMIA, SANDRA T., SANDRA F., SELMA, SERNIN, SHARFRAZ, SIHAME, SOIZIC, SONIA, HUGUES, STEPHANIE R., STEPHANIE B., STEPHANIE G., STEPHANIE G., STÉPHANIE, THOMAS, VALENTINE, VALERIE, VANESSA V., VANESSA R., VICHHEKA, VICTOIRE, VICTOR, VINCENT C., VINCENT P., XAVIER, YANN, YANNICK, YASMINA, ZAHRA, ZEINEB... ■

ROBERT WALTERS

&

WALTERS
people

RECONNUS

GREAT
PLACE
TO
WORK
BEST
2015

2**GREAT PLACE TO WORK**

Cabinet d'étude et de conseil en management et ressources humaines, l'institut Great Place to Work mène des enquêtes pour évaluer le bien-être au travail, réalise les analyses des résultats et accompagne les entreprises pour construire des environnements de travail performants. Il est l'observatoire privilégié des bonnes pratiques en entreprise.

10 %

C'est la part des collaborateurs qui changent de fonction, de filiale, de pays chaque année chez Mars France.



Nous célébrons nos victoires en partageant des moments de plaisir qui forgent une histoire commune
JULIEN HERVOUËT, PRÉSIDENT D'iADVIZE.
iADVIZE.COM

Des salariés performants

ENGAGEMENT Tout faire pour que ses collaborateurs se sentent bien est la méthode de management la plus sûre.

L YANN LE GALÈS
@YANNLEGALÈS

es salariés performants travaillent dans des entreprises performantes et sont dirigés par des managers et des entrepreneurs performants. Cette devise pourrait être celle du palmarès 2015 Great Place to Work. Les 62 entreprises présentes dans le classement ont un point commun. Leurs dirigeants savent qu'il ne suffit pas de pratiquer le reporting et de se réfugier derrière les chiffres pour permettre à une entreprise de se développer ou d'affronter les périodes de tempête. Cette approche est valable quel que soit le secteur : les technologies de l'information, les jeux vidéo, le commerce électronique, l'Internet, le conseil, la distribution, l'industrie.

L'humain est la première richesse

Cette méthode de management est aussi efficace pour une grande entreprise que pour une start-up. Le géant américain Mars met en pratique depuis des décennies des valeurs de qualité, de responsabilité et de mutualité. Sarenza, le distributeur de chaussures sur Internet, et BlaBlaCar, le jeune leader européen du covoiturage,

savent également que les hommes et les femmes sont leurs premières richesses. Cet état d'esprit a permis à des champions de traverser les décennies. Il est le secret qui explique la croissance parfois fulgurante de nouveaux venus qui inventent de nouveaux produits et de nouveaux services.

Cette approche est d'autant plus nécessaire que le monde du travail change. La révolution numérique est en marche. Les méthodes traditionnelles de management perdent en crédibilité. Les salariés souhaitent bâtrir leurs projets. Ils sont leur propre entrepreneur. La concurrence est mondiale. La PME bretonne est talonnée par des challengers chinois. Un géant peut être mis à mal par une petite société innovatrice.

Les talents ont le choix. Un jeune diplômé français a la possibilité de travailler à Lyon ou à Singapour. Les entreprises sont donc obligées de tout faire pour être des communautés si elles veulent satisfaire à la fois leurs actionnaires et leurs clients. Car ce sont les hommes et les femmes heureux de venir travailler chaque jour dans les bureaux et les usines qui créent des emplois et des richesses. ■

Le palmarès 2015 des entreprises où il fait bon travailler en France

Entreprises de plus de 500 salariés

1	DAVIDSON CONSULTING
2	MARS FRANCE
3	BRASSERIES KRONENBOURG
4	DECATHLON
5	SOLUCOM
6	EXTIA
7	ÉLECTRO DÉPÔT
8	KIABI
9	PEPSICO
10	HAYS
11	GENERAL MILLS FRANCE - HÄAGEN-DAZS ARRAS
12	McDONALD'S FRANCE
13	LEROY MERLIN
14	EMC2
15	VALRHONA
16	ADIDAS GROUP (FRANCE)
17	GROUPE TALAN
18	CRITEO
19	LE GUILDE DES LUNETIERS (KRYSTAL GROUP)
20	MONSANTO SAS
21	ABBVIE
22	VOLKSWAGEN GROUP FRA.

Entreprises de moins de 500 salariés

1	ACCURACY
2	OCTO TECHNOLOGY
3	WL GORE & ASSOCIÉS
4	ZENIKA
5	iADVIZE
6	BLABLACAR
7	MERITIS
8	HITACHI DATA SYST. FRANCE
9	VERMILION ENERGY
10	MICHAEL PAGE FRANCE
11	KIMBERLY-CLARK
12	FACTSET
13	NOVENCIA GROUPE
14	COLOMBUS CONSULTING
15	LEBONCOIN.FR
16	GROUPE C'PRO
17	NETAPP FRANCE
18	MY LITTLE PARIS
19	NATIONAL INSTRUMENTS
20	SQUARE

Infographie LE FIGARO

21	PRETTY SIMPLE
22	L'OLIVIER ASSURANCES
23	COLLIERS INTERNATIONAL
24	CD&B
25	SARENZA
26	DES SYST. ET DES HOMMES
27	INGIMA
28	IKOS
29	IMCD GROUP
30	SOPHIA CONSEIL
31	CATALINA MARKETING
32	BRAVOSOLUTION
33	KANTAR WORLD PANEL
34	KLEE GROUP
35	WALTERS PEOPLE
36	INTERSEC
37	ROBERT WALTERS
38	F. INICIATIVAS
39	HAMMERSOHN
40	INNOVATEAM

Source: Great Place to Work

« Les créateurs d'entreprise sont en pointe »

ENTRETIEN Le directeur général de Great Place to Work décrypte les tendances 2015.

Patrick Dumoulin constate que les entreprises où il fait bon travailler sont souvent créées par des entrepreneurs.

LE FIGARO. - Les entrepreneurs français sont-ils présents dans le classement Great Place to Work 2015 ?

Patrick DUMOULIN. - Les créateurs d'entreprise sont de plus en plus nombreux dans le « palmarès des entrepri-

ses » où il fait bon travailler. Sept entreprises créées en 2004 ou après sont présentes dans le palmarès des entreprises de moins de 500 salariés. La plus jeune est Ingima, une société de conseil en ingénierie fondée à Marseille en 2011 par trois passionnés. Les entrepreneurs sont également nombreux dans le palmarès des entreprises de plus de 500 salariés avec Électro Dépôt, le

groupe Talan, Criteo, Extia, Davidson consulting qui, pour la deuxième année consécutive, est le numéro un de cette catégorie.

Les nouveaux entrepreneurs créent-ils des emplois ?

Bien sûr, leurs entreprises grandissent et créent des emplois. Davidson consulting, créé en 2005, emploie 1300 salariés. BlaBlaCar, le leader du covoiturage lancé en 2006, a levé 73 millions d'euros en 2014 et emploie largement plus de 100 personnes. Électro Dépôt a créé plus de 1000 emplois en dix ans. Decathlon a créé 15 000 emplois en France depuis sa création. Il ajoute le groupe Mars qui a aujourd'hui près de 4 000 salariés en France et le groupe C'Pro de Valence, dans la Drôme, qui compte plus de 300 salariés.

Des entreprises dirigées par des femmes sont-elles présentes dans le classement ?

Neuf femmes dirigent des entreprises classées dans le palmarès 2015. Tina Ling est PDG de Hays France et Luxembourg. Myriam Cohen-Welgryn dirige Mars Petcare and Food. Laurence Etienne est aux commandes de Wrigley (groupe Mars France). Fany Péchiodat préside My Little Paris. Hélène Boulet-



La place des femmes dirigeantes est, à mon sens, encore largement insuffisante ,

PATRICK DUMOULIN,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE GREAT PLACE TO WORK

Supau est directrice générale de Sarenza tout comme Isabelle Valibus chez Kimberly Clark et Coralie Rachet chez Robert Walters. Catherine Lamboley est présidente de Monsanto SAS et Valérie Ader de Columbus Consulting. Elles ne représentent que 15 % des dirigeants récompensés. La place des femmes dirigeantes est, à mon sens, encore largement insuffisante. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR Y.L.G.

BlaBlaCar est le leader mondial du covoiturage longue-distance. La communauté BlaBlaCar compte aujourd'hui plus de 10 millions de membres dans 18 pays.

BLABLACAR RECRUTE !

Rejoignez l'aventure et venez développer nos activités en Europe, en Asie et en Amérique Latine !

BlaBlaCar.com/dreamjobs

BlaBlaCar
Le Covoiturage Confiance

GREAT PLACE TO WORK
Best Workplaces 2015 France
WIRE

BlaBlaCar est le leader mondial du covoiturage longue-distance. La communauté BlaBlaCar compte aujourd'hui plus de 10 millions de membres dans 18 pays.

BLABLACAR RECRUTE !

Rejoignez l'aventure et venez développer nos activités en Europe, en Asie et en Amérique Latine !

BlaBlaCar.com/dreamjobs

BlaBlaCar
Le Covoiturage Confiance

GREAT PLACE TO WORK
Best Workplaces 2015 France
WIRE

Date : 24/09/2014
Pays : FRANCE
Suppl. : Etudiant
Page(s) : 1,2
Rubrique : Premiere page
Diffusion : 317209
Périodicité : Quotidien
Surface : 96 %

LE FIGARO



PALMARÈS

Les entreprises qui offrent les meilleurs stages

L'enquête Happy Trainees menée auprès de 12 000 étudiants place Mars, Pernod Ricard, Danone ou encore NetXP en tête des entreprises préférées des stagiaires et apprentis. PAGE 1

CULTURA RM/MAILLY/GUILLY/IMAGES/COLLECTION MIX/SUBCIS/RM



Tous droits de reproduction réservés



LE FIGARO ÉTUDIANT

Ces entreprises où il fait bon faire un stage

Les entreprises les mieux notées savent faire progresser leurs stagiaires dans un environnement stimulant. Mais elles doivent encore améliorer le retour à apporter aux étudiants durant leur mission.

BRUNO ASKENAZI

STAGES Comment vais-je être accueilli ? Mes missions seront-elles vraiment intéressantes ? Est-ce que je vais réellement progresser ? L'ambiance de travail est-elle sympa ? Autant de questions que se posent habituellement les candidats à un stage en entreprise. L'étude Happy Trainees réalisée par meilleures-entreprises.com auprès d'un large échantillon de stagiaires (1) a pour ambition de guider les étudiants dans leur choix.

Parmi plus de 800 entreprises ciblées, sont mises en avant dans ce classement celles où les stagiaires sont les mieux traités. Au final, 38 entreprises de tous secteurs ont

été plébiscitées. Dans la catégorie des plus de 100 stages par an, Mars, Pernod Ricard, Danone et Ubisoft forment le quatuor de tête. Le distributeur Oxylane, L'Oréal et Microsoft France ne sont pas loin. On peut néanmoins considérer que tous les employeurs ayant obtenu une note supérieure à 4 sur 5 représentent de bons choix pour les étudiants en quête d'un stage.

Dans ces organisations, ils sont accueillis comme s'ils étaient de « vrais » salariés avec de réels efforts pour faciliter leur intégration. On sait aussi leur donner un rôle et des objectifs clairs. Ce qui fait la différence entre les premiers et les autres ? « D'abord la capacité des managers à accompagner leurs stagiaires dans la durée. Dans ces entreprises, les étudiants se sentent encouragés et ont un feedback régulier sur ce qu'ils font du début à la fin », explique Célica Thellier, cofondatrice de Happy Trainees. La génération Facebook qui « like » et « tweete » constamment vit l'absence de réaction aux messages comme une sanction. Dans le monde de l'entreprise, elle attend donc d'avoir un retour





régulier de la part de ceux qui l'accompagnent.

L'autre force des entreprises les mieux notées est leur grande capacité à faire progresser leurs stagiaires. Apprendre des choses et monter en compétences constituent des attentes fortes des étudiants. Dans ce registre, des sociétés comme Ubisoft, Oxyiane, Lagardère ou Saint-Gobain obtiennent de très bons scores. Certains employeurs se distinguent également par leur capacité à rendre l'expérience de l'étudiant particulièrement «intense». L'Oréal, Microsoft ou HP France savent très bien stimuler leurs jeunes recrues, qui découvrent un environnement d'innovation permanente.

«Tout au long de leur période de stage, nos étudiants voient évoluer le contenu de leurs missions selon leur courbe d'apprentissage. Ce qui nourrit leur sentiment d'autonomie, de responsabilisation et d'intensité de l'expérience», détaille Virginie Muti, responsable image employeur L'Oréal.

Un très bon point car il n'y a rien de pire pour un stagiaire que de se tourner les pouces et de se sentir inutile. Si les étudiants aiment les entreprises où ils s'impliquent à 100 % dans leur mission, ils sont aussi plus attentifs à l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Dans ce

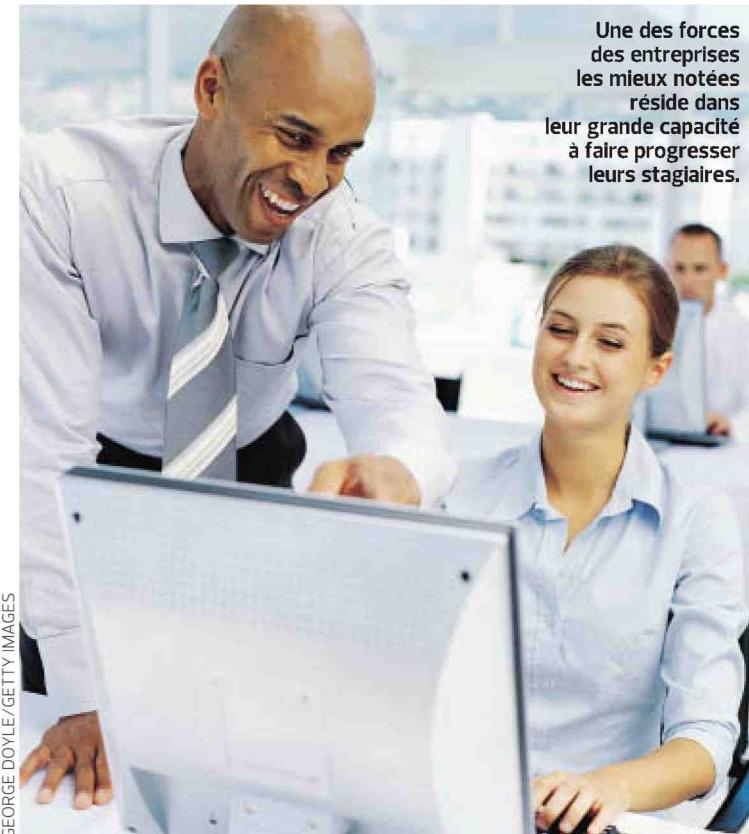
domaine, HP France, Saint-Gobain et Aéroports de Paris sortent du lot.

Quant aux structures proposant moins de 100 stages par an, elles ont le grand avantage d'offrir plus de variétés et de responsabilités dans les missions. Surtout, ayant moins de nouvelles têtes à gérer, elles permettent une plus grande proximité entre stagiaires et managers, comme chez AB InBev France ou NetXP. ■

(1) Source : Questionnaire Happy-Trainees, administré en ligne du 1/09/13 au 31/08/14, 12000 répondants provenant de plus de 800 organisations

Les étudiants aiment les entreprises où ils s'impliquent à 100 %. Mais ils restent attentifs à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Une des forces des entreprises les mieux notées réside dans leur grande capacité à faire progresser leurs stagiaires.



GEORGE DOYLE/GETTY IMAGES

Date : 24/09/2014

Pays : FRANCE

Suppl. : Etudiant

Page(s) : 1,2

Rubrique : Premiere page

Diffusion : 317209

Périodicité : Quotidien

Surface : 96 %



2014
2015



Les entreprises où les stagiaires sont heureux

Infographie LE FIGARO

ENTREPRISES PROPOSANT PLUS DE 100 MISSIONS (STAGES) PAR AN

Source : Happy Trainees

NOTE

1	GROUPE MARS FRANCE	4,32/5
2	PERNOD RICARD	4,28/5
3	DANONE	4,27/5
4	UBISOFT ENTERTAINMENT	4,23/5
5	OXYLANE	4,22/5
6	COLAS	4,21/5
	TECHNIP	ex æquo
7	HP (HEWLETT PACKARD)	4,17/5
8	L'ORÉAL	4,15/5
	MICROSOFT	ex æquo
9	PHILIPS	4,14/5
10	LAGARDÈRE	4,13/5
11	SOLUCOM	4,12/5
12	PIERRE FABRE	4,1/5
	DASSAULT SYSTÈMES	ex æquo
	BOUYGUES CONSTRUCTION	ex æquo
13	BOUYGUES IMMOBILIER	4,09/5
	ORANGE	ex æquo
	AIR LIQUIDE	ex æquo
14	SAINT-GOBAIN	4,07/5
15	AMADEUS SAS	4,04/5
	NESTLE	ex æquo
	RTE	ex æquo
16	LOUIS VUITTON	4,01/5
17	EIFFAGE	4,0/5
	GROUPE AXA	ex æquo
	KEOLIS	ex æquo
	GROUPE SEB	ex æquo
18	ARKEMA	3,99/5
	AMUNDI	ex æquo
19	CARREFOUR	3,98/5
	MAZARS	ex æquo
	ATOS	ex æquo
20	AÉROPORTS DE PARIS (ADP)	3,97/5

