

Jamais trop jeune pour

Entreprendre

Le magazine de tous les entrepreneurs

N°388 - Mars 2025



Justine HUTTEAU

N°388 - Mars 2025 - 40 pages - 40 pages - BEL 9,20€ - LUX 9,20€ - CH 13CHF - ALL 10,50€ - IT 9,95€ - PORT 9,90€ - DOM 9,90€ - TOM 12,00€ - MAR 9,90€ - TUN 20TND

L 12936 - 388 - F: 8,90 € - RD





Recharger partout et simplement avec la carte Fleet

La carte Fleet de TotalEnergies donne accès à des milliers de bornes de recharge publiques en voirie et dans nos stations-service à travers toute la France, et même en Europe.



TotalEnergies



L'énergie est notre avenir, économisons-la!
mobility.totalenergies.com

Édité par Entreprendre SA

53 rue du Chemin Vert - CS 20056
92772 Boulogne-Billancourt Cedex
www.entreprendre.fr
Tél. : 01 46 10 21 21

Directeurs de la publication et de la rédaction :

Émeline Santerre
e.santerre@groupe-entreprendre.fr
Jérémie Pouchin
j.pouchin@groupe-entreprendre.fr

Secrétaire générale des rédactions :

Isabelle Jouanneau - Tél. : 01 46 10 21 21
i.jouanneau@groupe-entreprendre.fr

RÉDACTION

53 rue du Chemin Vert - CS 20056 -
92772 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 10 21 21
Rédacteur en chef : Ignacio Morales
i.morales@groupe-entreprendre.fr
Rédacteur en chef adjoint : Thibaut Veyssat
Rédaction : Claudio Flouvat, Anne Florin,
Sophie Courtel, Jules Balent, Adam Fiore,
Solange Dumontet, Isabelle Jouanneau.
Visuel couverture : Hugo Lecrux, SOLDATS

ADMINISTRATION

Comptabilité :
Tél. : 01 46 10 21 21
comptabilite@groupe-entreprendre.fr

PUBLICITE

publicite@groupe-entreprendre.fr
Régies publicitaires :
Parnasse Edition (Dossiers Thématiques & Régionaux)
Warner Altarac - Tél. : 01 80 91 80 40
wa@entreprendre-wa.com
Publicité édition Magazine
Olivier Meinvielle - Tél. : 06 09 47 60 54
o.meinvielle@lcm-pro.fr

PARTENARIATS

partenariat@groupe-entreprendre.fr

FABRICATION

Rédacteur graphiste : Vincent Doré
v.dore@groupe-entreprendre.fr
Impression : Léonce Déprez (Ruitz - 62)
Communication environnementale :
Origine du papier : Allemagne - Taux de fibres recyclées : 0 %
- Certification : PEFC - Eutrophisation : PTot 0.014 Kg/t.

DIFFUSION PRESSE

Isabelle Jouanneau - Tél. : 01 46 10 22 22
i.jouanneau@groupe-entreprendre.fr
Distribution : MLP - Tondeur (Belgique)

ABONNEMENTS

Hanane Rahmani
h.rahmani@groupe-entreprendre.fr
Korotoumou Coulibaly
k.coulibaly@groupe-entreprendre.fr

Fondateur : Robert Lafont

Entreprendre est édité par Entreprendre SA
(Société anonyme au capital de 246 617 28€)
- RCS NANTERRE 403 216 617
SIRET : 403 216 617 000 23 - NAF : 5814Z SA
53 rue du Chemin Vert - CS 20056 -
92772 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : 01 46 10 21 21

Toute reproduction, même partielle, des articles
et iconographies publiés dans *Entreprendre* sans
l'accord écrit de la société éditrice est interdite,
conformément à la loi du 11 mars 1957 sur la propriété
littéraire et artistique. La rédaction ne retourne pas
les documents et n'est pas responsable de la perte
ou de la détérioration des textes et photos qui
lui ont été adressés pour appréciation.
ISSN : N°1145-5764.

Commission paritaire : en cours.
N°TVA intracommunautaire : FR79.339 532 194 000 34.
Dépôt légal à parution.

Avertissement : L'éditeur se réserve la possibilité
de republier certaines enquêtes ou reportages
des titres *Entreprendre*.



L'audace de créer

.....

Créer, c'est résister. Entreprendre, c'est s'opposer à l'ordre établi, aux certitudes d'hier, aux dogmes qui brident l'innovation. Ce mois-ci, *Entreprendre* met à l'honneur Justine Hutteau, qui a refusé de suivre les règles d'une industrie cosmétique verrouillée pour imposer sa propre vision avec Respire. Un défi relevé avec panache, à l'image de ces 10 femmes qui réinventent le secteur, prouvant que l'audace n'a ni genre ni limites.

Mais l'entrepreneuriat, c'est aussi une force intérieure, une volonté inébranlable, cette « *rage d'entreprendre* » que nous raconte Stéphanie Delestre. C'est la capacité de bâtir dans un monde incertain, comme le font ces PME qui font briller la France et ces start-up qui réinventent le marketing. C'est enfin l'histoire d'un visionnaire, Ryad Boulouar, qui après Nickel, revient avec une nouvelle ambition.

Face aux inerties, face aux obstacles, entreprendre reste un acte de rupture. Et si l'avenir appartient à ceux qui osent, alors ce numéro d'*Entreprendre* est un manifeste : celui d'une France qui avance, non pas malgré les défis, mais grâce à eux.



Ignacio Morales
Rédacteur en Chef

SOMMAIRE

ACTUALITÉS & TENDANCES

Les infos à ne pas manquer 06

INTERVIEW COUVERTURE :

JAMAIS TROP JEUNE POUR ENTREPRENDRE

12

Justine Hutteau :
« Je veux inspirer les femmes »



ACTUALITÉS & TENDANCES

Focus

10 femmes qui réinventent
la cosmétique 18

Enquête

Le régime de la micro-entreprise :
un tremplin à double tranchant 22

Tête d'affiche

Stéphanie Delestre : « J'ai grandi avec
la peur de ne pas avoir de toit... » 26

Zoom

Sciences Po : un incubateur discret
aux grandes ambitions 30

Énergie

Énergies renouvelables : les entreprises
face au défi de la compétitivité 32



DOSSIER : LES PME, VRAI MOTEUR DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

34

Ces PME qui innovent
dans des secteurs clés

PME françaises : l'export,
un défi qui rapporte

Les PME qui investissent
dans l'industrie

STRATÉGIE & MANAGEMENT

Comprendre

L'art de s'associer 42

Création

Les 10 questions à se poser
avant de lancer sa boîte 46

Piloter

Business plan : et si on en finissait
avec les clichés ? 48

Export

L'Inde, nouveau eldorado
des PME/ETI ? 52

Équipes

Télétravail : et si l'important
n'était pas où, mais comment ? 54

Financement

La fintech Karmen veut démocratiser
le financement des TPE/PME 56

Investissement

Les placements à privilégier pour
optimiser la trésorerie d'entreprise 58



EN PRATIQUE

Marketing

Ces start-up qui réécrivent les règles du marketing 60

TPE

10 KPI indispensables pour piloter votre TPE 64

Outils

Canva : l'outil de design indispensable pour les entrepreneurs 68



HISTOIRES D'ENTREPRENEURS

Donner

De la carte à puce à la blockchain : la trajectoire hors normes de Ryad Boulanouar 70

Oser

Elisabeth Moreno : « L'entreprise est un levier de transformation sociétale » 72

Se réinventer

Youssef Koutari, l'entrepreneur qui bouscule les codes 76



INNOVATION & TECHNOLOGIE

Textile

Floatee, la start-up qui sauve des vies 78

Énergie

Naarea imprime l'énergie de demain et passe à l'échelle industrielle 80

Industrie

Diagrams Technologies, l'IA au service d'une industrie plus performante 82

VIE DE L'ENTREPRENEUR

Vie pro / vie perso

Laurie Piffero : « Le sujet de la santé mentale des entrepreneurs commence seulement à se démocratiser » 84

Bien-être

Yoga en entreprise, l'allié contre le stress au travail 86

Au quotidien

L'inclusion en entreprise des LGBT+ en question 88

COMMUNAUTÉ & RÉSEAUTAGE

Réseaux

Networking : développer le réseautage au féminin 90

Les rendez-vous de l'entrepreneur

Mars 2025 92

Zoom sur un réseau d'entrepreneurs

Femmes Business Angels, premier réseau de business angels au féminin de France et en Europe 94



LES LIVRES DU MOIS

Les livres coups de cœur de la rédaction d'Entreprendre 96

Quatre nouvelles stations

Spatial : Aldoria renforce son arsenal de surveillance

Aldoria ne ralentit pas. La PME toulousaine, spécialisée dans l'observation des débris spatiaux, passe à la vitesse supérieure avec l'installation de quatre nouvelles stations de détection. Elles seront stratégiquement positionnées aux Iles Canaries, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud, et disposeront de quatre télescopes chacune. Ces nouveaux points d'observation compléteront les six stations déjà en place en France, en Espagne, au Chili, en Australie et au Canada, portant ainsi le réseau à dix sites. L'entreprise fondée en 2017 par Romain Lucken et Damien Giolito (en médaillon) figure parmi les rares acteurs capables d'anticiper les collisions spatiales et d'alerter les opérateurs de satellites. Installé à Toulouse depuis 2023, Aldoria a réalisé un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros en 2024. Après une levée de fonds de 10 millions d'euros l'an dernier, l'entreprise de 48 salariés continue de se développer. Elle prévoit de recruter 25 nouvelles personnes au cours des deux prochaines années.



Quand l'université se met à l'entrepreneuriat

Sorbonne Université accueille cinq nouvelles start-up

Première université française à proposer un espace de 15 000 m² dédié à l'innovation et à l'entrepreneuriat, Sorbonne Université, présidée par Nathalie Drach-Teman (photo) accueille cinq premières entreprises dans sa Cité de l'innovation : Biomemory (stockage ADN), HyVibe (solutions acoustiques), Qubit Pharmaceuticals (calcul quantique), Tortoise (analyse des matériaux) et Welingq (réseaux quantiques). Dotée d'un budget de 69 millions d'euros, la Cité de l'innovation, qui ouvrira ses portes en 2026 sur le campus Pierre et Marie Curie, vise à favoriser les collaborations entre recherche et entreprises.



**SecurClés séduit
les investisseurs**

Une PME rouennaise lève 300 000 euros grâce à « Qui veut être mon associé ? »

Cofondateur de l'entreprise rouennaise SecurClés, qui permet d'obtenir un double de clé de façon anonyme, Pascal Métivier vient de lever 2,4 millions d'euros, dont 300 000 euros grâce à son passage dans « Qui veut être mon associé ? » sur M6. Les trois nouveaux membres du jury de la saison 2025 – Jean-Michel Karam, Alice Lhabouz et Julian Jacob – ont investi dans SecurClés.

**Déjà deux millions d'euros
de produits financés**

Financement des TPE-PME : Tony Parker entre au capital de Wavo

Spécialisée dans les solutions de financement pour les petites entreprises, la start-up Wavo a réalisé un tour de table de 3,5 millions d'euros auquel a participé Tony Parker, ainsi que les fonds Clint Capital et Kima Ventures. Les clients de l'entreprise dirigée par Julien Decherf-Mathiolon sont principalement des spécialistes du reconditionnement et de l'économie circulaire.

77%

des PME ayant exporté au cours des cinq dernières années rapportent un impact positif des exportations sur leur activité (source : Bpifrance).



**Deux pépites
européennes**

Helsing et Mistral AI : une alliance pour la défense européenne

La start-up allemande Helsing, spécialisée dans l'IA de défense et financée par le fondateur de Spotify Daniel Ek, s'associe à Mistral AI, concurrent français à OpenAI, pour développer des modèles d'IA générative dédiés aux armées européennes. Ce partenariat, annoncé lors du Sommet sur l'IA organisé à Paris, vise à « optimiser la prise de décision et l'efficacité opérationnelle ». Mistral AI connaît déjà le secteur de la défense : la start-up, cofondée par Arthur Mensch (photo), a développé une plateforme d'IA générative multiservices (agent conversationnel, traduction, transcription...) destinée au ministère des Armées.



**Futur leader
mondial ?**

Impression 3D : 500 000 euros pour Novadditive

Fondée par Vincent Poirier (photo), l'entreprise spécialisée dans les pièces céramiques en impression 3D lève 500 000 euros sur Souvtech-Invest, la première plateforme de financement participatif des industries de la défense. Novadditive fabrique ces pièces pour différents secteurs stratégiques : aéronautique, spatial, défense, nucléaire...



**Un important contrat
au Gabon**

Novéa Energies accélère son expansion en Afrique

Novéa Energies confirme son statut d'acteur majeur de l'éclairage solaire en Afrique. L'entreprise angevine, filiale de l'ETI Ragni, vient de décrocher un contrat de 4 860 lampadaires solaires au Gabon. Ce contrat, signé avec l'État gabonais et la compagnie minière Comilog, filiale du groupe français Eramet, n'est pas le premier pour Novéa Energies au Gabon : l'entreprise angevine a déjà installé 7 500 lampadaires dans le pays depuis 2018. Elle est également en train d'en déployer 36 000 au Sénégal. Novéa Energies réalise près de 70% de son chiffre d'affaires (25 millions d'euros en 2023) sur le continent africain.

Il navigue à l'hydrogène

Le navire hybride Zeph 2 bientôt opérationnel ?

Lancé par cinq acteurs bretons (Zéphyr et Borée, Piriou, Ekium, Entech, ComposiTIC), le consortium Zeph 2 a développé un navire hybride hydrogène-diesel destiné à la maintenance des parcs éoliens offshore. Le projet, soutenu par la région Bretagne, a obtenu l'approbation du Bureau Veritas. Un élément essentiel avant de lancer la phase d'industrialisation.



Vers un cloud souverain européen

Api.video tombe dans l'escarcelle d'OVHcloud

OVHcloud rachète le spécialiste bordelais du streaming pour enrichir son offre face à Amazon, Microsoft et Google. Le groupe roubaisien mise sur cette acquisition pour consolider son alternative européenne face aux géants du cloud. Avec ce rachat, Api.video, qui héberge notamment les vidéos de BNP Paribas et des Jeux Olympiques de Paris, accède à un marché plus vaste.



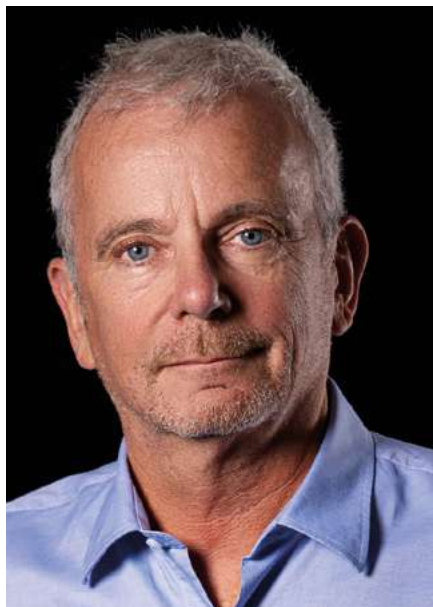
Un tour de table à 23 millions d'euros

Deeptech : Spore.Bio lutte contre les bactéries

Incubée à Station F, la deeptech française a développé un mécanisme permettant de détecter les bactéries. Déjà déployée dans 200 usines, cette solution intéresse les géants de l'agroalimentaire et de l'industrie pharmaceutique. Avec cette levée de fonds estimée à 23 millions d'euros, Spore.Bio cherche désormais à s'étendre en Europe et aux Etats-Unis.

Une biotech montpelliéraine à l'honneur

Le spécialiste des médicaments injectables Medincell lève 43 millions d'euros



Christophe Douat, PDG de Medincell.

Du textile « made in France » à Aubervilliers

Le Slip français ouvre sa première usine

La marque créée par l'entrepreneur Guillaume Gibault a inauguré sa première usine à Aubervilliers, en présence de Nicolas Dufourcq, DG de Bpifrance. Baptisé Bonne Nouvelle, le site de production pourrait produire « entre 700 000 et un million de pièces » dès 2025. Pour continuer à produire du textile « made in France », le Slip français mise notamment sur l'automatisation.

65%

Les entreprises familiales représentent 65% de la valeur ajoutée totale de l'économie française.

Top 5

Les 5 levées de fonds du mois

Les start-up françaises confirment leur dynamisme avec des levées de fonds stratégiques qui leur permettent d'accélérer leur expansion, d'étoffer leurs équipes et d'affiner leurs offres. Qu'il s'agisse de fintech, de cybersécurité, d'e-commerce ou de MedTech, elles attirent la confiance des investisseurs et visent de nouveaux marchés, en France comme à l'international.

swan

Swan 42 millions

La fintech Swan vient de lever 42 millions en série B après 37 millions en septembre 2023. Un signe qui ne trompe pas, tous les acteurs historiques ont réinvesti, manifestant ainsi leur confiance en la start-up et en la croissance du marché de la finance intégrée. **Nicolas Benady, Nicolas Saison** et **Mathieu Breton** ont créé Swan en 2019. Invisible pour le grand public, son offre cible les entreprises avec un programme d'interface permettant d'intégrer facilement les services bancaires dans leur offre. Swan compte 150 clients dans une trentaine de pays européens, dont Pennylane, Indy, Lucca, Carrefour et est un établissement financier agréé par l'ACPR/Banque de France. Son objectif est d'accélérer en Europe, booster son offre PME et recruter environ 85 personnes.



Formance 21 millions

La fintech Formance vient de finaliser sa série 1 de 21 millions d'euros, menée par PayPal Ventures et Portage. Avec son « Core Ledger », la start-up offre à ses clients une base leur permettant de structurer et automatiser leurs flux financiers. Ses projets 2025 sont l'ouverture d'un bureau à New York et des projets en Europe, sans oublier la diversification de son offre. Les fondateurs **Clément Salaün** et **Anne-Sybille Pradelles** ont pour ambition de devenir un des leaders de ce type d'infrastructure financière. Un pari pour l'avenir via une approche originale, l'open source, assez peu utilisé dans ce secteur.



Stockly 26 millions

Stockly est positionnée sur le point sensible des ruptures de stock qui affectent les e-commerçants, entraînant des défections clients. Depuis 2018, **Eliott Jabès** et **Oscar Walter** ont travaillé à la mise au point d'une plateforme connectée aux stocks d'e-commerçants, qui peuvent vendre un produit en rupture en le prélevant sur le stock d'une autre e-boutique. Dans ce cas, celui qui réalise la vente, celui qui détient le produit et Stockly gagnent à finaliser la transaction. Cette approche collaborative a séduit une vingtaine de pays et des clients tels que Décathlon ou les Galeries Lafayette. La levée de fonds de 26 millions va permettre d'aller plus avant dans le développement européen pour atteindre son seuil de rentabilité dès l'année prochaine.



Riot 30 millions

La plateforme de prévention des cyberattaques et de sensibilisation des salariés de Riot a déjà fait un carton plein, avec 1 500 entreprises clientes, dont Mistral AI, Alan, l'Occitane ou le Monde. Un beau succès, essentiellement en France, qui n'est qu'un début selon **Benjamin Netter**, le fondateur de la start-up qui a pour objectif de protéger plus de 10 millions de salariés d'ici 2027. Cette série B va permettre d'attaquer l'international, avec deux nouveaux bureaux étrangers, de doubler les effectifs et d'étoffer l'offre.



Circle Safe 8 millions

Circle Safe évolue sur le marché dynamique de la MedTech et propose un super cathéter qui diminue les complications post-opératoires d'une arythmie cardiaque. Sans entrer dans les détails chirurgicaux, cette innovation brevetée basée sur les travaux du **Pr Frédéric Franceschi** est un véritable progrès. Bpifrance et des business angels ont déjà investi 1,3 million d'euros, la nouvelle levée va permettre d'aller au bout du processus de la FDA pour démarrer la commercialisation aux États-Unis dès cette année grâce à la collaboration prévue avec **NextGen**, dirigée par le Dr **Philippe Marco**. L'Europe suivra ensuite dès l'obtention du marquage CE, deux années primordiales pour **Bertrand Thiery**, président fondateur de l'entreprise.

8,1

milliards d'euros
levés par les start-up
françaises en 2024.

Les investisseurs
misent
prioritairement
sur des start-up
prêtes à changer
d'échelle.



Justine Hutteau

« Je veux inspirer les femmes »»

À 23 ans, fraîchement diplômée d'HEC Montréal, Justine Hutteau a osé défier l'industrie cosmétique en créant la marque de soins Respire. Sans budget marketing, mais armée d'une vision, d'une énergie inépuisable et d'une stratégie virale détonante, elle a imposé sa marque sur le déodorant et le skincare face aux ténors du secteur. Entre passion, détermination, conviction et coups d'éclat, l'entrepreneure âgée de 30 ans revient sur son parcours. Une véritable bouffée d'oxygène.

Justine Hutteau a grandi à Sucy-en-Brie, en région parisienne. Fière de ses racines, elle évoque avec enthousiasme ses origines belges, héritées de sa mère, qu'elle considère comme la source de sa nature chaleureuse et joviale. Passionnée de sport, un brin aventurière, Justine Hutteau pratique la course à pied à haute dose : marathons, trails et ultra-trails. Souvent réalisés en famille, ces défis sportifs nourrissent son goût pour l'effort et le dépassement de soi. La philosophie de vie de la cofondatrice de Respire repose sur un principe simple : prendre soin de soi pour mieux rayonner sur les autres. À travers la marque qu'elle a fondée, c'est toute une génération que Justine Hutteau souhaite inspirer et encourager à « *prendre conscience de ses capacités* » et à « *prendre soin de soi sans gaspiller inutilement son temps* ».

L'entrepreneuriat, une passion familiale

Justine Hutteau a toujours été inspirée par l'entrepreneuriat et l'exemple de son père, dirigeant d'une PME familiale, spécialisée dans l'aménagement de véhicules utilitaires. « *J'ai toujours rêvé d'entreprendre, raconte-t-elle, cela fait partie de mon ADN.* » Elle puise également son inspiration entrepreneuriale dans les parcours de ses deux grands-mères. Sa grand-mère paternelle, devenue chef d'entreprise à 24 ans, a repris la société familiale à une époque où les femmes venaient à peine d'obtenir le droit de vote. Passionnée de mode, sa grand-mère maternelle a, quant à elle, lancé à Paris, dans les années 1990, une boutique de revente, une sorte de Vinted avant l'heure. « *J'ai grandi avec l'entrepreneuriat ancré en moi, glisse Justine Hutteau. Cette empreinte m'a insufflé la confiance, et l'espoir, qu'en cas d'échec, je trouverais la force de rebondir.* »

Justine Hutteau s'était imaginée un parcours de vie tout tracé : intégrer HEC Montréal, se former dans des grands groupes, puis, à 40 ans, après avoir fondé une famille, créer sa propre entreprise. Mais à l'âge de 23 ans, fraîchement diplômée, on lui découvre une tumeur bénigne au sein. Cette épreuve modifie sa vision des choses et lui ouvre les yeux sur l'importance de prêter attention à la composition des soins qu'elle utilise au quotidien sur sa peau.

« Seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin »

En 2018, les débats autour des perturbateurs endocriniens et de l'impact des cosmétiques sur la santé sont légion. Alors que Justine Hutteau se découvre, à cette époque, une passion pour la course à pied, le déodorant, soin clé de sa routine quotidienne, s'impose comme le point de départ de son aventure entrepreneuriale. Ne trouvant pas de déodorant assez respectueux du corps, de l'environnement et efficace, elle décide de le créer elle-même.



Elle s'associe à Thomas Méheut, diplômé de HEC Paris, dont l'expertise en business et en finance complète ses propres compétences. Ensemble, ils lancent Respire. « *Je pense que je ne me serai pas lancée seule. Thomas m'a insufflé la confiance nécessaire pour sauter le pas.* » Un an plus tard, en 2020, Guillaume Duiquet les rejoint. « *Nous formons un trinôme équilibré et ultra complémentaire, détaille Justine Hutteau. Nous partageons une vision commune tout en capitalisant sur des personnalités et des compétences très différentes qui sont la clé de la réussite de Respire. Il est impossible d'exceller dans tous les domaines. Il faut savoir reconnaître ses faiblesses et s'entourer de talents qui seront bien meilleurs que soi sur ces sujets. Seul, on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin.* »

Se faire une place face aux géants de l'industrie

Justine Hutteau a débarqué dans l'univers de la cosmétique en brisant les codes d'un marché dominé par des groupes aux moyens financiers colossaux. « *À 23 ans, j'étais naïve et audacieuse. Portée par une foi inébranlable dans mon projet, j'ai osé sauter le pas. Me lancer si jeune fut un atout, car avec le temps, les pensées limitantes freinent les initiatives.* » En 2018, elle parvient à lever 250 000 euros en à peine un mois grâce au crowdfunding. Sans budget marketing, la cofondatrice de Respire mise sur les réseaux sociaux pour faire connaître sa marque. En 2019, elle viralise une vidéo qui génère trois millions de vues et propulse la marque sur le devant de la scène.

“
Grâce à Respire,
j’ai la chance
d’inspirer les femmes
à prendre confiance,
à s’affirmer, à oser
et à rêver grand.”



Dans le même temps, elle part sur les routes de France. « *Nous avons sillonné le pays au volant de la Fiat 500 de la maman de Thomas pour rencontrer des laboratoires et des docteurs en pharmacie. Nous avons essuyé de nombreux refus avant de croiser le chemin de Véronique, Docteure en pharmacie.* » Touchée par leur histoire, la propriétaire d’un laboratoire en Bretagne décide de les accompagner et de financer leur recherche et développement nécessaire pour créer leur premier soin.

Grâce à la forte visibilité obtenue sur les réseaux sociaux, la jeune marque suscite rapidement l’attention de grands distributeurs et des pharmacies. La hardiesse de Justine Hutteau fait mouche auprès d’enseignes comme Sephora et Monoprix. Consciente du potentiel de Respire et de l’engouement autour de la marque, elle convainc les distributeurs de croire en un lancement ambitieux plutôt qu’un test limité. A cette époque, la capacité des soins naturels à égaler l’efficacité de ceux issus de la pétrochimie soulevait encore de nombreux doutes pour certains. Justine Hutteau et son équipe réussissent à prouver que naturel pouvait rimer avec performance.

« Cette petite nana pleine d’audace »

En incarnant la marque, Justine Hutteau a connu une forte exposition dès le départ, suscitant simultanément admiration et critiques. « *Le fait d’être une femme entrepreneure fut un véritable atout. Beaucoup de personnes ont vu ma vidéo de lancement. Ils étaient intrigués par cette petite nana pleine d’audace.* » Si son profil de jeune entrepreneure a indéniablement contribué au succès de Respire, elle a aussi dû faire face à des déferlantes de haine et de jalousie sur les réseaux sociaux. Certains iront même jusqu’à insinuer que Respire ne développe pas ses propres formules et se contente de vendre des produits en marque blanche. « Face à ces accusations infondées, explique Justine Hutteau, nous avons joué la carte de la transparence en ouvrant nos portes aux détracteurs afin de leur montrer notre manière de travailler. » Malgré ces tentatives de déstabilisation, la trentenaire a toujours gardé le cap.

Dès le lancement de Respire, Justine Hutteau a dû faire face à des réactions contrastées : d’un côté, un fort soutien de la communauté, mais aussi des scepticismes venant d’un milieu encore largement dominé par des hommes expérimentés et parfois peu enclins à faire confiance à une jeune entrepreneure. Lors de réunions avec des grands noms de la cosmétique, « *certaines dirigeantes, issues d’une autre génération, me toisaient et tentaient de m’expliquer la vie, persuadés de ma profonde méconnaissance, se souvient-elle. Ce mépris fut particulièrement difficile à supporter.* » Pour Justine Hutteau, ces mentalités contribuent au manque de confiance des femmes qui hésitent à se mettre en avant et restent souvent en retrait. « *C’est un combat qui me tient à cœur. Grâce à Respire, j’ai la chance d’inspirer les femmes à prendre confiance, à s’affirmer, à oser et à rêver grand.* »

Un comité scientifique

Respire est fondé sur deux paradigmes : la positivité et l'expertise. « *L'entreprise ne se contente pas de créer des soins. Elle inspire un mode de vie sain et optimiste, encourageant chacun à prendre soin de soi et à réaliser son plein potentiel.* » Justine Hutteau s'est entourée des meilleurs talents et spécialistes pour concevoir ses soins. Un comité scientifique composé de trois dermatologues et de pharmaciens garantit l'expertise et l'efficacité des soins. Respire s'appuie sur une équipe interne multidisciplinaire, comprenant des experts en marketing et une équipe de R&D composée d'ingénieurs spécialisés. Ces derniers travaillent à identifier les meilleures molécules et actifs, tout en développant des partenariats avec des centres de recherche pour rester à la pointe de l'innovation. La marque se positionne un cran au-delà du naturel à travers une approche fondée sur le mimétisme biologique qui s'inspire du fonctionnement naturel de la peau et des actifs qu'elle reconnaît naturellement.

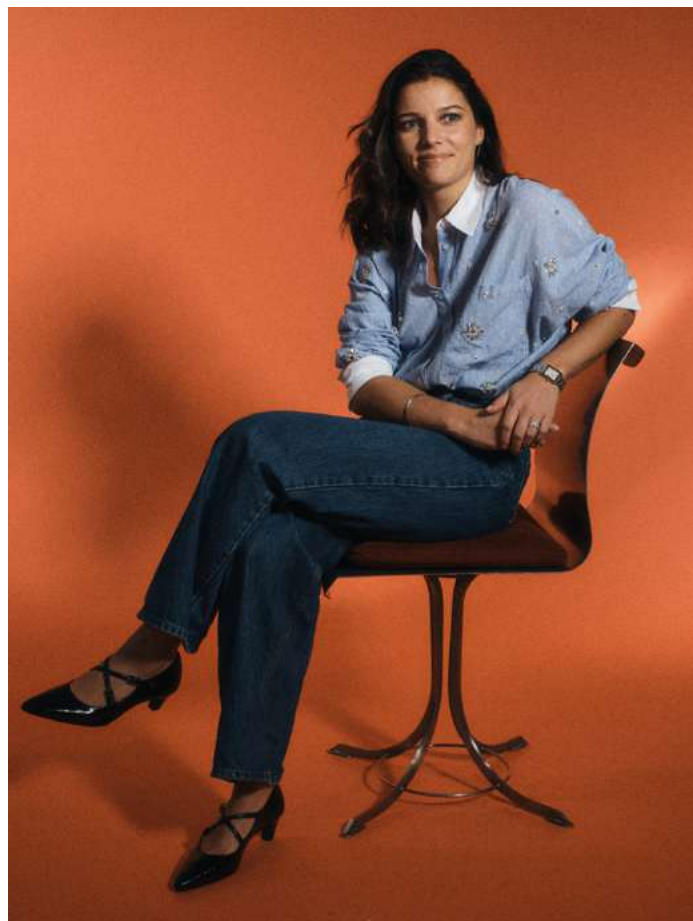
Justine Hutteau et Thomas Méheut ont fait le choix stratégique de concentrer leurs efforts sur deux catégories de produits – le déodorant et le skincare – et de miser sur un canal privilégié, la pharmacie.

Respire connaît un échec à ses débuts. Son tout premier déodorant n'obtient pas le succès escompté. Face à des retours mitigés des clients, l'équipe retravaille entièrement la formule, en impliquant les clients insatisfaits et en collaborant avec des chercheurs. « *Après deux ans de recherche et développement, détaille Justine Hutteau, nous avons lancé un nouveau déodorant entièrement repensé et toujours 100 % d'origine naturelle. Cette formule retravaillée, à l'efficacité 48h prouvée, est maintenant numéro 1 des déodorants en France.* » Appartenant à une génération sensibilisée aux enjeux environnementaux, la cofondatrice de Respire a logiquement intégré une dimension écologique à son projet. « *Je souhaitais que l'entreprise ait un impact environnemental le plus neutre possible. Nous avons donc conçu des soins écoresponsables avec des formules naturelles (la marque revendique 98 % d'origine naturelle en moyenne dans chacun de ses produits, ndlr), des packagings recyclés, recyclables ou rechargeables, et un minimum d'emballages secondaires. Nous privilégions des actifs sourcés en France ou en Europe, et tous nos produits sont 100 % made in France.* »

Depuis sa création, Respire sensibilise les consommateurs en les éduquant sur l'importance de prendre soin de sa peau. « *Nous nous positionnons comme des skin coach pour nos clients. Notre mission est de les sensibiliser à la richesse et à la puissance des mécanismes de leur peau.* » Justine Hutteau décrit la peau comme « *une technologie de pointe* » qui se renouvelle « *entièrement tous les 28 jours, se thermorégule et cicatrise rapidement* ». Selon elle, ces mécanismes essentiels sont encore trop peu mis en lumière. « *Pourquoi multiplier les ingrédients artificiels, alors que la peau possède déjà une chimie naturelle extraordinaire ? L'enjeu, c'est de s'appuyer sur son fonctionnement propre et de choisir des actifs qui respectent et accompagnent son équilibre.* »



Respire n'est pas un projet éphémère ou une simple tendance, mais une aventure sincère et engagée.





Rentable depuis le lancement

Justine Hutteau et ses deux associés ont opté pour une stratégie omnicanale : la moitié du chiffre d'affaires de Respire émane de son site internet, l'autre moitié est répartie entre les pharmacies, Monoprix et Sephora. « Cette stratégie rend la marque extrêmement accessible, car nos produits sont faciles à trouver. » Si Justine Hutteau confie avoir l'international en ligne de mire à l'horizon de 2026, Respire réalise pour l'heure 90% de son activité en France.

En 2024, Respire a poursuivi son expansion dans les soins du visage avec le succès de la gamme hydratante en vente depuis le mois de septembre. En février 2025, la marque a lancé une gamme anti-imperfections. D'autres innovations sont prévues cette année. « Notre objectif est de devenir une marque incontournable des soins en pharmacie », poursuit Justine Hutteau. L'ambition de la PME s'est matérialisée par le recrutement de 16 commerciaux début 2025 afin de renforcer le maillage territorial. Actuellement en vente dans près de 2 500 pharmacies en France, sur un total de 20 000 – dont seulement 10 000 proposent des produits non médicamenteux –, Respire ambitionne d'élargir sa présence sur ce canal à très fort potentiel.

Bien que tous les soins de Respire soient mixtes, la cible de la marque française reste majoritairement des femmes âgées de 25 à 50 ans. « J'ai l'impression d'évoluer au même rythme que mes clientes et de partager avec elles les mêmes aspirations et préoccupations. Celles qui avaient 25 ans au moment du lancement de la marque sont aujourd'hui trentenaires. Nous partageons les mêmes projets vie, notamment la maternité. » Et à l'écouter, ce n'est que le début. « Respire n'est pas un projet éphémère ou une simple tendance, mais une aventure sincère et engagée, pensée pour durer en offrant des soins essentiels du quotidien et en inspirant chacun à mieux vivre. »

Rentable depuis son lancement, Respire n'a jamais vraiment ressemblé à une start-up. Issue d'une famille de patrons de l'entreprise, Justine Hutteau n'a pas été bercée « par la culture des levées de fonds successives, où l'on brûle du cash sans viser la rentabilité ». L'entrepreneure francilienne rêve désormais de « pérenniser la marque à travers le monde » et de voir les soins Respire dans toutes les salles de bain.



Rigueur et discipline : la méthode Justine Hutteau

À l'image du sport, Justine Hutteau insiste sur l'importance de se fixer des objectifs adaptés, de s'entraîner avec rigueur et de s'accorder des temps de récupération pour préserver son efficacité sur le long terme. « Une fois un objectif atteint, explique-t-elle, on peut en viser un plus ambitieux sans brûler les étapes. Il faut avancer à son rythme, step by step. »

Selon elle, la tentation de se disperser est d'autant plus grande lorsque les opportunités se multiplient. Pourtant, Justine Hutteau explique avoir appris à recentrer ses efforts et à faire des choix stratégiques forts qui se sont traduits chez Respire par une concentration sur deux catégories majeures de produits (déodorant, skincare) et un canal privilégié (pharmacie). « Il est essentiel de rester focus et de constamment redéfinir ses priorités, poursuit la fondatrice de Respire. Cela implique de faire des choix déterminants et d'opérer des arbitrages en acceptant parfois de renoncer même si cela peut être frustrant. Je m'applique cette discipline au quotidien, que ce soit dans mes to-do lists ou dans les objectifs que je me fixe, en me demandant toujours si c'est aligné avec les priorités de l'entreprise et avec sa stratégie. »

10 femmes qui réinventent la cosmétique

Le secteur de la cosmétique se transforme et se réinvente grâce aux nouvelles technologies, mais aussi à l'engagement d'entrepreneures prêtes à répondre aux nouvelles attentes des clients, telles que durabilité, naturalité et recherche d'équilibre.



22,5

milliards d'euros
à l'exportation
pour la cosmétique
française en 2025.

Le secteur
cosmétique est le
troisième secteur
exportateur
du pays.

1. Hélène Azancot est
à la tête de Yodi Beauty.

2. Kenza Keller, créatrice
de Talm.

En France, le marché de la cosmétique s'élève à 45 milliards d'euros.

Le secteur est une industrie majeure et le troisième contributeur positif en matière de balance commerciale. La filière s'insère dans le tissu culturel français grâce à de grandes marques historiques emblématiques.

La part du bio croît fortement, tout comme la naturalité, la preuve par les dix entrepreneures qui suivent.

Christelle Flouret, priorité au végétal

Trente années d'expérience en coiffure et un quatrième enfant vont pousser Christelle Flouret à se lancer avec passion dans la création de **Baaly** il y a deux ans et la création de nouvelles formulations de coloration végétale destinées aux professionnels.

À partir de sa Drôme Provençale, Baaly poursuit sa route sur le marché en croissance des produits capillaires bio et naturels, séduisant les salons en recherche de solutions de formation et de coloration 100% naturelles.

Hélène Azancot, sans eau

À peine diplômée de l'Essec, Hélène Azancot intègre L'Oréal sans imaginer que l'aventure durerait trente ans. Sensibilisée au fil du temps aux questions environnementales, elle s'intéresse à la beauté naturelle jusqu'à se projeter dans l'entrepreneuriat. Chose faite en 2018 avec **Yodi Beauty**, nouvelle marque de cosmétiques qui coche toutes les cases : une gamme sans eau, naturelle, végétane, made in France et protégée par trois brevets.

« Retirer les perturbateurs endocriniens et mettre la santé au cœur de la Beauté est l'objectif que je me suis fixée avec Yodi. »

Julie Ducret, bascule écologique

L'engagement de la jeune entreprise **Pulpe de Vie**, créée par Julie Ducret, est de « basculer vers la cosmétique agricole ». Après Neoma Business School, et huit années instructives chez Henkel et PepsiCo, Julie Ducret imagine une autre solution.

Depuis quinze ans, Pulpe de Vie propose des cosmétiques bio à base de fruits frais invendus achetés aux petits producteurs de la région PACA, en circuit court et en toute transparence.

Fétia Van Hecke, le naturel bio pour les frisées

En 2009, Fétia Van Hecke créait la première marque de cosmétiques certifiée bio, **Noirônaturel**, dédiée aux cheveux afros, une réponse aux produits à base chimique proposés aux client(e)s aux cheveux crépus, ondulés, bouclés, frisés, locksés, y compris les enfants. Les difficultés ont été surmontées, la gamme s'est enrichie d'une gamme corps.

Kenza Keller, pour les mamans

Neoma et l'Institut Français de la Mode mènent Kenza Keller chez Byredo avant de créer **Talm** il y a sept ans, une gamme de soins responsables conçue tout spécialement pour les femmes avant, pendant et après la grossesse. L'entrepreneure a créé une gamme de produits ainsi qu'un protocole spécifique de massages.

Le déclic fut la propre grossesse de Kenza Keller qui cherchait des soins alliant « sécurité, efficacité et de beaux produits respectueux de l'environnement ». Chose faite.

Marine Issautier, luxe écoresponsable

La fondatrice de **Fôme** a travaillé chez Estée Lauder et Dior. Il est logique qu'elle ait souhaité poursuivre dans cette voie en lançant Fôme fin 2023, mais en développant l'aspect durabilité. Un « nouveau luxe » dont la mission est de redéfinir les standards de la beauté de demain.





1. Juliette Lailler et Marie Belile ont créé Krème.

2. Anne-Sophie Nardy a lancé One The Wild Side.

1,2

milliard d'euros
de chiffre d'affaires
pour les cosmétiques
bio et naturels
en France, pour
3000 entreprises
et 165 000 emplois
directs.

Marine Issautier a souhaité s'engager pour que les générations futures puissent emprunter une nouvelle voie du luxe.

Fabienne Sebaoun, seconde peau

Le concept de la biotech **Mimétique** est l'imitation, « *des soins visage qui imitent la peau pour la régénérer* », à base d'actifs naturels. Fabienne Sebaoun a été chimiste cosmétique pour de grandes marques de beauté avant de travailler avec son équipe de chercheurs à la création de nouveaux produits pendant trois ans. Même « *Emily in Paris* » ne s'y est pas trompée, Mimétique fait partie des trois marques mises en avant lors de la saison 4.

Juliette Lailler et Marie Belile, pour les pharmaciens

Juliette Lailler et Marie Belile ont créé **Krème** il y a six ans, des soins certifiés bio sans conservateurs, fabriquée en France dans une usine labellisée « *dispositif médical* » pour les pharmacies.

La mission que se sont fixée les deux associées est de « *rééquilibrer naturellement les peaux les plus exigeantes* » via un équilibre entre probiotiques et actifs français.

Anne-Sophie Nardy, retour à l'essentiel

C'est un échange philosophique entre deux auteurs qui pousse Anne-Sophie Nardy à imaginer une nouvelle cosmétique après douze ans passés dans cet univers. Elle donne pour mission à sa marque **On The Wild Side**, de « *cueillir le pouvoir de la nature, respecter la chaîne du vivant pour une beauté engagée, désirable et bienfaisante* ».

Les produits végans et bio sont fabriqués à partir de plantes sauvages, donnant lieu à des actifs brevetés.

Aldjiia Ait-Meddour, la fin des additifs nocifs

Ambassadrice de l'inclusivité et profondément engagée, Aldjiia Ait-Meddour lance en 2021 **Jia Paris**, marque durable 100% française de produits capillaires qui s'adresse aux hommes, femmes et enfants dotés de cheveux naturels texturés.

Sa gamme **For My Curls** est aussi un acte de militantisme basé sur les valeurs d'inclusion, beauté et naturalité face à une offre encore réduite.

Anne Florin



2.

AVANT

D'ENTREPRENDRE

DANS LE BTP,

ÉQUIPEZ-VOUS

DES MEILLEURES

INFOS



**BTP Mag' : Le meilleur allié
des entrepreneurs du BTP**



Abonnez-vous

à partir de 120 €/an

Gérez votre abonnement et découvrez
chaque jour l'essentiel du BTP
et du monde de la construction sur
[constructioncayola.com](https://www.constructioncayola.com)

CAYOLAMEDIAS
CONSTRUCTEURS DE NOTORIÉTÉ



Le régime de la micro-entreprise : un tremplin à double tranchant

La micro-entreprise séduit par sa simplicité et son accessibilité. Elle ouvre les portes de l'entrepreneuriat à ceux qui souhaitent tester une idée ou démarrer une activité sans s'encombrer de lourdeurs administratives. Mais les inconvénients ne manquent pas...

Un démarrage simplifié pour des projets modestes

Avec ses démarches administratives allégées et des seuils de chiffre d'affaires précisément définis (188 700 € pour la vente de biens et 77 700 € pour les services), la micro-entreprise apparaît comme un tremplin idéal pour les entrepreneurs débutants. Contrairement à d'autres statuts plus complexes, nul besoin de formalités lourdes ni d'une gestion comptable sophistiquée pour se lancer. En quelques clics, le micro-entrepreneur peut démarrer une activité et générer des revenus dès les premiers mois, sans mobiliser d'importants capitaux.

Ce régime attire ainsi une grande diversité de profils : graphistes, coachs, artisans en reconversion... tous y trouvent un cadre souple pour tester une idée en limitant les risques financiers. Mais ce qui constitue un avantage au départ peut rapidement devenir un frein, surtout lorsque l'activité commence à décoller.

Prenons l'exemple d'une formatrice dont l'activité connaît un succès fulgurant. En moins d'un an, elle dépasse les attentes initiales et atteint des revenus élevés. Pourtant, ce succès s'accompagne d'un nouveau défi : si elle franchit les seuils de chiffre d'affaires réglementaires pendant deux années consécutives, elle est contrainte de quitter le régime de la micro-entreprise. Cette transition impose alors la création d'une structure plus complexe, avec des règles administratives plus strictes et des obligations fiscales supplémentaires. Ce changement, souvent brutal, peut casser l'élan entrepreneurial et générer une perte d'énergie importante, car l'entrepreneure doit consacrer du temps à s'adapter à un cadre plus exigeant.

Opportunité ou contraintes ?

Le principal problème réside dans la conception même du régime. La micro-entreprise, pensée pour des activités modestes ou secondaires, montre ses limites dès qu'un projet connaît une forte croissance. Ce qui était une opportunité devient alors une contrainte.

La micro-entreprise montre ses limites dès qu'un projet connaît une forte croissance.



750 000

C'est le nombre de micro-entreprises créées en 2024.

Un record depuis la mise en place de ce régime en 2009.



Les banques, généralement frileuses, hésitent à accorder des prêts aux micro-entrepreneurs.

Une autre faiblesse majeure est l'impossibilité de déduire les charges. Contrairement aux entreprises classiques, où les investissements ou frais professionnels peuvent être amortis, la micro-entreprise exige que tout soit financé sur les revenus bruts. Ainsi, un photographe professionnel devra supporter à 100% le coût de son matériel, souvent très onéreux. De la même manière, un consultant, avec ses déplacements fréquents, ne pourra pas déduire ses charges.

Les commerçants, confrontés à la gestion de stocks importants, et les artisans du bâtiment, qui achètent régulièrement des matériaux, voient leurs marges fondre sous le poids de ces dépenses incompressibles. Pour des activités nécessitant des investissements importants ou des coûts récurrents élevés, ce manque de flexibilité fiscale met en danger la viabilité économique du projet.

Passer d'une micro-entreprise à une structure plus formelle implique de nouvelles responsabilités, mais celles-ci sont aussi sources d'opportunités.



**Inconvénient
de taille : le micro-
entrepreneur est
exposé aux aléas
de la vie sans
véritable filet
de sécurité.**

Les faibles cotisations sociales, l'un des attraits majeurs du régime, cachent également des défauts. Certes, elles permettent de réduire les charges au démarrage, mais elles impliquent aussi une couverture sociale minimale. Pas d'assurance chômage en cas d'arrêt d'activité, des prestations santé et maternité limitées, une retraite souvent dérisoire : le micro-entrepreneur est exposé aux aléas de la vie sans véritable filet de sécurité. Ce sont des fragilités que beaucoup sous-estiment au départ, mais qui deviennent évidentes face aux imprévus économiques ou personnels.

Autre obstacle : le manque de reconnaissance de ce statut par les institutions financières. Les banques, généralement frileuses, hésitent à accorder des prêts aux micro-entrepreneurs, même lorsqu'un projet nécessite un investissement conséquent. Ouvrir une boutique, acquérir du matériel professionnel ou financer un développement devient alors un parcours du combattant. Ce manque de soutien institutionnel freine les ambitions et limite la capacité de croissance des micro-entrepreneurs.

Anticiper la transition pour mieux rebondir

Pour éviter de subir les contraintes d'une transition imposée, il est essentiel d'anticiper un changement de statut dès que les signaux de croissance apparaissent. Une augmentation rapide du chiffre d'affaires, des contrats plus importants ou une clientèle qui s'élargit doivent alerter l'entrepreneur. Agir à ce moment précis permet de mieux préparer la transition et d'éviter les blocages administratifs ou les interruptions d'activité.

Planifier cette évolution lors d'une période creuse, par exemple en basse saison, est une stratégie payante. Cela laisse le temps de se consacrer aux démarches administratives, tout en maintenant une dynamique commerciale et une relation fluide avec les clients. En choisissant le bon moment, l'entrepreneur peut limiter l'impact de cette transition sur sa performance globale.

Passer d'une micro-entreprise à une structure plus formelle, comme une SASU ou une EURL, implique certes de nouvelles responsabilités, mais celles-ci sont aussi sources d'opportunités. La gestion comptable devient plus complexe, nécessitant l'établissement d'un bilan annuel et d'un compte de résultat. De même, la fiscalité exige de nouveaux choix stratégiques : impôt sur le revenu ou impôt sur les sociétés, gestion de la TVA... Ces obligations, bien que plus lourdes, s'accompagnent d'avantages concrets : une meilleure couverture sociale, la possibilité de déduire les charges, et une reconnaissance accrue auprès des banques et partenaires.

Un tremplin, pas une fin en soi

Le régime de la micro-entreprise reste une solution idéale pour démarrer ou tester une activité. Mais il ne doit pas être perçu comme une fin en soi. Comprendre ses limites, anticiper les transitions et se préparer à évoluer vers un statut plus adapté permettent de transformer cette étape initiale en véritable tremplin. En planifiant son évolution, l'entrepreneur peut surmonter les obstacles et maximiser son potentiel de croissance, en se donnant les moyens d'aller plus loin.

REJOIGNEZ BENJOIGMES

LE 1^{ER} RÉSEAU D'ENTREPRENEURS DE FRANCE !

CONTACTEZ-NOUS !

adhesion@medefparis.fr
01 53 59 19 65

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**
Paris



“

J’ai grandi
avec la peur
de ne pas
avoir de toit
au-dessus
de ma tête”

Diplômée de l’ESCP,
Stéphanie Delestre a
cofondé le spécialiste
de l’interim digital
Qapa en 2011.

Stéphanie Delestre a grandi dans une barre HLM de Vitry-sur-Seine. À 14 ans, elle faisait les marchés. À 50, elle est devenue multimillionnaire en revendant Qapa, l’entreprise d’interim qu’elle a cofondée en 2011. L’ancienne membre du jury de l’émission « Qui veut être mon associé ? », qui vient de publier un livre (*La rage d’entreprendre*, Editions Alisio) retraçant son parcours hors du commun, vient de lancer un nouveau projet reposant sur l’intelligence artificielle.

Pourquoi avez-vous écrit ce livre ?

Stéphanie Delestre. C'est le livre que j'aurais aimé lire lorsque je me suis lancée. Je voulais montrer à ceux qui se sentent éloignés de l'entrepreneuriat, qu'ils soient à la campagne ou en banlieue, qu'ils peuvent y arriver. J'ai eu la même vie qu'eux. Grâce aux nouvelles technologies, l'entrepreneuriat est accessible à tous. Peu importe d'où l'on vient. Si on a envie de se prendre en main, d'avancer et de lancer sa propre boîte, c'est possible. Il ne faut jamais rien lâcher.

Les librairies regorgent d'ouvrages sur l'entrepreneuriat...

Ces livres sont souvent des récits personnels ou des guides pratiques du type « comment optimiser son profil LinkedIn ». C'est une suite de conseils creux copiés sur des influenceurs américains. Beaucoup de monde parle d'entrepreneuriat sans rien y connaître : les influenceurs, ceux qui lancent une boîte et échouent au bout de deux jours... J'en ai assez d'entendre des gens raconter n'importe quoi et donner des leçons sans avoir jamais rien fait de leurs dix doigts. Tout ce « *bullshit* » induit les gens en erreur.

Le titre de votre livre fait référence à la rage d'entreprendre qui vous habite. D'où vient-elle ?

En grandissant dans un environnement difficile, on s'endurcit. Quand j'étais petite, j'avais honte de ma situation. Ma mère était secrétaire, elle était au smic. On n'avait pas d'argent, on vivait dans un HLM à Vitry. Je n'étais jamais à la mode, je ne pouvais pas m'acheter les vêtements tendances de l'époque, comme les blousons Chevignon ou les chaussettes Burlington. Cette situation était pesante. Les mêmes questions revenaient sans cesse : pourquoi moi ? pourquoi je me retrouve dans cette situation ? J'ai compris, presque 30 ans plus tard, que cette honte s'était transformée en moteur et m'avait donné une force incroyable : la rage. Je n'avais rien à perdre. La rage permet d'abattre tous les murs.

À quel âge avez-vous commencé à travailler ?

À 14 ans. D'abord sur les marchés, puis chez Go Sport au centre commercial Belle Épine, dans une librairie... Quand on grandit en banlieue, on apprend à ne rien lâcher, à se persuader que demain sera meilleur qu'aujourd'hui, à cohabiter avec tout le monde. Pour tous les jeunes de cité qui veulent entreprendre, c'est un atout.



J'ai travaillé 90 heures par semaine, sept jours sur sept, pendant dix ans.



La rage d'entreprendre,
Stéphanie Delestre,
éditions Alisio, 208 pages,
20,90 €

La rage-elle suffisante pour devenir entrepreneur ? Ne faut-il pas aussi un peu de flair ?

Plus que du flair, c'est surtout de la curiosité. Être entrepreneur, c'est être en veille permanente. Moi, je dors cinq heures par nuit, mon cerveau tourne en boucle. La nuit, je lis énormément, j'étudie les dernières tendances, les nouveaux business models, j'écoute des podcasts...

Avez-vous toujours su que vous deviendriez entrepreneure ?

Je l'ai senti très tôt. Quand j'étais petite, je rêvais de diriger un supermarché. Dans mon univers d'enfant, le supermarché était l'endroit où je sortais le week-end avec ma mère. Elle n'avait pas le permis. De toute façon, nous n'avions pas les moyens d'avoir une voiture, alors on allait faire les courses en poussant un caddie jusqu'au Super U ou au Casino du coin. En grandissant, j'ai réalisé que si je voulais m'en sortir, il fallait que je fasse du commerce. J'ai donc travaillé dur pour me payer mon école de commerce.

100

Stéphanie Delestre a vendu **Qapa** au géant suisse Adecco pour environ 100 millions d'euros en 2021.

Vous avez finalement intégré l'ESCP. Aviez-vous une idée précise de ce que vous vouliez faire après ?

Je voulais rentrer dans un grand groupe pour apprendre. J'ai eu la chance de passer 15 ans chez Bouygues où j'ai touché à tout : marketing, gestion, commerce international, production, finance... Ce fut une formation exceptionnelle, mais aussi éprouvante. Quand j'étais encore en stage, mon boss me disait : « Il est à 21h, il faut que tu rentres chez toi. » Je continuais à bosser, même si je savais que j'avais encore 1h40 de RER pour retourner à Vitry.



© Qui veut être mon associé / M6

Stéphanie Delestre sur le plateau de l'émission « *Qui veut être mon associé ?* », sur M6, en compagnie de Tony Parker.

Qu'est-ce qui vous a poussée à entreprendre ?

En 2007, j'ai quitté Bouygues pour aller diriger la start-up Qype (rachetée en 2012 par Yelp, leader mondial de la recommandation de restaurants ndlr) en Allemagne. J'y suis restée jusqu'en octobre 2010. C'est là que tout s'est accéléré. À mon retour en France, des gérants de fonds d'investissement m'ont dit : « Stéphanie, maintenant, tu es prête. Il faut que tu deviennes entrepreneure. » Le fait que des personnes que je respectais énormément me poussent à monter ma boîte a été un déclic.

Vous ne vous sentiez pas légitime à l'époque ?

J'avais un plafond de verre à briser. Il y avait toujours cette petite voix au fond de moi qui me disait : « Tu n'en es pas capable, tu n'es pas assez formée, tu n'es pas encore prête... »

En 2011, vous cofondez donc Qapa avec l'ambition de digitaliser le secteur de l'intérim. Dix ans plus tard, le chiffre d'affaires de l'entreprise atteint 45 millions d'euros. Que reprenez-vous de cette décennie passée à la tête de Qapa ?

J'ai été l'une des premières à croire à l'intérim digital. J'ai quasiment créé ce marché en France. On a été beaucoup copiés, mais Qapa a gardé une longueur d'avance. Ça a été dur, formateur et riche en adrénaline. J'ai travaillé 90 heures par semaine, sept jours sur sept, pendant dix ans. Pendant les cinq premières années, je ne me suis quasiment pas payée. J'étais dans l'intérim, le métier le plus dur du monde. Il faut placer des collaborateurs dans des entreprises tout en étant leur employeur. Juste avant la vente, nous étions l'une des plus grandes entreprises de France en nombre de collaborateurs. J'avais plus de 5 000 intérimaires en poste chaque mois.

Y a-t-il eu des moments de doute ?

Oui, notamment durant la pandémie. Une crise comme celle du Covid peut tout faire basculer en un instant. Dans les 72 heures qui ont suivi l'annonce du confinement en mars 2020, j'ai cru que ma boîte allait fermer... Tous mes clients m'ont appelé pour me dire qu'ils n'avaient plus besoin d'intérimaires. J'ai finalement triplé mon chiffre d'affaires dans les mois qui ont suivi grâce à la grande distribution.

En 2021, vous vendez Qapa au leader mondial Adecco pour environ 100 millions d'euros.

Qu'avez-vous ressenti au moment de la vente ?

Enormément de fierté. On a signé la vente en plein milieu de la nuit. J'ai posé mon stylo à 4h30 et je me suis dit deux choses : j'ai enfin l'argent pour mettre ma mère à l'abri, et j'ai réalisé tout le chemin parcouru depuis ma cité de Vitry-sur-Seine.

Vous êtes devenu multimillionnaire à 50 ans. Votre vie a-t-elle complètement changé ?

J'ai certes gagné beaucoup d'argent, mais on ne change pas ses habitudes du jour au lendemain. J'ai été habituée à vivre sans argent. J'ai grandi en faisant attention à chaque centime, et ça ne changera jamais. Je continue à m'habiller chez Zara. Le jean que je porte aujourd'hui m'a coûté 19 euros en soldes, et mes bottes 39 euros. Je n'ai pas de jet privé. J'ai la même voiture depuis 15 ans, elle a 200 000 kilomètres. Je prends toujours les transports en commun. Lorsque je vais voir ma mère, je prends la ligne 14 jusqu'à Bibliothèque François-Mitterrand, puis le RER C jusqu'à Vitry-sur-Seine.

**J'en ai assez d'entendre
des gens raconter n'importe quoi
sur l'entrepreneuriat.**

L'argent n'a vraiment rien changé ?

J'ai grandi avec la peur de manquer, la peur de ne pas avoir de toit au-dessus de ma tête... Alors, aujourd'hui, ce que m'apporte l'argent, c'est de la sérénité. Je sais que si ma mère a besoin d'aller en maison de retraite, je pourrais lui payer un établissement correct. Ce qui n'a pas toujours été le cas. Chez Qapa, je me payais à peine 2 000 euros bruts par mois. Mon directeur commercial gagnait cinq fois plus que moi. Durant cette période, ma mère a fait un AVC. J'ai commencé à paniquer et à me poser des questions. S'il faut la placer dans un Ehpad correct, comment faire si je n'ai pas l'argent pour payer ? J'ai eu un électrochoc. J'ai réalisé que je n'avais plus le choix : il fallait que Qapa réussisse.

Vous n'avez jamais songé à lever le pied ou à prendre votre retraite ?

Ce n'est pas dans mon ADN. Ma première valeur, c'est le travail. L'ennui m'angoisse. Quand on s'ennuie, on tourne en rond. Pour continuer à apprendre et transmettre le savoir que j'ai acquis, quoi de mieux que de remonter une boîte en repartant de zéro ?

En 2024, vous avez lancé Volubile, une start-up misant sur l'IA générative dont la promesse est de « réinventer la relation client ». C'est-à-dire ?

Nous fabriquons des agents conversationnels vocaux qui gèrent les appels entrants et sortants de l'ensemble du cycle de vente, de la prospection commerciale à la relation client jusqu'au support technique. Ces agents parlent comme des êtres humains avec une fluidité telle que les clients ne se rendent même pas compte qu'ils parlent à une IA. Contrairement à un centre d'appels humain qui a une capacité limitée, notre solution peut gérer des dizaines de milliers d'appels en parallèle. Volubile est capable de gérer votre standard téléphonique, de prendre des rendez-vous et de les injecter dans votre calendrier.



Stéphanie Delestre aux côtés de Laurent Delaporte (à gauche), président de Volubile et ancien PDG de Qapa, et de Julien Ros (à droite), cofondateur et CTO de Volubile.

Certains vous diront que Volubile n'est qu'une énième start-up surfant sur la vague ChatGPT...

Sauf que Volubile, ça marche vraiment. Notre solution est fonctionnelle, elle est déjà déployée dans les entreprises, que ce soit dans les TPE ou les grands groupes. L'entreprise a été lancée en 2024, et nous avons déjà une quarantaine de clients. Le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui devrait être compris entre 2 et 5 millions d'euros en 2025, double tous les deux mois. Notre solution est totalement intégrée aux différents outils : CRM, catalogues produits, calendriers, gestion du support client...

Les entreprises qui n'intégreront pas l'intelligence artificielle vont disparaître.

L'IA générative n'est pas une mode ?

Ceux qui pensent que l'IA est une mode ou un gadget sous-estiment totalement son impact. Les entreprises qui ne l'intégreront pas vont disparaître. Nous sommes entrés dans une ère de compétition sans précédent. On n'a jamais connu une transformation aussi radicale du monde du travail. À côté, l'arrivée d'Internet était presque anecdotique. L'IA générative va révolutionner les entreprises en profondeur et multiplier leur productivité de manière exponentielle.

Vous êtes aussi impliquée dans Volubile que vous l'étiez dans Qapa ?

Je suis exactement le même schéma : je ne suis pas payée, je travaille sept jours sur sept. Mais c'est ma passion. Regardez Bernard Arnault. Il a 75 ans, c'est l'un des hommes les plus riches du monde, et il travaille toujours. Pourquoi ? Parce que le travail, c'est la santé. En France, nous avons un modèle social unique qu'il faut protéger. Si tous les entrepreneurs comme moi arrêtent de travailler, il ne reste plus rien.

Sciences Po : un incubateur discret aux grandes ambitions

Fondé en 2008, l'incubateur de Sciences Po, niché au sein du Centre pour l'Entrepreneuriat de l'école, brille par sa discrétion. Il a pourtant permis l'essor de nombreuses start-up françaises. Tour d'horizon.

10

à 15 start-up
incubées chaque
année.

2 programmes
de recherche :
Chaire pour
l'Entrepreneuriat
des Femmes,
et Entreprendre
en Afrique.





© Sciences Po

1. Le centre d'entrepreneuriat de Sciences Po réunit le jury de sélection deux fois par an, le 1^{er} mardi de février et juillet
2. Maxime Marzin a intégré l'équipe dirigeante de Sciences Po en 2008 pour y créer l'incubateur de start-up.

Sciences Po est surtout connu pour ses formations en fonction publique et ses futurs énarques. En réalité, les Alumni de Sciences Po sont des créateurs d'entreprises de longue date. Ainsi, **Christian Dior, Nuxe Play Bac, Himedia, Pricematch, Shippeo, ConcordNow, Même Cosmetics, le Chocolat des Français** ont été créées par des diplômés. L'un des associés de la licorne **Pennylane, Arthur Waller**, est aussi issu du Centre.

Petit coup de projecteur médiatique : **Funkie « Funky veggie »** a participé à « *Qui veut être mon associé ?* » le 19 février dernier.

Un centre pour l'entrepreneuriat

Cette réalité a été concrétisée par la création du Centre pour L'Entrepreneuriat en 2017. Mais l'incubateur intégré à cette structure existait déjà depuis 2008.

Le programme de formation de l'incubateur est de douze mois, avec un coaching individuel tous les 15 jours, une mise en relation avec des experts, un soutien juridique et à la rédaction des demandes de subventions, sans oublier la mise en réseau et le travail entre incubés. Un fonds de business angels constitué par les alumni de l'incubateur accompagne également le centre.

Témoignage de l'entreprise Sélectra

Aurian de Maupeou et **Xavier Pinon** étaient encore étudiants lorsqu'ils ont créé **Sélectra**, 2200 collaborateurs aujourd'hui et un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. Dotés tous deux du master Finance et Stratégie de Sciences Po, le premier est un geek autodidacte tandis que le second est l'organisateur projet, aujourd'hui président du groupe Entreprendre des Alumni de Sciences Po.

« On nous a encouragés à Sciences Po à nous lancer vite pour tester, et changer notre fusil d'épaule tout aussi vite si ça ne marche pas ».

Incubé en 2010, Selectra est un comparateur de prix des contrats (énergie, internet, assurances, télécom...) de la maison française qui s'est lancé quasiment immédiatement en Espagne. Le souvenir de leur stage au Japon a été utile. Les deux associés visent aujourd'hui l'Amérique latine. Prochain challenge : intégrer l'IA dans l'activité.

« L'incubateur de Sciences-Po a donné le bon cadre pour Selectra a ses débuts et continue à permettre à de nombreuses start-up de prendre leur envol, loin des clichés d'une institution qui ne serait tournée que vers le secteur public ».

Les ambitions 2025

Au-delà d'un programme de recherche sur le leadership, lancé ce printemps avec une chercheuse de Sciences Po, Maxime Marzin, directeur de la structure, a pour objectif de développer des start-up dans des secteurs économiques en forte croissance. *« En 2025, grâce au soutien conséquent de nouveaux mécènes (entrepreneurs alumni de l'incubateur !), nous allons pouvoir développer nos formations et notre accompagnement autour de nouveaux axes tels que la cybersécurité, la souveraineté technologique et les technologies de défense. »*

Énergies renouvelables : les entreprises face au défi de la compétitivité

La transition énergétique avance, mais les obstacles demeurent. Le 6 février 2025, près de 300 dirigeants, experts et institutionnels se sont réunis au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie pour la 6^{ème} édition de la Conférence EnR Entreprises.



300 dirigeants, experts et institutionnels ont débattu au cours de la 6^{ème} édition de la Conférence EnR Entreprises.

Organisée par l'Institut Orygeen et Zia Agency, avec le soutien de l'ADEME et sous le patronage d'Agnès Pannier-Runacher, la Conférence EnR Entreprises a permis de rappeler que la pression concurrentielle constitue un enjeu central : les entreprises européennes doivent composer avec un coût des énergies renouvelables plus élevé qu'aux États-Unis.

Parallèlement, la nécessité d'intégrer la décarbonation au cœur des modèles économiques s'impose. Adapter les chaînes d'approvisionnement, revoir les processus de production, concevoir des produits bas-carbone : une transformation profonde est déjà en cours et doit encore s'accélérer.

Des défis à plusieurs niveaux

Plusieurs thématiques structurantes ont émergé au fil des discussions nourries : l'innovation comme un levier incontournable pour améliorer la rentabilité des énergies renouvelables, la question de la chaleur décarbonée, notamment pour les industries dont les besoins en énergie thermique restent importants... **Produire mieux en consommant moins devient un objectif stratégique.**

Par ailleurs, l'approvisionnement en métaux rares suscite de vives préoccupations, car ces ressources sont essentielles à la transition énergétique et leur accès devient de plus en plus complexe. Enfin, la communication autour de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a été au cœur des débats. Sensibiliser, convaincre et embarquer l'ensemble des parties prenantes est un passage obligé pour accélérer la transformation.

Les entreprises en première ligne

Plusieurs dirigeants ont pris la parole pour partager leur engagement en faveur de la transition énergétique. **François Gay-Bellile**, président de Coca-Cola Euro Pacific Partners, a insisté sur le rôle moteur des grandes entreprises, estimant qu'elles devaient entraîner l'ensemble de leur écosystème dans la décarbonation. Il a rappelé que son groupe visait la neutralité carbone d'ici 2040.

Caroline Darmon, de Publicis France, a mis en avant une tendance forte : selon 80% des directeurs de communication, l'engagement climatique des marques est aujourd'hui vital

... L'innovation demeure un levier incontournable pour améliorer
... la rentabilité des énergies renouvelables.



42,5%

La part des énergies
renouvelables
prévue en 2030
dans la production
énergétique
européenne.

« C'est aux grandes
entreprises et non
aux PME de faire
le premier pas ».

**François
Gay-Bellile
(COCA-COLA Partners)**

pour leur survie. **Sophie Jayet-Creusot**, chez Unilever, a souligné l'importance de l'engagement citoyen et de la force du collectif pour faire évoluer les pratiques à grande échelle.

De son côté, **Joseph Fonio**, représentant de RWE Renewables France, a insisté sur les avancées technologiques qui rendent les énergies renouvelables de plus en plus compétitives.

Un cap à tenir

L'Union européenne s'est fixé un objectif ambitieux pour 2030, avec l'intention de porter la part des énergies renouvelables à 42,5% de son mix énergétique. Mais cette ambition se heurte à des réalités économiques complexes. Les entreprises européennes doivent composer avec des coûts de production plus élevés que ceux de leurs concurrentes américaines ou asiatiques, ce qui met leur compétitivité sous pression.

Malgré l'urgence, les obstacles administratifs persistent. Les délais d'instruction des projets sont jugés trop longs et la fiscalité reste souvent perçue comme un frein...

Les PME, vrai moteur de l'économie française

Elles créent de l'emploi, innovent, dynamisent les territoires et exportent partout dans le monde. Bien que discrètes et souvent sous-estimées, les PME sont bel et bien les véritables piliers du tissu économique et industriel.



29

le pourcentage
des salariés français
travaillant au sein
d'une PME.

27%

Selon Bpifrance,
« 27% des PME ont
exporté au cours
des cinq dernières
années ».



**Les PME
sont fortement
ancrées dans
les territoires.**



Si les start-up ont joué les premiers rôles sur la scène médiatique et politique depuis une décennie, portées par l'avènement de la French Tech et les levées de fonds records, ce sont bien les PME qui font tourner l'économie française. Elles sont environ 160 000. Si l'on intègre les petites entreprises (moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires), elles représentent l'immense majorité des entreprises françaises, emploient près d'un actif sur deux et génèrent plus de la moitié du PIB. Selon l'Insee, les PME ont réalisé un chiffre d'affaires estimé à 1,02 milliards d'euros en 2023, soit 21,4% du chiffre d'affaires de toutes les entreprises françaises.

Près d'un tiers des emplois

S'il y a bien un domaine dans lequel les PME font la différence, c'est l'emploi. 29% des salariés français (contre 25% pour les ETI) travaillent au sein d'une PME, soit 4,3 millions de personnes. En plus d'être les premiers employeurs du pays, les PME sont ancrées dans les territoires : plus de 60% de leurs salariés travaillent hors d'Île-de-France. Mais aujourd'hui, elles peinent à recruter. Dans le numérique, l'artisanat et l'ingénierie, la pénurie est criante. Résultat : de nombreuses PME refusent des contrats, faute de bras disponibles.

En matière d'export, les PME jouent également un rôle important. Leur poids à l'export est évalué à 14,7% du chiffre d'affaires global des entreprises françaises. Selon un rapport de Bpifrance, « 27% des PME ont exporté au cours des cinq dernières années ». Mais il y a un hic : chaque année, un tiers des PME qui tentent de se déployer à l'international finissent par renoncer. Les obstacles ? Les coûts de prospection, la complexité administrative et les délais de paiement.

Une série de difficultés

Si les PME restent la pierre angulaire de l'économie française, elles n'en restent pas moins confrontées à des défis. Entre septembre 2023 et septembre 2024, environ 5 300 d'entre elles ont fait défaut, selon un rapport de BPCE. Et l'année 2025 semble, elle aussi, placée sous le signe de la morosité. La trésorerie des PME reste fragile. Mais le vrai problème se situe au niveau de l'investissement : il recule, victime de la hausse des taux d'intérêt et du ralentissement de la demande. Emprunter coûte plus cher, et le retour sur investissement est incertain. Selon une étude de Rexecode, « une entreprise sur deux prévoit de reporter ses projets d'investissement en 2025 ». À cela s'ajoute une concurrence effrénée et déloyale des grandes entreprises et des géants du e-commerce qui cassent les prix en s'affranchissant de certaines contraintes fiscales et sociales.

Enfin, cette prudence des PME fait écho à une situation politique marquée depuis plusieurs mois par une grande instabilité. Une instabilité à laquelle s'ajoute le coût du crédit, la pénurie de main-d'œuvre, le remboursement des PGE et la complexité administrative. En somme, les PME naviguent à vue dans un épais brouillard. Or, quand les PME toussent, le pays s'enrhume. Leur résilience et leur capacité d'adaptation seront-elles suffisantes ?

Thibaut Veyssset



2.

1. La France compte
160 000 PME.

2. Les PME sont le cœur
battant de l'économie
française.

Ces PME qui innovent dans des secteurs clés

Pour connaître la croissance, mieux vaut se situer sur le bon secteur, comme les technologies de l'information, l'IA, les énergies de transition, la bio et MedTech, la cybersécurité ou la logistique. Certaines entreprises ont su se positionner sur ces domaines du futur.



30%

des demandes de brevets sont réalisées par des PME, des porteurs de projets et des microentrepreneurs.

15 458 demandes de brevets à l'INPI en 2024, chiffre stable par rapport à 2023.

1. De la greentech à l'aéronautique, les PME françaises innovent et s'imposent à l'international.
2. La jeune équipe de Beem Energy.

Parmi les PME innovantes installées sur des activités qui ont le vent en poupe, on ne trouve pas que de jeunes start-up. Certaines sont présentes depuis des années, ont su choisir les bons investissements, matériels et humains pour assurer leur croissance actuelle. Elles ont souvent aussi l'international en ligne de mire.

Expliseat, l'aéronautique

Expliseat est née en 2011 grâce à un trio de cofondateurs solides, **Benjamin Saada**, qui crée l'entreprise alors qu'il est en dernière année d'ingénieur, **Jean-Charles Samuelian** (co-fondateur d'Alan), et **Vincent Tejedor** (aujourd'hui en poste au ministère des Armées). L'idée de départ est simple. Il s'agit de concevoir un siège d'avion très allégé, permettant d'économiser le carburant. 53 brevets plus tard et quelques certifications, le succès de l'entreprise n'est plus un sujet, les ventes se font auprès de compagnies de transport de par le monde. Au départ, Expliseat était centrée sur la conception et la vente, la fabrication était sous-traitée. La première usine a été inaugurée en septembre 2024 à côté d'Angers après une levée de fonds de 17 millions d'euros en avril 2023.

Beem Energy, autonomie énergétique pour tous

Ralph Feghali, Pierre-Emmanuel Roger et Arthur Kenzo sont convaincus dès 2019 que la décentralisation du réseau énergétique est la solution pour faciliter la transition énergétique chez les particuliers, tout en évitant des tonnes de CO₂.

L'objectif est clair, de doter 500 000 foyers d'ici 2030 d'équipements solaires en autoconsommation. La concurrence directe est présente, avec Mylight150 qui annonce déjà 120 millions de CA. Ce secteur est le témoin de nombreuses levées de fonds, preuve de son dynamisme.

Crowdsec, la cybersécurité collective

Thibaut Koechlin, Philippe Humeau, Laurent Sobrevilla travaillaient déjà dans l'hébergement de haute sécurité avant Crowdsec. Ils ont créé un logiciel open source et collaboratif, une alliance dans le but de bloquer les IP utilisées par les cybercriminels.

Leur solution s'adresse particulièrement aux PME et particuliers qui ne sont pas armés pour lutter contre les pirates du net. Le logiciel de cybersécurité développé permet également de communiquer à l'ensemble de la communauté les IP afin de les rendre inoffensives immédiatement. Plus de 100 000 clients utilisent cet outil gratuit, l'objectif est d'avoir le réseau le plus large possible afin d'être encore plus efficace. L'entreprise cible à présent l'Amérique du Nord.

Afyren, greentech

Afyren a développé une technologie de fermentation à partir de microorganismes naturels locaux qui remplacent les ingrédients issus du pétrole pour les secteurs de l'alimentation humaine et animale, les lubrifiants, les arômes entre autres. Douze ans de R&D, une usine située en Moselle, proche de la clientèle française, allemande et du Benelux, sont le résultat de cette persévérance.

Après 70 millions d'euros en 2022, un financement de 10 millions d'euros va permettre d'améliorer le fonctionnement de l'usine, « une bioraffinerie pionnière de la bioéconomie ». Les co-fondateurs **Nicolas Sordet** et **Jérémy Pessiot** sont associés au fonds SPI (Bpifrance). Leur défi pour 2025 est de faire tourner l'usine en continu et « dupliquer rapidement ce modèle pour le développer ailleurs, notamment en Amérique du Nord et en Asie ».



PME françaises : l'export, un défi qui rapporte

Les PME françaises exportent, même si les grandes forces de notre balance commerciale sont les grands groupes du luxe, de l'aéronautique, de l'agroalimentaire. La première édition du baromètre Bpifrance Le Lab « Au-delà des frontières : les PME et l'Export » révèle des chiffres témoignant que les PME font preuve d'audace pour franchir les frontières et grandir.



27% des PME françaises ont exporté régulièrement au cours des cinq dernières années

et anticipent une hausse de ce courant d'affaires. On peut y ajouter 12% qui le font occasionnellement. Autre élément positif, un tiers des PME n'ayant jusqu'à présent pas réussi dans leurs précédentes tentatives ont cet objectif en ligne de mire pour cette année.

23% des PME ont l'intention d'exporter

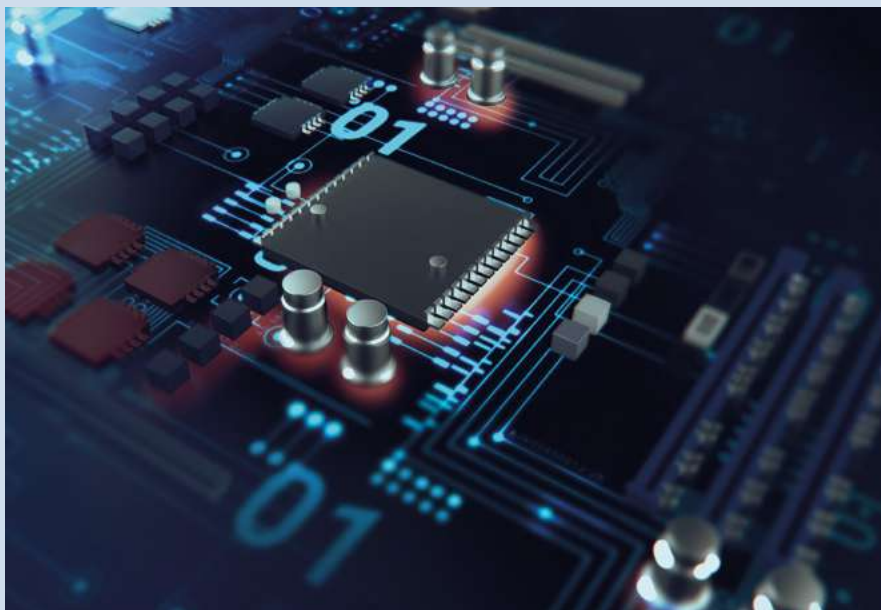
Le degré d'innovation joue un rôle primordial dans la performance à l'étranger, tout comme la notoriété éventuelle des produits ou de la marque. Avoir des clients hors de France oblige également à se pencher plus régulièrement sur la qualité de l'offre. S'allier est aussi une option.

Pacte PME et Exportmates.com proposent des plateformes digitales innovantes qui facilitent les démarches collaboratives à l'export. La France soutient également ses exportateurs via de nombreuses aides, telles que les garanties de **Bpifrance**, les assurances prospection, les financements export, ainsi que les subventions et accompagnements proposés par **Business France** et les dispositifs du plan **France Relance**. Ces contacts sont précieux et à ne pas négliger.

Les PME exportatrices ont un taux de croissance supérieur aux autres, elles investissent plus, en particulier pour des initiatives « vertes ». 41% des exportatrices sont innovantes (contre 14% des non exportatrices) et cerise sur le gâteau, « les indicateurs prévisionnels d'activité et d'emploi » sont aussi plus élevés.

Développer une PME est un défi permanent, et l'export ajoute une couche supplémentaire de complexité. Entre l'obligation d'innover, de décarboner, la nécessité de financer sa croissance, la quête des bons talents et la pression d'une concurrence internationale aux fiscalités parfois plus avantageuses, les obstacles sont nombreux. À cela s'ajoutent des délais de paiement souvent longs et des négociations exigeantes qui peuvent remettre en question toute une stratégie. Pourtant, de nombreuses PME françaises relèvent le pari, en ciblant d'abord l'Union européenne, leur premier marché, avant de s'attaquer à des zones plus lointaines comme l'Amérique du Nord ou le Moyen-Orient/Afrique du Nord.

Présent dans plus de 20 pays, Socomate International accompagne ses clients partout dans le monde



41%

des PME
qui exportent visent
uniquement l'Europe.

Les 3 raisons
principales
des PME qui
n'exportent pas :
la taille, le manque
de compétences,
la complexité
administrative.

Les PME qui réussissent

Le Slip Français, le chocolat **Valrhona**, **Socomate International** l'entreprise spécialisée dans les systèmes électroniques de contrôle par ultrasons, la robotique industrielle avec **Stäubli**, les chaussures **Veja**, les machines agricoles **Pellenc**, les sirops **Monin et Routin**, le popcorn de **Nataïs**, les tables de ping pong **Cornilleau**, les fontaines à boire **Delabie**, les selles d'équitation **Lim**, autant d'exemples de belles réussites à l'export, qui constitue la majeure partie de leur chiffre d'affaires.

Dans son livre « *L'export fait vivre – Ces entreprises françaises championnes du monde* » (éd. Le Cherche Midi), l'économiste **Ludovic Subran** met en avant des faits. Un déficit commercial de 100 milliards d'euros en France, deux fois moins d'entreprises exportatrices qu'en Allemagne ou en Italie, 70 % des exportations françaises réalisées par 1 % des entreprises. Pas de quoi se réjouir. Pourtant, la France se maintient au 7^e rang mondial et l'ouvrage met en avant quelques success-stories exemplaires.

Si la France reste dans le top 10, ce n'est pas uniquement grâce aux secteurs dont toute la presse parle, énergies vertes, cloud ou cybersécurité, mais aussi grâce aux domaines traditionnels, tels que la mode, le textile ou l'agroalimentaire, autres champions nationaux eux aussi.

Jules Balent

Ces PME qui investissent dans l'industrie

La désindustrialisation n'est pas une fatalité. Même si l'année 2024 n'a pas été à la hauteur des années précédentes, les projets existent. Y compris dans le tissu vital des petites et moyennes entreprises françaises.



4

secteurs phares
de la
(ré)industrialisation :
la production
de batteries,
l'aéronautique
et le spatial, le
microélectronique et
semi-conducteurs,
ainsi que
l'agroalimentaire.

La France a pour
objectif de faire
remonter son
industrie de 10 à
12% d'ici 2035.

1. Les PME poursuivent la bataille de la réindustrialisation en France.
2. ACC Gigafactory à Billy-Berclau/Douvain.

La BPI prévoit d'investir 35 milliards d'euros dans l'industrie pour les 4 ans à venir.

Une aide publique qui sera la bienvenue, car l'une des difficultés principales est le financement à réunir pour une initiative considérée comme risquée par les banques, d'autant qu'elles ne sont pas si souvent confrontées à ce type de situation.

36 nouvelles ouvertures nettes de sites industriels ont eu lieu au cours du premier semestre 2024, la majorité dans l'industrie verte. Cependant, le second semestre a changé la donne. Finalement, le bilan est à -15, premier bilan négatif depuis 2016. Le contexte incertain n'a pas aidé, même si ce chiffre est loin d'être catastrophique.

Gigafactory : l'Europe en première ligne

L'Europe est la zone phare pour l'installation et les projets de gigafactories. Depuis 2016, l'Allemagne est le territoire le plus apprécié des investisseurs avec 37 installations ou projets, suivi de la France avec 19 sites.

En 2023, la **gigafactory ACC** produisant des cellules de batteries électriques (Stellantis, Total Énergies, Mercedes) a ouvert, la première de quatre sites dans le Pas-de-Calais dont celui de Vekor. Un projet majeur pour réduire la dépendance vis-à-vis de l'Asie.

Projets et concrétisations

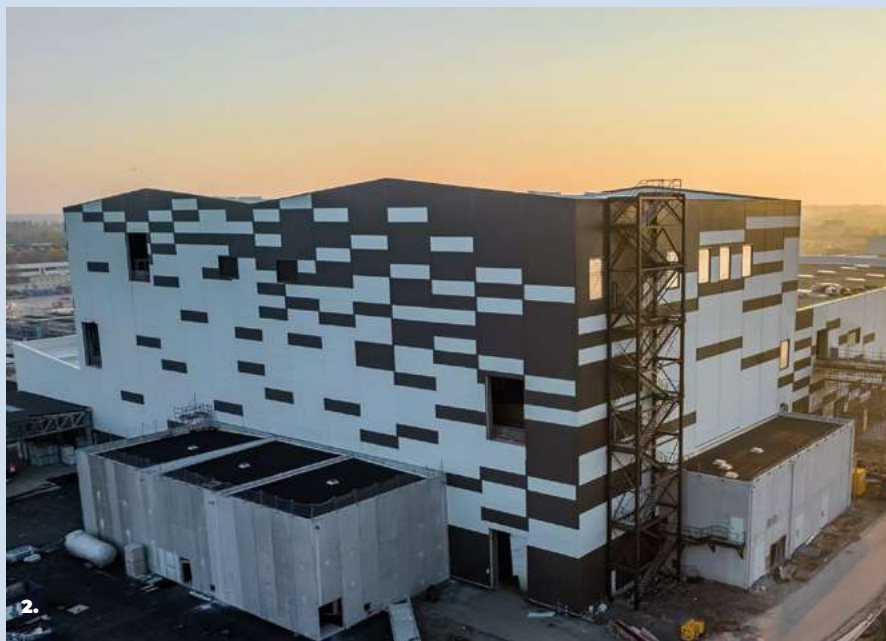
Airbus, Renault, Safran, Schneider Electric, Saint-Gobain, Total Énergies, Michelin sont parmi les grands investisseurs industriels français. Si le volume d'investissement est élevé, les PME aussi sont des acteurs dynamiques, certaines agrandissent des sites existants, d'autres entrent dans le dispositif « *Première Usine* » du gouvernement. Parmi ces dernières, on peut citer **Aura Aero** avec un projet de ligne d'assemblage d'avions hybrides à Cugnaux, **Bulane** et ses électrolyseurs à Fabrègues, **Oledcomm** et son usine 100 % LiFi, **Tilspac** et ses polymères naturels, etc. Ces implantations industrielles interviennent aussi dans ce cas après des années d'investissements d'une autre nature, en R&D. **France Num** et **France Relance** sont également des programmes publics importants sur ce thème.

Des PME françaises tourner vers l'avenir

Maison Hermès est une marque emblématique du luxe made in France. Un nouveau projet d'atelier de maroquinerie, le deuxième, est prévu pour 2025 près d'Angoulême, qui vient s'ajouter à toutes les implantations françaises de l'entreprise à la renommée mondiale.

Schmidt Groupe va également investir 80 millions d'euros pour une usine à Sélestat qui sera spécialisée dans les produits d'aménagement de la maison dans le cadre d'une diversification de son offre.

Parfois les projets sont particulièrement complexes à mettre en place. C'est le cas pour **Ipsophène**, start-up innovante créée en 2021 qui veut installer une usine de paracétamol près de Toulouse. Depuis l'été 2023, la start-up occitane a annoncé sa volonté, et doit obtenir sa certification de fabricant pharmaceutique, un long processus. D'autres projets ont vu le jour ailleurs en France sur cette molécule, mais des doutes ont été émis quant à la rentabilité. **Jean Boher**, le PDG d'Ipsophène, garde son optimisme, d'autant qu'UPSA s'est dit intéressé et que le projet global à long terme soutenu par l'État est de proposer une alternative française aux fabricants actuels asiatiques.



L'art de s'associer



Arnaud Courdesses,
Laurent Windenberger
et Arnaud Thiollier
ont dirigé Babymoov
pendant près d'un
quart de siècle.

Laurent Windenberger a dirigé Babymoov, PME clermontoise spécialisée dans le matériel de puériculture, durant 25 ans avec ses deux autres associés. Une aventure qu'il a racontée dans un livre, *L'art de s'associer* (éditions Vuibert), paru en 2024. Désormais à la tête d'un fonds de capital-risque, le chef d'entreprise auvergnat nous livre ses secrets pour entreprendre à plusieurs.

Lorsqu'ils décident de s'associer, quelles erreurs courantes commettent les entrepreneurs ?

Laurent Windenberger. La principale erreur est de croire que tout va bien se passer car on est amis et qu'on se connaît bien. Penser qu'une bonne idée ou le fait d'être complémentaires suffira à créer une bonne entente et un bon fonctionnement est une illusion. Lorsque vous vous associez, vous n'échappez pas aux montagnes russes de la vie d'entreprise et aux conflits. Mieux vaut donc être aligné sur la vision, les valeurs, la répartition des rôles et l'ambition.

Vous parlez de l'importance des valeurs communes entre associés. Comment peut-on s'assurer que ces valeurs sont alignées avant de démarrer une collaboration ?

En faisant ce que j'appelle un « voyage de noces ». Cela consiste à partir au vert durant deux ou trois jours pour échanger de manière informelle sur la vision, les valeurs et les sources de motivations. En un mot, créer du « off » pour parler vrai et bâtir une confiance mutuelle.

Les conflits liés aux parts sociales ou aux rémunérations sont fréquents. Comment éviter ces tensions ?

Mettez tout sur la table ! Chacun peut parler de ses envies et de ses besoins. Il faut ensuite évoquer le cadre budgétaire de l'entreprise et définir une solution équilibrée. Tout doit être abordé : rémunération, frais, temps de travail et congés. Un écrit actualisé chaque année favorise aussi la transparence et la confiance.

Beaucoup d'entrepreneurs négligent le pacte d'associés. Pourquoi est-il si important ?

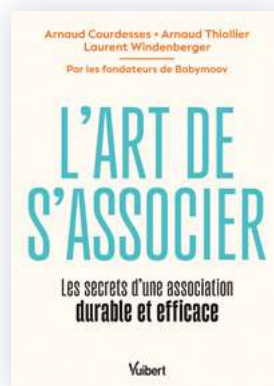
Ils sont, en effet, nombreux à le négliger. Le pacte est pourtant essentiel. C'est au moment où l'entente est au beau fixe, c'est-à-dire au début de l'association, qu'on doit imaginer le pire : la fin de l'entreprise, la mésentente ou le décès. D'autant plus que le fait de tout cadrer en amont est rassurant pour la suite.

En cas de désaccord majeur, quelles protections juridiques aident à préserver l'entreprise ?

Il n'y en a pas. C'est notamment le problème des start-up. Une mésentente entre associés peut mettre en danger l'entreprise. Là encore, si le pacte est bien ficelé et s'il est bienveillant pour l'entreprise – et pas seulement pour les associés –, il permet d'éviter le pire. Parfois, un profond désaccord peut nécessiter l'intervention d'un médiateur ou d'un DG de transition.

Quelles sont les qualités essentielles pour devenir un bon associé ?

L'optimisme, la capacité à se remettre en cause, à mettre son ego de côté, et la conviction qu'à plusieurs, on est plus forts.



L'art de s'associer - Les secrets d'une association durable et efficace, Arnaud Courdresses, Arnaud Thiollier et Laurent Windenberger, éditions Vuibert, 208 pages, 24 €

Que conseilleriez-vous aux entrepreneurs qui cherchent un associé mais ne savent pas comment trouver la personne idéale ?

La complémentarité des appétences est fondamentale. Il faut que chacun ressente du plaisir dans son quotidien. Le « match » parfait n'existe pas et c'est tant mieux. Il faut rencontrer du monde, échanger, partager votre vision. Au bout d'un moment, on trouve assez naturellement la personne avec qui se lancer dans l'aventure.

Une mésentente entre associés peut mettre en danger l'entreprise.

Les conflits entre associés sont souvent inévitables. Quels outils ou pratiques recommandez-vous pour les gérer de manière constructive ?

Ne pas trop attendre. Il faut veiller à structurer un emploi du temps incluant des réunions entre associés au cours desquelles on peut se dire les choses. J'appelle cela le comité de direction. Il a lieu idéalement tous les 15 jours. Ainsi, le conflit est traité et une décision en découle. D'une situation souvent subjective, on arrive à trouver une solution objective. En un mot, parlez-vous, mais au bon moment.

Comment éviter que des divergences professionnelles ne dégénèrent en tensions personnelles ?

Les journées d'alignement, à raison de deux par an, permettent à la fois de s'accorder sur la stratégie d'entreprise et son déploiement. C'est un bon moyen de faire baisser les tensions.

Votre modèle de présidence tournante a intrigué de nombreux observateurs. Quels sont ses avantages et ses inconvénients ?

Les aspects négatifs sont la paperasse et les contrats au démarrage. Chez Babymoov, une fois que la machine a été mise en route, tout le monde s'est habitué au fonctionnement. Le grand avantage de ce modèle tenait à l'équilibre du pouvoir. Cette forme d'équité nous motivait à donner le meilleur de nous-même pour mériter ce statut de président.

Quels conseils donneriez-vous aux entrepreneurs pour maintenir une association dynamique et solide sur le long terme ?

Il faut allier compétence, appétence et confiance. Mais surtout, à l'image d'un couple, entretenez votre association : partez en voyage ensemble pour voir des clients, des fournisseurs, un salon professionnel ou une conférence inspirante. Prenez du bon temps et célébrez les bonnes nouvelles.

Un autre conseil que je donnerais aux entrepreneurs serait de s'entourer d'un advisory board (comité consultatif dont l'objectif est de conseiller les dirigeants de l'entreprise, ndlr) composé de personnes indépendantes, compétentes et capables de challenger la direction et sa vision stratégique.

Que pensez-vous des plateformes mettant en relation des associés potentiels ? Sont-elles efficaces pour créer des partenariats solides ?

C'est très intéressant, surtout à notre époque où la majorité des créations d'entreprises impliquent plusieurs associés. Mais il faut bien prendre conscience qu'il ne s'agit que de mise en relation. Pour le reste, c'est toujours l'humain, associé à des outils et des bonnes pratiques, qui crée l'alchimie gagnante.



Lorsque vous vous associez, vous n'échappez pas aux montagnes russes de la vie d'entreprise et aux conflits.

Les trois entrepreneurs ont mis en place une présidence tournante lorsqu'ils dirigeaient Babymoov.



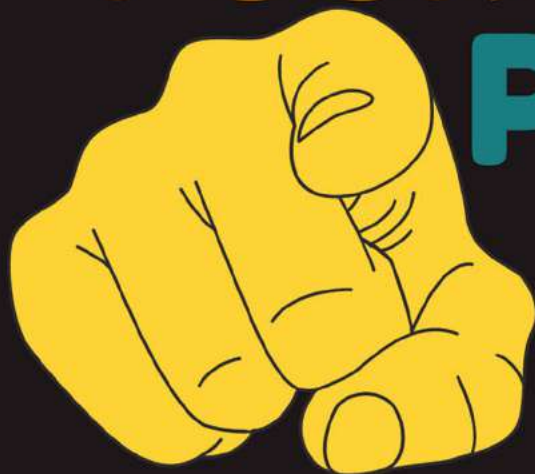
Avez-vous déjà vécu un conflit majeur chez Babymoov ?

En 2015, une entreprise chinoise a voulu nous racheter à prix d'or et l'un d'entre nous a refusé. Ce désaccord a déclenché une véritable tempête. Nous avions sous-estimé l'impact de cette situation au niveau personnel. Pourquoi ? Parce que nous n'avions pas assez pris le temps de dialoguer. Nous avons donc remis le dialogue au centre et réfléchi à l'intérêt suprême de ce qui nous liait, à savoir l'entreprise.

Votre expérience personnelle chez Babymoov a-t-elle été la source principale d'inspiration dans l'écriture de votre ouvrage ?

Bien entendu. Vingt-cinq ans de vraie vie d'associés, ce n'est pas rien comme expérience. Mais nous voulions aussi proposer d'autres expériences. Raison pour laquelle il y a huit témoignages dans notre ouvrage, dont celui d'Augustin de la marque Michel & Augustin.

L'ENTREPRENEUR DE DEMAIN, POURQUOI PAS



VOUS ?

 **franchise**
expoPARIS

ff Fédération
Française
Franchise

DU 15 AU 17 MARS 2025
PARIS - PORTE DE VERSAILLES

Demandez votre badge gratuit ICI

Ou sur www.franchiseparis.com
avec le code PAR5RB



Les 10 questions à se poser avant de lancer sa boîte

Créer son entreprise peut être grisant. L'indépendance, la créativité, la liberté... Mais aussi le stress, l'incertitude et les nuits blanches. Avant de vous lancer tête baissée, prenez le temps de répondre à quelques questions essentielles.



1,111

million d'entreprises
ont été créées
durant l'année 202.

**Si vous ne pouvez
pas résumer
l'utilité de votre
projet en une
phrase, c'est qu'il
y a un problème.**

1. Posez-vous la seule question qui compte : quel problème résolvez-vous ?
2. L'entrepreneuriat n'est pas un sprint, c'est un marathon.

Pourquoi voulez-vous entreprendre ?

Vous rêvez d'indépendance, de succès, d'une vie facile ? Mauvaise nouvelle : entreprendre, c'est un parcours semé d'embûches. Nuits blanches, doutes, pressions. Sans une motivation solide, mieux vaut s'abstenir. Précisez vos ambitions : liberté, défi personnel ou passion ? Ce travail de clarification vous servira de boussole lorsque les obstacles surgiront.

À quel problème répondez-vous ?

Une bonne idée ne suffit pas : il faut qu'elle serve. Si votre produit ou service n'apporte rien, il disparaîtra. Posez-vous la seule question qui compte : quel problème résolvez-vous ? L'illusion du « *marché qui n'attend que vous* » est dangereuse. Écoutez vos futurs clients et repérez leurs frustrations. Si vous ne pouvez pas résumer l'utilité de votre projet en une phrase, c'est qu'il y a un problème.

Qui va vraiment acheter ?

Tout le monde ? Mauvaise réponse. Un bon entrepreneur connaît exactement le profil de son client. Où va-t-il chercher de l'info ? Quels sont ses leviers d'achat et ses habitudes ? Plus vous affinez ce profil, plus vous aurez de chances de vendre.

Qu'est-ce qui vous différencie des autres ?

Des concurrents, il y en a pléthore. Alors, pourquoi vous ? Prix, innovation, service... Vous devez trouver votre avantage. Si vous n'avez pas un atout clair, vous serez invisible. Analysez vos rivaux et identifiez ce que vous pouvez faire mieux ou différemment. Ne vous contentez pas d'exister, devenez incontournable.

Comment allez-vous gagner de l'argent ?

Une idée ne vaut rien si elle ne tient pas économiquement. Vente, abonnement, publicité... Choisissez un modèle et testez-le. Sans vision claire sur vos revenus, vous foncez dans le mur. Soyez réaliste. Un business sans argent, c'est un hobby.

Avez-vous les moyens de démarrer ?

Créer une boîte coûte de l'argent. Avez-vous fait vos comptes ? Vos économies suffisent-elles ? Devez-vous lever des fonds ou prendre un prêt ? Vous devez anticiper les imprévus. Attendre d'être au bord du gouffre pour chercher des financements n'est pas la bonne solution.

Avez-vous toutes les compétences requises ?

Vous êtes peut-être un expert, mais savez-vous vendre ? Gérer des finances ? Si ce n'est pas le cas, il faut vous entourer des bonnes personnes. Identifiez vos lacunes, formez-vous ou trouvez des associés complémentaires. L'entrepreneuriat est un sport d'équipe.

Avez-vous testé votre idée sur le terrain ?

Lancer un produit sans test est risqué. Chaque erreur évitée maintenant vous économisera du temps et de l'argent plus tard. Adoptez une approche « *test & learn* » : testez, ajustez, testez encore.

Quel statut juridique allez-vous choisir ?

Micro-entreprise, SAS, EURL... Ce choix va impacter vos impôts, votre responsabilité, votre flexibilité. Ne laissez pas de place à l'à-peu-près et informez-vous sur les atouts et les inconvénients de chaque statut. Un mauvais choix peut devenir un fardeau administratif et financier.

Êtes-vous prêt mentalement ?

L'entrepreneuriat, c'est un ascenseur émotionnel : euphorie, doutes, pression... Avez-vous un entourage solide ? Savez-vous gérer votre stress ? Vous devez identifier vos limites. Si possible, entourez-vous d'entrepreneurs aguerris.



Business plan : et si on en finissait avec les clichés ?

Trop complexe, inutile, réservé aux experts... Les idées reçues entourant le business plan découragent beaucoup d'entrepreneurs. Créateur d'Angel, une méthode dédiée à la création de business plans, Thibaud Artur assiste les entrepreneurs dans l'élaboration de leur stratégie. Pour Entreprendre, il explique comment un business plan peut changer la trajectoire d'une entreprise et détaille les principales erreurs à éviter.



40 000

business plans
ont été réalisés via
la plateforme Angel
depuis 2021.

« Sans business
plan, il est
impossible de
mesurer ce qui
fonctionne ».

Thibaud Artur

1. Le serial entrepreneur Thibaud Artur a fondé la start-up Angel en 2021.
2. Le business plan est le pilier des entreprises.

Les idées reçues sur le business plan

« De nombreux mythes entourent le business plan et découragent bien des entrepreneurs. Le premier mythe consiste à croire que le business plan est forcément compliqué. **Beaucoup de professionnels rendent le sujet inutilement complexe avec du jargon technique et des tableaux Excel interminables.** En réalité, un business plan peut être simple et clair. Dans la méthode Angel, nous le structurons autour de trois éléments clés résumés en trois questions : qu'est-ce que je vends ? À quel client ? Comment je trouve ce client ? En se concentrant sur ces éléments, n'importe quel entrepreneur peut construire un plan solide sans se noyer dans la complexité. Ce triptyque constitue le socle d'un business plan solide, car il permet d'avoir une vision claire, mesurable et adaptable du projet.

Une autre idée reçue affirme que le business plan ne sert à rien. Certains chefs d'entreprise expérimentés le considèrent comme une simple formalité administrative. C'est une vision erronée. Sans business plan, il est impossible de mesurer ce qui fonctionne, de pivoter intelligemment et d'anticiper les risques. C'est comme naviguer sans boussole. Par contre, perdre des centaines d'heures à peaufiner des détails et se focaliser sur des micro-ajustements est une perte de temps. L'essentiel est d'avoir une stratégie claire, testable et évolutive, et non un document figé et théorique.

Enfin, beaucoup pensent qu'un business plan doit être rédigé par un expert. C'est une erreur. **Personne ne connaît mieux le projet que l'entrepreneur lui-même.** Un expert peut conseiller, structurer et challenger certaines hypothèses, mais c'est à l'entrepreneur de piloter son propre business plan. S'en remettre uniquement à un consultant revient à avancer sans comprendre sa propre stratégie. Un business plan doit être un outil vivant qui guide les décisions, et non une contrainte ou une simple formalité administrative. Les entrepreneurs doivent construire un business plan clair et pertinent en valorisant leur expertise métier, leur connaissance du marché et en évitant les complexités administratives et comptables. »

Une indispensable feuille de route stratégique

« Un business plan est souvent réduit à un simple prévisionnel financier. Or, ce dernier ne représente que les chiffres attendus d'une entreprise (bilan, compte de résultat, plan de trésorerie). Le business plan, lui, est le pilier des entreprises, leur véritable feuille de route stratégique et commerciale.

Pourquoi est-il si important ? **Parce qu'une entreprise qui échoue manque soit de clients, soit d'une méthode efficace pour les atteindre.** Avec une stratégie bien définie, l'entrepreneur peut analyser ce qui fonctionne ou non, ajuster sa cible et optimiser ses actions commerciales et marketing. Une fois rédigé, un business plan ne doit pas être rangé dans un tiroir. Un bon business plan n'est pas figé, c'est un outil dynamique qui évolue et doit être mis à jour régulièrement pour piloter l'entreprise.

Nous avons mesuré l'impact d'un business plan bien construit, en particulier avec la méthode Angel. Les résultats sont sans appel : avec des business plans solides, le taux de succès des entreprises à 5 ans atteindrait 95%, contre 60% aujourd'hui. Et d'ici 2030, notre innovation pourrait contribuer à la création de plus d'un million d'emplois en France. »



2.



Comme le disait le professeur américain William Edwards Deming (1900-1993), « on ne peut pas améliorer ce que l'on ne mesure pas ». Pourtant, de nombreux entrepreneurs pensent pouvoir avancer au feeling, sans business plan. Mais l'entrepreneuriat est un métier, pas un exercice d'improvisation. Sans plan clair, il est impossible d'identifier ce qui fonctionne, d'ajuster ses actions et d'optimiser sa croissance. À long terme, cela mène à un pilotage à l'aveugle et, trop souvent, à un échec évitable.

Un business plan solide, construit intelligemment et utilisé comme un tableau de bord évolutif, permet d'éviter ces erreurs et d'augmenter considérablement ses chances de succès. »

« L'entrepreneuriat est un métier, pas un exercice d'improvisation ».

Thibaud Artur

Les erreurs les plus courantes

« Un business plan défaillant peut avoir des conséquences lourdes à court et long terme. Il existe trois erreurs classiques qu'un entrepreneur doit à tout prix éviter.

Lorsqu'un entrepreneur fait rédiger son business plan uniquement pour obtenir un financement, sans véritablement s'y investir, il ne maîtrise ni sa stratégie ni ses chiffres. Cela se voit immédiatement : il peine à expliquer son modèle économique et ne sait pas comment piloter son activité une fois lancée. En conséquence, il manque d'agilité face aux imprévus et risque de prendre de mauvaises décisions.

Une autre erreur courante est de construire son business plan à l'envers. **Beaucoup d'entrepreneurs commencent par fixer un chiffre d'affaires souhaité, puis tentent de trouver une stratégie pour l'atteindre.** Cette approche crée un biais de confirmation : ils ajustent leurs hypothèses pour que les chiffres « collent », au lieu d'identifier une véritable opportunité de marché. Conséquence ? Des projections irréalistes et, bien souvent, un chiffre d'affaires bien inférieur aux attentes.



1. Lorsqu'un entrepreneur fait rédiger son business plan uniquement pour obtenir un financement, il ne maîtrise ni sa stratégie ni ses chiffres.

2. Un investisseur prend un pari sur le potentiel, tandis qu'une banque cherche avant tout à limiter les risques.

“
Un bon business plan n'est pas figé, c'est un outil dynamique qui évolue et doit être mis à jour régulièrement.”

Thibaud Artur
créateur de la
méthode Angel.

Investisseurs et banques, deux visions du business plan

« Lorsqu'ils évaluent un business plan, les attentes des investisseurs et des banques sont très différentes, car leurs objectifs ne sont pas les mêmes.

Les investisseurs recherchent avant tout une opportunité de forte croissance et un retour sur investissement (ROI) élevé. Leur regard se porte principalement sur l'équipe : possède-t-elle l'expérience et la crédibilité nécessaires pour exécuter le projet ? Ils s'intéressent également au marché et à son potentiel de scalabilité. Existe-t-il une demande réelle et suffisamment large pour soutenir une forte expansion ? Enfin, ils analysent la stratégie de mise sur le marché (go to market) et l'adéquation entre le produit et son public cible (product market fit). L'offre répond-elle à un besoin clairement identifié ? Si le modèle économique et la vision sont convaincants, **les investisseurs ne s'attardent pas forcément sur des prévisions financières extrêmement détaillées**, contrairement aux banques. On dit souvent qu'un investisseur mise avant tout sur les personnes.

Les banques, quant à elles, adoptent une approche plus pragmatique et sécurisée. Leur priorité est de s'assurer que l'entreprise pourra rembourser son prêt. Elles examinent donc de près les garanties et les fonds propres. L'entrepreneur dispose-t-il d'un apport personnel ou d'actifs permettant de sécuriser le prêt ? Elles scrutent aussi la stabilité du business model. Le chiffre d'affaires est-il prévisible et les charges sont-elles maîtrisées ? Enfin, elles accordent de l'importance au prévisionnel financier, qui doit être réaliste, cohérent et crédible sur la durée.

En résumé, un investisseur prend un pari sur le potentiel, tandis qu'une banque cherche avant tout à limiter les risques. **Un bon business plan doit donc être adapté à son interlocuteur** : il doit mettre en avant la vision et la scalabilité pour convaincre des investisseurs, tout en démontrant sa solidité financière et sa sécurité pour rassurer une banque. »

Les secteurs à hauts risques

« Certains secteurs souffrent particulièrement de l'absence d'un business plan solide, mais il est important de distinguer ceux qui souffrent en silence de ceux qui sont contraints de liquider rapidement. Dans le premier cas, il s'agit souvent de TPE et d'auto-entrepreneurs dans des secteurs comme le coaching, la création artisanale (art, bougies, bijoux) ou le bien-être. **Beaucoup se lancent sans réaliser que l'entrepreneuriat, c'est avant tout du commerce.** Formés via des programmes en ligne souvent peu réalistes, ils attaquent leur marché sans véritable stratégie. Ils peinent à trouver des clients, fixent mal leurs prix et n'ont pas de plan d'acquisition. Résultat : ils stagnent, survivent, mais ne génèrent pas de revenus suffisants pour en vivre.

Parmi ceux qui liquident rapidement, on retrouve des TPE évoluant dans des secteurs à fortes charges fixes, comme l'artisanat, le transport, le BTP ou la restauration. Sans prévisions financières réalistes, ces entrepreneurs sous-estiment souvent leurs coûts (charges sociales, matières premières, trésorerie), se retrouvent avec une rentabilité trop faible et accumulent rapidement des dettes. Ces entreprises ferment souvent dès la première année. »



Export : l'Inde, nouvel eldorado des PME/ETI ?

Le pays le plus peuplé au monde est devenu la cinquième puissance mondiale, doté de l'arme nucléaire et d'un taux de croissance enviable. L'un des territoires les plus pauvres au monde en 1947 avec une espérance de vie de 35 ans s'est transformé au point de devenir une cible pour les PME du monde entier.

1,4

milliard d'habitants
avec un âge médian
de 28,7 ans.

IFCCI
Indo-French
Chamber of
Commerce and
Industry :
6 bureaux à
Mumbai, New
Delhi, Bengaluru,
Chennai, Pune
et Hyderabad.

1. Vue de Kolkata,
anciennement Calcutta
rebaptisée en 2001.

2. Magasin Gautier à Pune.

L'Inde mène son propre chemin, choisissant une voie ni pro, ni anti-occidentale. Terre d'extrêmes, cet eldorado pour les entreprises est aussi un champion de l'inégalité. Un Indien sur trois vit sous le seuil de pauvreté et compte 271 milliardaires (3^{ème} position mondiale).

Aujourd'hui, l'Inde encourage les implantations industrielles sur son territoire, met en place de grands chantiers sur ses infrastructures, a enfin unifié son taux de TVA. Un étranger peut dorénavant détenir 100% du capital de son implantation sur 25 secteurs d'activité.

Un pays complexe pour les PME

Avec seulement 1 % de part de marché, la France reste un acteur discret en Inde, se classant 16^e parmi ses fournisseurs et 14^e parmi ses clients. La majeure partie des exportations françaises proviennent des secteurs aéronautiques, chimie-pharmacie et équipements de communication. Quant aux 750 entreprises françaises qui se sont implantées physiquement, elles sont en majorité l'émanation de grands groupes.

Une culture d'entreprise à appréhender

La recherche d'un partenaire sur place peut devenir un casse-tête. Le respect de la hiérarchie est extrême, le mélange privé-professionnel prend toute sa place dans une relation d'affaires, surtout dans les nombreuses entreprises familiales. La notion de temps est très élastique, les délais de prises de décision généralement longs.

Ces entreprises qui osent

Pour une PME, les secteurs qui permettront de mieux aborder l'Inde via l'exportation sont le luxe, les produits spécifiquement français, disposant d'une histoire, et les innovations adaptées aux budgets indiens.

Argeville, spécialiste d'essences pour parfums installé à Grasse, réalise 90% de son CA à l'international, et a ouvert en 2023 son bureau à Mumbai afin de renforcer la proximité avec ses clients.

Pixee Medical a signé ses premiers contrats pour ses lunettes connectées permettant aux chirurgiens de visualiser la position des os en vue d'opérations ultra-précises, avec l'Inde et la Malaisie. La France parvient même à exporter des fibres textiles en Inde, notamment le lin.

La persévérance du groupe Gautier

Le Vendéen a subi un premier échec avec un partenaire indien qui avait copié les collections, un second par manque de support logistique. La voici de retour avec l'ouverture début d'année de 2000 m² à Pune avec son nouveau partenaire Creaticity.

Valérie Soulard Brin, Directrice Export Gautier

« Gautier projette d'ouvrir 10 magasins supplémentaires avec l'ambition de réaliser un chiffre d'affaires de 20 à 25 millions d'euros dans les cinq ans avec des magasins exclusifs, en grands magasins et en corners. Après Pune, nous pensons à Hyderabad, Bengaluru, Mumbai, Chennai ou Delhi. L'Inde est devenue un espace moderne, avec un fort ratio de personnes fortunées et qui voyagent. Gautier cible les 30-45 ans, sensibles à la qualité, à la durabilité ainsi qu'aux produits fabriqués en France. Notre but est ambitieux, mais réaliste avec du travail et de la patience, en particulier sur ce marché. Nos précédentes expériences nous ont poussés à plus de flexibilité, avec une offre sur plusieurs formats et le commerce en ligne sera lancé d'ici 18 mois maximum, une fois toutes les exigences logistiques satisfaites. »



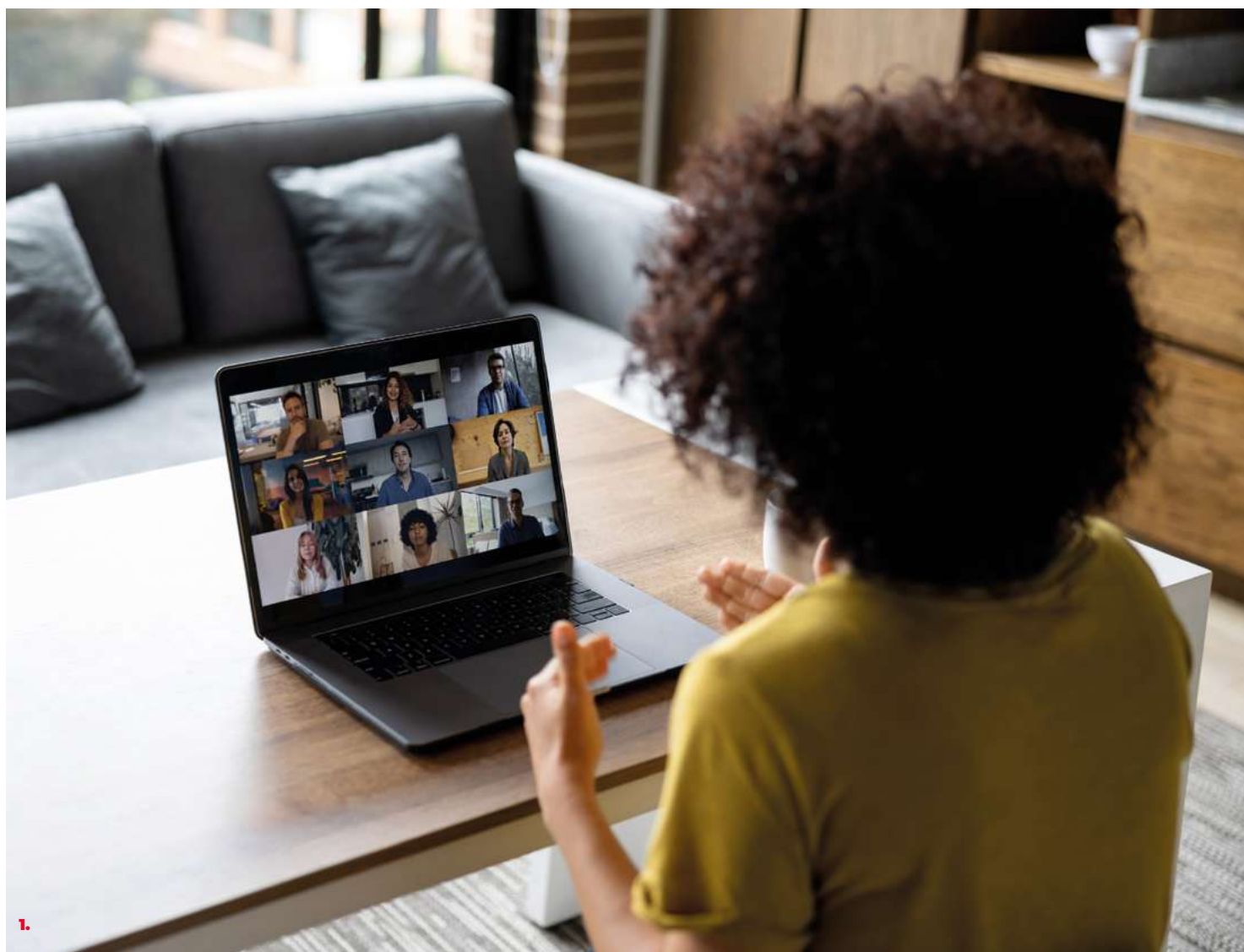
Télétravail : et si l'important n'était pas où, mais comment ?

Désormais entré dans les mœurs, le télétravail offre des gains de productivité aux entreprises. Mais il n'est pas sans poser des défis d'organisation, de communication et de leadership. Pour tirer pleinement profit du travail à distance, les managers doivent trouver le point d'équilibre.

38%

des salariés des entreprises de 50 à 99 employés ont accès au télétravail, contre 62% dans les entreprises de 500 employés et plus (baromètre Parella).

Le modèle pyramidal classique a montré ses limites.





1. L'un des plus grands risques du télétravail est la fragmentation des échanges.

2. « *Si vos salariés remplissent leurs objectifs, peu importe qu'ils travaillent en présentiel ou en distanciel.* »

Le télétravail n'est plus une exception, mais une réalité structurelle. Selon Odoxa, il concerne près de 40% des salariés français. Près de trois-quarts des cadres français font du télétravail deux jours par semaine, d'après une étude de Bpifrance Le Lab. Ce qui était perçu comme un simple ajustement temporaire pour surmonter la pandémie est désormais une norme durable, avec des conséquences profondes sur le management. « *Le fait de travailler dans un autre lieu réinterroge les basiques de l'organisation du travail et du management* », souligne Martine Bordonné, directrice en charge du télétravail chez Orange.

Contrôle ou autonomie ?

La première difficulté pour les entreprises est de repenser la gestion des performances sans la proximité physique. Dans un environnement traditionnel, la présence dans l'open space servait souvent d'indicateur implicite d'implication. Avec le télétravail, ce repère disparaît et le risque de basculer dans un micro-management numérique est élevé. Pourtant, les études montrent que les salariés en télétravail peuvent être jusqu'à 22% plus productifs (Stanford, 2021), à condition que leur autonomie soit respectée.

Le modèle pyramidal classique, basé sur un contrôle hiérarchique strict, aurait-il montré ses limites ? Le manager doit désormais se muer en facilitateur, garantissant un cadre clair tout en laissant aux collaborateurs la liberté d'organiser leur travail. Cela n'implique pas une absence de suivi, mais plutôt le passage d'une culture du temps de présence et de la surveillance à une culture du résultat basée sur les feedbacks. « *Si vos salariés remplissent leurs objectifs, avance Céline Méchain, DRH freelance, peu importe qu'ils travaillent en présentiel ou en distanciel. Le résultat est là, et avec lui, la confiance.* »

Un changement de paradigme

L'un des plus grands risques du télétravail est la fragmentation des échanges. « *Il faut offrir à vos collaborateurs les rituels et outils de communication pour maintenir une interaction constante et transparente au sein de l'équipe* », détaille Céline Méchain. Afin de préserver la cohésion et pallier la solitude, les managers choisissent d'organiser des rendez-vous réguliers (courtes réunions quotidiennes, moments de convivialité virtuels, afterworks en ligne, etc.). Certaines entreprises ont même fait le choix d'instaurer un jour en présentiel par semaine consacré aux interactions informelles et à la cohésion d'équipe.

« *Le meilleur moyen de gérer sereinement la distance*, indique Maxime Robache, auteur du livre *Mettre en place et manager le télétravail*, *c'est de rendre les collaborateurs plus autonomes et plus responsables.* » Au-delà des outils et des processus, le défi fondamental de cette nouvelle organisation du travail est une mutation du leadership. Pour les dirigeants, la démocratisation du télétravail implique donc d'intégrer un changement de paradigme : ce n'est pas uniquement le lieu de travail qui a évolué, mais la nature même du travail et du rapport à l'entreprise.



La fintech Karmen veut démocratiser le financement des TPE/PME

... Gabriel Thierry, cofondateur et président de Karmen.

La promesse de Karmen est simple et ambitieuse : simplifier le financement des entreprises. Gabriel Thierry, cofondateur et président de cette fintech, née en 2021, répond aux questions d'Entreprendre.

Quelles circonstances ont mené à la création de Karmen ?

Gabriel Thierry. La genèse provient du constat qu'une PME sur quatre est en grande difficulté de trésorerie faute de respect des délais de paiement de leurs clients. Dans un environnement incertain, ces PME souffrent, car les financements traditionnels ne répondent pas à cette problématique de trésorerie à court terme.

Avec mes deux associés, nous souhaitons accompagner ce tissu économique en proposant des solutions modernes, pragmatiques.

Personnellement je travaille plus particulièrement sur l'aspect financement. Baptiste Wiel, que j'ai rencontré durant le programme entrepreneurial Polytechnique HEC, est plus spécialisé dans l'aspect opérationnel et commercial. Sébastien Lubineau est notre pro tech et data.

Quel est le profil de vos clients ?

Globalement, nous ciblons des PME/TPE dont le chiffre d'affaires se situe entre 300 000 euros à 200 millions de CA, qui évoluent dans le secteur tertiaire au sens large, services, édition, commerce, négoce... Nos entreprises clientes sont surtout en région, en croissance, mais avec peu d'actifs à leur bilan, de ce fait elles intéressent peu les banques.

À ce jour, notre axe majeur de développement commercial est la distribution indirecte, comme Qonto par exemple.

« Simplicité et accessibilité » sont la promesse de Karmen, par quels moyens ?

Notre plateforme permet au dirigeant d'accéder à un financement en quelques clics. Karmen se connecte en tant qu'interface, en simple lecture, aux outils de gestion de l'entreprise, comptes bancaires, trésorerie, en bref, aux données financières opérationnelles disponibles. Nos algorithmes évaluent ensuite l'éligibilité pour aboutir aux modalités de financement. **Une vision de l'entreprise en temps réel.**

La force de notre offre est notre technologie qui permet l'éligibilité des dossiers sur des données de performance objectives et une vision au jour J-1, contrairement aux banques qui analysent à partir de liasses fiscales et de bilans, soit une image figée.

Notre offre s'articule autour de Karmen Loan, prêt à court terme amortissable pour BFR et de Karmen Factor, un produit d'affacturage sans cession de créance, invisible pour le client final.

71% de nos clients sont en région.

Parlons de votre financement, 100 millions en dettes auprès de Fasanara Capital, et une dernière levée de fonds de 9 millions. Pour quels projets ?

Nous aidons les PME à se financer, mais nous devons aussi lever des fonds propres par exemple auprès de Seventure Partners ou Financière Arbevel. Notre technologie est sophistiquée, coûteuse, inclut de l'IA, et nous devons également structurer des véhicules de dettes auprès d'investisseurs spécialisés pour les ressources que nous prêtons à nos clients. Notre capacité s'élève au total à 500 millions d'euros.

Nos trois objectifs actuels sont d'investir dans notre outil et le machine learning, de poursuivre l'intégration de notre solution chez de nouveaux distributeurs de fintech, et de proposer nos solutions en Europe du Sud et au Benelux.

Les placements à privilégier pour optimiser la trésorerie de son entreprise

Une bonne gestion d'entreprise implique parfois de placer une trésorerie positive afin d'optimiser sa rentabilité. Inutile de laisser cet argent dormir alors qu'il peut contribuer aux résultats. Les placements envisagés ne sont pas si différents de ceux proposés aux particuliers. Encore convient-il de prendre les précautions d'usage.

4%

Même si les comptes à terme ont une rentabilité moyenne de 2,5%, ceux-ci peuvent offrir jusqu'à 4% de rendement annuel selon leur durée.





1. Entre inflation, taux d'intérêt élevés et délais de paiement allongés, la trésorerie des entreprises françaises reste sous pression.

2. Arthur Grenier, associé fondateur de Cleerly.

Les produits structurés sur action(s) permettent d'espérer des rendements entre 8 et 10%.

Préliminaires indispensables

Avant toute chose, le dirigeant responsable des finances de l'entreprise doit définir certains critères qui permettront de faire le bon choix. Une trésorerie positive régulière est la condition sine qua non, viennent ensuite les conditions d'emploi.

En premier lieu, le montant à placer. L'entreprise doit pouvoir répondre à des besoins inattendus et garder une trésorerie de précaution indispensable en dehors du BFR habituel. L'horizon du placement doit également être défini clairement. Plus il est éloigné, plus la rentabilité peut augmenter. Troisième élément indispensable, les conditions et la fiscalité de la sortie. Des questions indispensables à poser à son conseiller expert en patrimoine.

Les solutions et le point de vue de l'expert Arthur Grenier, associé fondateur de Cleerly

Entre un mois et un an

L'entreprise s'oriente vers un investissement très peu risqué, liquide et donc peu rémunérateur. « Dans ce cas, le compte à terme est une solution à condition de le choisir sans pénalité de sortie. La rentabilité est de 2,2 à 2,7 bruts actuellement, hors fiscalité. On peut le comparer au livret A du particulier. »

De deux à six ans

L'entreprise n'a pas besoin de liquidité immédiate. « Un contrat de capitalisation pour personne morale (l'équivalent assurance vie pour particulier) en y logeant des produits financiers différenciés. Pour assurer une certaine liquidité, l'investissement peut s'orienter vers des fonds en euros et des fonds obligataires qui répartissent le risque sur des centaines d'entreprises avec un risque modéré (2/7), et un rendement espéré de 5% à 6% nets de frais hors fiscalité. Notre proposition repose aussi sur un contrat d'assurance luxembourgeois, avec un minimum de 200 000 euros, un risque limité (1/7), et un rendement garanti de 4,5 % nets de frais, versé en fin d'année. Sans pénalités de sortie, seuls les fonds en euros sont liquides. »

Sur le long terme

Les produits structurés sur action(s) permettent d'espérer des rendements entre 8 et 10%, voire plus, encore faut-il ne pas avoir besoin de l'argent placé rapidement, l'objectif est clairement la capitalisation.

L'idée d'investissement

« Une solution peu connue, dont le rapport rendement/risque est excellent. L'entreprise achète de l'usufruit de SCPI immobilier commercial (pierre papier) sur une durée de cinq ans avec une forte décote. Les avantages sont multiples. L'usufruit est amortissable comptablement, et crée du déficit fiscal. Le taux de rendement interne est très élevé, de 12 à 22%. La sécurité est bonne, le principal risque est la baisse de loyer et non pas la baisse du prix des murs. Enfin, cela engendre des revenus stables et réguliers. »

Ces start-up qui réécrivent les règles du marketing



Aurélie FLIEDEL

Chief Marketing Officer (CMO) d'Alan

Depuis dix ans, les start-up bouleversent le commerce, l'assurance ou le tourisme en imposant un marketing affûté. L'ouvrage *Quand les start-up et licornes réinventent le marketing* décrypte ces stratégies qui redessinent les règles du jeu. Aurélie Fliedel, Chief Marketing Officer (CMO) d'Alan, licorne de la santé, éclaire cette révolution.

Le titre de votre livre affirme que les start-up "réinventent" le marketing. Ne s'agit-il pas plutôt d'une adaptation des principes classiques, inspirée des grandes entreprises ?

Aurélié Fliedel. Les start-up ne se contentent pas d'adapter les principes classiques du marketing, elles les transforment profondément pour répondre aux défis auxquels elles sont confrontées. Leur approche repose sur trois éléments clés. D'abord, la croissance rapide : évoluant dans des phases de développement spécifiques, elles doivent faire preuve d'une grande flexibilité pour adapter leur produit au marché, réinventer leur modèle économique si nécessaire, passer à l'échelle et atteindre la rentabilité. Cette capacité d'adaptation est au cœur de leur stratégie marketing. Ensuite, la gestion des ressources : confrontées à des moyens souvent limités, elles sont contraintes d'innover et de faire preuve d'agilité.

Contrairement aux grandes entreprises qui disposent de budgets conséquents, elles privilégient des stratégies comme le growth marketing ou l'exploitation de l'IA pour accélérer leur développement. Enfin, l'innovation joue un rôle central dans leur approche. Plutôt que de chercher à conquérir des parts de marché dans des secteurs existants, elles créent de nouveaux marchés ou de nouvelles catégories. Cette différenciation leur permet d'offrir des produits et services uniques, répondant de manière novatrice aux attentes des consommateurs.



Les start-up fondent leur approche marketing sur trois piliers essentiels inscrits dans leur ADN : l'innovation, l'agilité et la data.

Comment les start-up réinventent-elles le marketing ?

Les start-up fondent leur approche marketing sur trois piliers essentiels inscrits dans leur ADN. L'innovation, tout d'abord, leur permet de créer les standards de demain, tant en matière de produit que d'expérience client. L'agilité est ensuite une caractéristique clé : elles testent et itèrent rapidement, ajustant leur stratégie en temps réel en fonction des résultats obtenus. Enfin, elles placent la data au cœur de leur démarche. Chaque campagne est mesurée et optimisée en continu, garantissant ainsi une efficacité maximale et une adaptation permanente aux besoins du marché.

Vous mettez en avant l'agilité des start-up...

Être agile, c'est avant tout adapter son marketing en permanence pour rester en phase avec un environnement en constante évolution. Cela passe par une écoute attentive des réseaux sociaux, une collaboration active avec les influenceurs et une capacité à identifier rapidement les nouvelles tendances. Toutefois, cette flexibilité ne signifie pas une absence de stratégie. Le rôle du Chief Marketing Officer (CMO) est déterminant pour structurer cet environnement en instaurant des conditions de succès claires.

L'agilité se traduit également par une refonte des modes de collaboration. Dans une start-up, les silos traditionnels disparaissent au profit d'équipes transverses pluridisciplinaires, réunissant ingénieurs, spécialistes produit, experts en data, chercheurs utilisateurs, designers et marketeurs. Cette approche favorise une meilleure compréhension des attentes des clients et permet de proposer des expériences utilisateur optimales. Des entreprises comme Contentsquare et Alan illustrent parfaitement cette dynamique, prouvant que l'agilité peut aller de pair avec une structuration rigoureuse et des processus bien définis.



Le marketing responsable s'impose progressivement comme un enjeu incontournable, porté par les attentes croissantes des consommateurs.

Pouvez-vous donner des exemples précis où les qualités d'agilité ont permis à une start-up de devancer des acteurs établis ?

L'exemple d'Alan est particulièrement parlant. En alliant innovation, agilité et technologie, cette entreprise a révolutionné le secteur de l'assurance santé en intégrant des services de prévention à son offre. Grâce à un rythme d'innovation soutenu et à une expérience client optimisée, Alan est parvenue à surpasser les assureurs historiques et à remporter d'importants appels d'offres, notamment auprès du Ministère de la Transition Écologique et des Services du Premier Ministre.

Brut. est un autre cas emblématique. Ce média a su tirer parti de l'agilité pour devancer les acteurs traditionnels en produisant rapidement des vidéos qui résonnent avec les tendances actuelles et les attentes des jeunes publics. Il a su exploiter pleinement les plateformes et réseaux sociaux pour diffuser son contenu, atteignant ainsi un large public international sans les contraintes des canaux de diffusion classiques. Par ailleurs, son approche innovante du traitement de l'information lui a permis de rendre les actualités plus accessibles et engageantes, consolidant ainsi sa marque et établissant une relation de confiance avec son audience.

Vous présentez le marketing responsable comme un impératif. Combien de start-up appliquent réellement ces principes au-delà de la communication de façade ?

Le marketing responsable s'impose progressivement comme un enjeu incontournable, porté par les attentes croissantes des consommateurs et des candidats en matière d'engagement et de durabilité. Si de plus en plus d'entreprises, notamment les start-up et scale-ups, adoptent cette démarche, seules 2% des entreprises françaises sont aujourd'hui certifiées B-Corp. Néanmoins, il est probable que ces labels se développent à mesure que la demande sociétale pour des pratiques commerciales plus responsables se renforce.



Pour les start-up, l'intégration de la data dans les campagnes marketing est essentielle afin d'optimiser leur impact et maximiser les investissements.



Quand les start-up et licornes réinventent le marketing, éditions Dunod, 224 pages, 23 €

En matière de marketing, l'IA représente-t-elle une véritable innovation ou une simple automatisation basique des tâches marketing ?

L'IA représente bien plus qu'une simple automatisation des tâches répétitives et chronophages ; elle permet d'obtenir des gains de productivité réels et transforme profondément le marketing. Son application ouvre plusieurs perspectives, notamment la personnalisation infinie des expériences clients, l'analyse de vastes volumes de données pour identifier des tendances clés et l'amplification de la créativité des marketeurs.

Cependant, l'IA ne remplace pas l'humain : elle constitue un outil puissant qui augmente ses capacités. Les marketeurs restent les générateurs d'idées et les garants de la vision stratégique, utilisant l'IA pour enrichir leurs actions et affiner leurs décisions. Cette complémentarité permet non seulement de créer plus de valeur, mais aussi de stimuler la croissance et d'accroître le besoin de nouveaux talents.

Vous affirmez que la data est le « nerf de la guerre ». Comment l'intégrer dans des campagnes marketing ?

Pour les start-up, l'intégration de la data dans les campagnes marketing est essentielle afin d'optimiser leur impact et maximiser les investissements. La première étape consiste à définir clairement les objectifs de la campagne, qu'il s'agisse de renforcer la notoriété ou d'acquérir de nouveaux clients. Une fois ces objectifs fixés, il est crucial d'identifier les indicateurs clés de performance (KPI) qui permettront d'évaluer l'efficacité des actions mises en place. Grâce à un suivi en temps réel, ces indicateurs facilitent l'optimisation continue des campagnes et la priorisation des canaux d'acquisition les plus performants.



RF **AlterEgo**
IA-MOTEUR DE RÉPONSE

**L'IA juridique de confiance
spécialisée par métier**

RH

DAF

PAYE

EXPERT-COMPTABLE

www.revue-fiduciaire.com/ia-juridique



Revue Fiduciaire

10 KPI indispensables pour piloter votre TPE

Les indicateurs clés de performance, ou KPI (Key Performance Indicators), sont des outils de pilotage essentiels pour toute entreprise, y compris les TPE. Ils permettent de mesurer l'efficacité des actions mises en place, d'anticiper les difficultés et d'optimiser les décisions stratégiques. Tour d'horizon des chiffres à surveiller de près.



40%

des dirigeants de TPE placent la gestion de la trésorerie en tête de leurs priorités en 2024. Ce chiffre justifie l'importance du suivi des KPI financiers comme la trésorerie nette et les délais de paiement.

Les KPI ne sont pas seulement des chiffres : ce sont de véritables outils de pilotage qui offrent une vision claire de la santé d'une entreprise.

En choisissant les bons indicateurs et en les analysant régulièrement, un dirigeant de TPE peut prendre des décisions éclairées et assurer la croissance de son activité.

1. Chiffre d'affaires, le poulx de votre activité

Le chiffre d'affaires (CA) est l'indicateur de base de toute entreprise. Il correspond au total des ventes sur une période donnée et permet de mesurer la performance commerciale. Suivre son évolution mensuelle ou trimestrielle aide à identifier les tendances, anticiper les creux d'activité et ajuster les stratégies de vente.

2. Marge brute : la rentabilité sous contrôle

La marge brute se calcule en soustrayant le coût des biens ou services vendus au chiffre d'affaires. Elle donne une vision directe de la rentabilité des opérations. Une marge brute faible peut être un signal d'alerte : prix de vente à ajuster, fournisseurs à renégocier ou coûts à réduire.

3. Trésorerie nette

Une entreprise rentable peut pourtant se retrouver en difficulté si sa trésorerie n'est pas maîtrisée. La trésorerie nette indique le montant disponible après déduction des dettes à court terme. Un suivi rigoureux permet d'anticiper les besoins de financement et d'éviter les tensions de paiement.

4. Délai moyen de paiement des clients (DSO)

Le DSO (Days Sales Outstanding) mesure le temps moyen que mettent les clients à régler leurs factures. Un DSO trop élevé peut entraîner des problèmes de trésorerie. Relancer efficacement les clients et optimiser les conditions de paiement peut réduire ce délai.

5. Taux de fidélisation des clients

Acquérir un nouveau client coûte souvent plus cher que de fidéliser un existant. Le taux de fidélisation mesure la part des clients qui reviennent après un premier achat. Des offres personnalisées, un service client réactif et un suivi après-vente efficace améliorent cet indicateur.

6. Taux de conversion

Cet indicateur mesure le pourcentage de prospects qui deviennent clients. Il est essentiel pour évaluer l'efficacité des actions marketing et commerciales. Un taux de conversion faible peut indiquer des freins à l'achat qu'il faut lever (tarification, expérience client, argumentaire de vente).

7. Coût d'acquisition client (CAC)

Le CAC correspond aux dépenses nécessaires pour obtenir un nouveau client. Il englobe les coûts publicitaires, commerciaux et de communication. Un CAC trop élevé par rapport à la valeur du client doit alerter sur l'efficacité des stratégies d'acquisition.

8. Taux de rotation du personnel

Un turn-over important peut désorganiser une TPE et coûter cher en recrutements et formations. Suivre cet indicateur permet d'identifier d'éventuels problèmes internes et d'améliorer la gestion des ressources humaines.

9. Taux d'occupation ou d'utilisation

Pour les TPE proposant des services ou des équipements, cet indicateur mesure le taux d'utilisation des ressources disponibles. Un taux trop bas peut signaler une sous-exploitation, alors qu'un taux élevé peut indiquer une surcharge ou un besoin d'investissement.

10. Retour sur investissement (ROI)

Le ROI calcule la rentabilité d'un investissement, qu'il s'agisse d'une campagne marketing, d'un nouvel équipement ou d'une formation. Un suivi régulier permet d'optimiser les choix stratégiques et de concentrer les ressources sur les actions les plus rentables.



Osez Entreprendre : L'émission des entrepreneurs

Chaque dimanche matin à 9h30, retrouvez Osez Entreprendre avec Thomas Binet sur Sud Radio en partenariat avec Entreprendre. Un rendez-vous radiophonique incontournable qui rassemble chaque semaine tous les entrepreneurs...



Adlane Draou



William Legendre



Guillaume Pépy



Maud Ankaoua

Adlane Draou (Mad Vision Group)

« L'avantage de la franchise est de croître très vite ! »

Après avoir triplé sa seconde en Belgique, Adlane Draou part un mois aux Etats-Unis puis revient en Belgique pour passer son baccalauréat en candidat libre. Il entame des études universitaires, repart aux Etats-Unis pendant 7 mois pour améliorer son anglais et passe un master en business. À 23 ans, il part au Congo pour entreprendre, il exporte du riz, du ciment, du concentré de tomate et finalement il se lance dans un business de taxis et un autre dans le bois. Au bout de 5 ans, il rentre en Belgique et là commence son histoire avec la restauration rapide et la franchise.

En 2017, il achète le premier O'Tacos de Belgique et crée son Groupe : il devient multi franchisé pour la même enseigne. En 2023, une nouvelle étape est franchie. Il lance 8 Gong Cha en Belgique et 10 en France. Aujourd'hui, Adlane Draou est à la tête d'une vingtaine de points de vente.

William Legendre (Agentco.fr)

« Être agent commercial indépendant offre une liberté d'entreprendre et de gestion de son temps privé ! »

William Legendre est le fondateur de AgentCo.fr, une plateforme qu'il a lancée en 1999 pour connecter les entreprises avec des agents commerciaux indépendants. L'idée lui est venue de la difficulté qu'avaient les entreprises à trouver des agents compétents et fiables pour développer leur activité.

Grâce à AgentCo.fr, il a créé un espace où les agents commerciaux peuvent s'inscrire et être mis en relation avec des entreprises cherchant à étendre leur réseau. Aujourd'hui, la plateforme compte plus de 57 000 agents inscrits, et elle est devenue une référence pour les entreprises cherchant des solutions flexibles pour leur développement commercial.

Guillaume Pépy (Réseau Initiative France)

« C'est la plus belle des aventures professionnelles de créer son entreprise ! »

Ex PDG de la SNCF, Guillaume Pépy prend la présidence du Réseau Initiative France, un réseau qui soutient les créateurs, repreneurs et développeurs d'entreprises partout en France, en 2020. Il décide de mettre l'accent sur un accompagnement global pour les entrepreneurs. Le réseau, qui regroupe plus de 200 associations locales, propose des prêts d'honneur sans intérêt ni garantie, afin d'aider les entrepreneurs à renforcer leurs fonds propres. Mais ce n'est pas tout. Les porteurs de projets bénéficient également de conseils, de formations et de mentorat pour les guider dans chaque étape de leur parcours. L'objectif est de donner à chaque entrepreneur, les clés pour réussir et développer leur activité. Le Réseau Initiative France est devenu un acteur clé de l'entrepreneuriat en France, en mettant l'humain au cœur de son action.

Maud Ankaoua (Romancière)

« Il n'y a pas de réussite sans échec ! »

Maud Ankaoua, issue du monde de la finance et de la stratégie d'entreprise, crée une société qu'elle vend en 2010 à Dassault. En 2012, après la mort brutale de son associé et un arrêt cardiaque qu'elle subit elle-même, elle traverse un tournant majeur de sa vie. Elle décide de partir au Népal à deux reprises, un voyage qui marque le début d'une profonde transformation personnelle. Maud se lance alors un défi en écrivant son premier livre, Kilomètre Zéro, sans expérience préalable. Après des critiques sévères sur ses premiers chapitres, elle persévère et son livre devient un immense succès, avec 2 millions d'exemplaires vendus et traduit en 23 langues.



Eric Vignot



Gabrielle Priolio

Eric Vignot (Parrot World)
« J'ai commencé avec 1 perroquet, maintenant j'en ai 300 ! »

Après avoir fait fortune dans la production de gels hydroalcooliques en 2014, Eric Vignot décide de se lancer dans un nouveau défi : créer un parc animalier. Passionné par les perroquets, il investit 23 millions d'euros pour ouvrir Parrot World à Crécy-la-Chapelle, un parc immersif de 8 hectares dédié aux espèces menacées, notamment celles d'Amérique du Sud. Le 15 août 2020, le parc ouvre ses portes, mais le démarrage s'avère complexe, avec une fermeture prématurée le 15 octobre de la même année en raison de la crise sanitaire. Malgré les défis financiers, Parrot World se distingue par son engagement environnemental, avec plus de 600 animaux, dont 350 oiseaux tropicaux en vol libre dans l'une des plus grandes volières d'Europe. C'est aussi une histoire familiale, avec ses deux fils travaillant à ses côtés pour garantir la transmission et la pérennité du projet.

Gabrielle Priolio (Agricultrice)
« Tous les métiers sont merveilleux en agriculture ! »

Gabrielle Priolio, douzième génération d'agricultrices dans sa famille, a récemment repris l'exploitation familiale spécialisée dans le maraîchage. Avec une vision ambitieuse, elle prévoit de se lancer dans la floriculture et

de vendre ses fleurs à l'international. À 22 ans, elle est élue Miss France Agricole, une consécration qui lui permet de porter sa voix sur les problématiques agricoles. Très engagée, elle souhaite rencontrer les responsables politiques pour alerter sur la colère du monde agricole, dénonçant le manque d'écoute malgré les instances représentatives. Parmi ses priorités, elle défend la transmission d'entreprise et lutte contre les frais de succession, ainsi que contre les normes et importations excessives.



Thomas Binet

Osez Entreprendre

Tous les dimanches à 9h30 sur



en partenariat avec

Entreprendre  Bruneau
À vos côtés pour réussir



**POUR UNE FOIS,
 LA REMISE DE PRIX N'EST
 PAS POUR VOS STARS !**

Reportages, interviews, photos exclusives...
 Suivez l'actualité des stars, au meilleur prix.

59 € 71 €

12 numéros / an



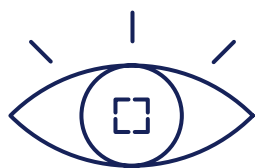
Abonnez-vous sur
groupe-entreprendre.shop

<

Canva : l'outil de design indispensable pour les entrepreneurs

En 2025, Canva est plus que jamais l'allié des créateurs et des entreprises. De la conception de posts pour les réseaux sociaux aux documents professionnels, l'outil s'impose comme une solution complète pour produire rapidement des visuels percutants.





L'Œil de l'expert

Shubham Sharma

Un éditeur rapide et efficace

Canva s'est toujours démarqué par son interface intuitive qui facilite la création graphique. Pour maximiser l'impact d'un visuel, il faut aussi maîtriser quelques techniques qui permettent d'affiner le rendu et de gagner un temps précieux. Parmi elles, la gestion avancée des ombres et des contours fait toute la différence. Les options automatiques de Canva ne suffisent pas toujours à obtenir un effet naturel. Pour créer une ombre portée plus réaliste, il est conseillé de dupliquer une image, de réduire sa luminosité et d'augmenter son contraste avant d'appliquer un flou. Placée derrière l'élément principal, cette copie renforce la profondeur du visuel. La même méthode permet de générer un contour blanc autour d'un sujet, un effet largement utilisé sur YouTube et les supports publicitaires.

Les raccourcis-clavier

Les raccourcis-clavier sont essentiels pour optimiser son temps de travail sur Canva. Plutôt que d'utiliser la souris pour déplacer un élément, les flèches directionnelles permettent un ajustement précis. La combinaison **Alt + glisser** duplique instantanément un objet, tandis que **Cmd/Ctrl + [ou]** facilite la gestion des calques en envoyant un élément en arrière ou en avant-plan. Autre astuce méconnue, la touche **T** insère directement un champ de texte, évitant ainsi d'avoir à naviguer dans les menus.

Alignement et organisation

Un design réussi repose sur une disposition harmonieuse des éléments. Canva propose un système de repères intelligents qui affiche des lignes d'alignement lors du déplacement des objets.



Shubham Sharma, expert en automatisation, formateur en productivité et outils numériques « no-code », partage ses conseils sur l'application Canva.

5

millions,
c'est l'estimation
du nombre d'utilisateurs
de Canva en France
pour 2025.

Mais il arrive que ces guides ne suffisent pas, notamment pour des mises en page plus complexes. Dans ce cas, l'activation des règles et des repères personnalisés permet un positionnement précis. Cette fonctionnalité, encore sous-utilisée, offre pourtant un contrôle optimal sur l'organisation des éléments. Le regroupement d'éléments est une autre technique essentielle. Plutôt que de manipuler chaque objet séparément, il est possible de les sélectionner et de les grouper. Cela permet d'ajuster facilement l'ensemble d'un design sans perturber sa structure.

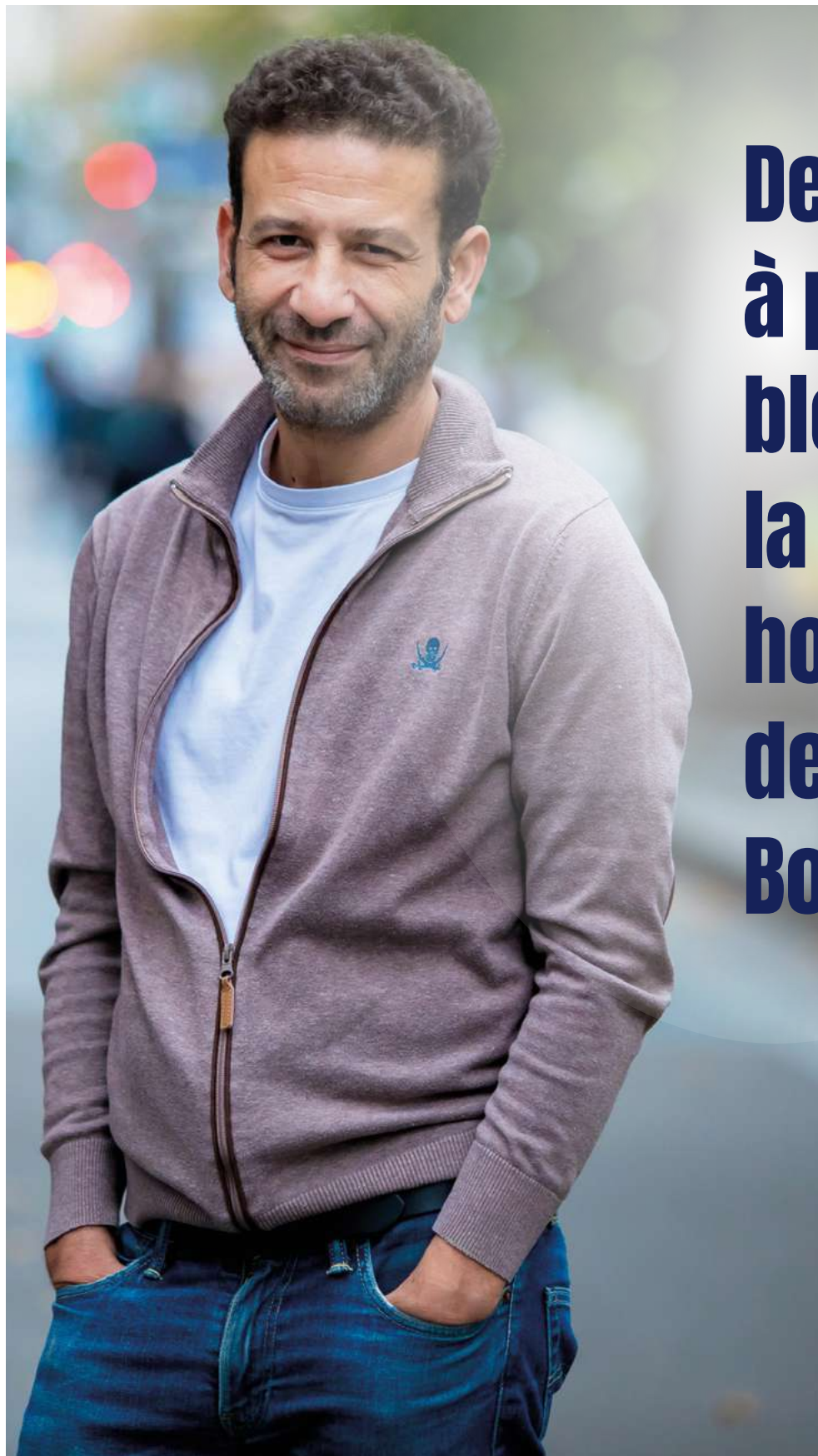
L'intelligence artificielle

L'évolution la plus marquante de Canva réside dans son intégration avancée de l'intelligence artificielle. Le **générateur d'images IA** permet désormais de produire des visuels uniques à partir de simples descriptions textuelles, évitant ainsi l'usage d'images génériques. L'outil analyse également les couleurs dominantes des images importées et propose des palettes adaptées pour harmoniser un design.

Autre innovation, Canva génère désormais des suggestions de mise en page en fonction du contenu ajouté. Cette automatisation permet de structurer rapidement un visuel tout en conservant une esthétique professionnelle.

Un outil incontournable

Canva n'est plus un simple éditeur graphique, mais un véritable assistant créatif. Son accessibilité séduit les novices, tandis que ses fonctionnalités avancées offrent aux professionnels une efficacité accrue. Grâce à sa simplicité, même les utilisateurs les moins expérimentés peuvent obtenir un résultat de qualité en un minimum de temps.



De la carte à puce à la blockchain : la trajectoire hors normes de Ryad Boulanouar

Avec Nickel, Ryad Boulanouar a secoué le secteur bancaire. Avec son nouveau projet, Mon ami poto, il veut rendre les dons aux associations plus transparents. Des cartes à puce au marché de la solidarité en passant par le compte bancaire pour tous, itinéraire d'un entrepreneur qui a toujours suivi son instinct.

Cofondateur de Nickel, Ryad Boulanouar veut rendre les dons aux associations plus transparents.

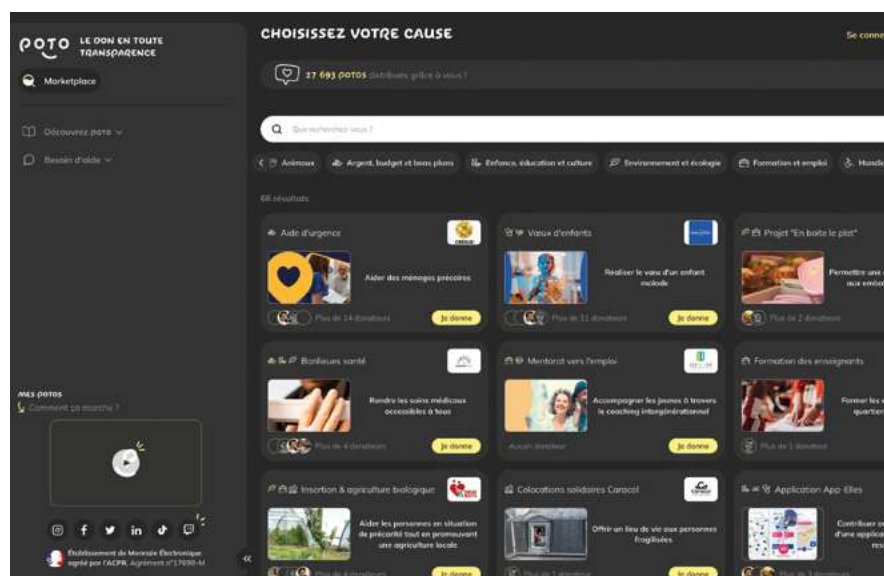
« Je n'étais pas mauvais à l'école, mais comme me le disaient mes profs : "Vous choisissez vos matières". » Le jeune Ryad Boulanouar a un faible pour les maths, la physique et la technologie. Si bien qu'à 10 ans, son avenir est déjà tracé. « J'ai toujours su ce que je voulais faire », confirme celui qui est né à Lyon en 1973 et a grandi dans un pavillon d'Alfortville. Après ses études d'ingénieur, il se lance dans le paiement électronique et les cartes à puces. Dans les années 90, **il participe à la mise en place du Pass Navigo**. « En 1995, je bossais déjà sur la technologie sans contact, se souvient-il. C'était avant-gardiste. On voulait dématérialiser le paiement. On a ouvert une brèche. »

Au début des années 2000, celui qui est devenu entrepreneur vend sa société spécialisée dans les cartes à puce et empoche quatre millions d'euros. Il réinvestit l'intégralité de cette somme dans son nouveau projet : Nickel. « J'ai fait tapis », résume-t-il. Nickel est lancé en 2014 sur une idée simple : un compte bancaire sans découvert et sans conditions de revenus qui s'ouvre en cinq minutes auprès d'un buraliste.

« Pendant trois ans, Nickel m'a volé mes rêves »

« Pendant trois ans, Nickel m'a volé mes rêves, se souvient Ryad Boulanouar. Je ne rêvais plus la nuit, je travaillais en dormant. » Entre l'obtention de l'agrément, les contraintes réglementaires et un système bancaire qui freine des quatre fers, ce projet « qui devait durer trois mois » mettra trois ans à voir le jour. Mais la patience finit par payer. Entre 2014 et 2017, 500 000 clients se rendent chez leur buraliste pour ouvrir un compte. Un succès qui attire l'attention de BNP Paribas. En 2017, la banque parisienne rachète Nickel pour 200 millions d'euros. Ironie de l'histoire, **c'est cette même banque qui avait interdit bancaire Ryad Boulanouar quelques années plus tôt...**

- La plateforme Mespotos.fr (Mon ami poto)
- regroupe environ 70 associations.



Capter 2% du marché

Après une période de « grand vide » suite à la vente, durant laquelle il n'a pas flambé – « les Ferrari, ce n'est pas mon truc » –, Ryad Boulanouar s'intéresse au marché du don. Il identifie plusieurs problèmes : la passivité des donateurs, le manque de transparence dans l'utilisation de l'argent, une compétition nocive entre associations, des bénéficiaires perdus et des donateurs insuffisamment valorisés. Pour y remédier, il a lancé en novembre dernier Mon ami poto, une plateforme permettant d'effectuer des dons de façon transparente. Ce projet est adossé à une monnaie numérique : le poto. **Chaque euro donné sur le site Mespotos.fr est transformé en un poto traçable grâce à la blockchain.** De leur côté, les associations reçoivent des potos qu'elles peuvent convertir en euros. « Une fois que tu sais que les dons sont traçables, note Ryad Boulanouar, tu réfléchis avant de dépenser. »

Pour être rentable, Mon ami poto devra capter 2% du marché du don – évalué à 5,4 milliards par an –, soit 100 millions d'euros de dons. Le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui se rémunère en prélevant 4% à 5% de frais sur chaque don, sera consultable sur la blockchain. « Je ne peux pas prôner la transparence et prendre mes commissions en euros en douce, reconnaît Ryad Boulanouar. Et puis, **personne ne pourra dire que je m'enrichis sur ce projet.** »

Thibaut Veyssat

« J'ai toujours essayé de mettre la technologie au service de l'humain. »

Ryad Boulanouar

100

millions d'euros de dons, c'est le seuil de rentabilité de Mon ami poto, le nouveau projet de Ryad Boulanouar.



**“L’entreprise
est un levier de
transformation
sociétale”**



Elisabeth Moreno, l'ex-ministre déléguée chargée de l'Égalité femmes-hommes est une infatigable entrepreneure.

Du Cap Vert à Paris, l'ancienne ministre de l'Égalité Elisabeth Moreno a un parcours atypique. Entrepreneure et femme politique, la présidente de Leia Partners, de Femmes@Numérique et Ring Capital poursuit ses initiatives, mettant en avant les entreprises en tant qu'actrices du changement sociétal.

La vision de l'entreprise en France semble schizophrène, à la fois lieu d'aliénation et de libération...

Elisabeth Moreno. : J'ai l'intime conviction que l'entreprise est un formidable levier de transformation sociétale et que les Français lui font plutôt confiance. En revanche, pas au point de confier à un grand patron le rôle de Président de la République. Aux États-Unis, l'image d'entrepreneur de Donald Trump a joué en sa faveur, mais en France, la perception du rôle est différente.

À titre personnel, je me suis émancipée grâce à l'entreprise, ce fut un lieu de libération, **je ne serai pas devenue ministre sans cette expérience.** Je connais les difficultés de la vie, ou ce que cela représente d'évoluer dans des milieux exclusivement masculins.

Être entrepreneur, c'est résoudre les problèmes de la société ?

L'entreprise identifie un problème, un besoin et propose sa solution. Comme Blablacar par exemple. Mais elle joue aussi un rôle sociétal. Ainsi, **Each One**, entreprise à mission, forme les primo-arrivants en France et place ceux-ci dans des secteurs en pénurie de main-d'œuvre.

Le politique national, lui, répond à des questions d'intérêt général, comme l'inflation ou le climat. Même si sa carrière est longue, il évolue souvent dans un monde à part, assez parisien, et sur du temps court. A contrario, les entreprises familiales par exemple travaillent sur leur pérennité, un modèle très vertueux.

La mixité est-elle inévitable ?

La performance et l'efficacité d'une entreprise viennent de la mixité, c'est une réalité, les études l'ont prouvé maintes fois. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui qu'il est indispensable de diversifier son recrutement dans des secteurs en pénurie de candidats.

L'entrepreneur doit penser l'avenir de façon différente, en considérant que **les femmes constituent 51% de la population.**

“
La mixité n'est plus un sujet, elle est évidente.

Et l'IA ?

L'IA est déjà totalement biaisée, inventée par des personnes qui se ressemblent et qui prétendent diriger le monde. Elle ne remplacera pas l'humain à moins qu'on ne la laisse faire.

Il serait intéressant de relancer l'index diversité, dont l'expérimentation avait recueilli **135 000 réponses de salariés.** Il permettrait aux entreprises de faire un état des lieux, de mieux comprendre leurs employés et de corriger des anomalies.

Par exemple, pourquoi ne recrute-t-on pas ou peu de seniors ? Comment attirer des talents qui ne postulent pas car ils pensent qu'ils n'ont pas leur place ?

Dans un monde où **Meta, Google, Accenture** reculent sur la mixité, il est important que nos entreprises françaises n'oublient pas leurs valeurs d'éthique et d'inclusion.



Vous présidez Leia Partners, cabinet de conseil pour des leaders engagés et inclusifs en action, avec quelle ambition concrète ?

Le monde subit des transformations majeures, climat, géopolitique, démographie, technologies... Celui de l'entreprise doit aussi évoluer, certains groupes le font déjà, comme Danone ou Sanofi.

Leia Partners travaille avec ces entreprises à apporter des solutions sociales et environnementales et à recruter différemment grâce à l'implication de la gouvernance.

Aujourd'hui, les États-Unis qui créent des entreprises incroyables, sont aussi le plus grand pollueur de la planète, et adoptent un raisonnement 100% économique qui peut devenir dangereux. Si les États-Unis cherchent à séduire l'Italie ou la Hongrie, c'est aussi parce qu'ils savent que si nous sommes unis, l'Europe, le plus grand marché mondial, est aussi forte qu'eux.

Les Européens et les citoyens consommateurs doivent aussi faire des choix et se poser la question du monde dans lequel ils souhaitent vivre. La liberté d'entreprendre doit-elle empiéter sur la protection de notre humanité ?

Dites-nous un mot sur « la Puissance du lien » ?

La Puissance du Lien met en place des processus d'accélération de réussite via le mentorat et les réseaux. J'ai la chance de disposer de réseaux, mon ambition est de créer des ponts, de connecter des personnes qui n'évoluent pas dans les mêmes milieux, n'ont pas le même âge, mais des intérêts en commun.

Les entrepreneurs ont aussi les moyens de faire évoluer les questions d'inégalité, de sexisme et de racisme.

Notre événement du 8 mars fut l'occasion de connecter ces univers et de leur donner la parole. Le thème du « *Regard* », celui des autres et le nôtre a été abordé avec des experts, philosophes, anthropologues, afin de démontrer que la solidarité fonctionne toujours.

Quelle est votre ambition pour 2025 ?

Je préside le fonds à impact **Ring Capital**, et rencontre des entrepreneurs qui trouvent des solutions pour résoudre des problèmes vitaux de notre époque. Notre ambition est de nous étendre en Afrique. Je suis totalement engagée pour convaincre les investisseurs français d'aller sur des actions qui permettent aussi de rendre la société meilleure.

Anne Florin

Conformément à la loi «informatique et libertés» du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent. Vous pouvez accéder aux informations vous concernant, les rectifier et vous opposer à la transmission éventuelle de vos coordonnées en cochant la case ci-contre ☐ ou en adressant un courrier libre à Entreprendre - 53, rue du Chemin Vert - CS 20056 - 92772 - Boulogne-Billancourt Cedex.

Youssef Koutari, l'entrepreneur qui bouscule les codes

L'homme suivi par un demi-million de personnes sur LinkedIn, Youssef Koutari, est un jeune entrepreneur passionné et passionnant. Il a créé l'école inclusive Kout que Kout. À 31 ans, ses ambitions sont grandes et multiples.



500

étudiants intégreront
son école à la
prochaine rentrée
de septembre.

« Le réseau, c'est
de l'argent et des
personnes qui
donnent de leur
temps pour
vous aider. »

1. Youssef Koutari prévoit
des ouvertures à Lille, Nantes,
Marseille, Montpellier,
Avignon, Lyon.

Né à Casablanca, Youssef Koutari rejoint la France dès l'âge de cinq ans pour s'installer aux Clayes-sous-Bois. Ni lui ni sa mère ne parlent alors français. Il avoue avec malice que le jeu éducatif Adibou fut son meilleur professeur de français à l'époque.

Voir plus haut

Bon élève au primaire, Youssef Koutari perd pied à l'adolescence, ne sait pas ce qu'il veut faire à 18 ans, mais se dit qu'en France, un bac +5 est la norme, donc une fin de master IT à 26 ans. Un parcours comme il y en a tant d'autres a priori. Il sème pourtant quelques indices. Lors de ses stages chez Décathlon ou d'autres, il s' imagine immédiatement à la place du patron, l'ambition, l'envie d'aller plus loin sont partie intégrante de son mode de fonctionnement. Il devient commercial, ou plutôt Business Developer, chez Oracle puis Jalios. Jackpot ! Youssef Koutari se révèle être une vraie machine de guerre. Le voici doté d'un salaire que seuls perçoivent 1% des salariés français, la réussite est rapide.

Il a trouvé un métier qui lui va comme un gant, dans lequel on peut être le meilleur sans être forcément le plus cultivé ou le plus diplômé. Passionné par son métier, il est à la recherche de l'excellence et travaille beaucoup.

Quelle mouche le pique ?

Il l'a avoué à sa communauté, décider de se lancer dans l'entrepreneuriat fut « *la décision la plus difficile de sa vie* ».

Quitter un job en or pour repartir de zéro ou presque, voici qui permet de mieux entrer dans la personnalité de Youssef Koutari. Certains veulent à tout prix gagner tous leurs matchs de football ou de basket, mais n'ont pas cette rage positive dans le milieu du travail.

Youssef Koutari est à l'opposé, il aime le football, mais c'est dans l'entreprise qu'il s'exprime en un vrai compétiteur. Le défi de la création d'entreprise ne pouvait donc que l'attirer et le séduire. Une fois la décision prise, il prépare avec soin cette aventure. Pragmatique, il travaille d'arrache-pied pour que son idée voit le jour, la création d'une école pour « *les parcours qu'on ne voit pas assez dans les médias* ».



« On ne réussit pas tout seul ! Construisez vos réseaux et lancez votre business, vos projets ».

Youssef Koutari, éditions Hors Collection
Business Vuibert.

La mise en avant de profils issus de « quartiers populaires, de milieux ruraux ou de milieux modestes » est au cœur de la création de « **Kout Que Kout** », l'école de commerce inclusive 100% alternance destinée à créer des parcours de réussite.

Un business model apte à grandir

La volonté d'aller plus haut est toujours présente. Le jeune homme imagine un concept destiné à se développer, adapté à une génération aux aspirations différentes des précédentes. Être suivi par des centaines de milliers de personnes sur LinkedIn fut une vraie force lors de ce processus. Youssef Koutari s'est bâti sur LinkedIn un réseau « inestimable » à partir de rien ou presque. À 31 ans, Youssef Koutari l'affirme, on peut trouver « *la liberté dans le travail* ». Le jeune entrepreneur n'a pas fini de surprendre.



Floatee développe une gamme de t-shirts anti-noyade pour les enfants.

Floatee, la start-up qui sauve des vies

Le t-shirt anti-UV pour les enfants est un classique des plages depuis que l'on connaît les méfaits du soleil sur la peau. Floatee a complètement renouvelé le concept en le transformant en t-shirt anti-noyade. Les deux fondateurs de l'entreprise ont inventé un vêtement de secours préventif.

Pour en finir avec le stress du bord de l'eau

Quel soulagement pour les parents ! La confiance en cette innovation de Floatee n'exclut pas le contrôle, mais permet quand même une certaine relaxation face au danger toujours présent de la noyade. Pour rappel, en France, 500 enfants, particulièrement les moins de six ans, sont victimes de noyades accidentelles tous les ans dont 10% sont mortelles.

Une innovation française

Le principe sur le papier semble simple, le T-shirt réutilisable et lavable inclut un déclenchement automatique en un temps record de trois secondes qui permet de retourner l'enfant. Un poumon gonflable doté d'un mécanisme anti UV 50. De plus, un enfant ne peut l'ôter seul.

Le dispositif vient d'être décliné pour les adultes, doté d'un déclenchement manuel ou automatique. À noter que ce vêtement n'est pas qu'une aide à la flottabilité, il détient une certification en tant qu'équipement de sauvetage, comme les gilets. Une excellente idée made in Occitanie dont on se demande pourquoi elle n'avait pas encore vu le jour.

Philippe Rouvier et Thibaut Choulet

L'idée du T-shirt anti-noyade était dans la tête des deux amis lorsqu'ils étaient encore en école d'ingénieur à l'INSA Toulouse. Comme souvent, il faut un déclic pour aller plus avant. Cette fois-ci, il s'agit d'un événement malheureux, en 2021, Philippe assiste à une noyade et le projet revient à la surface.

Les deux jeunes créateurs prennent alors le long chemin qui commence avec une idée pour aller jusqu'à la concrétisation. Le développement débute avec quelques 50 versions différentes avant de parvenir au produit idéal. La certification est aussi un processus complexe qui passe par la labellisation de chacun des composants critiques. Enfin vient la phase de mise au point de la fabrication. Trois étapes complexes. Sans oublier le financement.

Financement et coup de phare médiatique

Il faut aller vite pour trouver de l'argent. Dès la création en 2023, les cofondateurs en sont

Thibaut Choulet à gauche et Philippe Rouvier, les cofondateurs de Floatee.

© Cam Algnr Floatee



5

vies sauvées
en 2024.



**Floatee a été
sélectionné pour
la Grande Exposition
du fabriqué en
France au Palais de
l'Élysée fin 2024.**

conscients et décident de s'inscrire à l'émission « Qui veut être mon associé ? ». Ils prennent le risque de faire un test grandeur nature avec un enfant. Carton plein avec un Anthony Bourbon enthousiaste qui, après négociation, accepte d'investir 200 000 euros pour 20% des parts. Une année fructueuse en succès puisque Floatee décroche aussi la médaille d'or du concours Lépine.

Floatee rassemble 450 000 euros fin mars 2023 sur la plateforme Ulule pour les débuts en mars 2023, suivis de 2 millions d'euros l'année suivante auprès de Blast Club et de business angels. L'objectif est de passer de 20 % du CA à l'export à 50% en attaquant dès à présent la certification pour les États-Unis et ses 10 millions de piscines. Le Brésil est l'autre pays en ligne de mire.



Naarea imprime l'énergie de demain et passe à l'échelle industrielle

Petits, innovants et durables : Naarea veut révolutionner le nucléaire avec ses micro-réacteurs modulaires fabriqués grâce à l'impression 3D.

Un réacteur imprimé en 3D pour un nucléaire plus agile

Naarea, start-up française spécialisée dans les micro-réacteurs nucléaires de quatrième génération, s'attaque à l'un des plus grands défis énergétiques du siècle. Son **XAMR (eXtra Advanced Modular Reactor)** repose sur une technologie de sels fondus et de neutrons rapides, capable de transformer des déchets nucléaires en nouvelle source d'énergie. Une avancée qui pourrait non seulement réduire la quantité de déchets radioactifs, mais aussi fournir une énergie propre, flexible et compétitive. L'une des grandes forces du projet réside dans l'utilisation de l'impression 3D pour concevoir des composants critiques du réacteur. En partenariat avec **Phoenix Manufacture**, un expert français de la fabrication additive, Naarea mise sur cette technologie pour produire des pièces métalliques complexes telles que des échangeurs de chaleur, des vannes ou encore des pompes. Contrairement aux techniques traditionnelles, l'impression 3D permet d'accélérer les délais de production, de réduire drastiquement les déchets et d'optimiser la conception pour une meilleure efficacité énergétique. Pour franchir cette étape essentielle, Naarea a inauguré son hall d'essais industriels et laboratoire, l'I-Lab de 2 400 m², situé à Corneilles-en-Parisis.

Une usine pour industrialiser la production du XAMR

Naarea amorce une montée en puissance industrielle. Son objectif est clair : structurer la production du XAMR en développant une chaîne d'assemblage capable de fabriquer les micro-réacteurs à grande échelle. Pour cela, la start-up s'appuie sur Phoenix Manufacture, une entreprise niortaise spécialisée dans l'impression 3D métal. Le site retenu est basé à Alloinay dans les Deux-Sèvres. Cette usine permettrait également la création de 300 emplois d'ici 2030.

Jean-Luc Alexandre, Président-Fondateur de Naarea, explique : « *L'intégration de la fabrication additive représente un atout majeur pour nous : elle nous permettra de produire des pièces avec une qualité constante, contrôlée in situ à chaque étape du processus de fabrication. Ce passage à l'échelle industrielle est une avancée décisive pour concrétiser notre vision du nucléaire modulaire.* »

Jean-Luc Alexandre Président-Fondateur de Naarea.



55

millions d'euros
est le chiffre global
des levées de fonds
de Naarea à ce jour.

« Notre combat
est celui de la
souveraineté
énergétique et
industrielle de la
France, à laquelle
nous croyons
depuis les premiers
jours d'existence
de Naarea ».

Jean-Luc Alexandre

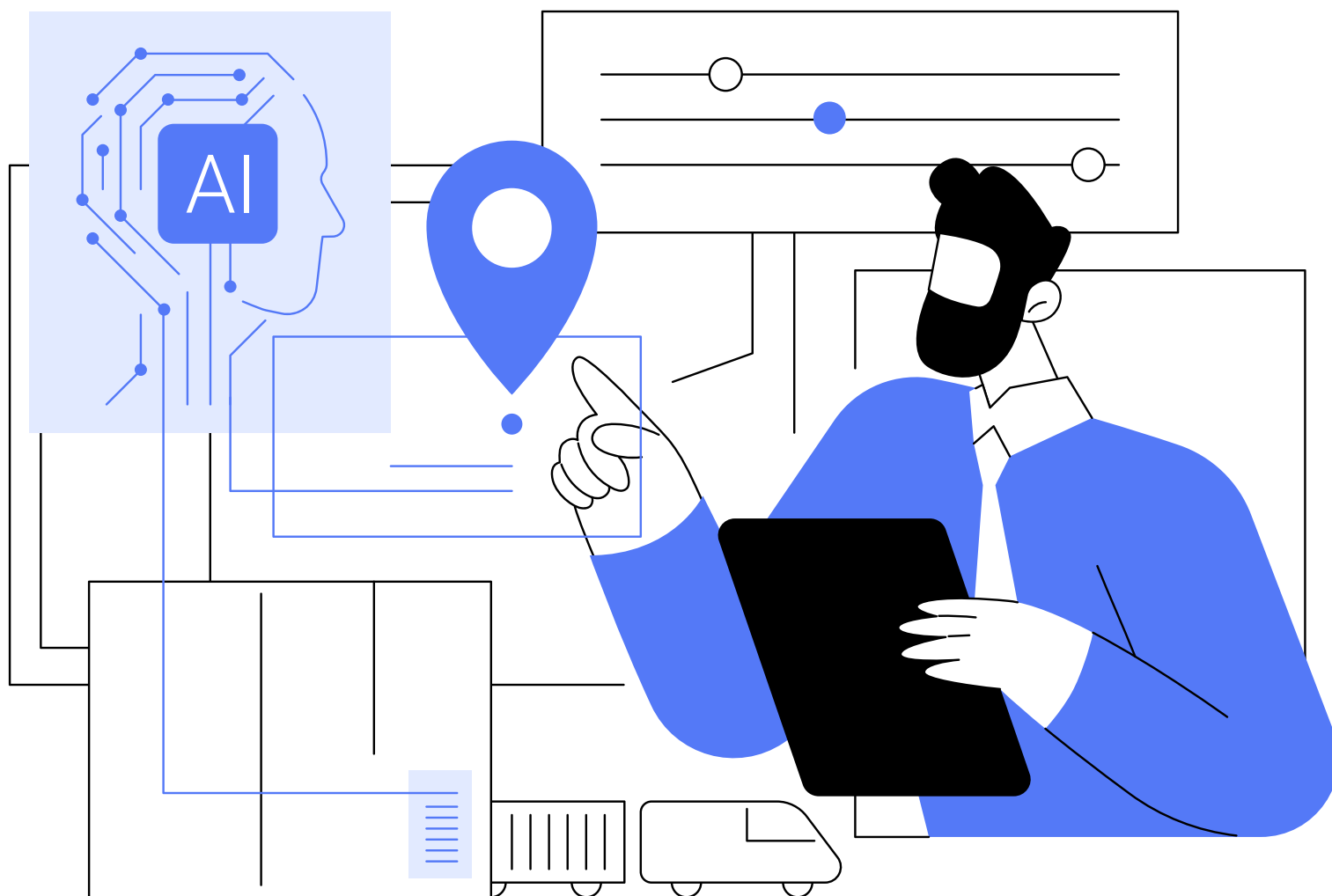
Objectif 2030 : un nucléaire plus compact et local

Avec cette nouvelle usine, Naarea entend répondre à un double défi : produire une énergie décarbonée tout en permettant une décentralisation de la production. Ces micro-réacteurs, de la taille d'une machine à laver, rompent avec le modèle des grandes infrastructures nucléaires centralisées. Leur conception modulaire permet une installation rapide et une adaptation aux différents usages énergétiques, notamment pour alimenter des industries, des réseaux urbains ou encore des infrastructures critiques. En recyclant des déchets nucléaires hautement radiotoxiques comme combustible, le XAMR se positionne comme une solution durable. Contrairement aux réacteurs classiques, il ne nécessite pas d'uranium enrichi et son fonctionnement repose sur une réaction intrinsèquement sûre, qui s'autorégule en fonction de la température. Un avantage considérable en matière de sécurité et de stabilité énergétique. Avec le soutien de Phoenix Manufacture et la future usine de production, Naarea ne se contente pas d'imaginer le nucléaire du futur : elle pourrait bien révolutionner l'industrie nucléaire et offrir une réponse innovante aux enjeux énergétiques de demain.

Claudio Flouvat

Diagrams Technologies, l'IA au service d'une industrie plus performante

La maintenance prédictive est devenue une nécessité stratégique. Diagrams Technologies, jeune pousse issue de l'Inria, est l'un des acteurs clé du secteur avec une solution logicielle basée sur l'intelligence artificielle qui anticipe les défaillances et optimise l'efficacité énergétique.



2,9

millions d'euros
levés depuis 2021
pour Diagram
Technologies.

Diagrams
Technologies
a élargi son
portefeuille
de clients en
collaborant avec
des leaders
industriels tels que
Nokia et Dalkia.

1. L'industrie 4.0
est en marche.

2. Margot Corréard, Quentin
Grimonprez et Jean-François
Bouin sont aux manettes
de Diagram Technologies.

L'intelligence artificielle pour éviter les pannes coûteuses

L'industrie doit relever un défi de taille : limiter les pannes imprévues qui ralentissent la production et génèrent des surcoûts. Jusqu'ici, les industriels jonglaient entre maintenance corrective - une intervention après coup - et maintenance préventive - une approche coûteuse nécessitant des révisions périodiques.

Avec l'essor de l'Internet des Objets (IoT), les usines collectent une quantité massive de données sur la température, la pression, les vibrations ou la consommation énergétique de leurs équipements... Mais ces données brutes restent inexploitable sans outils performants. C'est ici que l'intelligence artificielle intervient. En analysant ces informations en temps réel, elle identifie les signaux faibles annonciateurs de défaillances.

Une technologie innovante issue de l'Inria

Fondée en 2019 par **Margot Corréard** et **Jean-François Bouin**, rapidement rejoints par le chercheur **Quentin Grimonprez**, Diagrams Technologies est née d'un essaimage de l'Inria. La start-up détient une licence exclusive d'exploitation d'une technologie d'intelligence artificielle, qu'elle a enrichie avec des briques de machine learning avancées.

Sa solution repose sur une approche unique, qui, plutôt que d'exiger l'installation de nouveaux capteurs coûteux, exploite ceux déjà présents dans les machines industrielles.

« Nous utilisons les capteurs existants sur les machines. C'est l'un des grands intérêts de notre technologie. L'autre atout majeur est d'apporter un diagnostic simple aux techniciens de maintenance en langage métier (fuite, surconsommation, problème sur une vanne...), et non aux data scientists. L'exploitation est immédiate », explique Margot Corréard.

Un succès qui attire les investisseurs

La start-up a d'abord levé 1,7 million d'euros en 2021 avec des investisseurs tels que **IRD Nord Création**, **Finorpa**, **Nord France Amorçage** avant de finaliser un second tour de table de 1,2 million d'euros en août 2023, avec l'entrée au capital d'un nouvel entrant de poids, l'ETI française **Ponticelli Frères**. « En nous ouvrant son réseau, Ponticelli Frères nous permet d'accélérer le déploiement à grande échelle de notre solution, notamment à l'export », précise la dirigeante.

Des gains mesurables pour l'industrie

L'impact de la technologie de Diagrams est déjà palpable. **Schneider Electric**, l'un de ses clients, a constaté une réduction de 30% de la consommation énergétique de ses machines et une division par deux de ses coûts de maintenance. Présente dans des secteurs aussi variés que l'énergie, l'automobile, le ferroviaire, le BTP, les télécommunications ou l'agroalimentaire. Diagrams Technologies affiche une croissance impressionnante et affirme avoir doublé son chiffre d'affaires, chaque année, depuis sa création.

Perspectives d'avenir

L'entreprise ne compte pas ralentir sa dynamique. Son ambition ? Perfectionner ses algorithmes grâce à la R&D et s'imposer comme un leader de la maintenance prédictive industrielle à l'international. Pour les industriels, l'IA n'est plus une simple option, c'est un levier essentiel pour améliorer la productivité, réduire les coûts et répondre aux défis environnementaux. Avec une adoption croissante, la maintenance prédictive devient un standard incontournable. Diagrams Technologies incarne cette transition vers une industrie plus intelligente et plus efficiente.



**“Le sujet de la
santé mentale
des entrepreneurs
commence
seulement à se
démocratiser”**

Laurie Piffero brise le tabou du burn-out entrepreneurial.

Laurie Piffero est business coach et mentor en entrepreneuriat. Sa mission est d'accompagner les dirigeants à retrouver un élan émoussé avec le temps et la charge de travail afin d'éviter d'aller jusqu'au burn-out.

Vous affirmez que de nombreux entrepreneurs risquent de subir un burn-out dans les prochaines années...

Laurie Piffero. Depuis la création de **Bazik** il y a six ans, je n'ai pas trouvé d'études officielles sur ce sujet, car le tabou existe. Vu de l'extérieur, ce risque pourtant très présent est invisible, et concerne aussi des profils dont on n'attend pas qu'ils puissent y être assujettis.

Le spectre de profils est large, de ceux qui travaillent beaucoup sans les résultats attendus à ceux pour qui tout marche très bien, et qui s'épuisent physiquement et mentalement.

Pourquoi ce retard par rapport à d'autres professions ?

L'entrepreneurs éprouve de la honte, il a intégré le tabou. Pour ne pas être confronté à l'incompréhension de l'entourage, ne pas ternir son image, surtout s'il est présent sur les réseaux, ne pas entamer la crédibilité de l'entreprise, il reste dans sa solitude. **Si la vulnérabilité est plus acceptée qu'hier, il accepte rarement d'évoquer son burn-out avant que celui-ci ne soit derrière lui.**

Autre élément important, un dirigeant qui réussit gagne bien sa vie, or, la société a tendance à considérer dans ce cas qu'un burn-out n'est pas justifié, « *un problème de riche* ». On retrouve la notion de money mindset. Quand on a de l'argent, l'injonction sous-jacente est d'éviter de se plaindre. La culture de l'échec et son acceptation sont encore insuffisantes, il en va de même pour le burn-out de l'homme ou de la femme pour qui « *tout va bien* » apparemment.

Avez-vous connu cela à titre personnel ?

Pas jusqu'au burn-out. J'ai connu une forme d'épuisement en deux temps, il y a six ans avant de lancer mon entreprise actuelle, j'ai eu du mal à rebondir. Et il y a quatre ans, en période d'hyper-croissance, je me suis épuisée sans en prendre conscience, une espèce de craquage de six mois avec l'envie de tout arrêter. La clé a été de retrouver un équilibre entre pro et perso, et reconstruire sur des bases saines.

Notre vie entière de créateur tourne autour de notre entreprise, parfois au détriment de la vie de famille, sociale, d'autant que, contrairement au salarié, l'entrepreneur est surstimulé par son équipe, ses clients, les réseaux.

Un tabou est en train de se briser, grâce aux réseaux sociaux et à une meilleure prise en compte de la santé mentale, et la possibilité de parler dans certains espaces, de se faire accompagner.

Parlez-nous de l'offre de votre entreprise Bazik ?

L'offre s'adresse aux fondateurs uniques et aux dirigeants associés. Il s'agit d'un accompagnement personnalisé de 3 mois à un an, au nombre de séances non déterminé à l'avance, à chaque besoin, via un canal privé de discussion pour apporter un regard extérieur et provoquer une évolution par exemple en matière de délégation, de plans d'action pour un équilibre de vie. Nous proposons aussi des retraites de 5 jours dans les Landes pour faire un reset, se régénérer. Notre principal canal d'acquisition de clients est Instagram, puis LinkedIn. Sur YouTube, nous publions les « *Deep Talks* », entretiens avec des chefs d'entreprises dans des situations insolites.



Yoga en entreprise, l'allié contre le stress au travail

Respirez, relâchez, recentrez-vous. Au sein du Pôle Santé Minceur et du Club, Emma Gil, professeure de yoga, accompagne les salariés dans la pratique du Yin Yoga. Une méthode douce et accessible à tous, idéale pour relâcher les tensions du corps et de l'esprit en pleine journée de travail. Elle nous livre, ici, les meilleures postures à réaliser.

30%

des grandes entreprises françaises proposent des cours de yoga à leurs salariés.

Le yoga au bureau est devenu un véritable atout pour la productivité.

Le yoga, une pause bienfaisante au bureau

Face aux heures passées devant un écran et aux tensions accumulées, le yoga en entreprise s'impose comme une solution efficace pour améliorer le bien-être. En quelques minutes, ces postures permettent de détendre le dos, d'ouvrir les hanches et de calmer le mental. Voici quatre exercices simples à réaliser directement dans son bureau.

Posture de la guirlande

Commencer debout, les pieds écartés à la largeur du tapis, les orteils orientés vers l'extérieur. Plier les genoux, les fessiers se rapprochent du sol. Placer les mains en prière devant le cœur et amener les coudes à l'intérieur des genoux. Le poids du corps est dans les talons. Rester dans cette posture 3 minutes.

Bénéfices : Soulage les douleurs dans le bas du dos, étire la colonne vertébrale et ouvre les hanches.

Posture du pendule

Commencer debout, les pieds écartés à la largeur des hanches. Plier légèrement les genoux afin que le ventre soit en contact avec les cuisses. Enrouler la colonne et basculer le haut du corps vers l'avant et vers le sol. Attraper les coudes opposés. Laisser tomber la tête. Rester dans cette posture 2 minutes.

Bénéfices : Étire l'ensemble de la colonne. Relâche les tensions. Améliore la digestion. Calme l'esprit et réduit le stress.

Posture du papillon

Commencer assis, les jambes tendues. Plier les jambes et placer les plantes de pieds l'une contre l'autre en laissant l'espace d'un losange à l'entrejambe. Les genoux s'ouvrent vers l'extérieur. Relâcher le buste vers l'avant. La tête se rapproche des genoux. Les bras et les jambes sont détendus et inactifs. Rester dans cette posture 4 minutes.

Bénéfices : Ouvre et étire les hanches. Stimule la digestion. Détend le dos.

Posture de l'enfant

Commencer en posture assise sur les talons. Placer les bras et les mains le long du corps, vers l'arrière, paumes de mains vers le ciel. Relâcher le haut du corps vers l'avant. Le dos se courbe et le front se dépose au sol. Rester dans cette posture 2 minutes.

Bénéfices : Étire l'ensemble de la colonne. Améliore la digestion. Apaise le mental, relâche les tensions. Détend l'ensemble du corps et de l'esprit.

contech connect

PARIS
21 MAI
2025

STATION F

**Rencontrez les meilleures
innovations de la
construction et du BTP !**

	DÉCHETS
ÉNERGIE	PRODUCTIVITÉ
SÉCURITÉ	CONSTRUCTION 4.0
NOUVEAUX MATÉRIAUX	BIM
DÉCARBONATION	

**Tout l'écosystème
de la Construction Tech
vous attend**



**Réservez
vos pass
en flashant
ce code**

Entreprendre

**CONSTRUCTION
CAYOLA**

BARCELONA
Contech Hub

HEC
PARIS

INCUBATEUR

**CONTECH
FRANCE**

**WIN
LAB**
L'INCUBATEUR
DU CCA-BTP

L'inclusion en entreprise des LGBT+ en question



Officiellement, l'inclusion est de mise dans la plupart des entreprises... mais cela est parfois plus compliqué au quotidien. La question de l'hétéronormativité se pose dans des structures qui n'ont pas toujours conscience de leurs propres stéréotypes. Entretien avec Émilie Morand, sociologue sur les questions du travail et des sexualités et co-autrice de *Tous hétéros au boulot ? Jouer et déjouer les normes de genre et de sexualité au travail*.



« *Tous hétéros au boulot ? Jouer et déjouer les normes de genre et de sexualité au travail* ». Émilie Morand et Elisabeth Feytit, Editions la Route de la Soie.

Les documents, la communication interne de l'entreprise doivent également comporter des signes d'inclusion qui permettent entre autres de s'adresser à ses supérieurs sans crainte. Les formations de sensibilisation du personnel sont très importantes. **L'exemple doit clairement venir de l'employeur.**



En France, 1 personne sur 2 cache son orientation au travail.

En 2025, la franchise sur sa sexualité ne serait-elle pas la solution ?

Émilie Morand. On ne peut faire porter aux personnes LGBTQ+ la charge de divulguer les particularités de leur vie personnelle dans la sphère professionnelle. Elles ont toutes des trajectoires différentes, évoluent dans des secteurs professionnels, plus ou moins accueillants et ouverts. L'authenticité peut mener à la stigmatisation, ou à une réduction identitaire malvenue. Ce sont les milieux professionnels qui doivent évoluer.

En entreprise, parler de sa vie personnelle est un ciment pour les relations. On constate que le fait de vivre en couple ou d'avoir des enfants permet de s'ouvrir bien plus facilement pour un(e) homosexuel(le). Plus sa vie se rapproche de la norme hétérosexuelle, plus l'acceptation est élevée. Ce n'est pas le cas pour les personnes queers ou trans par exemple.

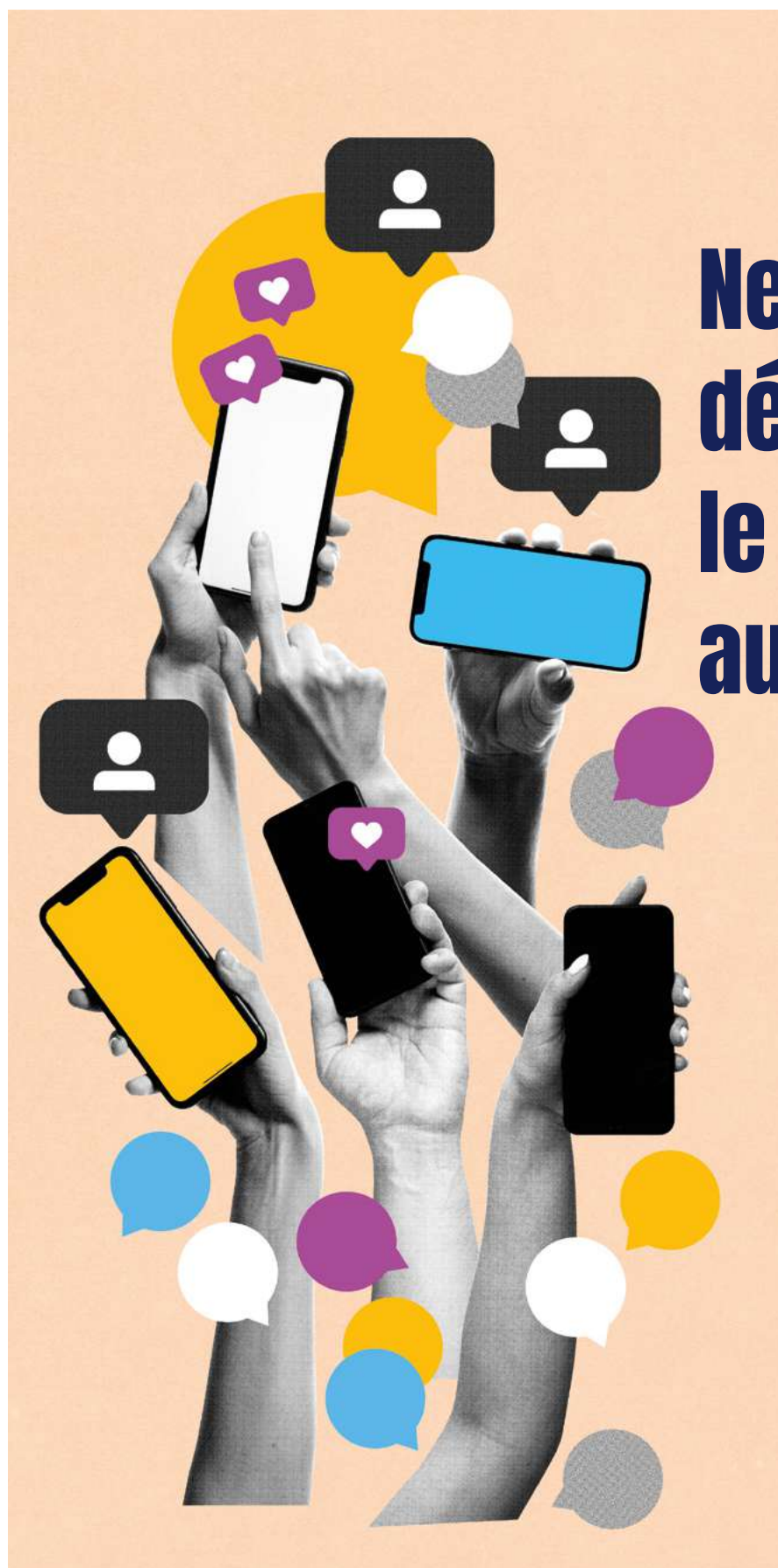
Quelles sont les solutions recommandées face à ce type de situation ?

Pour éviter la présomption d'hétérosexualité, la solution réside plutôt dans une attitude d'ouverture de l'entreprise elle-même qui rende légitime l'homosexualité ou l'identité de genre. Par exemple, en privilégiant les questions ouvertes comme, as-tu un ou une partenaire ? Ou en demandant les pronoms des personnes.

Avez-vous constaté une évolution sur le sujet ?

Il est intéressant de constater que les associations professionnelles de défense des personnes LGBTQ+ se sont quasiment toutes mises en place en France après le PACS, c'est l'institutionnalisation de la conjugalité qui a engendré une visibilité essentiellement pour les lesbiennes et les gays, car ces derniers ont adopté un mode de vie proche de celui des hétérosexuel(le)s. Cela a aussi influencé les habitudes des entreprises.

Même si chacun a sa trajectoire, les jeunes ont grandi dans une société où les personnes LGBTQ+ sont plus visibles que par le passé et font preuve de plus d'ouverture.



Networking : développer le réseautage au féminin

Le réseautage n'est pas une démarche intéressée ou opportuniste, mais une construction de relations. Ce fut longtemps l'apanage de réseaux masculins, du simple fait que les femmes n'avaient pas suffisamment accès aux postes de responsabilité. Depuis une vingtaine d'années, la donne change, lentement, mais sûrement.

Une nouvelle dynamique

Les premiers clubs ou réseaux professionnels étaient exclusivement masculins, les femmes étant quasi absentes de ce monde à l'époque. Ils sont depuis devenus mixtes.

L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises met en avant que le réseau féminin dans une étude européenne qu'il « *organise, sans le formuler, une communauté particulière qui ressent le besoin cathartique de se retrouver pour pouvoir parler librement...*



Le conseil du pro, Alain Marty, président fondateur de Networking Premium Group

L'important est d'être absolument certaine de l'utilité du réseautage, car **80 % des emplois s'obtiennent grâce au relationnel**. La première démarche consiste à examiner s'il existe des réseaux alignés avec ses ambitions parmi les 200 réseaux français. Avant d'adhérer, il convient de comprendre le mode de fonctionnement, valider que les valeurs sont en adéquation avec soi-même, vérifier le prix de l'adhésion. Enfin, participer le plus activement possible afin de rentabiliser cet investissement. Des femmes comme **Léa Lassarat**, entrepreneure normande inspirante et fondatrice de Femmes & Challenge, sont de véritables moteurs du réseautage féminin. Elle a créé un réseau dynamique de 1 300 personnes, après avoir constaté le manque de mixité autour d'elle lorsqu'elle était Présidente la CCI locale. Ceci permet au réseautage féminin de gagner en impact tout comme le fait que je constate une plus grande ouverture des jeunes générations féminines au networking. Mais *in fine*, mon opinion est que la meilleure façon de développer son réseau est de le faire ensemble, hommes et femmes, du simple fait que la société est mixte, diverse.

Alain Marty, président fondateur de Networking Premium Group.



Le groupe permet de dévoiler une réalité taboue, car invisible, autant que le sont les normes sexuées, les normes masculines de l'entreprise. Parler et rendre visibles ces normes requiert du temps et des étapes dont la non-mixité est souvent la première ».

Comment développer les réseaux féminins ?

Pour commencer, certains outils sont disponibles et simples d'utilisation tels que LinkedIn, d'ailleurs présidée par une femme en France. L'un des grands freins au réseautage féminin est la retenue, ne pas déranger, ne pas se mettre en avant alors la plupart des professionnels sont prêts à apporter leur concours lorsque la demande est claire et précise. Oser solliciter des recommandations, des conseils ou des mises en relation est le premier pas à accomplir. Si aucun réseau existant ne correspond, créer le sien est une possibilité : un cercle d'entrepreneures, un groupe mastermind, ou même une communauté WhatsApp avec des partenaires de confiance. Un bon réseau se construit sur l'authenticité, la réciprocité et l'audace. Plus l'on s'entoure de personnes inspirantes, plus de nouvelles opportunités se présentent.

Adam Fiore

2000

membres en 2024

Le réseau Femmes
Chefs d'Entreprises
(FCE) France
rassemble des
dirigeantes à travers
60 délégations locales
pour renforcer le
réseautage au féminin.

**Un bon réseau
se construit
sur l'authenticité,
la réciprocité
et l'audace.**

Les Rendez-Vous de l'Entrepreneur

Mars 2025

CFIA

Le carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire rassemblant équipementiers, fournisseurs et prestataires de services de l'industrie.



Du 4 au 6 mars

Parc Expo de Rennes Aéroport

MIPIM Cannes 2025

Le plus grand événement immobilier pour accéder aux capitaux internationaux, avec la keynote d'ouverture de Mario Draghi. Des solutions concrètes pour des actifs immobiliers plus durables et résilients.



Du 11 au 14 mars

Cannes – Palais des Festivals



Salon Mondial du Tourisme

Le rendez-vous annuel des passionnés de voyages, pour trouver de nouvelles idées, des conseils, des offres spéciales tout au long des six parcours de visite (voyage en solo/tourisme durable et accessible/ voyages en famille/Culture, mémoire et arts de vivre/voyages à petits prix/ voyages en train).



Du 13 au 16 mars

**Paris Porte de Versailles
Parc des Expositions**

Première Classe

Le rendez-vous de l'accessoire de mode pendant la Paris Fashion Week. Toutes les tendances accessoires de la saison à venir avec de jeunes créateurs qui feront la mode de demain.



Du 7 au 20 mars

**Paris – Jardin des Tuileries
Esplanade des Feuillants**

Salon des Seniors

39 000 visiteurs et 180 exposants pour ce salon centré cette année sur « Patrimoine et Héritages » et « Activité Physique et Prévention Santé »



Du 12 au 15 mars

Paris Porte de Versailles Hall 2.2



Franchise Expo Paris

Dirigeants, franchisés, experts, réseaux, près de 500 enseignes à retrouver sur le salon.

Avec des conférences de Kelly Massol, Clarisse Agbegnenou, Jean-François Feuillet et Clément Leroy.



Du 15 au 17 mars

Paris – Porte de Versailles

Foodorama

Seconde édition pour ce salon devenu le rendez-vous incontournable des food entrepreneurs de la restauration et des commerces de bouche.

Tables rondes, concours de pitches, speed-dating avec experts pour une quarantaine d'exposants et un millier d'entrepreneurs intéressés par le secteur ou déjà en activité.



16 et 17 mars

Bastille Design Center – Paris XI

Salons Documentation

I-Expo – Solutions Ressources

Humaines – Intranet-RSE &

Collaboratif – E-learning

Une série de salons Porte de Versailles pendant deux jours.



19 et 20 mars

Paris Porte de Versailles

Food Hotel Tech

Le salon de la technologie et des services 100% hôtellerie et restauration



19 et 20 mars 2025

Paris – Porte de Versailles

MPV

Le salon du marketing,

point de vente, technologie digitale, accessoires, mobilier, l'ensemble des métiers dont l'objectif est d'analyser, déclencher l'acte d'achat du shopper.



Du 25 et 27 mars 2025

Paris – Porte de Versailles

Nutrition for Growth Summit

Sommet de la fin de la Décennie d'action des Nations-Unies pour la nutrition accueilli par la France sur les politiques de lutte contre la malnutrition. Maintien de l'engagement politique et financier en faveur de cette cause.



Du 27 au 28 mars

Paris

SITL Solutions Logistiques

Semaine internationale du Transport et de la Logistique, produits et services innovants à l'approvisionnement, la distribution et la supply chain.



Du 1^{er} au 3 avril

Paris Porte de Versailles

European Sandwich & Snack Show

Dédié aux professionnels de la restauration hors domicile et nomade, les innovations, tendances et concepts de restauration rapide et italienne.



Du 1^{er} au 3 avril

Paris Porte de Versailles



Femmes Business Angels, premier réseau de business angels au féminin en France et en Europe

FBA réunit 170 investisseuses exerçant dans tous les secteurs de l'économie française. Il met en avant les trois valeurs que sont la féminité, la modernité et la valeur ajoutée.

Catherine Malaval, présidente de FBA depuis juin 2024, a co-piloté le livre blanc
« Investissement et actionnariat : leviers de la réussite économique des femmes ».

Réseau pionnier

Béatrice Jauffrineau a créé le réseau avec un petit groupe de femmes, c'était en 2004. « Choisir de fonder un réseau de femmes BA était une évidence vu leur absence quasi totale du paysage des Business Angels. »

Si les business angels sont à 100 % des femmes, les projets soumis à l'étude sont portés tant par des femmes que des hommes pour aider la création et l'émergence de start-up innovantes à fort potentiel.

Simple et convivial

Les BA, dirigeantes, cadres, professions libérales, travaillent souvent en équipe, mais chacune est libre de ses propres investissements. Leurs motivations ? « Le retour sur investissement, financer le monde de demain, l'aventure humaine, être entrepreneur par procuration... ».

Parmi elles, la plupart n'avaient pas pensé à exercer cette activité avant de s'impliquer parfois à la suite d'un simple contact. Le réseau demande aux femmes d'OSER et de faire le premier pas simplement pour découvrir en quoi consiste ce challenge. Un séminaire de formation est d'ailleurs proposé aux femmes intéressées « **Des outils pour investir** », en deux jours intensifs ou en six soirées de deux heures.

Sélectif

Le processus de sélection des projets chez FBA reste sélectif, que l'on ait à faire à des hommes ou des femmes business angels. Environ 1000 dossiers par an sont étudiés par le réseau, 150 font l'objet d'un pitch, 50 sont instruits. Entre 15 et 20 font l'objet d'un investissement de FBA.

Parmi les start-up financées, on retrouve des secteurs diversifiés, comme **Castalie** (fontaines à eau), **Happytal** (conciergerie à l'hôpital), **Wild Code School** (École Tech & IA), **Early Birds** (logiciel marketing prédictif), ou **Corporama** (prospection digitale client) ou **Yoghurt Factory**.

FBA travaille avec un partenaire, **WinEquity**, société d'investissement qui finance et accompagne des start-up innovantes ayant au moins une femme parmi les fondateurs.



Un long chemin

En dépit des initiatives, le processus de féminisation est long chez les business angels qui ne sont que 7%. Quant aux entrepreneures, elles sont pour 43% des entrepreneures en solo.

Plusieurs raisons sont régulièrement évoquées, dont la relation à l'argent et aux valeurs. Les femmes ont régulièrement tendance à demander moins d'argent que les hommes dans les levées de fonds, donc comment arriver à présider une entreprise du CAC 40 ?

Un phénomène que l'on peut, sans peur de se tromper, relier à l'éducation et à l'environnement social, avec une prise de conscience souvent tardive des freins que l'on se pose à soi-même. Intégrer des réseaux féminins et mixtes est un moyen de disposer d'une nouvelle vision du possible.

Adam Fiore

250

start-up financées
par Femmes Business
Angels.

FBA

Présent à Paris,
Marseille, Bordeaux,
Caen, Lille et Rennes

Présidente :
Catherine Malaval

**Présidentes
d'honneur :**
Agnès Fourcade,
Béatrice Jauffrineau,
Florence Richardson

170 BA féminines

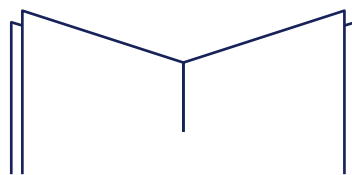
Membre du BAE Club,
qui regroupe plus de
15 réseaux européens

Moyenne d'âge 50 ans.



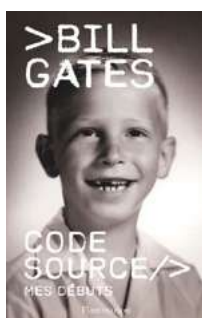
Les Windays

FBA organise les Windays, des rencontres entre femmes BA et porteuses de projets. Une rencontre annuelle qui s'est déclinée en régions, avec conférences, participation à appels à candidatures et financement de lauréates.



Les livres du mois

**Les livres coups
de cœur de la rédaction
d'Entreprendre.**



Code Source

Bill Gates

Bill Gates n'a jamais été un entrepreneur comme les autres.

Code Source, premier tome de ses *Mémoires*, lève le voile sur son ascension fulgurante, depuis les salles de classe de Seattle jusqu'au sommet de la tech mondiale. Le jeune prodige, avide de codes et de défis, quitte Harvard à 20 ans pour écrire, avec Paul Allen, les premières lignes de Microsoft. Loin du simple récit d'un succès, le livre dévoile les doutes, les ambitions et les tragédies qui ont façonné l'homme derrière l'icône. Une plongée captivante dans l'esprit d'un visionnaire, entre audace, discipline et obsession de l'avenir.

**Éditions Flammarion,
416 pages, 22,90 €**



Le Petit Micro-Entrepreneur 2025

Monique Sentey

Créer son activité, c'est excitant. Mais entre les démarches administratives, les choix fiscaux et les subtilités du régime, le parcours peut vite ressembler à un labyrinthe. Le Petit Micro-Entrepreneur éclaire le chemin en 48 pages et 22 fiches pratiques. Un concentré d'essentiel pour comprendre le statut, saisir les aides disponibles, naviguer entre cotisations et impôts, éviter les pièges des formalités, organiser son activité au quotidien et, surtout, la faire grandir. Parce qu'un bon départ, c'est déjà une longueur d'avance.

**Éditions Dunod,
48 pages, 4,80 €**

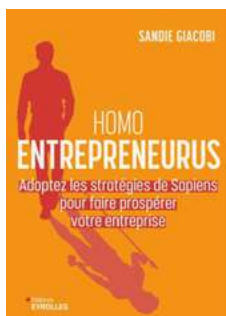


Les dessous des tendances

Julien Fére

Les tendances façonnent notre société, influençant aussi bien la mode que les grands débats contemporains. Mais comment naissent-elles ? Qui les crée et qui en profite ? Cet ouvrage, issu d'une thèse de doctorat, explore leur émergence et leur diffusion à travers la sémiotique et les sciences de la communication. Avec des contributions de journalistes, publicitaires et experts du marketing, il décrypte ces dynamiques souvent invisibles mais omniprésentes. Cette nouvelle édition enrichie inclut les analyses de David Lacombed et Julien Delatte sur l'impact du numérique et des marques. Un livre essentiel pour comprendre les mécanismes cachés des tendances.

**Éditions Ellipses,
360 pages, 28 €**



Homo Entrepreneurus

Sandie Giacobi

S'inspirer de l'histoire de notre espèce pour piloter une entreprise ? L'idée peut sembler étrange, mais elle repose sur une réalité implacable : dans la grande compétition du vivant, Homo sapiens a triomphé là où d'autres ont disparu. Pas parce qu'il était le plus fort ou le plus rapide, mais parce qu'il a su coopérer, imaginer, s'adapter. L'histoire humaine est une formidable leçon de stratégie pour qui sait la lire. Sapiens n'a pas survécu par hasard. Les entreprises qui durent non plus.

Éditions Eyrolles,
272 pages, 21 €

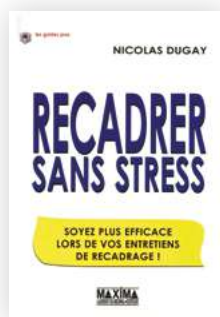


Le bonheur est dans l'action

Dominique Schelcher

L'entreprise, c'est de l'action, des choix, des erreurs. Comment éviter les pièges ? Quelles bonnes pratiques adopter ? Un entrepreneur livre ici un abécédaire vif et concret, où chaque mot - d'agenda à escalier social - devient une clé pour comprendre le management. Entre réflexions et anecdotes, ce guide ludique et pragmatique offre un Système D pour ceux qui veulent mieux entreprendre. Un livre à picorer ou à dévorer d'un trait, qui donne à réfléchir autant qu'il incite à agir. Entre bon sens et finesse stratégique, une boussole précieuse pour tous ceux qui font l'entreprise au quotidien.

Éditions de l'Aube,
200 pages, 17 €



Recadrer sans stress

Nicolas Dugay

Les meilleurs managers savent recadrer sans briser. Fixer des limites claires, c'est guider, pas écraser. Ce livre déconstruit l'idée qu'un recadrage nuit à la bienveillance : au contraire, il la renforce. À travers 30 techniques concrètes, il vous apprend à dire les choses sans stress, à anticiper les signaux faibles et à ajuster le tir, en individuel comme en collectif. Études de cas, mises en situation, conseils pratiques : tout y est pour transformer un moment redouté en un levier de motivation. Parce que bien manager, c'est aussi savoir recadrer, et le faire bien.

Éditions Dunod,
136 pages, 18,50 €



Manager les talents atypiques

Aline Crépin, Christelle Rutty

Tout le monde ne s'appelle pas Albert Einstein ou Steve Jobs. Mais dans l'ombre des grands noms, une multitude de talents atypiques façonnent l'entreprise sans toujours être repérés. Et si ces esprits hors norme étaient déjà dans votre équipe ? Encore faut-il savoir les reconnaître et leur donner l'espace pour s'épanouir. Dans leur ouvrage, Aline Crépin et Christelle Rutty croisent regard managérial et éclairage psychologique pour déconstruire les idées reçues. À travers trente-trois portraits et situations concrètes, elles offrent des clés pour repérer, comprendre et accompagner ces personnalités singulières.

Éditions Dunod,
160 pages, 23 €

Cet encart d'information est mis à disposition gratuitement au titre de l'article L. 541-10-18 du code de l'environnement. Cet encart est élaboré par CITEO.

***Petit à petit,
tout le monde
fait son tri.***



**ON NE
LÂCHE
RIEN!**

TRIONS SYSTÉMATIQUEMENT

TOUS LES EMBALLAGES ET PAPIERS SE TRIENT



PARLONS VRAI

LA VÉRITÉ EN FACE

Patrick Roger

9h – 10h



La radio généraliste et nationale

FRÉQUENCES ET ÉCOUTE SUR
WWW.SUDRADIO.FR



Sud Radio est une des sociétés de
Fiducial Médias



Réservez vos vacances en toute liberté avec la carte multi-avantages Vaziva Mastercard.

Offrez un nouvel univers d'avantages à vos salariés et dépensez chez tous vos commerçants locaux préférés avec la 1^{ère} carte de paiement multi-avantages Mastercard acceptée dans toutes les enseignes comme votre carte bancaire.



Hotels.com

Booking.com



vaziva
en toute liberté



Scannez-moi



Plus d'infos sur www.vazivacard.com

VAZIVA est l'émetteur nouvelle génération d'avantages salariés sur la 1^{ère} carte de paiement multi-avantages Mastercard pour les Entreprises, collectivités, ressources humaines (RH) et comités sociaux et économiques (CSE).



Ma carte Vaziva



Mes avantages



Noël

196 €



Vacances 300 €



Culture

50 €



Sports

150 €



Déjeuner 25 €