

GUIDE

des nouveaux enjeux du numérique pour les TPE-PME



Réseau
Entreprendre



Microsoft

SOMMAIRE

LA CYBERSÉCURITÉ	3
La sécurisation de la messagerie	3
Le risque numérique en cas de nomadisme	5
Veiller aux mises à jour	7
La sensibilisation des collaborateurs	9
Le cas d'une cyberattaque	10
▶ Interview entrepreneur : Décolletage du Berry	13
LE MANAGEMENT À DISTANCE	17
Le management hybride, qu'est-ce que c'est ?	18
Les bonnes pratiques face au travail hybride	18
› Maintenir une cohésion d'équipe même en hybride	18
› Faire du feedback récurrent et remettre une emphase sur le positif	19
› Faciliter la collaboration et la communication	20
› Assurer l'accompagnement et le suivi des projets et objectifs même à distance	21
Questions fréquentes sur le management hybride	22
▶ Interview entrepreneur : Les petits culottés	23
LE MARKETING DIGITAL	25
Comment faire connaître son entreprise ?	25
Faut-il être présent sur les réseaux sociaux ?	26
Quels outils de marketing digital utiliser ?	29
▶ Interview entrepreneur : Popee	30
▶ Interview entrepreneur : Epsilon Global	33
L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU NUMÉRIQUE	37
Numérique responsable : comment maîtriser l'impact environnemental de ses usages numériques ?	37
Quand le Cloud s'inscrit dans une démarche de numérique responsable	39

ÉDITO

Olivier Lamarque,
directeur général Réseau Entreprendre®



Accompagner les entrepreneurs pour faciliter leur développement professionnel et accroître leur leadership : voilà la raison d'être de Réseau Entreprendre®.

Si la digitalisation des entreprises est devenue un enjeu pour toutes les PME et TPE, elle s'est également révélée être un formidable levier de croissance ces dernières années. De nouveaux enjeux sont récemment apparus dans ce domaine - en particulier depuis le COVID - et ont accéléré les mutations en cours : télétravail, multiplication des cyberattaques, suppression annoncée des prospectus papier, réflexion sur l'impact du numérique sur l'environnement, etc.

Pour accompagner les entrepreneurs dans ce monde qui change, Réseau Entreprendre® a souhaité rédiger un guide sur plusieurs de ces nouveaux enjeux du numérique.

Réalisé en partenariat avec Microsoft France, ce guide vise à apporter aux entrepreneurs des conseils pratiques pour mieux protéger leur entreprise contre les cyberattaques, améliorer l'impact environnemental de leur usage du numérique, manager leurs équipes quand elles sont à distance, mais aussi développer leur stratégie de marketing digital.

À cette occasion, je tiens à remercier l'Agence nationale pour la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) qui a autorisé notre réseau à reprendre quelques mesures concrètes de son guide sur la cybersécurité à destination des TPE-PME. Enfin, pour compléter ces conseils, nous avons également souhaité donner la parole à plusieurs de nos entrepreneurs pour qu'ils partagent la manière dont ils ont relevé ces enjeux et utilisé ces leviers pour créer ou développer leur entreprise. Bonne lecture.

LA CYBERSÉCURITÉ

LA SÉCURISATION DE LA MESSAGERIE

Source : *La cybersécurité pour les TPE/PME en 13 questions de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI)*.

Pour les TPE

 La messagerie est un autre vecteur principal d'infection du poste de travail, qu'il s'agisse de l'ouverture de pièces jointes contenant un code malveillant ou du clic malencontreux sur un lien redirigeant vers un site lui-même malveillant (phishing ou hameçonnage). Quelques réflexes permettent de se prémunir des tentatives d'hameçonnage : l'expéditeur est-il connu ?

Une information de sa part est-elle attendue ? Le lien proposé est-il cohérent avec le sujet évoqué ? En cas de doute, une vérification de l'authenticité du message par un autre canal (téléphone, SMS, etc.) auprès de l'émetteur est nécessaire.



Par ailleurs, la redirection de messages professionnels vers une messagerie personnelle est à proscrire car cela constitue un vecteur de fuite irrémédiable d'informations de l'entité.

Il est fortement conseillé d'augmenter vos capacités de détection des tentatives de phishing en vous équipant non seulement d'un antivirus, mais aussi d'un antispam et d'une solution anti-phishing. De plus, il est recommandé d'activer la double authentification ou, encore mieux, l'authentification sans mot de passe résistante au phishing dès que cela est possible. Enfin, les offres nuagiques (cloud) de messageries électroniques doivent également être considérées par les entreprises. Celles-ci peuvent leur éviter la charge de la

gestion des infrastructures de messageries. La plupart d'entre elles apportent par ailleurs les fonctions de sécurité requises (authentification multifacteurs, sauvegardes, anti-spam, etc.). Si un tel choix devait être fait, les entreprises doivent s'assurer que ses fonctions de sécurité sont bien présentes et configurées de manière à être actives.

Pour les PME

Que l'entité héberge ou fasse héberger son système de messagerie, elle doit s'assurer :

- de disposer d'un système d'analyse antivirus en amont des boîtes aux lettres des utilisateurs pour prévenir la réception de fichiers infectés;
- de l'activation du chiffrement TLS des échanges entre serveurs de messagerie (de l'entité ou publics) ainsi qu'entre les postes utilisateurs et les serveurs hébergeant les boîtes de messagerie électronique, en particulier pour les phases d'authentification.



Pour se prémunir d'escroqueries connues (par exemple une demande de virement frauduleux émanant vraisemblablement d'un dirigeant), des mesures organisationnelles doivent être appliquées strictement. Il est souhaitable de ne pas exposer directement les serveurs de messagerie électronique d'entreprise sur Internet. Dans ce cas, un serveur relai dédié à l'envoi et à la réception des messages doit être mis en place en coupure d'Internet.



Pour en savoir plus : [La cybersécurité pour les TPE/PME – Guide ANSSI](#)

Le point de vue de Microsoft

Deux chiffres d'après le [rapport Microsoft MDDR 2023](#).

→ 70% des organisations confrontées à des attaques de ransomware opérées par des individus avaient moins de 500 employés

→ 80 À 90% des compromissions proviennent d'appareils non gérés par les entreprises

LE RISQUE NUMÉRIQUE EN CAS DE NOMADISME

Source : *La cybersécurité pour les TPE/PME en 13 questions* de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI).

L'emploi d'ordinateurs portables, de mobiles multifonctions (smartphone) ou de tablettes, facilite les déplacements professionnels ainsi que le transport et l'échange de données. La pratique du télétravail, du travail dans des lieux publics ou dans les transports en commun, présente des enjeux de sécurité à prendre en compte, quelle que soit la taille de l'entreprise. Tout en facilitant la continuité d'activité, ces usages produisent en effet des risques spécifiques.

Quelles sont les principales menaces en nomadisme ?

- *espionnage de vos informations sensibles (contrats, projets, etc.);*
- *piégeage de vos équipements (keylogger, etc.);*
- *vol de vos équipements, de vos informations personnelles et de connexions.*



Pour les TPE

Sensibilisez vos collaborateurs aux bons réflexes

- *sauvegardez régulièrement vos données pour être en mesure de les restaurer en cas de perte ou de vol des équipements ;*
- *équipez systématiquement vos équipements de filtres-écrans de confidentialité ;*
- *privilégiez, autant que possible, des modes d'authentification où vos mots de passe ne sont pas préenregistrés dans vos équipements ;*
- *gardez vos appareils, supports et fichiers avec vous. Ne pas laisser vos équipements sans surveillance ;*
- *procéder au chiffrement de vos données les plus sensibles ou de l'ensemble du disque dur. Dans tous les cas, ne pas oublier de configurer un mot de passe de déchiffrement d'urgence ;*
- *si jamais vous devez vous absenter, pensez systématiquement à verrouiller vos équipements, voire les éteindre. Configurez une durée de verrouillage automatique inférieure à 5 minutes ;*
- *informez votre entreprise en cas de perte ou de vol de votre matériel ;*

- ne connectez pas vos équipements professionnels à des équipements qui ne sont pas de confiance :
 - refusez la connexion d'équipements appartenant à des tiers (smartphone, clé USB, etc.) sur vos postes ;
 - si vous devez recharger votre téléphone mobile, ne le connectez pas à un ordinateur tiers ou à une prise USB en libre-service mais utilisez votre propre chargeur électrique ;
 - ne connectez pas vos postes sur des portails captifs (commerces, hôtels, etc.), préférez un partage de connexion 4G/5G avec votre téléphone mobile ;
 - si vous avez besoin d'échanger des documents avec un tiers, préférez les échanges par mail ou utilisez une clé USB destinée uniquement à cet usage.
- soyez vigilant quant à la confidentialité des échanges pendant vos appels téléphoniques et vos visioconférences.

Pour les PME

④ Sensibilisez vos collaborateurs aux bons réflexes

- N'utilisez que du matériel (ordinateur, supports amovibles, téléphone) fourni ou géré par l'organisation. Proscrire l'utilisation d'équipements personnels (imprimante, PC, etc.) et d'adresses mail personnelles pour des besoins professionnels.
- Dans le cas où vous devez accéder à distance aux systèmes d'information de l'entreprise, prévoyez l'installation d'un logiciel de connexion à distance de type VPN chiffré (virtual private network) afin de protéger vos communications.
 - Ne pas exposer d'applications ou de données métier sensibles directement sur Internet (n'autoriser l'accès à celles-ci qu'au travers du VPN).
- Protégez l'accès au BIOS (Basic Input Output System) avec un mot de passe robuste et activez la fonction de secure boot sur vos postes.
- Sensibilisez vos collaborateurs aux risques du nomadisme (ex : évitez de travailler sur des documents sensibles dans le train, etc.).



④ Pour en savoir plus : [La cybersécurité pour les TPE/PME – Guide ANSSI](#)

💡 Le point de vue de Microsoft

Il faut développer une culture de la cybersécurité et les réflexes de bases.

Nous utilisons de plus en plus la technologie, ce qui nous rend vulnérables aux attaques.

Pour aider les personnes à comprendre les risques auxquels ils sont confrontés, il faut les impliquer et expliquer les dangers du numérique. Une formation de sécurité continue est donc nécessaire pour détecter les arnaques et comprendre les gestes d'hygiène numérique.

Ma PME Numérique - Sensibilisation aux risques de cybermenaces et bonnes pratiques

⊕ VEILLER AUX MISES À JOUR

Source : *La cybersécurité pour les TPE/PME en 13 questions de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI)*.

❖ Au-delà des attaques s'appuyant sur la négligence des utilisateurs et sur l'ingénierie sociale, la majorité des attaquants exploitent des vulnérabilités publiques et documentées pour prendre pied sur les systèmes d'information. Ces vulnérabilités concernent principalement des services exposés sur Internet (par exemple un pare-feu, un serveur de messagerie, un service d'accès nomade, etc.). Qui plus est, les délais entre la publication d'une vulnérabilité et son exploitation par les cyberattaquants ont tendance à diminuer. Certaines campagnes d'attaques massives et récentes ont industrialisé l'exploitation de vulnérabilités seulement quelques jours après leurs révélations sur Internet.

Il est indispensable d'effectuer, dès que possible, les mises à jour des systèmes d'exploitation et de tout logiciel dès la mise à disposition des correctifs de sécurité par leurs éditeurs.

④ Utilisez des solutions matérielles et logicielles maintenues

Par habitude, par négligence ou par souci d'économies, il peut sembler tentant de conserver un matériel ou un logiciel au-delà de la période durant laquelle son fabricant, ou son éditeur, garantissent son maintien en conditions de sécurité. Tout matériel ou logiciel qui ne peut plus être mis à jour doit être désinstallé et remplacé.

④ Activez la mise à jour automatique des logiciels et des matériels

Les mises à jour du système d'exploitation et de tous les logiciels utilisés doivent être effectuées dès que possible, à chaque mise à disposition d'un correctif par leurs éditeurs. Cela est d'autant plus important pour tous les matériels et les logiciels accessibles depuis Internet.

Il est recommandé d'activer les fonctions de mise à jour automatique proposées par les éditeurs.

Outre ces mises à jour régulières, des mises à jour hors calendrier peuvent survenir en cas de détection d'une vulnérabilité dont la criticité ne permet pas d'attendre plusieurs semaines pour le déploiement d'un correctif. Ces mises à jour doivent aussi être appliquées dès que possible.

⑤ Si vous recourez à un sous-traitant

Assurez-vous qu'il effectue bien la mise à jour des systèmes numériques utilisés dans votre entreprise. Si nécessaire, exigez cette pratique dans vos contrats de sous-traitance.

☞ Pour en savoir plus : [La cybersécurité pour les TPE/PME – Guide ANSSI](#)

L'astuce de Microsoft

Il faut agir vite et bien. Les organisations doivent appliquer les correctifs de sécurité sans tarder, car les attaques exploitent souvent les vulnérabilités connues et non corrigées. D'après le [rapport Microsoft MDDR](#).

→ **14 jours :**

Après la publication de la vulnérabilité avant qu'un code d'exploitation ne soit largement disponible.

→ **78 % des appareils**

ont au moins un logiciel non patché alors que depuis 9 mois le correctif de sécurité est disponible.

LA SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS

Source : *La cybersécurité pour les TPE/PME en 13 questions* de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI).

Pour les TPE : s'informer

 Sans avoir de compétences particulières en informatique ni beaucoup de temps à y consacrer, il est possible de prendre connaissance de recommandations concernant les bonnes pratiques, d'alertes sur les menaces en cours et d'informations sur les mises à jour logicielles disponibles en suivant les actualités publiées par le dispositif Cybermalveillance.gouv.fr. Ce suivi ne nécessite aucune compétence informatique particulière.

Pour les PME : s'informer et sensibiliser

Pour aller plus loin, une veille technique relative aux campagnes d'attaques et aux vulnérabilités est également effectuée par le centre gouvernemental de veille, d'alertes et de réponse aux attaques informatiques : le CERT-FR. Elle conviendra plus particulièrement aux PME dotées d'un service informatique, mais aussi aux professionnels indépendants qui souhaitent élargir leurs connaissances.

Au-delà, pour les PME, il est recommandé de mettre en place les bases d'une culture de l'hygiène informatique par une information régulière du personnel aux bonnes pratiques de sécurité et aux principales menaces qui peuvent affecter la vie de l'entreprise.

Cette sensibilisation peut se décliner par le biais de communication régulière et d'une charte informatique remise à chaque nouvel arrivant, qui détaille les usages numériques à respecter et la procédure de déclaration d'un incident. Elle se doit d'être régulièrement rappelée : il peut s'agir, par exemple, de diffusions régulières de messages en interne, lors

de réunions ou par le biais d'une newsletter éventuellement étayée par une revue de presse des incidents récents.



La déclaration d'incidents doit être encouragée et, pour ce faire, une réponse non coercitive doit être privilégiée. Il s'agit de responsabiliser les utilisateurs face à des menaces évolutives et non de les sanctionner (sauf en cas d'action délibérée) afin d'éviter une sous-déclaration des incidents.



☞ Pour en savoir plus : [La cybersécurité pour les TPE/PME – Guide ANSSI](#)

⊕ LE CAS D'UNE CYBERATTAQUE

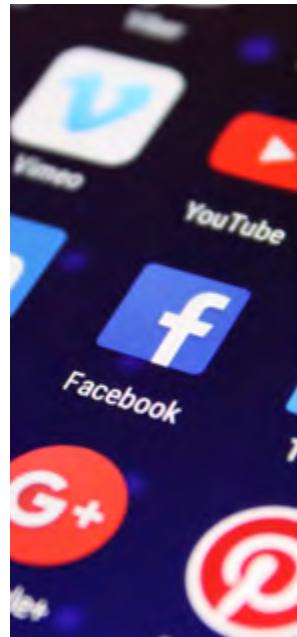
Source : *La cybersécurité pour les TPE/PME en 13 questions* de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI).

☞ Préparez-vous à l'incident

◀ Les TPE et PME ont tout avantage à identifier préalablement des prestataires spécialisés dans la réponse aux incidents de sécurité.

Pour les TPE et les PME (mais aussi les particuliers et les collectivités), le gouvernement a mis en place la plateforme Cybermalveillance.gouv.fr. Après avoir réalisé un diagnostic en ligne, les victimes accèdent à des conseils personnalisés leur permettant de résoudre leur problème. Elles peuvent également être mises en relation avec des professionnels de proximité pour les assister. N'hésitez pas à vous rapprocher de votre chambre des métiers (CMA) ou de votre chambre du commerce (CCI) : leurs experts peuvent vous orienter vers une assistance appropriée.

Sur le plan technique, **sauvegardez toutes les données de votre entreprise, sans oublier de sauvegarder également les logiciels installés sur votre système d'information. Quand un rançongiciel aura chiffré vos données, seule l'existence de sauvegardes intégrées vous permettra de redémarrer rapidement votre activité !**



④ En cas d'incident avéré

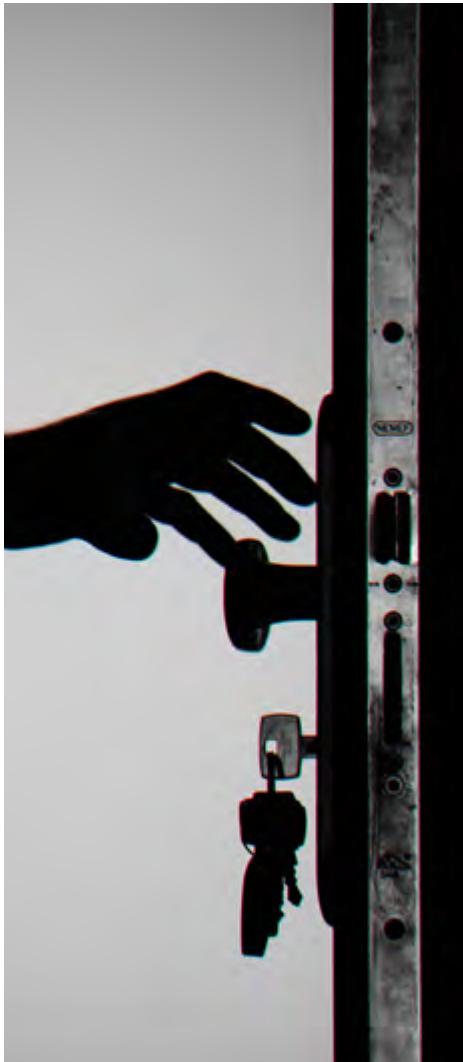
Le premier réflexe à avoir en cas d'incident concernant un système d'information est de déconnecter son équipement, ou son SI d'entreprise, d'Internet. Pour un équipement individuel, cela peut se traduire par la déconnexion de la prise réseau ou la désactivation des services WiFi. Pour un SI d'entreprise, l'action peut être menée sur l'équipement réseau ou le pare-feu d'entreprise. Cela permettra de contenir les actions de l'attaquant et réduira en particulier ses capacités d'exfiltration de données.

Ne pas éteindre ni modifier les ordinateurs et matériels affectés par l'attaque : ils seront utiles aux enquêteurs.

En cas de rançongiciel, ne payez jamais la rançon demandée, des solutions de déchiffrement existent : vous serez assisté par les policiers ou les gendarmes. Vos sauvegardes vous permettront de retrouver une activité normale.

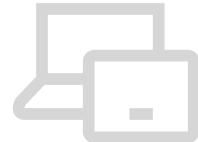
Il est recommandé d'ouvrir une main courante pour tracer les actions et les événements liés à l'incident. Chaque entrée de ce document doit contenir a minima :

- *l'heure et la date de l'action ou de l'évènement ;*
- *le nom de la personne à l'origine de cette action ou ayant informé sur l'évènement ;*
- *la description de l'action ou de l'évènement.*



La tenue d'une main courante régulièrement alimentée tout au long de l'incident va considérablement faciliter l'intervention du prestataire et la résolution du problème.

Pour une PME, il convient de concevoir et de déployer un dispositif de communication (messages, communication interne, communication partenariale, réseaux sociaux, relations presse, etc.). Ce dispositif doit être proposé par le service Communication (en lien avec les experts techniques) et porté par les dirigeants de l'entreprise.



La charte informatique peut également informer les collaborateurs de la bonne attitude à avoir en cas d'incident avéré.

④ Aspects juridiques

Les entreprises traitant des informations personnelles, relevant du Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), sont soumises au respect des exigences de ce texte. En cas d'incident, elles sont également tenues d'informer la CNIL et leurs clients.

Il est essentiel de porter plainte. Vos matériels affectés et vos journaux seront très utiles aux enquêteurs. **En cas de demande de rançon, ne pas la payer.** **En cas de fuites de données personnelles, il est obligatoire de faire une déclaration auprès de la CNIL.**



④ Pour en savoir plus : [La cybersécurité pour les TPE/PME – Guide ANSSI](#)



Interview Entrepreneur:

Sylvain Croquet - Décolletage du berry

L'INDUSTRIE DU FUTUR

Sylvain Croquet, vous êtes lauréat de Réseau Entreprendre® Loir et Berry et avez repris l'entreprise le Décolletage du Berry en 2019, une entreprise industrielle historique. Pouvez-vous nous présenter son activité et le contexte dans lequel vous avez effectué cette acquisition ?

Entreprise industrielle française de près de 100 ans basée à Saint-Florent-sur-Cher (en région Centre-Val de Loire), **Décolletage du Berry** (DDB) a été créée en 1925 par Kléber Duchet. Reprise par son fils puis par un collaborateur, la société a connu plusieurs années de difficultés financières, au début des années 2000. Malgré sa situation économique compliquée, les clients sont restés fidèles. DDB a ensuite été vendu à un groupe. Au total DDB est resté près de 20 ans sans aucun investissement (usine, machines...) ni modernisation. Au moment où j'ai repris cette société, en avril 2019, la tâche était considérable pour amener l'entreprise à l'ère digitale.

Spécialisée dans l'usinage de pièces à partir de barres de métal allant de 3 à 300 mm en petite et moyenne séries, pour les secteurs aéronautique, militaire, médical ou de manutention. La société Décolletage du Berry emploie une vingtaine de salariés.



Sylvain Croquet, repreneur de **DDB**
Lauréat de Réseau Entreprendre®
Loir et Berry

← Au moment où j'ai repris cette société, en avril 2019, la tâche était considérable pour amener l'entreprise à l'ère digitale. →

Malgré les compétences professionnelles des salariés, tout restait à faire au niveau industriel et au niveau commercial, le carnet de commande n'était plus soutenu que par des clients historiques, avec des marchés en fin de vie.

Pendant l'année de rachat, j'ai pu établir un diagnostic et préparer la renaissance de cette entreprise. Je partais de zéro. Mais les clients ainsi que le potentiel industriel étaient là. En février 2020, nous avons commencé à rénover les bâtiments. Ensuite le COVID est venu tout stopper. Il a fallu faire face à cette situation inédite et absorber les conséquences commerciales, financières, stratégiques, et le décalage du projet. Nous avons redémarré les travaux en mai 2020 jusqu'au 30 mars 2021, sans arrêt de production. La digitalisation pouvait commencer.

Dès le début, vous avez souhaité donner un second souffle à cette entreprise, en la modernisant mais aussi en engageant sa transition numérique : pourquoi avoir lancé ce chantier ? Pouvez-vous nous dire en quoi consiste concrètement ce projet ? Quels bénéfices cela vous a-t-il apportés ?

Notre stratégie « Industrie du Futur » a été intégrée en septembre 2020, avec l'industrialisation numérique de la production, sur une période de 2 ans. Nous avons tout revu : la pénibilité des postes de travail (pont roulant ; poste de travail adapté ; climatisation des bureaux...), la sécurité, les normes environnementales (extracteurs de fumées d'huiles recyclées...) il était important pour moi que les salariés travaillent dans de bonnes conditions.

Dans ce projet, nous avons également investi sur un **logiciel MES** (MES est l'acronyme de Manufacturing Execution System que l'on peut traduire par gestion des processus industriels), c'est un système informatique dont l'objectif est d'abord de collecter en temps réel les données de production. Ces données collectées permettent ensuite de mieux piloter et gérer la production par un suivi de la production plus précis, une gestion de la traçabilité, un contrôle de la qualité, une gestion de la maintenance préventive... Le but étant aussi d'optimiser nos outils de production, et tendre vers le zéro papier.

Nous avons aussi automatisé nos moyens de contrôle et acheté de nouvelles machines. Grâce à ces outils de l'industrie 4.0, comme la métrologie connectée (pied à coulisse, gauge de profondeur...) sur les postes de travail, nous gagnons du temps sur les auto-contrôle et les contrôles, avec une analyse en temps réel des pièces. Nous sommes passés de 15 minutes à 15 secondes par contrôle. C'est une vraie valeur ajoutée pour les collaborateurs et un gage de confiance pour nos clients.

Toute cette période de transformation a impacté notre qualité de service et nos délais de livraison, mais nos clients ont suivi. Pour les remercier et assurer leur fidélité, nous leur avons proposé de maintenir nos prix pendant 4 ans, et ce, malgré les augmentations des matières premières, de l'énergie et toutes les autres charges. Cela a été possible grâce à la révision en interne de tous nos flux logistiques et l'optimisation de nos temps de production.

Nous avons installé de nouvelles machines de décolletage, ainsi qu'**un robot AGV** (Automated Guided Vehicle), qui va réduire la pénibilité des collaborateurs, en se substituant à eux pour des tâches répétitives. Nous investissons aussi sur des îlots robotisés pour le déchargement de nos pièces et leur mise en carton. Grâce à ces robots, nous pouvons faire monter en compétence nos salariés, en les formant sur d'autres machines et sur les logiciels de programme que nous avons acquis.

Nous avons encore 5 ans de transformation devant nous. Notre valeur ajoutée (en compétence, en volume de production) nous permet de nous positionner et prendre de nouveaux marchés. Le chiffre d'affaires suivra grâce à toutes les modernisations que nous avons apportées.

Vous êtes une entreprise de B to B : quels outils utilisez-vous pour cette transition digitale ?

Pour moderniser nos outils industriels nous avons choisi une nouvelle solution FAO (Fabrication Assistée par Ordinateur), une FAO permet d'écrire le fichier contenant le programme de pilotage d'une machine-outil à commande numérique. Ce fichier va décrire précisément les mouvements que doit exécuter la machine-outil pour réaliser la pièce demandée et permettre aussi une modélisation en 3D.



Quels conseils donneriez-vous à un dirigeant qui souhaiterait digitaliser son entreprise ?

Je conseillerai à un dirigeant qui souhaite digitaliser son entreprise : de bien s'entourer, d'être dans les bons réseaux, de choisir les bons partenaires, et surtout de prendre le temps nécessaire. Dans le cadre d'une modernisation, le retour sur investissement n'est pas immédiat. Un dirigeant doit savoir attendre et valider chaque étape. J'ai dû refuser de nouveaux marchés. Savoir dire non et reconnaître que son outil industriel n'est pas encore prêt, demande beaucoup de recul.

Il faut également former les équipes, bien communiquer sur les changements de l'entreprise pour les faire adhérer. Il faut les rassurer sur le fait que le robot ne remplace pas l'Homme. Une certaine égalité entre les jeunes (plus agiles sur le numérique) et les moins jeunes (plus expérimentés sur la partie industrielle) est également importante. Ils s'enrichiront mutuellement pour faire évoluer leurs compétences.

Enfin, le dirigeant d'une PME doit pour ma part anticiper les changements, faire face aux aléas quotidiens, s'adapter, s'armer de patience et investir régulièrement pour pouvoir rester compétitif afin de conserver nos emplois en France. J'ai pu voir aboutir ces projets grâce aussi à mes partenaires financiers qui m'ont fait confiance.



LE MANAGEMENT À DISTANCE :

Le management hybride définition et bonnes pratiques

Source : site Microsoft :

[Qu'est-ce que le travail hybride ? Définition et conseils | Microsoft Teams](#)

À cheval entre présentiel et télétravail, le travail hybride a bouleversé les habitudes de chacun, collaborateurs comme managers. Dans un tel contexte où flexibilité et équilibre sont les mots d'ordre, comment impulser ce nouveau mode de management hybride ?

Face aux nouveaux défis rencontrés par les managers, de nouveaux facteurs sont à prendre en compte. Parmi ceux-ci, la confiance. En effet, les environnements de travail basés sur la confiance mènent à des résultats extrêmement positifs que ce soit une réduction du stress à hauteur de 74 %, une hausse de la productivité de 50 %, ou encore une baisse de burnout de 40 % (*Gartner*, 2021).

Il revient alors à la responsabilité des managers d'instaurer un management hybride, agile et solide. Continuez votre lecture, nous vous donnons de premières clés pour y parvenir, basées sur le modèle « NEAR » de Gartner.



+

LE MANAGEMENT HYBRIDE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Le management hybride vise à mettre en place une gestion efficace de ses collaborateurs dans un environnement proposant des possibilités de travailler complètement en présentiel ou en distanciel, ou d'alterner les deux. L'objectif de ce management est donc d'optimiser et de fluidifier l'expérience des employés afin qu'ils puissent collaborer efficacement, quel que soit leur lieu de travail.

À noter, contrairement au management à distance, le management hybride n'implique pas uniquement un management de collaborateurs en distanciel.

Avec la montée en puissance du télétravail

dans les entreprises, notamment amenée par la crise sanitaire, le management hybride permet d'apporter une réponse aux problématiques qui en découlent. Transparence et accès à l'information, bien-être et cohésion d'équipe, suivi des projets et de l'activité... Tous ces aspects désormais bouleversés représentent ainsi des enjeux majeurs pour les entreprises. Aujourd'hui, comment mener un atelier de formation ou de brainstorming lorsqu'une partie de votre équipe est à distance ? Comment assurer une cohésion d'équipe et des moments de partage dans cet environnement ?

+

LES BONNES PRATIQUES FACE AU TRAVAIL HYBRIDE

› *Maintenir une cohésion d'équipe même en hybride*

Le constat : 2/5^e des employés se sentent déconnectés au niveau humain en mode hybride.

Avec la réduction des échanges informels au bureau, de nombreux risques ont vu le jour comme la perte de fluidité dans le partage d'information, une perte de cohésion ou bien même une désocialisation de certains collaborateurs.

Afin de donner du sens à votre équipe, renforcez les rituels d'équipes, par exemple en instaurant des moments de type *remote coffee* en fin de semaine. En parallèle, il est important de toujours chercher à optimiser la collaboration afin de garantir un partage d'information plus structuré et systématique.

Lors des réunions d'équipe, le manager doit également porter sa casquette de modérateur hybride. Son objectif ?

Assurer l'inclusion de chacun et ce, dans un environnement de travail à distance où il est d'autant plus difficile de capter les signaux paraverbaux.

Donnez l'exemple en relevant cet obstacle : lors d'une visio, reculez le champ de vision pour pouvoir montrer vos mains. La qualité d'interaction se verra grandement améliorée. Enfin, une des choses qui manquent aux collaborateurs comme aux managers sont les nouvelles rencontres autour de la machine à café, à la cafétéria, ou devant

l'ascenseur. Pour reproduire ce phénomène de sérendipité, l'entreprise, le manager et le collaborateur se doivent d'être plus intentionnels dans leur façon de rencontrer de nouvelles personnes. Cela peut venir d'un objectif pour chacun (rencontrer une nouvelle personne par semaine), ou d'une façon d'animer le collectif (petits-déjeuners dans le hall).



À RETENIR :

- Assurez-vous intentionnellement du bien-être de vos collaborateurs.
- Encouragez les propositions renforçant les nouvelles rencontres.

› *Faire du feedback récurrent et remettre une emphase sur le positif*

Le constat : les collaborateurs en télétravail ont 2 fois plus de chances de recevoir des remarques négatives.

Les échanges one-to-one entre le manager et son collaborateur, en présentiel ou à distance, sont aujourd'hui essentiels que ce soit pour aider à faire le tri dans les priorités ou encore, pour accompagner le collaborateur à surmonter ses obstacles. En d'autres termes, ces moments en face à face permettent de garder une relation ayant du sens.

Si les managers devaient retenir quelques principes clés : restez ouvert et positif, reposez vos remarques sur du concret et réfléchissez ensemble aux futures pistes d'amélioration.

Par ailleurs, dans ce nouveau cadre de management hybride, les managers

se retrouvent également à développer de nouvelles compétences. Parmi celles-ci se trouve la gestion de l'empathie, c'est-à-dire réussir à comprendre et à s'adapter aux besoins et aux expériences de chacun, qu'ils soient professionnels ou personnels. Cela permettra non seulement d'alimenter des échanges positifs mais également d'amplifier la culture de confiance qui est primordiale.



À RETENIR :

- Favorisez une communication à deux-sens avec votre collaborateur.
- Reconnaissez les efforts et les succès apportés par votre collaborateur.

> *Faciliter la collaboration et la communication*

Le constat : les employés à distance ont 3,5 fois plus de chances de travailler dans plus de 5 équipes différentes.

Depuis la transition vers un monde hybride, travailler sur différents projets avec des profils divers et variés est la nouvelle norme. Les équipes de collaboration se multiplient, le manager doit alors autant accompagner les collaborateurs dans leurs objectifs individuels, que les aider à définir les objectifs de chacune de leur v-team. Cela permettra au groupe de continuer à se focaliser sur le sens et l'impact de leur équipe transverse.

Gartner définit ces deux approches :

1. **D'un côté, les rôles et responsabilités individuelles**

- Importance des responsabilités individuelles.
- Proactif pour adresser tout bloqueur.
- Liaison entre le rôle de l'individu et les objectifs de l'organisation.
- Accès à la technologie (communication & collaboration).

2. **De l'autre, les attentes de l'équipe**

- Définition des responsabilités inter-équipe.
- Mise en place de canaux de communication privilégiés.
- Description de son style de management.
- Favorisation de la transparence en termes d'absences individuelles.



À RETENIR :

- Équipez vos employés avec des outils de collaboration.
- Soyez clair dans la définition des objectifs

Pour aller plus loin :
téléchargez le livre blanc
« Adoptez le travail hybride ! »
sur le site [Travail Hybride | Microsoft Experiences | Hub Intelligence Numérique](#)

> Assurer l'accompagnement et le suivi des projets et objectifs même à distance

Le constat : 2/5^e des collaborateurs à distance souhaitent plus d'autonomie en termes de rôle et de responsabilités dans le cadre de leur travail.

Pour faire face à cet enjeu, trois points primordiaux doivent être considérés par le manager.

Tout d'abord, il doit réussir à évaluer les capacités et les compétences de son collaborateur. Est-il en mesure d'assurer la mise en place du projet, de la planification à la réalisation de celui-ci ? Quels sont les différents projets sur lesquels il travaille ? Où sont-ils répertoriés et quels sont leurs états d'avancement ?

Au-delà des objectifs clairs et mesurables, l'entreprise ou le manager doit aussi définir les jalons à atteindre durant la durée de vie d'un projet. Ceux-ci forment le squelette d'avancées des sujets, et permettent aux managers de mesurer le progrès tout en aidant les collaborateurs à avancer, sans micro-management.

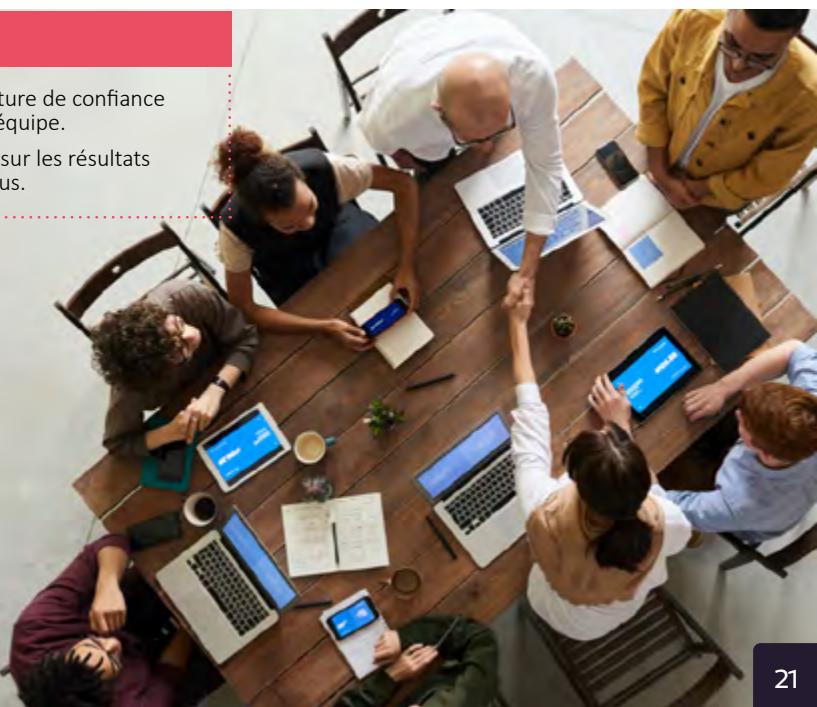
Gardons-le bien en tête : le rôle du manager n'est pas de réaliser le travail du collaborateur ou encore de scruter les moindres détails de l'avancée de ses projets. C'est avant tout un accompagnement qui doit être fait et ce, au travers de conseils constructifs.

Cette définition d'objectifs précis sera particulièrement appréciée par les employés qui se focaliseront davantage sur l'impact et non sur l'activité en elle-même.



À RETENIR :

- Instaurer une culture de confiance au sein de votre équipe.
- Concentrez-vous sur les résultats et non le processus.



QUESTIONNES FRÉQUENTES SUR LE MANAGEMENT HYBRIDE

Qu'est-ce que le management hybride ?

Il s'agit d'une mise en place d'une gestion efficace mélangeant présentiel et distanciel. Cela suppose que l'employé ou l'entreprise organisent les tâches à accomplir en fonction de la présence dans les locaux ou du télétravail des collaborateurs.

Quelles sont les bonnes pratiques du travail hybride ?

Le maintien d'une cohésion d'équipe, la facilitation la collaboration et les échanges et assurer un bon accompagnement et un bon suivi des objectifs même à distance.

Quelles sont les évolutions récentes du travail hybride ?

L'IA est sur le point de créer une toute nouvelle façon de travailler. Quel que soit l'endroit où vous travaillez, vous pourrez effectuer vos tâches professionnelles plus rapidement grâce a l'assistance de l'IA. Par exemple rédigez rapidement des comptes-rendus de réunions des propositions de réponse commerciales etc.



Pour aller plus loin :
Se référer au guide « *Travail hybride :
un guide destiné aux chefs d'entreprise* »

Source : site Microsoft :
[Copilot pour Microsoft 365 : l'IA qui révolutionne votre façon de travailler](#)

Interview Entrepreneur:

Johan Bonnet - Les petits culottés

LE TRAVAIL HYBRIDE

Johan, vous êtes cofondateur des Petits Culottés, une entreprise qui vend des couches en ligne sur abonnement depuis sa création en 2018.

Pouvez-vous nous présenter la place du digital dans votre activité ?



Johan Bonnet, cofondateur des **Petits Culottés**
lauréat de Réseau Entreprendre® Paris

La place du digital est centrale puisque notre modèle est un modèle d'abonnement en ligne qui associe également le réseau de prescription de la pharmacie française, l'un et l'autre sont complémentaires. Par ailleurs, nous avons affaire à des parents de plus en plus connectés pour réaliser leurs achats, mais également pour échanger entre eux, s'informer etc. Le digital nous a également permis de développer une distribution en circuit court compétitif, pour des produits de grande conso fabriqués en France !

Le digital semble aussi avoir une place centrale dans le management de vos équipes. Comment se passe l'hybridation entre le travail on-line et le présentiel, entre la vente en ligne et le commerce physique ?

Pour maximiser la performance et le bien-être de chacun, nous sommes très flexibles sur le travail à distance. Pour autant les échanges en présentiel restent bien entendu très importants pour cultiver une culture d'entreprise forte. C'est la raison pour laquelle nous organisons chaque trimestre une semaine de travail nomade avec toute l'équipe dans un cadre extérieur atypique quelque part en France. À titre d'exemple récent, nous avons descendu le Canal du Midi à bord d'une péniche pendant une semaine. Ces bulles de réflexion, pendant lesquelles vous êtes coupés du temps, nous permettent d'entretenir des liens très forts entre les collaborateurs et de définir ensemble les chantiers des prochains mois à venir pour atteindre la vision que nous nous sommes fixée chez Les Petits Culottés.

LES PETITS CULOTTÉS

La French Couche

Comment le digital vous a-t-il permis d'associer le made in France, les circuits courts, la maîtrise des coûts et le respect de l'environnement ? Dans quelle mesure le digital a-t-il été un atout pour y parvenir ?

Le digital nous permet de nous rendre visibles sans pour autant être présents physiquement dans les circuits de distribution classiques. Cela représente un gain économique et environnemental non négligeable, que nous rétribuons aux consommateurs finaux pour proposer une offre attractive.

Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à des entrepreneurs souhaitant développer leur activité via le digital ?

Le digital est un outil puissant mais ne fait pas tout ! Assurez-vous de proposer avant toute chose une proposition de valeur cohérente pour le consommateur.

LE MARKETING DIGITAL :

Conseils pour mettre en place une stratégie de communication digitale gagnante

Source : article publié sur le site Microsoft le 26 juin 2020 :

Conseils pour mettre en place une stratégie de communication digitale gagnante - Roxane Tabatchnik

Pour que votre activité se développe et soit rentable, il faut impérativement la faire connaître. Et pour cela, il faut communiquer. Il existe une grande variété de média et de moyens de communication, certains totalement gratuits et d'autres très onéreux. Il est donc important de mettre en place une stratégie marketing bien ciblée et de ne pas négliger les moyens modernes de « communication 2.0 » tels que le marketing digital ou le marketing d'influence.

+

COMMENT FAIRE CONNAÎTRE SON ENTREPRISE ?

La première étape consiste à en parler autour de soi : vos amis, votre famille, vos relations professionnelles. C'est gratuit et efficace, à condition que le message soit clair : entraînez-vous au fameux « pitch de l'ascenseur » ou comment décrire votre offre et ses points forts en 30 secondes chrono !

Élargissez cette communication au-delà de ce cercle restreint en vous rendant à des salons professionnels, des rencontres d'entrepreneurs, des *afterwork* et d'autres événements de *networking*. Cultivez votre réseau et entretenez-le. Le temps et les efforts que vous y consacrerez seront payants s'ils sont utilisés judicieusement.

Développez un plan de marketing d'influence : rien n'est plus efficace que de se faire recommander par une personne de confiance. C'est le principe du *celebrity endorsement* qui voit les grandes marques faire appel à des célébrités pour promouvoir leurs produits. Vous n'avez pas les moyens de vous offrir les services de George Clooney ou de Beyoncé ?

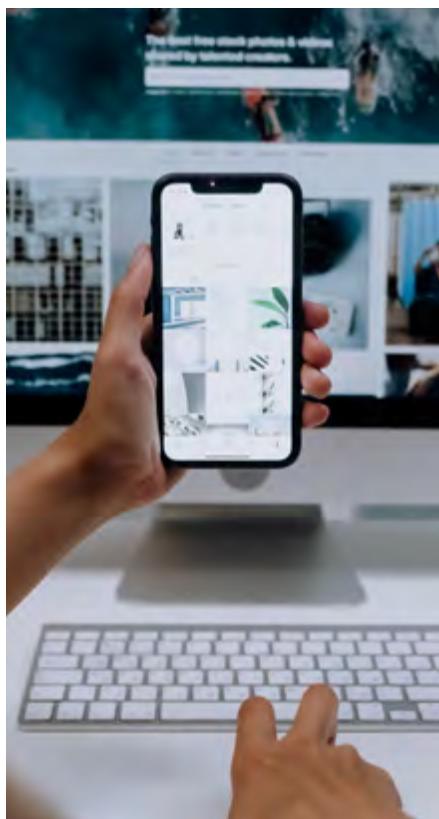
Rassurez-vous, les influenceurs sont généralement beaucoup plus abordables et un simple échantillon de vos produits envoyé en cadeau sera bien souvent suffisant. Repérez sur les réseaux sociaux les prescripteurs, blogueurs et journalistes spécialisés dans votre domaine d'activité qui ont la plus grande base de « fans » et n'hésitez pas à les contacter : ils seront toujours ravis de relayer votre information pour prouver qu'ils sont à la pointe de l'actualité.

Et bien entendu, lancez-vous dans le marketing digital ! C'est dans l'air du temps, bien moins cher que les médias classiques (télévision, presse écrite, radio) et permet un ciblage précis à condition d'être bien maîtrisé.

FAUT-IL ÊTRE PRÉSENT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX ?

Internet s'est rapidement imposé comme l'outil de communication externe par excellence, et les réseaux sociaux y ont pris une place de premier rang, y compris dans l'univers professionnel. Ils ne servent pas qu'à diffuser des photos de chatons et une entreprise tels qu'Airbus par exemple, qui ne vend pourtant pas de produits grand public, y est très active et compte plusieurs millions de *followers*.

Un plan de communication digitale efficace passe donc par Facebook, LinkedIn et Instagram, les 3 incontournables. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'une présence sur ces réseaux n'est pas une fin en soi, elle ne sert qu'à renforcer votre visibilité et votre « popularité ». Le but est de renforcer la notoriété de vos produits pour les vendre. Vous devez donc impérativement alimenter votre fil d'actualité très régulièrement pour y annoncer nouveautés, promotions, offres spéciales, mais également tout ce qui est en lien avec l'actualité de votre entreprise et sa thématique.





Facebook Le célèbre réseau créé par Mark Zuckerberg compte désormais plus de 2 milliards d'utilisateurs qui se connectent chaque jour. Créer une page Facebook entreprise est gratuit, facile à mettre en place, permet de dialoguer avec vos *fans* et de publier photos, vidéos et autres informations, sous forme d'articles ou de liens vers votre blog ou votre site web. La partie administration s'enrichit régulièrement d'outils qui permettent d'affiner la gestion et le contrôle de la page.

LinkedIn Leader incontesté des réseaux professionnels, il compte plus de 5 millions de membres actifs en France. Créer une page entreprise LinkedIn vous permet donc d'augmenter votre visibilité professionnelle, facilite le référencement naturel et vous permet de « réseauter » avec d'autres professionnels pour promouvoir votre expertise dans votre secteur d'activité ou recruter des collaborateurs. Les outils d'administration vous permettent de mesurer l'efficacité de vos actions marketing.



Instagram Avec plus de 300 millions d'utilisateurs, a détrôné Twitter au palmarès des réseaux sociaux mobiles. Simple application de partage d'images à l'origine, Instagram s'est étoffé de fonctionnalités sociales. Instagram pour les entreprises offre de nombreuses opportunités : référencement sur les moteurs de recherche, partage de contenus visuels originaux, fédération d'une communauté de membres, marketing géolocalisé ciblant les utilisateurs mobiles.

Chacun des réseaux offre des spécificités et une cible particulière. Ils sont donc complémentaires et y créer une page professionnelle est gratuit. Vous pouvez donc vous lancer sans risque, mais gérer ces pages de manière à générer un flux efficace demande du temps et une certaine expertise et vous aurez intérêt à confier cette tâche, ainsi que l'ensemble de votre communication digitale, à un professionnel.





Pourquoi une PME doit-elle créer une page sur LinkedIn ?

Une PME peut bénéficier de la création d'une page sur LinkedIn pour plusieurs raisons importantes :

- 1. Visibilité professionnelle :** LinkedIn est une plateforme professionnelle qui compte plus de 740 millions d'utilisateurs dans le monde. En créant une page pour votre PME, vous pouvez augmenter votre visibilité auprès d'un large public professionnel, y compris des clients potentiels, des partenaires commerciaux, des fournisseurs, etc.
- 2. Réseau professionnel :** LinkedIn vous permet de développer votre réseau professionnel en vous connectant avec d'autres professionnels et en rejoignant des groupes pertinents. Cela peut vous aider à établir des relations précieuses, à trouver des opportunités de collaboration et à rester à jour des dernières tendances de votre secteur.
- 3. Recrutement :** si votre PME est à la recherche de nouveaux talents, LinkedIn est une excellente plateforme pour le recrutement. Vous pouvez publier des offres d'emploi, rechercher des candidats qualifiés et interagir avec des professionnels qui pourraient être intéressés par des opportunités au sein de votre entreprise.
- 4. Marketing de contenu :** LinkedIn offre la possibilité de publier du contenu pertinent pour votre secteur d'activité. Vous pouvez partager des articles, des actualités, des études de cas, des vidéos, etc. Cela vous permet de démontrer votre expertise, d'attirer l'attention de votre audience cible et de générer de l'engagement.
- 5. Réputation et crédibilité :** avoir une présence sur LinkedIn renforce la crédibilité de votre PME. Cela montre que vous êtes une entreprise professionnelle et sérieuse, ce qui peut influencer positivement les prospects, les partenaires potentiels et les investisseurs.
- 6. Suivi et analyse :** LinkedIn propose des outils d'analyse qui vous permettent de suivre les performances de votre page, de connaître l'engagement généré par vos publications et de comprendre votre audience. Ces informations peuvent vous aider à ajuster votre stratégie de contenu et à maximiser l'efficacité de vos efforts sur LinkedIn.

En résumé, créer une page sur LinkedIn pour votre PME peut contribuer à accroître votre visibilité, à développer votre réseau professionnel, à faciliter le recrutement, à promouvoir votre expertise et à renforcer votre réputation. Cela peut être un outil précieux pour la croissance et le succès de votre entreprise.

Pour aller plus loin

→ Etablir sa marque avec une page LinkedIn : [Créez une Page LinkedIn - Rejoignez le plus grand réseau professionnel au monde | LinkedIn Marketing Solutions](#)

→ Gérer simplement ses campagnes de publicité BtoB en ligne : [Sur LinkedIn, le BtoB obtient des BtoB
RESULTATS](#)

→ Augmenter le trafic vers votre site web ou votre magasin : [Avantages - Microsoft Advertising](#)

+

QUELS OUTILS DE MARKETING DIGITAL UTILISER ?

Outre les réseaux sociaux qui vous permettent de garder le contact avec vos *fans* et clients potentiels, vous aurez avantage à utiliser d'autres outils en complément pour parfaire votre visibilité numérique et expliquer votre offre.

 **Le site web** C'est votre vitrine qui vous fera connaître du monde entier. Optez pour une présentation simple et aérée et une navigation intuitive : l'internaute doit avoir envie de s'y attarder, mais doit pouvoir trouver très rapidement et très facilement l'information qu'il cherche.

 **Le blog** Il vous permet d'asseoir votre qualité d'expert dans votre domaine d'activité, et centralise les informations que vous allez pousser sur les réseaux sociaux. Il crée un lien naturel avec les influenceurs (prescripteurs, blogueurs, journalistes spécialisés) qui vont relayer vos articles et vous permet de récupérer les coordonnées de vos visiteurs.

 **Le site marchand** Votre boutique en ligne doit mettre l'internaute en confiance et lui donner envie d'acheter. N'hésitez pas à vous inspirer de celles des grandes marques leaders dans votre domaine d'activité : elles ont en général payé une fortune pour avoir un site le plus performant possible !

 **La publicité** Google Ads, Google My Business, Facebook Ads, Microsoft Advertising... Il existe de très nombreuses formules pour augmenter votre visibilité sur Internet.

Source : article publié sur le site Microsoft le 26 juin 2020 :

[Conseils pour mettre en place une stratégie de communication digitale gagnante - Roxane Tabatchnik](#)

Interviews Entrepreneurs :

Audrey Destang - Popée

LE MARKETING

Popée commercialise des produits d'hygiène jetable 100 % bio accessibles sur abonnement et en ligne. Pouvez-vous nous dire comment la digitalisation a été intégrée à l'origine de votre start-up, avec quel bénéfice pour votre activité et vos équipes ? Quel impact le digital a-t-il eu au niveau de votre développement marketing ?

J'ai créé Popée il y a 3 ans, une marque de papier toilette vendue en ligne. L'essence même de notre modèle économique était 100 % digital.

L'idée nous est venue, car le marché du papier toilette est plutôt oligopolistique, avec 2-3 gros acteurs. Nous n'aurions jamais pu trouver notre place sur un marché classique. Utiliser le digital était un moyen de nous donner une visibilité en ligne, canal que ces multinationales n'avaient pas besoin d'utiliser.

Après avoir créé une bonne base clients et l'avoir fidélisée en ligne, nous avons pu aller voir la grande distribution et nous faire une place.

Nous sommes revenus à un modèle plus traditionnel avec une diversification vers le retail et la vente grossiste aux entreprises.

Aujourd'hui, le e-commerce ne représente plus que 50 % de notre chiffre d'affaires, le retail environ 30-40 % et les grossistes 10 à 20 %. Nous avons également enrichi notre offre avec des mouchoirs, de l'essuie-tout, des gels nettoyants.



Audrey Destang, créatrice de **Popée**
Lauréate de Réseau Entreprendre®
Paris



Pour résumer, nous avons fait notre modèle économique à l'inverse, puisque la plupart des entreprises développent d'abord le retail et ensuite le e-commerce. Une de nos forces c'est le digital ! On a pu utiliser tous les codes du digital pour pénétrer les modèles économiques traditionnels, notamment le retail. Le digital a été absolument fondamental pour nous, puisque sans le digital nous n'aurions pas lancé notre marque.

Nous avons été la première marque française de papiers d'hygiène en ligne avec un système d'abonnement. Notre réussite est aussi due au fait que nous avons innové sur la matière première. Nous utilisons uniquement du papier recyclé produit en France, c'est une innovation très écologique. Aujourd'hui, nous sommes les seuls papiers labellisés Origine France Garantie en recyclé dans la grande distribution.

Avez-vous de nouveaux projets utilisant la digitalisation pour la croissance ou la diversification de Popee ?

Nous sommes une marque digitale et nous allons le rester à 50 %. Nous utilisons donc tous les canaux du digital pour faire notre communication. Nous mettons aussi en avant nos clients sur les réseaux sociaux : TikTok, Instagram... Le digital est au cœur de notre fonctionnement à tous les niveaux. Notamment au niveau RH, Popee étant une marque qui s'est développée durant le COVID, mes premiers collaborateurs ont été recrutés en distanciel sans aucune rencontre. Nous avons gardé beaucoup de liens en digital. Beaucoup de mes collaborateurs sont en province ou même en Italie. Nous avons donc fait le choix d'outils adaptés à nos besoins pour nos visioconférences

ou la messagerie instantanée. Par exemple, pour nos data importantes, nous avons préféré utiliser Excel. Nous avons aussi fait le choix du tout digital pour nos outils de paie (Payfit), de mutuelle ou encore les tickets restaurant (Swile). Idem au niveau bancaire, en plus de notre banque traditionnelle nous utilisons Qonto. Tout ou presque est dématérialisé. Enfin pour notre site internet nous utilisons une plateforme clé en main : Shopify, très facile à utiliser, nous n'avons pas eu besoin de faire appel à un développeur informatique. Aujourd'hui nous sommes treize collaborateurs, et si nous continuons à nous développer, ces outils ont vraiment la capacité de suivre.

Comment la digitalisation vous aide-t-elle dans votre développement international ?

Notre stratégie à l'international est pour le moment très opportuniste. Nous sommes présents sur le marché belge et suisse. Nous ne faisons pas de prospection, car nous sommes concentrés sur le marché français, et cela nous prend énormément de temps.

Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à des entrepreneurs souhaitant développer leur activité via le digital ?

S'il s'agit d'une activité de vente en ligne, la base c'est évidemment le digital, je leur conseillerai de ne pas partir du principe que c'est très simple et qu'il suffit de lancer un site web ou de mettre de la publicité en ligne. Il faut quand même bien en comprendre les rouages. Il y a une différence entre une publicité sur META et la publicité sur Google, d'autant plus que les choses évoluent tout le temps et rapidement. Il faut également bien se former et/ou bien s'entourer de personnes expérimentées.

« Le digital a été absolument fondamental pour nous, puisque sans le digital nous n'aurions pas lancé notre marque. »

Pour les personnes qui commencent leur activité de façon traditionnelle, puis qui veulent se lancer en ligne, je leur conseillerai de boire beaucoup de cafés avec des professionnels du digital pour voir en amont si c'est une bonne idée ou non. Je ne suis pas sûre qu'il faille absolument aller sur le e-commerce, ça dépend tellement du business. Ensuite, notamment sur toute la partie RH, je trouve que c'est vraiment important d'être 100 % en digital, parce que c'est tellement plus simple en tant qu'entrepreneur, cela fait gagner un temps fou et toutes ces entreprises ont un service client hallucinant. Il existe beaucoup d'outils très bien, et de nombreuses solutions, sur d'autres plateformes.

Muriel Naivin, vous êtes présidente de Réseau Entreprendre® Champagne Ardenne et directrice générale d'Epsilon Global Com, une agence spécialisée dans la communication commerciale et marketing située à Reims. Dans votre agence, vous accombez vos clients dans leur stratégie commerciale et marketing. Ce domaine connaît actuellement une révolution, notamment avec la fin programmée des prospectus.

Comment accombez-vous les entreprises dans ce passage au digital ?

Depuis 40 ans maintenant, nous accompagnons nos clients *retailers* à recruter, fidéliser et animer leurs points de vente. La révolution dont vous faites écho ne date pas d'hier ! Cela fait de nombreuses années que le digital fait partie des stratégies commerciales omnicanales que nous déployons pour les enseignes qui nous accordent leur confiance depuis tant d'années.

L'arrêt progressif du prospectus dans sa version print ne signe pas pour autant la fin des offres commerciales ! Au contraire.

Chez Epsilon G.C nous avons anticipé les évolutions et conseillons, depuis quelques années déjà, la stratégie la plus efficace pour satisfaire la performance commerciale de nos clients. Print, digital ou les deux, l'enjeu se situe au niveau de la donnée. Exploitée sur papier ou support digital, c'est sa lecture et son utilisation en mode « *test and learn* » permanente qui garantira l'efficacité de la communication commerciale des enseignes.



Muriel Naivin, fondatrice d'[Epsilon Global](#)
Présidente de Réseau Entreprendre®
Champagne Ardenne

De fait, la question qui se pose aujourd'hui n'est pas tant de savoir comment accompagner nos clients vers le digital mais plutôt comment les aider à ne pas être en réaction immédiate à des effets d'annonce, alors même que leur maturité sur le sujet reste parfois fragile. Tout est une question de timing.

Initialement dirigée vers le print, votre agence a dû réinventer son activité et ses métiers. Pouvez-vous nous présenter cette transformation et les bénéfices que votre agence en a retirés ?

L'agence a évolué avec son marché et, comme de nombreuses entreprises du secteur, elle a inévitablement opéré un changement de paradigme. Nous avons travaillé de manière étroite avec, et pour nos clients, qui eux-mêmes se posaient beaucoup de questions sur leur nouvelle façon de communiquer. Nos stratégies continuent de placer le consommateur au centre des actions. Pour les faire vivre, notre organisation est devenue plus agile, plus souple et notre mindset a évolué. Nous sommes aujourd'hui à même de proposer de nouvelles offres basées notamment sur la technologie (marketing services, PIM Publishing, I.A, marketing automation, local et social, etc.), avec toujours notre touche créative au service de l'efficacité produits.

Le challenge le plus important à relever, de mon point de vue, a été de ne trahir ni notre ADN, ni notre qualité de service à laquelle nous sommes très attachés. Avoir des clients fidèles sur une durée moyenne de 15 ans nous oblige.

C'est une des raisons pour lesquelles nous avons fait le choix de ne pas proposer de solutions techniques clé en main et personnalisées de manière artificielle.

« Nous avons donc d'abord structuré et enrichi sa base pour pouvoir initier la transformation de son modèle. »



Nous concevons et mettons en œuvre des solutions sur mesure qui apportent le bénéfice le plus pertinent aux enjeux de nos clients, préoccupés par la satisfaction de leurs propres clients. Nous travaillons en dynamique pour optimiser les résultats. Cela nous permet de toujours

mieux répartir les investissements et d'améliorer le ROI des opérations que nous proposons à nos clients. Proposer la bonne offre au bon consommateur, au bon moment, dans le respect de sa vie privée, tel est le challenge que nous relevons tous les jours.

Selon un rapport de « Le Défenseur des droits », 13 millions de Français sont victimes de la fracture numérique, en particulier dans certaines zones rurales et chez les personnes âgées. Dans ce contexte, le marketing digital signifie-t-il vraiment la fin du papier dans un avenir proche ?

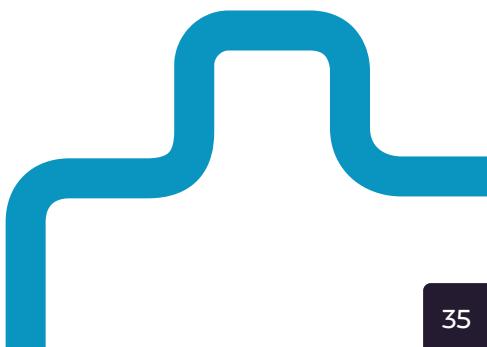
La fracture numérique est une réalité qu'on ne peut, et ne doit pas, ignorer. Comme le souligne Dominique Schelcher, Président de Système U : « *Supprimer les prospectus, alors que certains n'ont même pas d'accès à internet, c'est tout simplement faire fi d'une partie de la population, de certains de nos aînés. Ce débat les renvoie encore une fois à ce sentiment de déclassement et de ne plus être à la page* ». Je partage cet avis.

Et puis, la fin des prospectus ne signifie pas pour autant la fin du marketing imprimé ! L'attribution d'un support publicitaire ou promotionnel imprimé est de 59 % contre 23 % seulement pour sa version digitale.

Par ailleurs, trois mois après la réception d'un courrier publicitaire, 50 % des destinataires s'en souviennent encore. Le print a encore de très beau jour devant lui ! (Source : étude CSA Parcours courrier 2021)

Communiquer via le papier est une démarche engageante pour la marque, plus réfléchie et plus responsable. Cela permet de toucher l'ensemble des consommateurs, même dans les zones les plus rurales. Communiquer en digital c'est personnaliser au plus près du besoin du consommateur. Une offre en chasse une autre. On teste, on adapte. Alors, pourquoi opposer le print au digital, et le digital au print ? Maillons-le !

Aujourd'hui c'est le digital qui fait la part belle aux offres promotionnelles. Pour autant, les offres promotionnelles vont-elles définitivement se passer du papier ? Je ne le crois pas.



Enfin, quels conseils pouvez-vous donner à des PMEs qui souhaiteraient prendre le virage du marketing digital ou accélérer dans ce domaine ?

En tant que chef d'entreprise, j'invite les PME qui souhaitent accélérer leur transformation digitale à se poser la question suivante : comment être innovant et rassurant tout en restant rentable et lisible ?

Pour y répondre, elles devront travailler à la lisibilité de leurs compétences et de leurs offres en gardant à l'esprit qu'elles vont faire face à une réorientation de leur PDM. Elles vont inventer des règles et des offres nouvelles. Cela peut être déstabilisant.

C'est la raison pour laquelle elles ne doivent pas le faire seules. Impliquer et rassurer leurs salariés comme leurs propres clients au processus d'évolution est la clé du succès. En tant que professionnelle de la communication à destination des enseignes, je conseille d'opérer la transformation avec ses propres clients, individuellement. Tous n'ont ni la même maturité face au digital, ni les mêmes contraintes. Dans un contexte où la donnée fait désormais

partie intégrante de la communication commerciale, il est important de prendre en compte la façon dont les clients eux-mêmes se sont appropriés leurs données personnelles, avec la peur qu'elles leur échappent, dans un contexte de protectionnisme des clients eux-mêmes.

Si les opérations de promotions sont souvent initiées par les sièges, c'est bien le magasin au niveau local qui a besoin d'exploiter sa donnée client. Nous devons ainsi permettre à nos clients de trouver le bon équilibre entre les impératifs du siège et l'autonomie des points de vente.

Une nécessaire autonomie qui permet aussi au point de vente, en lien direct avec le client final, de pouvoir adapter à minima sa communication selon le profil de ses clients. À l'inverse, c'est bien au distributeur de mettre à disposition la technologie au service du consommateur final avec une simplicité d'utilisation, des remontées d'informations et de résultats fluides, efficaces et optimisés.



L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU NUMÉRIQUE

NUMÉRIQUE RESPONSABLE : COMMENT MAITRISER SES USAGES NUMÉRIQUES

En pratique comment faire ?

L'ADEME préconise d'allonger la durée de vie des smartphones, des ordinateurs, des téléviseurs, des consoles de jeux vidéo et des tablettes. Leur fabrication représente 79 % de l'empreinte écologique du numérique. Pour ce faire, il est recommandé de :

- lutter contre l'obsolescence programmée ; ne pas céder à la tentation du renouvellement précipité des appareils,
- acheter du matériel reconditionné,
- regarder au moment de l'acquisition l'indice de réparabilité,
- éteindre au maximum les appareils lorsqu'ils ne servent pas,
- et veiller à ne pas encombrer leur mémoire avec trop de données.



Les conseils de la DSI

1. Bien s'équiper avec du matériel et des logiciels en adéquation avec son usage à moyen et long terme

- Investir dans des logiciels qui évoluent en fonction de la réglementation et des normes de sécurité.
- Acheter judicieusement. Exemple : acquérir du matériel reconditionné ou réparable auprès des principaux constructeurs (Microsoft surface, DELL, HP, HP Business Outlet...), faire des achats d'application d'origine (non piratée).

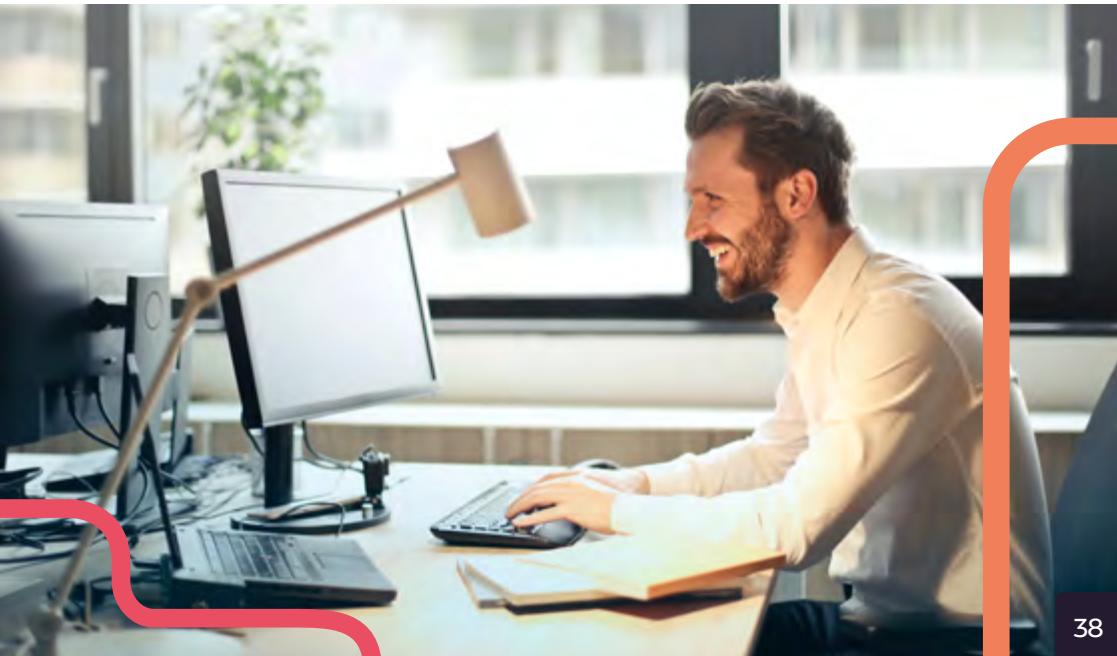
2. **Une machine bien configurée et protégée génère moins d'impacts indirects** car cela nécessite moins de sollicitations et de déplacements des supports informatiques et centres de maintenance.

3. Respecter l'usage spécifique d'un outil

- Raisonner l'usage de la messagerie électronique :
 - éviter de répondre à tous,
 - ne conserver que les courriels essentiels,
 - alléger le poids de ses emails en réduisant la taille des pièces jointes, en baissant la qualité des contenus, en utilisant des polices légères (Eco font, Rima Eco).
- Privilégier le Wifi plutôt que la 4G.
- Privilégier le téléchargement des contenus vidéo plutôt que le streaming.
- Utilisez la vidéo/visio à bon escient .

Pour plus d'informations sur la durabilité des appareils Microsoft Surface voir :
Durabilité des appareils Microsoft Surface- Microsoft Sustainability.

Source : « *Fiche les enjeux d'un monde qui change - numérique responsable : comment maîtriser ses usages numériques ?* » Réseau Entreprendre® Novembre 2022



QUAND LE CLOUD S'INSCRIT DANS UNE DÉMARCHE DE NUMÉRIQUE RESPONSABLE

Les entreprises ont besoin d'évaluer l'empreinte carbone de leurs outils et infrastructures IT, tout comme elles ont besoin de se reposer sur des partenaires de confiance leur fournissant des environnements techniques durables. Azure, le cloud Microsoft, donne aux entreprises les moyens d'accéder à des infrastructures mutualisées, moins énergivores, et de réduire jusqu'à 98 % de leur empreinte carbone comparé à une architecture déployée sur site.

Les solutions numériques donnent aussi aux organisations les moyens de mesurer et mieux piloter leur impact environnemental de bout en bout. Ainsi, l'*Emission Impact Dashboard* de Microsoft permet de mesurer les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation des services Cloud Microsoft, et son complément Azure Carbon Optimization fournit des recommandations pour réduire encore plus ces émissions. D'autres solutions permettent une gestion centralisée des données environnementales, et en particulier de l'empreinte carbone. Une approche essentielle permettant à chaque organisation d'évaluer précisément son impact, et celui de sa chaîne de valeur, le réduire et transformer son business model pour le rendre plus durable et responsable.

Cernez clairement l'impact de votre utilisation du cloud sur vos émissions de carbone.

- Suivez les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à votre utilisation du cloud.
- Analysez les émissions évitées au fil du temps grâce à l'efficacité de nos centres de données.
- Partagez facilement vos résultats, affichés en tonnes métriques équivalentes en CO₂, via l'exportation de données dans le cloud.

Pour en savoir plus :

Microsoft - [Empreinte carbone : quand le Cloud s'intègre dans une approche Green IT \(microsoft.fr\)](https://microsoft.fr)



Photographie

PEXEL

p.3 Marek Levak ; p.6 ThisIsEngineering ; p.9 Pixabay ; p.10 Pixabay ;
p.11 George Becker ; p.12 Sora Shimazak ; p.17 Vlada Karpovich ;
p.21 fauxels ; p.22 Vlada Karpovich ; p.26 cottonbro studio ; p.27 Brett Jordan ;
p.37 Cristian Pădureț ; p.38 Andrea Piacquadio ; p.39 Lex Photography ;

ADOBE STOCK

P.16 Pugun & Photo Studio ;

AUTRES

P.30 Emilie Dubrul ; p.33 Greg Gonzalez ;

Mise en page et graphisme

Etienne Sautron — www.sautron-etienne.fr

