



**INNOVATION** : LE TOP 30 DES PME • **START-UP** : ELLES INVESTISSENT LE VIN  
• **CHINE** : ENCORE L'ELDORADO • **SOCIAL** : LA RUPTURE CONVENTIONNELLE

# Entreprendre

www.entreprendre.fr

1984 • 32<sup>ème</sup> année • septembre 2016 • N°303

# BUSINESS

## Ces Français qui font fortune dans les services

p.24



**Restauration, informatique, conseil, tourisme, services à domicile, intérim, communication...**

## e-commerce : comment multiplier ses ventes ?

p.66

**YANNICK BOLLORE**  
Canal historique  
p.18

**FINANCE**  
Réussir son tour de table  
p.74

**HLM**  
Le scandale continue  
p.62

Entretien avec Raphaël Gorgé  
**L'industriel qui mise sur l'impression 3D**  
p.22



Créé et imprimé en France

Marketing e-commerce • Création d'entreprise • Handicap • Spécial Île Maurice





À la une

# SERVICES

## Comment nous sommes devenus champions du monde...

**Secteur d'activité sous-estimé, l'industrie des services concerne le conseil, la restauration collective, l'intérim, le service à la personne, mais aussi bien l'expertise comptable, le tourisme ou la publicité.**





## Entreprendre

**Sébastien Bazin, Pdg du groupe hôtelier Accorhotels (6<sup>ème</sup> groupe mondial avec 4 000 établissements) poursuit sa stratégie de diversification dans les services. Après la prise de participation dans Squarebreak, ou le rachat de Fastbooking, le mastodonte européen du tourisme met la main sur le leader mondial du service de conciergerie John Paul (1 000 salariés sur cinq continents), créé par le Français David Amsellem.**





## UN SECTEUR À DÉCOUVRIR !

# SERVICES : des champions du monde !

Comment c'est devenu le premier de nos secteurs économiques. Une performance méconnue qui recèle d'opportunités.

« L'économie des services prédomine aujourd'hui, mais dans l'indifférence presque générale. Les clés de notre avenir sont pourtant dans la prise de conscience de cette réalité, car les services sont non seulement le premier secteur de l'économie française mais ils entraînent le développement de tous les autres, commerce, industrie, construction. Ils permettent d'améliorer la compétitivité "hors-coûts" et d'accom-

pagner la montée en gamme des offres proposées à des consommateurs de plus en plus exigeants », rappelle Christelle Martin, déléguée générale du GPS (Groupement des professions du service), l'organisation représentative des acteurs du secteur. Dans le monde, le secteur des services est 2,5 fois plus important que celui de l'industrie. Et la France est ainsi leader sur 30% des segments de marché, dans le Top 3 mondial sur 60% et dans le Top 10 sur plus de 90%. Le secteur représente

80% du PIB national, dont les trois quarts pour les services marchands, 18 Mds€ de contribution à la balance commerciale, 9,8 millions d'emplois, 1 création d'entreprise sur 2, et a généré 85% de la croissance dans les années 2000. L'Hexagone a d'ailleurs réussi à faire émerger une série de champions nationaux, locomotives européennes et parfois mondiales dans leur métier respectif.

### Nécessaire évolution

« Si le secteur représente un marché gigantesque, trois fois plus important que celui de l'industrie, il reste encore très fragmenté, avec 1,6 million

### Services à la personne

## Family Sphere fait des petits

Family Sphere



Mina Zanat, présidente du groupe Family Sphere

Créée il y a 10 ans, au moment du boom des services à la personne, Family Sphere s'est hissée au rang de leader français de la garde d'enfants à domicile grâce à une stratégie différente de ses concurrents. « Plutôt que le multiservices, nous avons immédiatement

créé une marque spécialisée dans la petite enfance », explique Mina Zanat, 41 ans, présidente du groupe depuis 2012. Cette mère de 2 enfants (bientôt 3) évoque également la proximité avec la clientèle grâce aux 104 agences

réparties sur tout le territoire, et le véritable savoir-faire du réseau. « La garde d'enfants est un service très pointu ». D'où le recrutement de personnel diplômé (comme l'exige la loi), avec 2 ans

d'expérience minimum dans la garde d'enfants. « Nous proposons en interne des formations diplômantes comme le CAP petite enfance, le diplôme d'éducateur de jeunes enfants, la validation

d'acquis, le CQP1, CQP2, CQP3... tous reconnus par l'État ». Résultat ? Family Sphere compte aujourd'hui 100.000 salariés, « avec un potentiel de recrutement en septembre d'au minimum 4.000 personnes », pour 18.000 familles satisfaites. Le réseau réalise 35 M€ de CA et vise +30% pour 2016. « En France, nous jouissons d'un véritable savoir-faire et nous étudions la faisabilité de l'export à l'international. D'ici 3 ans, nous visons un développement en Belgique et aux États-Unis, des pays qui bénéficient d'aides de l'État pour la garde d'enfants, en propre ou en multifranchise ».







## Conseil en technologies

# Akka Technologies, expert techno pour industriels

**L**e conseil en technologie et ingénierie, tel est le leitmotiv qui fait le succès du groupe Akka Technologies. Fondé en 1984 par Maurice Ricci avec comme ambition de «*se positionner et se diversifier dans tous secteurs*», Akka est une des rares entreprises françaises à réaliser 50% de son activité à l'étranger, un coup de maître qui lui a permis de multiplier son CA (1 Md€) depuis son entrée en Bourse en 2005. De quoi réjouir la famille Ricci qui possède toujours 61,6% du capital (29,9%

public, 7,52% banque de Vézille). En 2014, Paolo Del Noce, ancien directeur de la plate-forme Citybus, rejoint le groupe d'origine lyonnaise et lui insuffle un vent nouveau. «*Avec sa stratégie, le groupe a su se développer, se positionner et se différencier sur de nouveaux secteurs comme l'aéronautique et le secteur ferroviaire. Nous avons toujours cette volonté de nous diversifier pour répondre à la demande. L'aéronautique et l'automobile représente 2/3 de l'activité, mais avec les secteurs*

*du ferroviaire, de l'aérospatial et de la santé, le groupe affirme désormais sa présence en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique. Quelque 12.222 collaborateurs motivés et compétents sont au service de clients prestigieux comme Airbus, Volkswagen, BMW, Alstom, Areva*». Depuis 5 ans, Akka Technologies exporte ses conseils à l'international. Un succès qui s'explique par sa singularité à faire dialoguer les technologies entre elles grâce au centre de recherche

Akka Research, une véritable synergie des secteurs où se mêlent compétences multiples et transverses. «*Lorsque nous sommes entrés dans le secteur de la santé, nous nous sommes appuyés sur notre expertise dans le secteur automobile*». Objectif ? 1,2 Md€ dès 2018.



Paolo Del Noce,  
CEO France  
d'Akka  
Technologies

## Portage salarial

# ITG, roi du business auto-entrepreneur

**L**'Institut du temps géré (ITG), créé en 1996, est aujourd'hui le n°1 du portage salarial en France, avec un CA de 68 M€ et 3.500 consultants dans toute la France. «*En signant avec une société de portage, le travailleur indépendant lui délègue les démarches comptables, fiscales et administratives. Il peut alors se concentrer uniquement sur son activité et la faire fructifier. Il génère un CA comme un chef d'entreprise, mais c'est un salarié à part entière qui crée des droits au chômage, cotise à la retraite et bénéficie des indemnités maladie*», explique Patrick Levy Waitz, P-DG du groupe et vice-président du PEPS (syndicat professionnel des entreprises de portage). Un statut hybride qui a déjà séduit plus de 60.000 consultants en France réalisant plus de 500 M€ de CA, en progression de 15% par an. «*Les Français sont à la fois en quête d'entrepreneuriat mais veulent aussi éviter les risques majeurs. C'est ce que permet le statut.*



Patrick Levy  
Waitz,  
P-DG d'ITG

*On est au cœur du débat sur l'ubérisation. Le portage est un système innovant que l'on peut étendre pour répondre à la protection des indépendants*. Si le portage salarial a longtemps ciblé des personnes en transition, à la suite d'un licenciement ou en l'attente de toucher leur retraite à temps plein, il élargit aujourd'hui sa cible. «*Moins subi, le portage est de plus en plus choisi. Nous avons de plus en plus de personnes de moins de 50 ans, notamment issues du numérique, pour qui c'est un tremplin*

*avant de créer leur entreprise ou qui veulent conserver leur liberté tout en s'assurant un filet de sécurité*». Pour séduire une cible de plus en plus sollicitée, ITG mise sur une large palette de services : portail d'offres de missions pour les consultants, accompagnement et formation, networking, outil informatique de gestion de l'activité... Et pour convaincre les consultants, rien ne vaut le bouche-à-oreille ! «*70% des nouveaux entrants qui rejoignent ITG nous ont connus grâce à l'un des nos salariés qui a fait part de sa satisfaction*». La clé du succès !







## Accueil, services

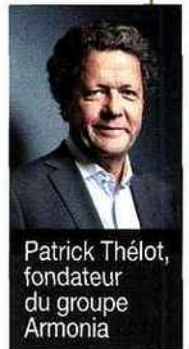
### Armonia : il y a toujours quelqu'un pour répondre !



**A**vec plus de 40 ans d'existence, le groupe Armonia (ex-Phone Régie), leader dans le secteur du multiservice est aujourd'hui un modèle de réussite entrepreneuriale à la française. Avec un actionariat exclusivement familial, ce groupe fait figure d'exception sur son marché. Via la holding familiale Sofinord (750 M€ de CA), composée d'Armonia, d'ICTS Europe (leader en solutions de sécurité) et de KS Group (société d'intérim dans les métiers du luxe et de la mode), cette belle ETI tricolore 100% indépendante est en effet présidée par son unique actionnaire et fondateur, Patrick Thélot. «Cela me donne les mains libres quant

à la stratégie de développement. Par ailleurs, le caractère familial est très apprécié de nos clients», souligne-t-il. Par le biais de ses filiales (Phone Régie, Muséa, Mahola Hôtesse, Côme, Facilitess, Facilitétech, Top Chrono, Avenir RH et CESH), l'entreprise propose une gamme complète de compétences-métiers : l'accueil, la course urgente, la sécurité, les solutions RH, l'intérim et la conciergerie. «Né de la conviction que l'accueil reste un point de contact déterminant pour l'image d'une entreprise, Armonia s'est bâti à travers une palette toujours plus large de services connexes. Pour mieux répondre aux besoins des entreprises et saisir les opportunités d'un marché en pleine expansion, le groupe a ainsi développé une stratégie d'acquisition de compétences-métiers, venant renforcer son offre et multiplier par 5 son CA ces 10 dernières années». Affichant clairement ses ambitions internationales, Sofinord a racheté en 2013 le groupe ICTS, spécialiste de la sécurité aéroportuaire et leader européen. «Cette acquisition confirme notre volonté de nous inscrire dans une démarche internationale, avec un acteur de poids présent dans le monde entier, fort de plus de 10.000 collaborateurs et d'un CA de

350 M€. Les activités du groupe ICTS offrent des compétences complémentaires aux métiers d'Armonia et une synergie des offres de multiservices aux entreprises», précise ce diplômé de l'Essec qui a commencé dans un petit bureau parisien d'une vingtaine de mètres carrés en 1974. Avec une présence dans 23 pays, l'entrepreneur de 68 ans ne compte pas s'arrêter là. Il y a 9 mois, sa holding a pris une participation majoritaire dans l'entreprise marocaine Prestalys (1,5 M€), spécialisée dans la gestion de copropriété et du facility management, pour «faire de sa présence au Maroc le point d'ancrage de son développement en Afrique francophone». Et en juin dernier, Sofinord a investi 1 M€ dans la jeune pousse Marcel, plate-forme de réservation en ligne de VTC en Île-de-France. «Ce partenariat s'inscrit dans la volonté du groupe de soutenir le développement de start-up talentueuses». Une stratégie payante puisque depuis 20 ans, l'ETI connaît une croissance à 2 chiffres chaque année.



Patrick Thélot, fondateur du groupe Armonia

## Services à domicile

### O<sub>2</sub> : la PME qui recrute 5.000 personnes par an

**G**roupe incontournable dans le secteur des services à domicile dans l'Hexagone avec un CA de 152 M€ et 5.000 recrutements par an, l'entreprise de la Sarthe est née dans les années 2000 de la fusion entre Uni Pôle et At Home Paris. Son fondateur,

Guillaume Richard (EDHEC), prend alors la direction du service commercial et communication avec, d'emblée, la vocation de devenir le leader du secteur. Les clés du succès ? «Ouvrir notre capital et lever de l'argent très tôt pour avoir les moyens de nos ambitions, recruter et former les meilleurs

professionnels, miser sur la qualité de services, la satisfaction de nos salariés et de nos clients, éprouver d'abord notre modèle à travers nos propres agences, puis ouvrir ce modèle à la franchise...».

Le secteur du service, porteur dans une société en pleine mutation, a été favorisé par une série de politiques publiques, «comme le plan Borloo. Son action a également permis de communiquer largement sur le fait que les prestations déclarées de services à la personne ont un coût similaire à celui du travail au noir grâce à l'avantage fiscal [50% de crédit d'impôt, NDLR]. Des entreprises comme la nôtre ont saisi cette opportunité et développé un savoir-faire

et un modèle performants», rappelle l'entrepreneur de 43 ans. Désormais, O<sub>2</sub>, sélectionnée par Bpifrance pour intégrer son accélérateur ETI, voit son avenir au niveau mondial et explore déjà plusieurs pistes de développement. «Nous mettrons tout en œuvre pour exporter l'art de vivre à la française et devenir le leader mondial de notre secteur dans les 15 à 20 ans qui viennent. Nos atouts ? L'incroyable complexité administrative de la France, notamment notre droit du travail. Avec ça, nous sommes armés pour l'international ». Le groupe entend également renforcer son leadership en France. Il vient d'ailleurs de racheter l'Apef Services (43 M€



de CA), le n°5 du secteur avec 100 agences. «Apef Services nous apporte son expertise dans le maintien à domicile des personnes âgées et dans la relation avec les différents institutionnels. Et, contrairement à O<sub>2</sub>, le réseau Apef Services comprend 80% de franchisés. J'attends beaucoup de l'apport de ces entrepreneurs au développement de l'enseigne». O<sub>2</sub> confirme ainsi son évolution d'une entreprise mono-marque et mono-marché vers un groupe multimarques et international.



Guillaume Richard, fondateur du groupe O<sub>2</sub>





## Crèches d'entreprises

### Babilou : à l'assaut de l'Europe !

**1**<sup>er</sup> acteur sur le marché des crèches privées avec 320 crèches en France, la PME francilienne a été fondée en 2003 par Rodolphe, 38 ans (ESSEC), et Édouard Carle, 36 ans (Institut de commerce et de gestion de Paris). Tous deux souhaitaient s'investir dans un secteur mettant l'humain au cœur du métier. Ils ont choisi la petite enfance. «*Nous proposons plus qu'un service car nous contribuons à la construction de la personnalité des individus qui feront le monde de demain. Contrairement à d'autres services, notre action a donc des conséquences sur le long terme*», insiste Rodolphe Carle. La recette de leur succès ? Une offre équivalente aux crèches publiques (tarification, réglementation...), mais des horaires élargis et des partenariats avec les employeurs, assurant aux salariés des places dans le réseau. «*L'entreprise doit trouver un équilibre entre les process et l'humain. La garde d'enfants n'est pas une prestation "processable" et la qualité du service doit passer par une dimension humaine forte. Seule la partie administrative fait l'objet d'un process, en raison de la complexité administrative des réglementations, des financements, des instruments fiscaux...*». Déjà implantée en Belgique et en Allemagne, l'objectif de Babilou qui affiche 195 M€ de CA



Édouard et Rodolphe Carle, fondateurs de Babilou

est clairement d'accélérer à l'international. «*Exporter le savoir-faire français nécessite de s'adapter aux spécificités locales des marchés*». Un défi dont Rodolphe Carle a conscience lorsqu'il souligne qu'une des forces de Babilou est de «*réinventer le bon business model dans chaque région*».

*d'entreprises, dont 1,17 million de micro-entreprises, et peu mature dans de nombreux cas. La part du marché structurée par les grandes et moyennes entreprises devrait cependant doubler dans les quinze prochaines années. Les*



### Intérim Proman, le Marseillais est un cadors !

**5**<sup>ème</sup> acteur français sur le marché du travail temporaire, avec 270 agences et 1,2 Md€ de CA, l'entreprise familiale de Manosque créée par Roland Gomez il y a 25 ans a de quoi faire des envieux ! Proman a même raffiné le recrutement des collaborateurs de l'Euro 2016 devant les trois majors internationaux de l'intérim : Manpower, Adecco, Randstad.

#### Comment vous êtes-vous imposés sur l'intérim, le recrutement et les RH ?

**Roland Gomez :** Depuis l'ouverture de la 1<sup>ère</sup> agence en 1991, nous avons appréhendé le métier en mettant l'humain au centre de la relation. Ce principe est resté le même pour nos 270 agences. Dans un métier complexe et très concurrentiel, nos procédures et notre méthodologie, qui évoluent régulièrement, sont toujours imprégnées de bon sens et d'efficacité. Être centré sur la personne contribue à une meilleure connaissance des compétences, des besoins et des attentes de chacun. Cette approche nous permet d'attirer et de fidéliser les meilleurs profils pour chaque poste et de les proposer avec pertinence aux entreprises qui nous font confiance.

#### Comment êtes-vous parvenus à raffler

*enjeux sont énormes, car la fragmentation du marché tricolore rend le secteur vulnérable en attirant des "prédateurs" venus de l'étranger», souligne Georges Vialle, associé du cabinet de conseil en stratégie Oliver Wyman. Il ne faut donc pas*

#### le recrutement des collaborateurs de l'Euro et le sponsoring national ?

**RG :** Notre motivation, notre connaissance du secteur de l'emploi et de l'intérim, notre professionnalisme et la qualité de notre service ont su trouver un écho favorable auprès des décideurs de l'Euro 2016. Nous travaillons en effet déjà avec de nombreux clubs ou organisateurs sur l'ensemble du territoire. Ce maillage, en adéquation avec les attentes de l'Euro 2016, a permis un recrutement de proximité qui répondait aux souhaits des organisateurs.

#### Quels sont vos objectifs ?

**RG :** Proman affiche depuis plus de 10 ans une croissance à 2 chiffres. Notre CA de 1,2 Md€ devrait atteindre 2 M€ en 2019. Cette croissance, Proman la doit principalement à sa stratégie de déploiement d'agences, en France et à l'international. Et nos objectifs sont de continuer notre développement par l'ouverture d'agences en propre pour atteindre 350 agences en 2019, tout en cultivant notre approche du métier basée sur les valeurs humaines.

#### Quels sont vos atouts face aux leaders du marché ?

**RG :** La force de Proman,

*c'est la proximité. Être proche de ses collaborateurs, de ses clients, de ses intérimaires, c'est mieux répondre à leurs attentes. Ce qui nous différencie, c'est la forte culture familiale dont nous avons su tirer des enseignements. Nous nous appuyons sur ces valeurs essentielles que sont la confiance, la proximité, la fidélité et la réactivité. Être un acteur indépendant aux méthodes de management et à l'organisation optimisées permet d'avoir des circuits de décision très courts. Cette capacité de réaction, d'adaptation et de prise de décision rapide est un atout considérable dans un marché hyper-concurrentiel.*

#### Quelle est selon vous la recette du succès des entreprises françaises de services ? Peut-il s'exporter ?

**RG :** Les entreprises françaises ont un sens aigu du service. Il y a chez elle une réelle capacité d'adaptation et d'innovation pour répondre aux besoins et attentes du client. Ce sens du service, cette étude des besoins et la nécessité d'y répondre font les principaux atouts des entreprises françaises de services.



Roland Gomez, fondateur de Proman

*s'endormir sur nos lauriers ! «En 15 ans, la productivité du travail a augmenté de 50% dans l'industrie, contre 10% dans les services marchands. Le taux de marge des entreprises de services a perdu 10 points en 50 ans. Dans un contexte*





## Facility management



Franck Julien,  
président d'Atalian

### Atalian : Monsieur Propre du BtoB

« Les Français sont reconnus à l'international en matière de services et c'est dommage que l'on en parle pas plus souvent », lâche Franck Julien, 49 ans, petit-fils

du fondateur et président d'Atalian Holding Development and Strategy, fondée en 1944, leader européen des services externalisés aux entreprises. Fort de 1,8 Md€ de CA, 90.000 salariés (dont 50.000 en France) et une présence dans 25 pays, Atalian, dont le siège est situé à Vitry-sur-Seine (94), fait figure de géant dans un secteur qui regroupe des activités aussi diverses

que la propreté, la sécurité, le multi-technique, l'accueil, les espaces verts ou l'énergie... « À l'origine, nous ne faisons que de la propreté, puis nous avons développé les autres services afin de permettre à nos clients de se concentrer uniquement sur leur cœur de métier. C'est une tendance que nous avons décelée il y a déjà 15 ans et sur laquelle nous avons été pionniers. Nous nous sommes d'abord développés en Europe, pour suivre l'internationalisation de nos clients, mais nous visons aujourd'hui les pays émergents, l'Asie et les États-Unis. D'ici 10 ans, nous voulons atteindre une couverture mondiale car il y a de plus en plus d'appels d'offres transnationaux. Aujourd'hui,



nous fonctionnons avec un guichet unique et n'effectuons aucune sous-traitance, c'est une de nos spécificités. Nous sommes persuadés que nos métiers évolueront vers un point de services dans l'entreprise, et nous suivons les tendances pour répondre au mieux aux besoins de nos clients ». Atalian poursuit une politique de croissance organique et externe soutenue, « avec trois nouveaux pays chaque année ». Dernières opérations ? L'acquisition en janvier de TEMCO-Euroclean, leader du facility services sur le marché nord-américain, et un joint-venture en mai avec le britannique Servest.

## Management de transition

### Amadeus : des managers à toute épreuve !

« Dès le départ, nous avons eu l'ambition de regrouper les "meilleurs" praticiens autour d'une marque commune, des valeurs partagées et des méthodologies issues du partage de nos pratiques », explique Pierre-Yves Bimont-Capocci, président d'Amadeus-Executives, acteur du management de transition fondé en 2003. Les 40 dirigeants du groupement (DG, DRH, DSI, DAF...) ont tous exercé des fonctions de direction. Désormais, ils interviennent auprès des entreprises de toute taille, en France et à l'international, pour des missions de transition, de transformation ou d'urgence. Avec plus de 500 missions réalisées auprès de multinationales, grands groupes, PME/PMI et start-up, Amadeus-Executives affiche ses ambitions : « Être reconnu comme l'acteur de référence au regard de la qualité des prestations ». Dans cette optique, Amadeus Dirigeants est d'ailleurs devenu Amadeus-Executives. « Il nous a semblé nécessaire de faire évoluer notre nom afin qu'il recouvre les savoir-faire et l'activité de nos associés qui, tous, ont un cursus international, une parfaite maîtrise de l'anglais et, pour la plupart, pratiquent même une 3<sup>ème</sup> langue ». Ce qui devrait permettre au groupe d'être plus visible pour les clients étrangers... « nombreux à nous faire confiance ». Restructuration, redynamisation, gestion du capital humain, diagnostic... la palette d'expériences des membres d'Amadeus couvre l'ensemble des besoins de management et est porteuse d'une valeur ajoutée pour les entreprises clientes.



Pierre-Yves  
Bimont-Capocci,  
président  
d'Amadeus-  
Executives

## Comptable, droit, informatique, sécurité

### Fiducial, l'empereur des services aux petites entreprises

En 1970, lorsque Christian Latouche, expert-comptable et commissaire aux comptes diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris passé par Peat Marwick et Helios, achète un petit cabinet d'Arles, personne n'imagine qu'il va en faire un géant mondial ! Pourtant, dès le départ, le jeune entrepreneur espère devenir leader des services pluridisciplinaires aux entreprises. Pour cela, il crée dans la foulée Sofinarex (expertise comptable spécialisée dans les TPE/PME) et Sofiral (conseil juridique et fiscal) et mise surtout sur la croissance externe. En 45 ans, son groupe (baptisé Fiducial en 1991) prend ainsi le contrôle d'une dizaine d'entreprises spécialisées dans les prestations comptables et fiscales (notamment DACF-CECF en 1989), de cabinets d'expertise comptable (Sofidex en 1993), de PME spécialisées dans le développement de logiciels professionnels (Tesson Software en 2003). Christian Latouche est l'un des plus importants mais aussi l'un des plus méconnus chefs d'entreprise lyonnais, toujours désireux de rester dans l'ombre...

jusqu'en juin dernier ou, pour la première fois, il s'est exprimé publiquement pour commenter le rapprochement de son groupe présent dans 78 pays (273.000 clients, 635 agences, 17.500 collaborateurs, 1,45 Md€) avec le cabinet d'avocat lyonnais-parisien Lamy & Associés, spécialisé dans le conseil aux entreprises. Objectif ? Proposer une offre globale. « J'ai toujours rêvé d'une grande maison du droit et du chiffre pour soutenir l'économie française dans les grandes métropoles. Je crois aux métropoles et à leur dynamique », a souligné le discret homme d'affaires, également patron de Sud Radio et du Stade Toulousain. Une démarche dans la droite ligne de la stratégie du groupe. « Le patron de PME ou de TPE a le nez dans le guidon : nous lui fournissons tous les services dont il peut avoir besoin, mais il manquait encore la sphère juridique ». Prochaine étape ? « L'assurance voire la banque ». Insatiable et magnifique parcours !



Christian  
Latouche,  
fondateur du groupe  
Fiducial





## Fonction Achat

### Logitrade achète ce que vous ne savez pas faire



**S**pécialisée dans l'externalisation des achats et les approvisionnements de produits non stratégiques, la PME montpelliéraine est la première en 1994 à proposer ce type de services. «Nous avons créé notre métier, même si, à l'époque, il existait un modèle similaire anglo-saxon», raconte Christophe Large, responsable marketing. Aujourd'hui devenue leader, Logitrade affiche 150 M€ de CA, dont 15% réalisés à l'international. «L'ADN de Logitrade est le service. Notre volonté est d'être, demain comme aujourd'hui, un apporteur de solutions innovantes au service de nos clients. Par une approche différenciée, Logitrade permet à ses clients d'optimiser leurs processus internes, d'améliorer les délais et de réduire les coûts d'achat de produits non stratégiques», insiste Agnès Godineau, ancienne d'IBM France et désormais présidente du groupe. Plus qu'un fournisseur de services, Logitrade se positionne comme un véritable partenaire gérant les commandes par la mise en place d'un accompagnement dédié où règnent traçabilité et transparence. «Il est nécessaire d'établir un lien étroit avec la direction des achats des entreprises clients pour garantir des économies substantielles par rapport à un service intégré», commente Christophe Large. Une centaine de salariés repartis sur 11 sites français et 3 à l'étranger apportent un service personnalisé à des géants de l'industrie comme Alstom. Avec seulement 2 concurrents sur le marché français (Expert By et Fair Trade), Logitrade affiche de grandes ambitions : 200 M€ d'ici 4 ans puis s'attaquer aux continents asiatique et américain.



Agnès Godineau, présidente de Logitrade

## Conseils d'entreprises

### SVP répond à votre place

**W**ikipédia n'a pas tué SVP. Présent dans une quarantaine de pays, le géant français de l'information et du conseil opérationnel aux entreprises et collectivités locales, basé à Saint-Ouen (93), veut doubler de taille d'ici 5 ans.

#### L'information est-elle un service comme les autres ?

**Olivier Lenormand** : Dans le monde des affaires en général, et l'entreprise en particulier, l'information c'est bien plus qu'un service, c'est un facteur clé du processus de décision. Les dirigeants doivent se décider rapidement, notamment pour saisir des opportunités, mais les risques sont accrus lorsqu'on a peu de temps pour réfléchir à ses décisions. C'est ici que l'information joue un rôle clé. Avec SVP, les décideurs sont véritablement accompagnés dans leurs prises de décisions. Nos experts leur apportent une "aide à la décision" en temps réel dans tous les domaines : affaires, fiscalité, finances, RH, marketing, développement international... Pour les 30.000 décideurs qui utilisent nos services, SVP est un partenaire au quotidien.

#### Existe-t-il un savoir-faire spécifique français dans votre activité ?

**OL** : La spécificité de notre savoir-faire, c'est d'être

capable d'assurer un service premium et sur mesure à nos clients, avec un degré de personnalisation très élevé, mais en le faisant à une échelle quasi industrielle. En moyenne, nos 200 experts répondent quotidiennement à 2.000 questions posées par nos clients ! Aucune réponse ne peut être préparée à l'avance ou fabriquée en grande série. C'est pourquoi nous pensons que le service qu'apporte SVP est sans équivalent en France.

#### Existe-t-il d'importantes différences entre les pays ? Est-ce la raison pour laquelle vous avez procédé à des opérations d'acquisition ?

**OL** : Autour de SVP, qui demeure le navire amiral, nous bâtissons un groupe diversifié dans les services professionnels, afin d'élargir les domaines dans lesquels nous pouvons servir nos clients. Nous l'avons fait par croissance organique en créant de nouvelles offres, notamment dans l'intelligence économique, et aussi par acquisition, dans la paye externalisée ainsi que dans la formation continue. Notre stratégie nous conduit logiquement à nous développer aussi à l'international depuis 2015, avec plusieurs acquisitions au Canada dans le domaine de la formation. Ainsi, avec Novaconcept basée à



Montréal, au Québec, nous avons acquis un spécialiste du numérique et du e-learning qui nourrit les synergies au sein du groupe.



Olivier Lenormand, président du groupe SVP

#### Quels sont vos objectifs ?

**OL** : Aujourd'hui présent dans 3 métiers – information et aide à la décision ; paye et services RH externalisés ; formation continue – le groupe SVP réalise 65 M€ de CA et emploie 550 salariés, en France et au Canada. Notre ambition est de doubler de taille dans les 5 ans. Pour cela, nous allons accélérer notre stratégie d'acquisition, ce qui nous conduira à réaliser d'autres opérations dans nos métiers actuels et dans un ou deux nouveaux métiers complémentaires. Nous allons poursuivre notre développement en France et au Canada, mais nous ciblons également l'Europe et les États-Unis.

de forte croissance, les entreprises ont peu activé les leviers de performance opérationnelle. Il est donc nécessaire d'innover en investissant dans la R&D et en capitalisant sur les potentialités de la révolution numérique». Aujourd'hui, la France des services est donc à la croisée

des chemins. Confrontée à une compétition de plus en plus mondiale, elle doit se réinventer pour conserver son leadership.

Séverine Germain-Guéroult,  
Soumaya Messabih, François Perrin, Louise Roumieu, Pascal Rosier, Marie Simonnetti