

# APRES ?

LA REVUE DES ENTREPRENEURS RÉSILIENTS

N° 2 // JANVIER 2021 // SEMESTRIEL



En créant la revue "Et Après ?" au printemps 2020, je n'imaginai pas alors qu'elle aurait une suite, et encore moins qu'elle serait, une fois de plus, réalisée intégralement à distance. Je souhaitais alors rendre hommage à l'extraordinaire capacité de résilience des entrepreneurs et partager avec d'autres leur vision et leurs conseils pour faire face à la situation qui était la nôtre. Suite à son impression papier et l'organisation d'un événement de rencontres entre contributeurs, d'autres dirigeants de TPE et PME m'ont fait part de leur souhait de rejoindre la revue en tant que contributeurs. Quelques mois plus tard, j'ai le plaisir de partager avec vous le second numéro de la revue des entrepreneurs résilients "Et Après ?".

Résolument positif et engagé, ce nouveau numéro met en lumière ce que 2020 nous a appris et poussés à réaliser. Car dans toute situation, nous avons toujours la possibilité de voir le verre à moitié vide ou à moitié plein. Et la décision de prendre du recul pour saisir les opportunités (professionnelles ou personnelles) qui s'offrent à nous, nous appartient pleinement. C'est la raison pour laquelle dans ce numéro, cinq dirigeants de TPE et PME ont accepté de nous parler avec sincérité et authenticité des crises qui les ont marqués, ce qu'ils en ont retenu de positif, et ce en quoi cela les a fait évoluer, à la fois en tant que femme ou homme et en tant que dirigeante ou dirigeant.

Cette revue a aussi pour mission de répondre de façon pragmatique aux problématiques exprimées largement par les dirigeants de TPE et PME normands ces derniers mois. Huit professionnels partagent avec vous leurs conseils pour agir concrètement sur le développement de votre entreprise ces prochains mois. Gestion des ressources humaines, digitalisation, relation client à distance, gestion des impayés... Autant de thématiques qui se sont révélées essentielles dans le quotidien des dirigeants de TPE et PME et de leurs équipes.

Alors, je remercie chaleureusement l'ensemble des contributeurs et soutiens grâce auxquels ce second numéro peut voir le jour et j'espère vivement que leurs témoignages et partages vous aideront à garder (ou raviver) votre état d'esprit résilient et positif et vous donneront quelques clés pour continuer à avancer ces prochains mois.

Jeanne Ghomari

## Qui est derrière cette revue ?



### Jeanne Ghomari

RÉDACTRICE EN CHEF "ET APRÈS ?"  
FONDATRICE AGENCE PUPITRE

Agence Pupitre est une agence de communicants externalisés qui accompagne les petites entreprises jusqu'à 200 salariés dans leurs choix de communication pour développer leur visibilité et engager leurs collaborateurs.

En tant que chargée de communication externalisée je viens 1 à 3 jours dans votre entreprise effectuer un diagnostic et vous aider à concevoir un plan d'actions pour vous aider à atteindre vos objectifs. Nous le déployons ensuite avec un accompagnement sur mesure :

- **Ponctuel et réactif pour vos actions de communication à court terme :**

Conseil en marketing et communication, élaboration de stratégies et création de supports de communication authentiques, à l'image des valeurs et des atouts de votre structure.

- **Un communicant externalisé pour vos besoins à long terme :**

Quels que soient votre budget et la charge de travail que vous souhaitez déléguer, vous profitez des compétences d'un professionnel comme s'il faisait partie de votre société.

- **Ateliers, formations et coaching :**

Montez en compétences à court ou moyen terme et gagnez en autonomie dans la gestion de vos projets de communication.

**Besoin d'un soutien pour communiquer ?**

[www.agencepupitre.fr](http://www.agencepupitre.fr)

[bonjour@agencepupitre.fr](mailto:bonjour@agencepupitre.fr)

## Où allons-nous ?

**05 PRENONS DE LA HAUTEUR AVEC...**  
La CPME Normandie

**07 PAROLES D'ENTREPRENEURS :**  
Ce qu'ils ont appris de crises passées

**13 PAROLES D'ENTREPRENEURS :**  
Ils dressent leur bilan 2020

**17 LE DOSSIER : GÉRER SES RESSOURCES HUMAINES EN TEMPS DE CRISE :**

- Rompre un contrat de travail : pour quels motifs ?
- Travail à temps partagé : une alternative pour développer mes ressources humaines ?
- Témoignage d'une DRH à temps partagé
- Inbound recruiting : quand les RH adoptent les bonnes pratiques du marketing !
- 2 serious game pour favoriser la communication et la cohésion de vos salariés à distance

**27 PAROLES D'EXPERTS :**

- Comment gérer ses impayés ?
- Comment créer ou garder le contact avec ses clients en ce moment ?
- Je crée mon cahier des charges de site web



## Merci à tous les contributeurs

**Interviewés :** Xavier Prévost, Olivier Da Silva, Audrey Régnier, Priscilla Barney, Luc Lesénécal, Simon Ugolin.

**Rédacteurs :** Matthieu Roussineau, Marie-Pierre Bachelet, Coralie Deprez, Dorothée Chourrot, Bleuenn Garry, Carole Peraud-Delest, Anne Dubois-Dos Santos, Cloé Lemeille.

**Illustratrice :** Page 22, 23, 28 : Barbara Meulemeester

**Photographes :** Une : Anne Soullez, page 2 : Bruno Maurey, page 7-8 : Thomas Boivin, page 9 : JPG Vidéo, page 15-16 : Virgile Thersiquel.

**Relectrice :** Chantal Edet



**Xavier Prévost**

PRÉSIDENT DE LA CPME NORMANDIE

**"Il faut continuer à soutenir les TPE et les PME et investir pour que ça aille les irriguer ».**

2020 restera marquée dans l'histoire des hommes avec la brutalité d'un virus qui aura saisi d'effroi les populations et provoqué la peine et le deuil d'innombrables familles.

2020 restera marquée dans l'histoire de l'humanité car pour la première fois dans cette histoire, la population active s'est arrêtée de produire. Elle s'est arrêtée de travailler et est restée confinée chez elle pour protéger ses grands-parents, les personnes malades et celles considérées comme fragiles. Le monde d'après a commencé le 17 mars 2020 !

2020 restera marquée dans nos entreprises comme une année de crise tellement subie avec des activités arrêtées pendant des semaines, des pertes de chiffre d'affaires très importantes, une vision de l'avenir plus que troublée, des problèmes de trésorerie, des risques considérables de pertes d'emplois et de compétences pour nos entreprises et pourtant - et je vous remercie vraiment pour ça - **toujours la même énergie, la même force, la même envie de se battre** pour nos entreprises, nos collaborateurs, nos territoires, notre économie.

Au dernier trimestre 2020 :

**58%** des dirigeants interrogés anticipent une diminution de leur chiffre d'affaires dans les 6 mois à venir.

**1 sur 2** se déclare inquiet pour la pérennité de son entreprise.

**21%** des employeurs prévoient de diminuer leurs effectifs d'ici la fin de l'année. Une proportion qui monte à :

**49%** dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

**57%** ont bénéficié d'un report de charges fiscales et sociales

ont bénéficié du prêt garanti par l'Etat (PGE) **54%**



2020, est une année qui marquera aussi nos entreprises en leur proposant de s'engager dans les voies d'un modernisme obligatoire, un modernisme issu de la prise de conscience que nos réalités d'entreprise changent aussi ; un modernisme fait d'innovations, de changements contributaires d'évolution et de progrès. Nous pouvons donner un exemple parmi d'autres, lié à l'organisation du travail.

Pour beaucoup de TPE et PME, le télétravail est la conséquence directe d'une obligation liée au 1er confinement. En ce début d'année 2021, il en ressort que pour la plupart des dirigeants le télétravail a une incidence positive sur la productivité et qu'il permettra à l'entreprise d'être plus attractive lorsqu'elle devra recruter. Le télétravail permet aussi d'apporter une forme de réponse à la dimension sociale, sociétale et environnementale de nos entreprises dans la prise en compte des équilibres « vie personnelle et vie professionnelle » de nos salariés, dans la question des transports ou dans celles du logement.

Bien sûr, le télétravail n'est pas la réponse absolue à toutes les questions posées dans la dynamique RSE. Quand cela est possible, sa mise en place doit être réfléchie, concertée avec l'ensemble des personnes concernées, équilibrée dans son application et doit tenir compte de la dynamique générée par le partage, l'échange et la rencontre.

C'est pour cela et pour vous que la CPME se bat tous les jours, à Paris, à Bercy, en Normandie et dans chacun de nos 5 départements pour que dès ce début d'année 2021, nos PME accèdent au Plan de Relance annoncé et qu'au-delà de ce Plan de Relance, un Plan de Soutien aux PME soit mis rapidement en œuvre.

Il faut continuer à soutenir les TPE et les PME et investir pour que ça aille les irriguer. Nos demandes sont claires et consistent, entre autres, à :

- Étaler l'ensemble de nos dettes et le remboursement du PGE sur des temps plus longs,
- Mettre très rapidement en place le Prêt Participatif et l'abondement en fonds propres,
- Considérer les dettes sociales des indépendants comme dettes de la personne morale et non de la personne physique.

Le monde d'après a démarré le 17 mars 2020. Il est là aujourd'hui, fait de difficultés mais aussi d'opportunités. Il nous appartient de le construire ensemble !



**La CPME, Confédération des Petites et Moyennes Entreprises**, est la seule organisation patronale interprofessionnelle (Commerce, Industrie, Services et Artisanat) représentative des PME et TPE patrimoniales : le patronat réel et indépendant !

- Sa mission : **faire entendre la voix des petites et moyennes entreprises** auprès des pouvoirs publics **au niveau local et national**.
- Son objectif : **sécuriser l'environnement des PME** afin qu'elles jouent pleinement leur rôle de levier de croissance et de création d'emplois.

[www.cpmenormandie.fr](http://www.cpmenormandie.fr) | [xprevost@cpmenormandie.fr](mailto:xprevost@cpmenormandie.fr)

Pour prendre contact avec la CPME Normandie, quel que soit votre département, écrivez à Carole Roux : [croux@cpmenormandie.fr](mailto:croux@cpmenormandie.fr)



**Olivier Da Silva**

GÉRANT DU RESTAURANT L'ODAS

**"On est tout le temps sur le fil du rasoir.  
Tout peut basculer à tout moment."**

*Depuis 2013, L'Odas propose une gastronomie décomplexée et accessible aux gourmets rouennais. Olivier Da Silva, son gérant aime mettre à l'aise sa clientèle avec ses 25 couverts et dans une atmosphère décontractée, cocooning et conviviale. Il n'a pourtant rien à envier aux grands puisqu'en 2015, le restaurant a obtenu sa première étoile au Guide Michelin.*

**[www.lodas.fr](http://www.lodas.fr)**  
**[da-silvaolivier@odas.fr](mailto:da-silvaolivier@odas.fr)**

**Quelle a été la crise la plus importante que vous avez été amené à gérer avec L'Odas ?**

La plus importante reste le Covid-19 mais notre secteur est en crise permanente au niveau du recrutement. On cherche tout le temps des solutions pour remanier l'entreprise et rebondir. Sur le papier ou à la télé, le milieu de la restauration est très attrayant, mais quand on y regarde de plus près on a beaucoup de mal à recruter. Par exemple, il y a un an, on a recruté un jeune qui avait fait 3 ans de droit et 1 an de restauration. Il démarre comme serveur et au bout de 6 mois devient assistant maître d'hôtel, puis maître d'hôtel très rapidement. Je lui achète des vêtements pour le valoriser et lui faire plaisir, des formations sur l'œnologie, puis au bout de 10 mois il était démoralisé à cause du rythme de travail. Il s'était donné beaucoup de mal donc j'ai appelé un ancien de l'équipe pour le former pendant un mois puis finalement il a donné sa démission avec un préavis d'une semaine. J'ai fait venir mon attaché de communication qui en a discuté avec lui pour essayer de comprendre. Il nous a dit adorer la maison mais ne pas réussir à s'organiser.





© Thomas Boivin

### Comment avez-vous réagi sur le moment ?

J'étais en colère mais je n'avais pas d'emprise sur les choses donc j'ai avancé. Au final, je ressens surtout de la tristesse car on s'investit, on les forme, on leur fait des cadeaux et cela ne marche pas. Moi je n'ai jamais eu ça. On ne sait plus comment les attirer et les garder. C'est le problème de tous les restaurateurs français. Mais il faut réussir à avancer. Il y a 3 ans on mettait 6 mois à remplacer quelqu'un, aujourd'hui c'est un an. Trouver la bonne personne est devenu très compliqué. On n'a toujours pas remplacé notre pâtissière partie il y a un an mais en attendant, avec ceux qui restent on se met dans une situation de souffrance et on ne peut pas les faire progresser.

### Comment surmontez-vous chaque crise ?

On remonte les manches et on repart au combat mais c'est fatiguant et usant. Heureusement ma compagne est avec moi et une community manager gère notre communication sur les réseaux sociaux. Mais on est tout le temps sur le fil du rasoir. Cela peut basculer à tout moment.

Si bien que la première question que je pose en rentrant est : "Est-ce que tout le monde est là?". Le fait est que 80% des apprentis arrêtent leurs études et les 20% restants arrêtent au bout de deux ans d'activité.

### En quoi vos difficultés précédentes en ressources humaines vous ont aidé à surmonter l'année 2020 ?

Notre crise permanente nous a aidés à rebondir et à mettre en place rapidement la livraison avec un noyau dur de salariés fidèles qui ont

l'habitude de s'adapter. J'ai bénéficié de tout ce que j'ai mis en place depuis 7 ans : la communication en général, notre boutique en ligne qui était déjà prête et ne demandait qu'à être mise à jour, notre community manager etc. Il faut rester objectif et positif ! Croire que ça ira mieux, essayer de nouvelles choses et chercher des solutions, c'est ce qui m'a fait tenir ! Si je n'étais pas comme ça, je n'ouvrais pas un deuxième restaurant. Mais cette fois-ci avec Vert-bocage à Franqueville-Saint-Pierre ce sera plus simple car ce sera une brasserie.



© Thomas Boivin



## Audrey Régnier

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE BOHIN FRANCE

**“L’opinion publique s’en prend de toute façon en premier lieu au capitaine du bateau.”**

*Dernier fabricant français d’aiguilles à coudre et d’épingles situé à Saint-Sulpice-sur-Risle près de l’Aigle, Bohin France perpétue une tradition locale existant depuis le Moyen-Âge. Ses 44 employés utilisent toujours des processus de fabrication ancestraux sur des machines vieilles de 200 ans et valorisent leur savoir-faire grâce au parcours de visite créé au sein de l’entreprise. Arrivée en septembre 2011 en tant que directrice du parcours de visite, Audrey Régnier a pris la tête de l’entreprise 6 ans plus tard avec son mari et associé, Fabien.*

**[www.bohin.com](http://www.bohin.com)**  
**[a.regnier@bohin.fr](mailto:a.regnier@bohin.fr)**

**Quelle a été la crise la plus importante que vous avez été amenée à gérer depuis que vous dirigez BOHIN France ?**

En 2018, 3 mois après avoir racheté l’entreprise, nous avons subi la perte de notre directeur commercial. Quelques temps avant d’annoncer la reprise de l’entreprise, je l’ai contacté fin 2017 pour lui annoncer en personne le rachat à venir afin qu’il ne se sente pas pris au dépourvu. Nous partageons la même vision de l’entreprise et envisagions l’avenir avec lui car nous estimions qu’il était l’homme clé de la société, notre futur bras droit. Il nous a affirmé vouloir

nous suivre mais nous a confié alors avoir été diagnostiqué “en dépression” pour des raisons très personnelles. Il a partagé avec nous son souhait de partir en congé maladie pour se soigner et mieux revenir lorsque nous reprendrons l’entreprise début 2018. 10 jours après la reprise, uppercut commercial lorsque nous apprenons une perte très conséquente de chiffre d’affaires. J’ai immédiatement pensé à lui, présent à ce rendez-vous à nos côtés, passionné par son travail, il risquait de mal vivre la situation. Au fil des jours, et malgré notre soutien tout en respectant son intimité, on le voyait s’enfoncer de plus en plus et perdre sa confiance en lui. Fin mars 2018, nous sommes partis avec plusieurs collaborateurs pour un salon en Allemagne. Il nous a annoncé avoir changé de traitement - ce qui n’était pas sans risques. Au retour de ce salon éprouvant, toute l’équipe a fait une pause. Mais lui n’est jamais revenu. On a d’abord pensé qu’il ne s’était pas réveillé à l’heure le matin mais en allant le chercher chez lui, nous avons compris qu’il avait mis fin à ses jours. Nous avons appelé la gendarmerie pour ouvrir une enquête.



### Comment avez-vous réagi sur le moment ?

Personnellement, je perdais une personne que j'appréciais et estimais beaucoup. Je perdais aussi celui sans lequel je ne voulais pas racheter l'entreprise quelques mois auparavant et je me retrouvais pour la première fois de ma vie face à ce genre de drame. En tant que dirigeante vous savez que cela occasionnera forcément un climat social tendu car certains collaborateurs et/ou externes penseront que ce suicide est lié à votre arrivée. N'ayant pas voulu m'immiscer trop dans le travail de notre directeur commercial, je n'avais rencontré que très peu de nos clients et me suis retrouvée début avril à les appeler pour me présenter et annoncer son geste...

### En quoi cette crise a bouleversé votre entreprise ?

En plus de la perte d'un être que nous estimions beaucoup, nous avons perdu l'homme clé de l'entreprise et beaucoup d'informations qu'il était le seul à détenir. Toutes les équipes se sont soudées pour tenter de les retrouver. J'ai été agréablement surprise par la solidarité de la plupart des équipes à notre égard et du fait que tous ont souhaité continuer à travailler malgré leur peine. Certains collaborateurs nous ont beaucoup soutenus moralement et ont tenté de rétablir la vérité face aux rumeurs quant à notre responsabilité. Et ça, nous ne l'oublierons jamais. Le plus dur dans ce type de situation est que sans connaître les raisons d'un tel acte, l'opinion publique s'en prend de

toute façon en premier lieu au capitaine du bateau. On vous demande d'être dans une stature professionnelle alors que vous êtes dans une posture personnelle et que votre vie familiale va mal aussi puisqu'en parallèle, nous avons risqué de perdre notre dernier enfant d'une déficience générale. Suite à d'autres difficultés plusieurs mois après, j'ai craqué et j'ai demandé de l'aide auprès de psychologues et d'associations comme la Médecine du travail, la CPME, ou encore Femmes & Challenges.

### Quelles conséquences a eu cette crise par la suite ?

Ma croyance en l'Homme a été vraiment mise à mal, même si je pense être une directrice très proche de ses collaborateurs car je ne veux pas créer de séparation entre les salariés et moi. Il faut accepter que le temps nous apaisera au fur et à mesure, se faire aider et aider les collaborateurs, créer un noyau interne d'employés soudés. D'un point de vue organisationnel, nous avons mis en place des binômes détenant les informations, changé les serveurs informatiques pour avoir des sauvegardes plus faciles, changé d'ERP pour avoir une meilleure traçabilité des informations. Nous avons le sentiment que la perte de notre collaborateur a resserré les liens avec une partie des salariés et favorisé la nécessité d'une meilleure communication. Alors, quand en mars tout s'est arrêté, nous nous sommes dit que nous avons connu bien pire et notre seule appréhension était que cela touche humainement nos collaborateurs.





## PRISCILLA BARNEY

DIRECTRICE DE L'AGENCE SMITH

**“J’ai le sentiment que si on est bien avec nous-mêmes, on y arrivera.”**

*L’Agence Smith est une agence immobilière située à Rouen depuis 2013 et qui contraste avec ses confrères du marché immobilier local par la personnalité de ses agents, choisis pour leur savoir-être avant tout. La volonté de Priscilla Barney, directrice de l’agence ? “Que les clients aient en face d’eux des personnes authentiques et sincères” pour leurs projets de location, gestion et vente sur l’agglomération rouennaise.*

**[www.agence-smith.com](http://www.agence-smith.com)**  
**[priscilla@agence-smith.fr](mailto:priscilla@agence-smith.fr)**

### **Quelle est la plus importante crise que vous avez subie au cours de votre carrière ?**

J’ai obtenu mon premier poste de cheffe d’agence immobilière à 25 ans. J’avais alors plein d’idées reçues sur qui je devais être pour réussir. Je suis allée m’acheter des tailleurs, des talons et une mallette alors que je ne l’avais jamais fait quand j’étais négociatrice. Je n’acceptais pas de commettre des erreurs et me contraignais à effectuer de nombreuses heures parce que j’estimais qu’il fallait montrer l’exemple - et ma direction aussi.

Au bout de 6 mois j’ai commencé à avoir des difficultés respiratoires et des vertiges. Convaincue que j’avais une grave maladie, j’ai fait de nombreux examens mais les médecins ne trouvaient rien. J’ai alors pris conscience que le problème était psycho-



logique. J’ai donc décidé de me faire aider, mais il fallait que cela aille vite pour que je retourne rapidement au travail ! Or on ne peut pas effacer le schéma dans lequel on est depuis 25 ans aussi facilement.

### **Que vous a enseigné cette crise personnelle et professionnelle ?**

A l’époque, je subissais une bataille entre qui je pensais devoir être et qui j’étais. J’ai finalement compris que mes crises d’angoisse survenaient lorsque je n’étais pas moi. Maintenant j’arrive à me dire que je suis heureuse à 95%. Par exemple, hier en voyant le coucher de soleil j’étais heureuse. C’est un cadeau et si je n’étais pas hypersensible ce ne serait pas possible. Puis j’ai compris qu’il n’y a pas que le travail dans la vie. Avec l’arrivée de mon premier enfant, j’ai appris à couper avec ma vie professionnelle, quelle qu’elle ait été ma journée. Je vis dans le présent, j’accueille les choses et les rencontres donc depuis je

n'angoisse plus car je ne suis plus dans la projection de l'après. Nous avons beau prévoir ce que nous voulons dans 3 ans, il y a un pangolin qui débarque et qui met tout le monde à l'arrêt (rires). On ne peut pas agir sur l'avenir mais on peut tout faire dans le présent pour créer son futur.

### **En quoi cette crise a bouleversé votre carrière professionnelle ?**

J'ai réalisé que mon besoin d'authenticité était très important pour moi, en particulier avec mes clients et mon équipe. C'est de là que tout est né : mon agence, ma façon maternelle de manager, mon logo, nos valeurs familiales etc. Au début, je n'avais pas la volonté d'avoir une vitrine car nos clients venaient essentiellement du web. Nous étions invisibles, cachés et pourtant partout. C'est ainsi que l'agence de communication Yota a eu l'idée de la référence aux agents secrets et m'a proposé le nom "Smith" - donné aux personnes non identifiées ou de la rue

dans les pays anglophones. Un nom qui correspond aux valeurs de l'agence et au sentiment d'appartenance des agents à la famille Smith. D'ailleurs aujourd'hui beaucoup de clients pensent que nous sommes une famille !

### **En quoi vos apprentissages précédents vous ont aidée à gérer votre entreprise en 2020 ?**

J'ai vécu la crise des subprimes en 2008 pendant laquelle tout le secteur immobilier a été gelé en France. Même si je travaillais dans une autre entreprise, j'ai appris que cela pouvait arriver. Je l'anticipe toujours et je privilégie toujours l'achat à la location ou la mensualisation pour mes investissements. Néanmoins, j'ai tiré plus de ressources de ma crise personnelle que de cette crise économique. Apprendre à vivre dans le présent m'a permis de me rattacher à nos valeurs, à ce que nous savons faire. Nous avons tous repris des formations - ou du coaching pour ma part pour ne pas retomber dans

dans les travers de mes erreurs précédentes. J'ai consacré une grande partie de mon temps à l'ouverture de notre deuxième agence et j'ai intégré le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises) qui m'a beaucoup aidée à déléguer. Le premier confinement m'a fait du bien. C'était la première fois que je pouvais être à l'arrêt sans aucune culpabilité, personne ne m'attendait. C'était un moment offert pour prendre du recul. Dans ce métier, rien n'est jamais gagné, c'est un marché très concurrentiel où les banques font la météo de nos clients. Mais j'ai le sentiment que si on est bien avec nous-mêmes, on y arrivera.

### **Comment s'annonce l'année 2021 ?**

Bien ! Sereinement sur le plan professionnel, avec plein de projets ! Avis aux lecteurs : nous sommes notamment à la recherche d'une maison de maître à acheter en périphérie de Rouen (petite couronne) pour y déménager notre première agence.





## Luc Lesénécal

PRÉSIDENT DES TRICOTS SAINT JAMES

**“On a en quelque sorte inventé le télétravail artisanal.”**

*Tricots Saint James est une entreprise normande labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant spécialisée dans le tricotage et la confection de vêtements d'esprit marin - avec un savoir-faire exemplaire et ancestral.*

[www.saint-james.com](http://www.saint-james.com)

[luc.lesenecal@saint-james.fr](mailto:luc.lesenecal@saint-james.fr)

### Que retiendrez-vous de l'année 2020 ?

Cette année a été complètement atypique. Je n'ai jamais connu cela dans ma vie professionnelle. En 32 ans de carrière, je n'ai jamais vécu une telle crise sanitaire et économique. Pourquoi ? Elle a été soudaine, inattendue et inédite. Il a fallu s'adapter. Je me souviendrai longtemps de l'allocution du Président de la République annonçant le confinement. A midi tous les salariés devaient être rentrés chez eux pour se confiner. Je me suis retrouvé dans une entreprise vide et me suis demandé : “Que peut-on faire?”. Question que j'ai posée alors au Centre hospitalier d'Avranches. Ces derniers m'ont répondu que ce serait une bonne idée de confectionner des masques. Le lendemain, nous avons donc confectionné un prototype pour le tester à l'hôpital d'Avranches. Nous avons eu la chance qu'il soit l'un des plus performants au niveau filtration et respirabilité. Alors nous avons demandé à 150 de nos salariés s'ils souhaitaient assembler des masques depuis leur domicile afin que nous puissions les distribuer au personnel hospitalier local. Un jour sur 2, chaque salarié venait récupérer un lot de masques à assembler chez lui. On a en quelque sorte inventé le télétravail artisanal. Ce système nous a permis de distribuer 1,5 million de masques en deux mois au personnel médical et aux entreprises de première nécessité.





### **Quel bilan financier, matériel et humain faites-vous de l'année 2020 ?**

D'un point de vue humain, la confection de masques a permis de redonner une activité à nos salariés à qui je rends hommage pour la grande solidarité dont ils ont fait preuve. Cette année a permis aussi de mettre en avant des tempéraments, des talents et donc des personnes qui se sont surpassées pendant cette période de crise.

Au niveau matériel, nous avons transformé l'activité des Tricots Saint James pendant plus de 2 mois pour confectionner des masques. Je pense que cela nous a permis de mettre en avant une certaine souplesse, notre réactivité et notre savoir-faire. Le rôle d'une entreprise comme la nôtre est d'anticiper, prévoir l'avenir. Mais il nous était compliqué de nous projeter sur le long terme compte tenu des annonces régulières.

Au niveau financier, comme beaucoup d'entreprises, nous avons fait appel au PGE. J'en profite pour souligner l'efficacité, la rapidité et la réactivité de l'Etat et de la Région à la mise en place des différentes aides.

### **Qu'a permis de mettre en lumière cette année ?**

Cette année m'a révélé la capacité d'adaptation de l'entreprise. Je retiens aussi une grande solidarité en interne et également de l'ensemble des entreprises du textile. Il y a eu beaucoup d'échanges entre nous au sujet des tissus et de la confection notamment.

On est enfin sortis de l'isolement dans lequel beaucoup s'enfermaient. Je me suis aussi rendu compte que les processus de l'administration pouvaient être plus souples et j'espère que l'on s'en souviendra pour l'avenir. Si cette année était à refaire, je gérerais l'entreprise exactement de la même façon car notre gestion de crise a été optimale dans la mise en place de l'activité de masques et du télétravail manuel.

### **Si vous deviez définir cette année en 3 mots ce serait... ?**

Adaptabilité, solidarité, et résistance.

### **Comment envisagez-vous l'année 2021 ?**

2021 sera une année extrêmement difficile pour les entreprises de la mode. Même si nous avons trouvé des solutions pour nous adapter et que l'activité réalisée l'été nous a beaucoup aidés grâce au tourisme local, cela ne compense pas 3 mois de fermeture.

Mais il faut regarder aussi l'aspect positif car toute crise peut également être un facteur accélérateur de tout ce que nous avons mis en place avant : made in France, éco-responsabilité, traçabilité etc. Cette crise a réveillé la prise de conscience des consommateurs français vis-à-vis du secteur textile national et d'autres également. C'est une reconnaissance de l'excellence des 1400 entreprises françaises bénéficiant du label EPV (Entreprises du Patrimoine Vivant).



## Simon Ugolin

CO-GÉRANT ET DIRECTEUR  
ARTISTIQUE DE L'ATELIER LUCIEN

**“Nous essayons d’être dans  
une résilience de groupe et non  
dans une résilience solitaire.”**

*L'Atelier Lucien est une coopérative de 8 salariés dont les fondateurs se définissent comme des artisans de lieux et d'événements. L'Atelier Lucien comprend la Friche Lucien, un bar et lieu culturel éphémère rouennais qui accueille différents types d'événements culturels, mais aussi l'organisation d'événements publics et privés, et bientôt, de nouveaux lieux culturels avec le 105 et L'Avant-Poste.*

[www.atelierlucien.org](http://www.atelierlucien.org)

[bonjour@atelierlucien.org](mailto:bonjour@atelierlucien.org)

### Compte tenu des nombreux rebondissements que vous avez connus, quel bilan faites-vous de l'année passée ?

Étonnamment, 2020 a été une très bonne année pour l'Atelier Lucien ! D'abord avec la Friche Lucien car la crise nous a permis de réinventer le projet. Quand le confinement a été annoncé, nous nous apprêtions à ouvrir le lieu. Nous étions sous une forte pression liée à la création d'événements en permanence. Le confinement nous a permis de nous rendre compte que s'il n'y avait pas d'événements, les gens prenaient quand même plaisir à venir simplement profiter de ce lieu singulier. Cela nous a permis d'imaginer une saison différente pour la Friche Lucien. De plus, les mesures sanitaires ayant largement impacté notre capacité d'accueil (réduite à 500 personnes), nous avons dû lisser notre programmation sur la semaine. En parallèle, cette pause nous a permis de développer le confort du lieu et de lancer une saison plus adaptée à la ré-ouverture durant l'été 2020.

D'un point de vue financier, la Friche Lucien a fonctionné à un rythme réduit mais suffisant pour payer les charges de la structure et recruter comme nous l'avions envisagé. En attendant la saison 3 au printemps prochain, nous préparons des événements pour des clients privés et publics adaptés aux mesures sanitaires. Nous aimons créer des contextes favorables au rassemblement et au contact humain donc cette crise sanitaire nous a fait réfléchir à comment garder le lien sans se rassembler.

### Que vous a appris cette année 2020 ?

Cette année nous a fait prendre conscience de l'importance de la cohésion d'équipe. D'abord parce que nous sommes trois co-gérants et ensuite parce que dans ces moments où nous aurions pu être désespérés, nous avons réfléchi et travaillé ensemble à l'adaptation de nos projets, de notre fonctionnement et de notre vision pour la Friche Lucien. Nous essayons d'être dans





© Virgile Thersiquel

une résilience de groupe et non dans une résilience solitaire. Nous souhaitons désormais nous engager davantage. C'était déjà le cas avant car notre entreprise est une SCOP de l'économie sociale et solidaire mais nous voulons encore plus profiter de ce lieu pour porter des causes qui nous importent. Nous ne souhaitons pas que la Friche Lucien devienne un lieu aseptisé, de consommation pure, mais un lieu ouvert où on "fait société". Cela a toujours été dans notre ADN.

### Quelle est votre plus grande fierté cette année ?

Durant le 2ème confinement, nous avons imaginé les packs "Lucien chez vous". Chaque vendredi nous livrions nous-mêmes à vélo ou en click & collect des packs de survie au confinement comprenant un "concentré" de Friche Lucien. On pouvait y trouver par exemple des tartinades, des playlists, des jeux, des activités de coaching et des boissons. L'idée était de proposer un pack très accessible qui permette de garder le lien avec notre public. Pour être totalement transparent, nous l'avons

fait autant pour le public que pour nous car humainement, nous avons un grand besoin de "faire communauté", de l'affirmer et de la faire survivre au-delà du lieu.

### Comment envisagez-vous 2021 ?

Nous avons envie d'en découdre avec la fatalité. C'est un combat de créer une boîte. Si on n'aime pas ce que l'on fait, on ne peut pas tenir. Être patron c'est gérer des problèmes et trouver des solutions (rires).

La saison 3 de la Friche Lucien promet d'être particulièrement engagée pour inviter le public à réfléchir au monde d'après. Nous avons également l'objectif d'explorer de nouveaux territoires, en zones péri-urbaines. Nous allons notamment créer L'Avant-Poste à Maromme : un nouveau lieu de convivialité, de culture et de détente que l'on définit comme une "guinguette de quartier" au sein d'un ancien bâtiment industriel. C'est en quelque sorte un avant-goût de ce que nous proposerons au 105 à Rouen.



© Virgile Thersiquel

## Rompre un contrat de travail : pour quels motifs ?

par Matthieu Roussineau, Avocat en droit du travail  
au Barreau de Rouen

Pour que l'employeur puisse rompre le contrat de travail, encore faut-il qu'il puisse justifier d'un motif valable, c'est-à-dire d'une cause réelle et sérieuse. La loi prévoit plusieurs catégories de motifs de licenciement, qui doivent chacun respecter une procédure stricte. Le licenciement peut ainsi être fondé sur un motif personnel ou un motif économique. Le motif personnel peut être disciplinaire ou non.

### Les motifs disciplinaires sont prononcés en cas de faute du salarié :

- **Faute simple** (aussi appelée "cause réelle et sérieuse") :

C'est la faute qui est fondée sur des motifs suffisamment réels et sérieux pour fonder un licenciement. Le salarié effectue son préavis, ou en est dispensé tout en étant payé. Il perçoit ses indemnités de licenciement et de congés payés.

- **Faute grave :**

C'est la faute qui rend impossible le maintien du salarié dans l'entreprise (ex. absence injustifiée du salarié malgré plusieurs relances de l'employeur, graves insubordinations, etc.). Le salarié qui est licencié pour faute grave n'exécute pas de préavis, ne perçoit pas d'indemnité compensatrice de préavis ni d'indemnité de licenciement. Il perçoit en revanche l'indemnité compensatrice de congés payés.

- **Faute lourde :**

C'est la faute qui est commise avec une intention de nuire à l'encontre de l'employeur. En pratique, il est très rare pour un employeur d'invoquer la faute lourde, qui est réservée à des cas extrêmes (ex. les violences aggravées commises par des salariés

d'une compagnie aérienne, qui avaient séquestré un DRH). Le salarié est dans ce cas licencié sans préavis et ne perçoit pas d'indemnité compensatrice de préavis ni d'indemnité de licenciement. Selon la jurisprudence récente, il perçoit en revanche l'indemnité compensatrice de congés payés.

### En l'absence de faute par le salarié, des motifs non disciplinaires peuvent justifier un licenciement :

- **Insuffisance professionnelle :**

Elle peut se définir comme une mauvaise qualité du travail, liée à une incompétence du salarié dans l'accomplissement de ses fonctions.

Mais pour constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement, il faut que l'insuffisance alléguée par l'employeur repose sur des éléments précis, objectifs et imputables au salarié.

- **Inaptitude physique :**

Dans le cadre des visites médicales périodiques, ou lors des visites de reprise qui font suite à un arrêt de travail, le médecin du travail peut déclarer le salarié inapte à son poste. Dans ce cas, l'employeur doit engager des recherches sérieuses de reclassement du salarié au sein de l'entreprise, mais également au sein du groupe auquel l'entreprise appartient.



C'est seulement à défaut de reclassement possible, ou en cas de refus du salarié d'une ou plusieurs offres de reclassement, que l'employeur pourra procéder au licenciement pour inaptitude physique et impossibilité de reclassement, après consultation des institutions représentatives du personnel. Si le médecin du travail a expressément mentionné sur l'avis d'inaptitude que tout maintien du salarié dans un emploi serait gravement préjudiciable à sa santé ou que son état de santé fait obstacle à tout reclassement dans un emploi, l'employeur n'est pas tenu de rechercher une solution de reclassement. Il peut alors procéder au licenciement du salarié sans effectuer de recherches de reclassement.

### **D'autres motifs non disciplinaires peuvent également être invoqués par l'employeur, notamment :**

- **Absences répétées** d'origine non professionnelle perturbant le bon fonctionnement de l'entreprise (sous réserve de respecter un certain nombre de conditions strictes, le licenciement du salarié en raison de son état de santé étant formellement interdit),
- **Retrait du permis de conduire** pour un salarié affecté à la conduite de véhicules (conducteur poids-lourds, ambulancier, chauffeur de taxi, etc.).

Le licenciement n'est toutefois pas nécessairement lié au salarié, mais peut être justifié par la situation de l'entreprise.

### **Le licenciement pour motif économique :**

Par définition, le licenciement pour motif économique est lié à un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une

suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel de son contrat de travail.

La suppression ou transformation d'emploi, la modification refusée par le salarié d'un élément essentiel de son contrat de travail doivent être liées à l'une des causes suivantes :

- des difficultés économiques,
- des mutations technologiques,
- la réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité (à distinguer de la simple recherche de bénéfices),
- la cessation d'activité de l'entreprise.

Dans le cadre de la procédure de licenciement, l'employeur devra dans la plupart des cas proposer au salarié la signature d'un contrat de sécurisation professionnelle (CSP), qui offre notamment les avantages suivants pour le salarié :

- le versement pendant douze mois d'une allocation de sécurisation professionnelle (ASP) dont le montant est égal à 75% du salaire brut (si le salarié justifie d'au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise),
- un accompagnement Pôle Emploi renforcé dès la fin du contrat de travail.

Il est à noter que le salarié bénéficie de ses droits au chômage quel que soit le motif du licenciement, qu'il soit personnel ou économique, car il s'agit dans tous les cas d'une perte involontaire de son emploi.

D'une manière générale, le licenciement est très encadré par le Code du travail et il fait l'objet d'un strict contrôle par les juridictions prud'homales dans le cadre d'un abondant contentieux. Il est donc essentiel de se conformer aux dispositions légales, même si elles peuvent s'avérer complexes.



## **Matthieu Roussineau**

AVOCAT AU BARREAU  
DE ROUEN  
ROUSSINEAU AVOCATS

*Le cabinet Roussineau Avocats intervient en droit du travail auprès des salariés et entreprises, tant en conseil qu'en contentieux devant les juridictions prud'homales. Il intervient également en droit de la sécurité sociale et de la protection sociale, notamment sur les questions de santé au travail, accidents du travail et maladies professionnelles.*

**[www.roussineau-avocat-rouen.fr](http://www.roussineau-avocat-rouen.fr)**  
**[matthieu.roussineau@avocat-conseil.fr](mailto:matthieu.roussineau@avocat-conseil.fr)**

# Travail à temps partagé : une alternative pour développer mes ressources humaines ?

par Marie-Pierre Bachelet,

Présidente de Cap Compétences Normandie (76/27)

---

**Le temps partagé a toujours existé de manière saisonnière dans le monde agricole pour répondre à des besoins ponctuels, développer la performance de l'activité en période accrue et optimiser les coûts de ressources humaines de la structure. Avec les Trente Glorieuses et la croissance économique, les standards de travail se sont plus ou moins unifiés et le CDI est devenu la norme d'emploi.**

Mais à partir des années 1980, émergent de nouvelles formes d'emploi pour s'adapter à la demande dans une économie qui s'organise davantage autour du client : volonté de réduire les coûts, prise en compte des évolutions technologiques mais aussi aspirations des travailleurs à accéder à plus d'autonomie. Par conséquent, le travail à temps partagé a connu une réémergence - notamment sur les fonctions supports qui s'y prêtent particulièrement : ressources humaines, marketing, finances, qualité sécurité hygiène environnement, communication, systèmes d'information et informatique, achats, logistique, formation etc.



Ces dernières années, notre société et notre système économique ont fait l'objet de profondes mutations :

- évolution du monde du travail,
- développement du numérique,
- arrivée de l'intelligence artificielle,
- recherche accrue de sens dans le travail,
- crise de l'emploi - en particulier à venir suite à la crise sanitaire liée au Covid-19...

Ces mutations nous amènent à réfléchir à de nouveaux modèles d'innovation collaborative au travail afin que les compétences de chacun profitent au plus grand nombre en étant davantage partagées. En ce sens, l'un des bénéfices du travail à

temps partagé est de permettre une mutualisation des compétences entre différentes entreprises mais il y en a bien d'autres.

Il nous faut ainsi identifier les relations d'interdépendance qui existent ou peuvent exister entre les parties prenantes et qui renforcent la robustesse du modèle.

## Les avantages du travail à temps partagé

### Le territoire

Un territoire quel qu'il soit a besoin de développer et maintenir ses compétences professionnelles dans ses différents bassins d'emploi, et renforcer l'attachement de ses habitants.

Recourir au temps partagé permet de consolider l'attractivité d'un territoire en créant un maillage des emplois pour renforcer le potentiel de croissance des entreprises locales grâce au partage de salariés qualifiés et formés.

### Les dirigeants de TPE et PME

Aujourd'hui, l'entreprise doit être agile, protéiforme, elle doit repenser les unités de temps, de lieu et d'espace, se recentrer sur l'humain, mais aussi repenser ses formes de management, ses méthodes et sources de recrutement. Ainsi, elle doit diversifier ses ressources humaines selon ses projets et faire appel au cas par cas à des experts extérieurs à l'entreprise en privilégiant les compétences à la hiérarchie.

## Quelle est la différence entre un freelance et un travailleur à temps partagé ?

La nuance est minime. Un freelance est un indépendant qui facture sa prestation. Il s'agit d'un moyen de faire du temps partagé, mais il y en a beaucoup d'autres ! **Le travail à temps partagé est un mode alternatif de travail dont les formes de contractualisation sont multiples :** multi-salariat, prestation de service, groupements d'employeurs ou encore portage salarial.

Le travail à temps partagé est une opportunité de repenser la collaboration professionnelle comme une forme d'alliance, où employeurs et travailleurs à temps partagé investissent mutuellement et consciemment dans leurs développements respectifs. Selon le baromètre 2020 du travail à temps partagé publié par le Portail du temps partagé, le premier bénéfice de ce mode de travail est la flexibilité à 28%, suivi de l'expertise pointue des professionnels à 25%, et de la maîtrise des coûts à 22%. En outre, ce concept de travail permet de faire face à des pics d'activité ou peut être envisagé à des moments où le manque de visibilité sur le long terme n'incite pas à embaucher. Cela permet aux dirigeants de TPE et PME de pouvoir s'offrir un professionnel de qualité sur le juste temps et au juste coût.

### Les collaborateurs à temps partagé

Le travail à temps partagé concerne toutes les générations, même si les bénéfices perçus par chaque génération sont différents. On note par exemple, que les générations Y et Z sont en recherche profonde de sens et d'indépendance. Travailler à temps partagé leur permet également en

sortie d'études de multiplier leurs expériences. De manière plus générale, les atouts de ce concept de travail relevés par les professionnels exerçant à temps partagé sont :

- l'épanouissement professionnel en effectuant des missions variées tout en bénéficiant de la reconnaissance de leurs expertises (35%)
- l'autonomie (26%)
- un meilleur équilibre vie perso-vie pro (23%)

Enfin, travailler à temps partagé conviendra particulièrement à ceux qui aiment relever des défis. Cette arme anti-routine génère souvent une certaine excitation d'être confronté à plusieurs challenges dans la semaine.



### Marie-Pierre Bachelet

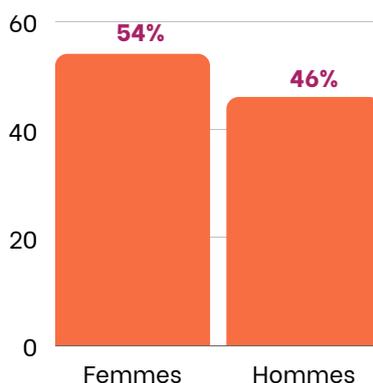
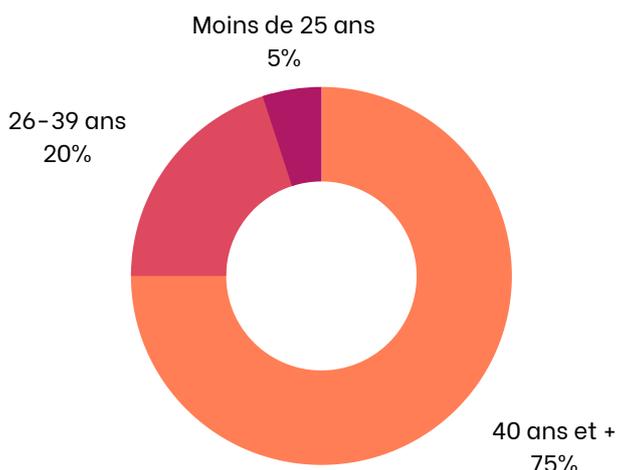
PRÉSIDENTE DE  
CAP COMPÉTENCES  
NORMANDIE (76/27)

*Cap Compétence est une association loi 1901 dont la raison d'être depuis 20 ans est la promotion du travail en temps partagé auprès des entreprises. Présent à Rouen, Le Havre, Evreux et Dieppe, Cap compétences accompagne les entreprises dans la réalisation de diagnostics gratuits de gestion de compétences et leur mise en relation avec des profils adéquats. Cap Compétences c'est aussi un lieu de partage collaboratif au service du réseau des professionnels adhérents.*

[www.capcompetences.eu](http://www.capcompetences.eu)

[mpbachelet@capcompetences.eu](mailto:mpbachelet@capcompetences.eu)

### Le temps partagé en chiffres...



# 93%

souhaitent rester à temps partagé

# Témoignage d'une DRH à temps partagé

par Coralie Deprez, DRH à temps partagé

Bras Droit Des Dirigeants

---

**Quand un client me demande : « Sais-tu ce que 2020 m'a apporté de mieux ? », que je reste dubitative et qu'il poursuit : « C'est toi Coralie ! Tu es la meilleure chose qui me soit arrivée cette année ». Non sans une certaine gêne j'ai accueilli cette idée.**

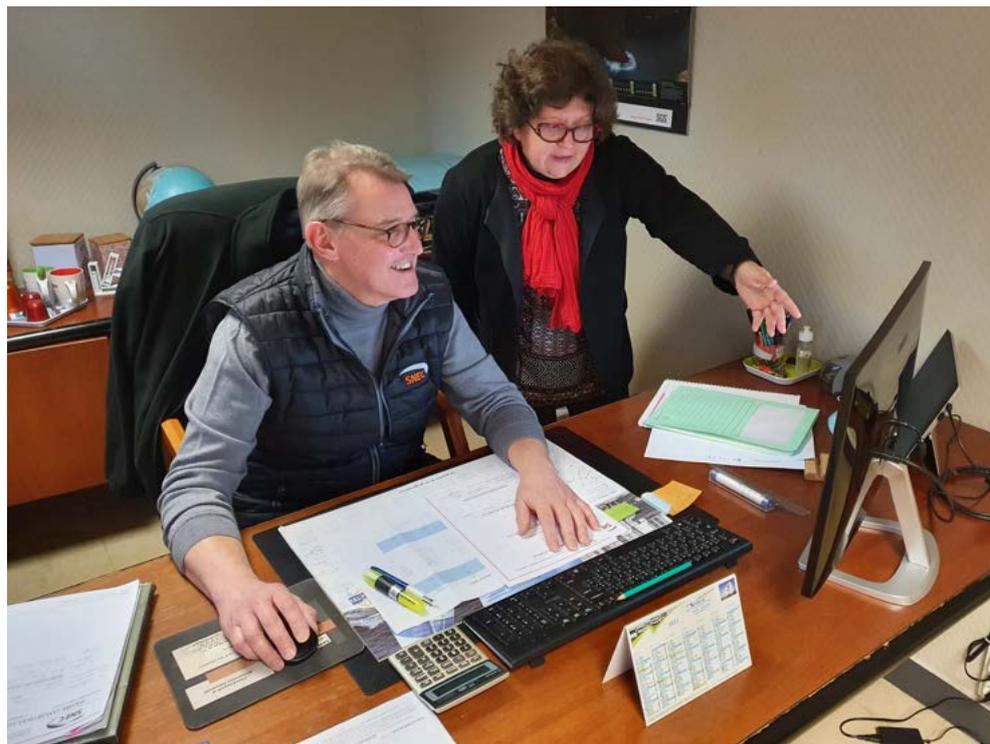
N'y a-t-il pas de chose plus importante que de faire appel à une DRH externalisée à temps partagé pour prendre en charge la gestion des ressources humaines d'une entreprise ? Et bien, pour cette association sportive de 4 salariés, la réponse est non. Alors pourquoi faire appel à des cadres externalisés à temps partagé ? Je vais vous partager les bénéfices de ce concept à travers plusieurs exemples vécus l'année passée.

## Mettre en place des procédures spécifiques

Bien qu'une entreprise soit en développement et que sa situation financière soit saine, le recrutement de nouvelles compétences n'est pas toujours adapté. L'investissement est parfois démesuré par rapport à la charge de travail. Et pourtant, avoir à ses côtés un professionnel peut se révéler nécessaire. C'était le cas de cette association sportive qui avait un besoin ponctuel pour gérer la mise en œuvre d'une procédure spécifique. En faisant appel au temps partagé son président a obtenu à la fois les conseils attendus et la prise en charge pratico-pratique du sujet géré.

## S'accorder du temps pour d'autres projets

Avant la crise sanitaire que nous traversons, un dirigeant d'une entreprise du bâtiment d'environ 30 salariés me contacte et me dit :



« J'ai besoin des services d'un cadre RH pour me dégager du temps et me consacrer à d'autres projets pendant 6 mois. Un contrat de travail à temps plein ne me convient pas. Je souhaite une présence opérationnelle d'une journée par semaine. Est-ce qu'il vous reste de la disponibilité pour une mission supplémentaire ? ». Ce chef d'entreprise recherchait une expertise métier sur une période donnée et à un rythme régulier. Le temps partagé lui a ainsi permis d'obtenir une flexibilité adaptée à sa situation. En effet, une fois par semaine sur la période définie ensemble, je prenais en charge les sujets qu'il n'avait pas le temps de traiter.

## Bénéficiaire d'un soutien flexible

A l'heure du confinement, un certain nombre d'entreprises se sont trouvées bien inspirées de s'être engagées dans une prestation à temps partagé. C'est le cas de cette entreprise de 12 personnes. La mission commence à la fois dans le but de libérer du temps au service comptabilité et aussi de comparer la performance des pratiques et vérifier le respect des règles sociales. Les sujets de travail sont planifiés, le planning de présence est déterminé et tout d'un coup le quotidien se trouve bousculé de manière inédite. Alors que certaines entreprises décidaient de suspendre

nos contrats de prestation, les deux associés de cette société ont décidé de maintenir leur engagement pour bénéficier de mes services à temps partagé en les adaptant à l'actualité. L'activité partielle est mise en place. Les salariés sont ensuite équipés du matériel informatique adéquat pour que le télétravail devienne leur nouvelle forme de travail. Et puis s'organise le retour de l'équipe dans les locaux de la société avec l'achat de masques et autres matériels garantissant le respect des gestes barrières. Et tout cela dans le respect des protocoles sanitaires et autres décrets. Au fil des semaines l'activité de l'entreprise se stabilise et va même se développer permettant l'embauche de deux salariés supplémentaires. En fin d'année, par la force des choses, le contrat sur lequel je me suis engagée n'a pas été respecté et un certain nombre de sujets restent à traiter. La question de la poursuite de mission se pose. La réponse est très vite réglée par l'un des deux associés : « Sachant que je n'aime pas le droit social, heureusement que nous avons fait appel à vos services juste avant le confinement. C'est quand même drôlement confortable de vous avoir à nos côtés. Et puis, avec tous les sujets qu'il y avait à traiter, comment aurions-nous fait sans vous ? Il y a encore tellement à faire. Nous souhaitons continuer à avoir notre DRH à temps partagé ». Alors que ce client a fait appel à mes services pour déléguer un sujet sur lequel il n'était pas à l'aise, il a découvert que le temps partagé lui offre à la fois un confort certain et l'assurance que les choses soient faites dans les règles.

### Se rassurer avec un expert métier

« Vous savez, moi je n'y connais rien. Je ne sais pas si je fais bien. Je ne suis pas du métier et j'ai besoin qu'on me dise ce que je dois faire ». Lorsque je la rencontre, cette cheffe d'entreprise est déjà entourée de plusieurs conseils pour l'accompagner. Mais ce qu'elle recherche ce n'est pas seulement d'avoir quelqu'un qui réponde à ses questions par téléphone. Non, ce qu'elle veut, c'est effectivement être aiguillée et que les sujets soient traités par un tiers. C'est une façon pour elle de s'assurer que les points sont correctement gérés. Outre l'expertise métier dont elle a besoin, car elle ne maîtrise pas le sujet, c'est l'aspect présentiel du temps partagé que recherchait cette nouvelle cliente, co-gérante d'une entreprise de chaudronnerie, notamment en charge de la partie administrative.



Je finirai en vous parlant d'un chef d'entreprise, qui m'a dit une phrase qui m'a marquée et qui à mon sens résume parfaitement ce qu'est le temps partagé : « Si c'est pour me dire ce que j'ai à faire, ce n'est pas la peine. Je n'ai pas besoin de quelqu'un qui me dise ce que je dois faire. J'ai besoin de quelqu'un qui va faire pour moi mais qui ne sera ni salarié de l'entreprise ni présent à temps plein ».

Vous aussi vous avez besoin d'être accompagné sur des questions RH mais ne savez pas vers qui vous orienter ? Faites appel un DRH externalisé à temps partagé !



## Coralie Deprez

### DRH À TEMPS PARTAGÉ BRAS DROIT DES DIRIGEANTS

*Bras Droit Des Dirigeants accompagne les dirigeants dans le développement de leurs activités en prenant en charge les missions de directions stratégiques pour l'entreprise : direction ressources humaines, administrative et financière, générale, commerciale et marketing digital. Nos agences proposent des missions de cadres opérationnels expérimentés à temps partagé, adaptées aux besoins de l'entreprise, ainsi qu'à ses moyens financiers, avec un contrat de prestation de services.*

[www.brasdroitdesdirigeants.com](http://www.brasdroitdesdirigeants.com)

[coralie.deprez@brasdroitdesdirigeants.com](mailto:coralie.deprez@brasdroitdesdirigeants.com)

# Inbound recruiting : quand les RH adoptent les bonnes pratiques du marketing !

par Dorothée Chourrot, Co-fondatrice de 1 min pour un job



Notre société évolue, les codes ont changé et bouleversent les tendances de recrutement. Valeurs, quête de sens, transparence, équilibre perso-pro, on retrouve une préférence accrue pour une entreprise où « il fait bon vivre », le fameux « Great place to Work ». Comment faire connaître son entreprise quand les portes en sont fermées ? Et plus largement, comment répondre aux besoins d'informations d'une génération de jeunes salariés née avec le numérique.

## La marque employeur, c'est quoi ?

La marque employeur, c'est votre ADN social. C'est un ensemble de pratiques et de valeurs qui forge votre entreprise et son organisation, son ambiance, sa culture. La marque employeur véhicule l'histoire de l'entreprise, sa politique interne et plus globalement sa manière d'être en tant qu'employeur. En somme, autant d'éléments qui forment votre réputation et votre e-réputation. L'identifier et en définir les contours est votre 1ère étape avant de la transmettre, de la véhiculer et de la communiquer largement. Elle est votre pilier de communication RH et d'inbound recruiting. Alors comment l'optimiser ?

## Inbound recruiting : kesako ?

Une stratégie d'inbound recruiting se déroule en 4 étapes :

- attirer des visiteurs en présentiel et en ligne, qu'ils soient demandeurs d'emploi, en recherche active ou en veille, on appelle cela le sourcing RH,
- les convertir en candidats,
- les recruter,
- les fidéliser tout au long de leur carrière dans votre entreprise

La montée en puissance des réseaux sociaux depuis plusieurs années n'est pas étrangère à l'évolution des méthodes d'acquisition de candidats et de recrutement.

Sur la toile, tout y est partagé, commenté, dévoilé, débattu et les candidats privilégieront un avis donné par un salarié ou un ex-collaborateur pour se faire une idée de l'image de l'entreprise. Évidemment, la crise sanitaire liée à la Covid-19 n'a pas laissé d'autre choix que de se conformer et s'adapter à cette digitalisation massive. Vous l'aurez compris : déployer une stratégie de marque employeur offline (salons, hall d'accueil de l'entreprise, écrans publicitaires extérieurs) et online (emailing, site web, réseaux sociaux) au sein de votre entreprise est aujourd'hui essentiel. Elle sera le reflet de votre image et de vos valeurs...

## Attirez votre candidat idéal

Il est parfois des évidences qui méritent d'être rappelées. Ce n'est plus le candidat qui séduit un recruteur, mais bien l'entreprise qui séduit ses candidats. Génération Y, millenials, quête de sens, partage de valeurs, le rapport au travail a changé. Les générations actuelles ne sont plus en quête d'un emploi, mais bel et bien d'un emploi dans un certain environnement. Il est essentiel de savoir comment s'adresser à vos candidats pour qu'ils viennent vers vous naturellement : il faut les toucher individuellement. Vous devez connaître les visiteurs de votre site web et/ou de vos réseaux sociaux : qui sont-ils ? Sur quels canaux sont-ils présents ? Quels sont leurs centres d'intérêt et à quelles valeurs sont-ils attachés ?

Vous serez ainsi en mesure de déployer une stratégie de recrutement avec des plans d'actions et un plan de communication soutenus par des outils : la création d'une page carrière sur votre site, l'utilisation d'outils de recrutement, la création de vidéos mettant en avant les collaborateurs ayant des postes clés pour lesquels vous cherchez à recruter, asseoir une présence récurrente sur vos réseaux sociaux, etc. Les possibilités sont multiples.

En somme, votre objectif est de lever le rideau sur vos « backstages ».

Les sujets sont nombreux pour vous y aider. Vous pouvez tout aussi bien mettre en avant un collaborateur nouvellement intégré, un anniversaire professionnel, une session de brainstorming, un nouvel outil collaboratif, vos méthodes managériales, des moments de détente de vos employés... Mettre en avant vos salariés permet de les engager à vos côtés, ils sont vos **ambassadeurs** et contribuent à humaniser votre entreprise.

L'idée est de vous faire connaître pour autre chose que vos projets professionnels ; mais surtout, par ce qui se passe en interne. Une bonne image de votre entreprise cultive une bonne image pour vos clients, et elle permet de motiver, impliquer et fidéliser vos collaborateurs.

### La vidéo, dada des générations Y et Z

Elle est le mode de communication n°1 sur les vues en ligne. Pour un même sujet, 80% des internautes regarderont la vidéo, tandis que 20% liront l'article associé à la vidéo. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'elle humanise votre entreprise, elle véhicule vos valeurs et elle donne une information transparente. Qui de mieux placés que vos collaborateurs pour parler des méthodes de management, évoquer les difficultés rencontrées et l'aide apportée par la hiérarchie, présenter l'ambiance et les conditions de travail,



donner son avis sur l'équilibre vie professionnelle et vie privée, raconter les possibilités d'évolution et de formation ? Vos candidats seront également très intéressés par vos engagements sociétaux, des sujets qui vous tiennent à cœur et pour lesquels vous vous investissez. Finalement, vous ouvrez à distance les portes de votre entreprise à vos potentiels candidats, qui peuvent plus facilement vous comprendre, s'identifier et se projeter. Vous développez également l'attractivité de votre entreprise et de ses métiers, tant auprès de vos candidats, que de vos clients. Il peut paraître difficile de se lancer dans le tournage d'une vidéo. Nombre de professionnels peuvent vous accompagner et vous conseiller. Vous trouverez également sur le web une multitude de tutoriels et conseils pour la réalisation de vos vidéos. Et, peut-être avez-vous en interne un employé passionné par ce sujet qui sera ravi de mener cette mission ? Peu importe la façon dont vous réaliserez vos vidéos, les maîtres mots restent authenticité, simplicité et pourquoi pas originalité.



### Dorothée Chourrot CO-FONDATRICE DE 1 MIN POUR UN JOB

*1 min pour un job, c'est la vidéo dédiée au recrutement, au marketing RH et au développement de la marque employeur. Nous réalisons des offres d'emploi vidéo, des portraits métiers et des portraits entreprise en donnant la parole aux salariés, ambassadeurs de leur entreprise.*

**[www.1min1job.com](http://www.1min1job.com)  
[dorothee@1min1job.com](mailto:dorothee@1min1job.com)**

## 2 serious game pour favoriser la communication et la cohésion de vos salariés à distance

par Bleuenn Garry, Gérante d'Azulika

A distance, pas si simple de garder une bonne cohésion au sein de ses équipes ! Comment garder un lien de proximité avec chacun ? Comment encourager l'implication, tout en favorisant le sentiment de bien-être et lutter contre la morosité ambiante ? Nous vous proposons deux ateliers vous permettant de favoriser la communication interne en petits groupes en utilisant une approche collaborative.

### Serious game 1 :

L'objectif de ce premier serious game est de faire un bilan des difficultés rencontrées en équipe et des succès remportés ensemble afin de définir de manière collégiale de nouveaux objectifs pour l'année à venir. Il peut être réalisé à partir d'un groupe de 3 salariés jusqu'à 10.

1 - Remplir individuellement son bilan du travail d'équipe :

- Les succès : Qu'est-ce qui dans le travail d'équipe de l'année 2020 vous a rendu fier ? Quels ont été les points forts de l'équipe selon vous ?
- Les difficultés : Quels obstacles avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés en équipe ?
- Les objectifs 2021 : Quelles pistes de progrès pourriez-vous proposer et quelles actions mettre en œuvre pour les concrétiser ?

2 - Partager les bilans individuels avec le groupe :

- Définir une personne qui prend des notes
- Premier tour de table : Chacun fait la présentation de ce qu'il a écrit, sans interruption
- Deuxième tour de table : Chaque salarié explique si son point de vue initial a évolué ou complète la vision des autres salariés.

3- Définir de nouveaux objectifs :

- A partir des succès et des axes d'amélioration relevés ensemble, chaque personne propose 3 objectifs d'équipe pour 2021.
- Le chef d'équipe comptabilise ensuite les objectifs les plus récurrents pour en faire un top 3.
- Définir ensuite ensemble les actions à mettre en œuvre pour atteindre les trois objectifs validés par l'équipe (mise en place d'un rétroplanning, répartition des tâches selon les ressources humaines, techniques, et financières nécessaires.)

### Et après ?

Enfin, présenter aux autres services de l'entreprise les objectifs définis et les actions à mener pour les atteindre favorisera la communication entre les pôles et permettra d'engager la curiosité des collaborateurs quant aux prochains projets à venir. Cette communication peut se faire via les outils internes de l'entreprise comme par exemple le journal interne, la newsletter, ou encore l'intranet.

## Serious game 2 :

L'objectif du second atelier est d'optimiser la communication à distance ou en présentiel entre les collaborateurs, grâce à une meilleure connaissance du métier et des besoins ou difficultés de chacun. Cet atelier sera particulièrement bénéfique si la communication entre certains employés est tendue ou rompue car il permettra de renouer le contact avec objectivité et recul. Il peut être réalisé à partir d'un groupe de 3 salariés jusqu'à 10 et nécessite un animateur (de préférence la personne à l'origine du serious game, pas forcément le chef d'équipe).

### • ACTIVITÉ 1 EN GROUPE :

- 1 - Chaque salarié envoie un mail à la personne qui anime l'exercice en écrivant les tâches de chacun de ses collègues au quotidien.
- 2 - L'animateur rassemble les informations par participant et envoie ensuite un mail à chacun avec les tâches décrites par ses collègues.
- 3 - Chaque participant lit à tour de rôle à haute voix les tâches que ses collègues ont estimé être les siennes, puis choisit le retour qui selon lui témoigne d'une mauvaise connaissance (ou pas assez approfondie) de son métier. Son auteur et lui formeront un binôme.

Ainsi, il est probable qu'un salarié soit dans plusieurs binômes. Dans ce cas, ce sera à l'animateur du serious game de déterminer le binôme le plus intéressant. S'il reste du temps, il sera également possible d'en déterminer d'autres.

### • ACTIVITÉ 2 EN BINÔMES :

Les deux collaborateurs se présentent tour à tour comme s'ils ne s'étaient jamais rencontrés et sans s'interrompre.

#### PRÉSENTATION PARTICIPANT 1 :

- o Mon poste est (intitulé du poste)...
- o Ma mission pour l'entreprise est de...
- o Au quotidien je gère...
- o Ce qui m'intéresse le plus et pourquoi...
- o Ce qui me semble le plus difficile et pourquoi...
- o Ce que m'apporte mon métier au quotidien (de positif)...
- o Ce que j'aimerais améliorer...

#### RETOUR PARTICIPANT 2 :

- o Ce que j'ai ressenti en t'écoutant...
- o Ce qui m'a surpris...
- o Ce qui a changé dans ma vision de ton métier...
- o En quoi je peux t'aider...

Puis on inverse les présentations.

Ensuite le binôme rédige un bilan ensemble et le présente à l'oral aux autres binômes.

Il comprendra les points suivants :

- o Ce que nous avons ressenti...
- o Ce que nous avons découvert :
- o Ce qui nous a surpris...
- o En quoi nous pouvons nous aider...

## Et après ?

Après avoir mené l'un ou l'autre de ces ateliers, demandez à vos collaborateurs d'écrire quelques lignes sur l'expérience vécue (apports, étonnement, découvertes...) et de refaire un point un mois plus tard pour faire un bilan sur l'empreinte positive que le serious game a laissé sur l'équipe et son quotidien...



**Bleuenn Garry**  
GÉRANTE AZULIKA

Azulika est une agence de stratégie de cohésion. Elle accompagne ses clients sur un recrutement durable de leurs collaborateurs, ainsi que sur la création d'événements fédérateurs et la mise en place d'actions collectives sur le long terme.

[www.azulika.fr](http://www.azulika.fr)

[b.garry@azulika.fr](mailto:b.garry@azulika.fr)

# Comment gérer ses impayés ?

par Carole Peraud-Delest, Gérante de QCM Finance

Nous sommes contents lorsque nous signons un nouveau contrat, décrochons un nouveau marché. Du chiffre d'affaires à venir ! Parfois ensuite, le tableau se noircit lorsque le client n'honore pas ses engagements et ne paye pas sa facture. Du temps et de l'argent passés à le relancer, une relation commerciale qui se détériore, la trésorerie qui se dégrade... Compte tenu de l'année passée, vous avez peut-être des impayés en cours et nous vous apportons dans cet article des solutions pour tenter de les gérer vous-même.

## 1. Vérifier que vous avez conservé les justificatifs de votre prestation

Partons du postulat que la confiance n'exclut pas le contrôle. Il est essentiel de rédiger correctement les documents contractuels avant la vente ou la réalisation de la prestation de services et de les faire signer par le client. Ils permettront de justifier de la vente ou de la réalisation de la prestation en cas de contestation de votre client au moment de payer la facture, d'éviter un contentieux ou d'obtenir gain de cause en cas de procès.

### Avez-vous toujours en votre possession...

- Le devis signé décrivant avec le maximum de précisions les travaux ou la prestation à réaliser avec ((les) date(s) de réalisations, les prix etc.) ?
- Un bon de livraison ou une attestation de réalisation de la prestation permettant de démontrer que la marchandise a bien été expédiée, que la prestation a été réalisée ?
- Des CGV signées par le client afin de prouver qu'il avait connaissance du cadre commercial et juridique de la vente ?
- Avez-vous bien envoyé une facture conforme à la loi, comportant les éléments demandés par le client (numéro de commande, adresse de facturation spécifique...) et l'informant des risques encourus en cas de non paiement de sa facture à la date convenue (pénalités prévues en cas de retard de paiement) ?

Même si vous connaissez bien votre client, que vous avez entière confiance en lui, ne faites pas l'économie de la rédaction et de la conservation de ces documents. En cas de désaccord, ces derniers constitueront des éléments de preuve.

**"La pré-relance doit avoir une connotation commerciale pour être bien perçue par votre client."**

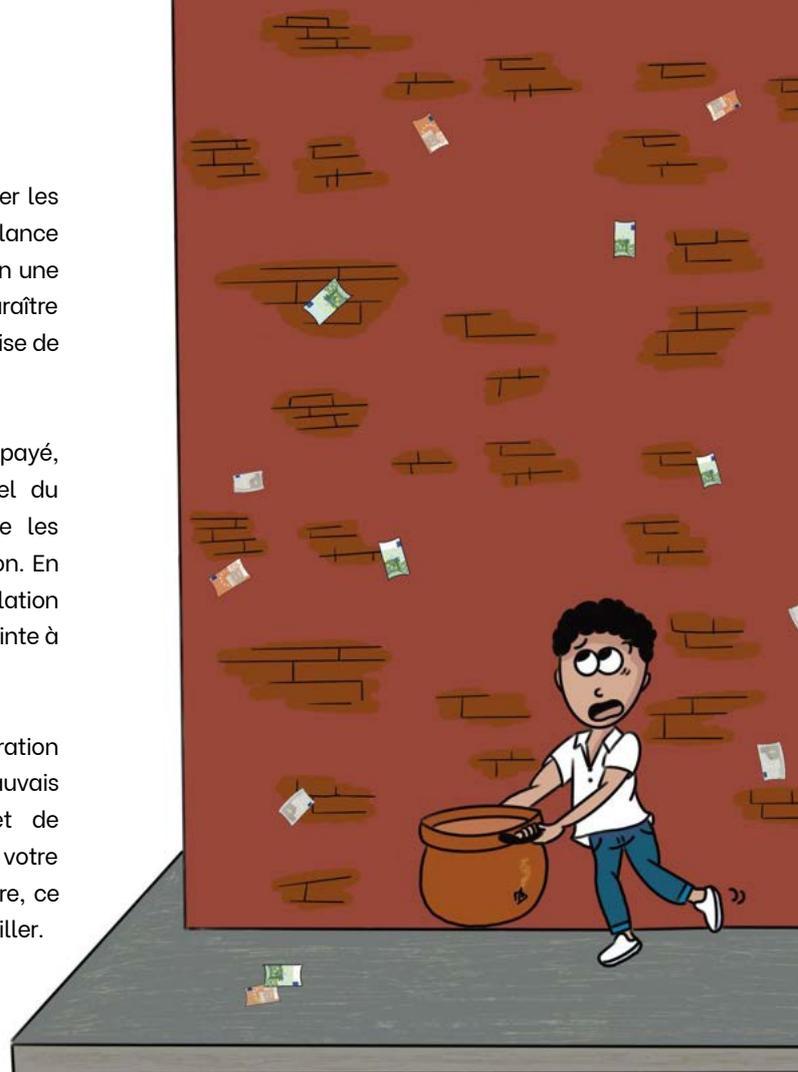
## 2. Organiser la relance auprès des clients

Relancer efficacement ses clients requiert d'être à jour dans la saisie des règlements reçus. Demander à un client de payer sa facture alors que ce dernier s'est déjà acquitté de son obligation pourrait occasionner une tension entre les deux parties. N'attendez pas la date d'échéance avant de relancer vos clients. Vous pouvez contacter votre client quelques jours avant l'échéance pour vous assurer que ce dernier est satisfait de la prestation fournie, qu'il a bien reçu la facture et que rien ne s'oppose au paiement de la somme due à la date convenue. Ici, la pré-relance doit avoir une connotation commerciale pour être bien perçue par votre client.

Pour les factures non payées à l'échéance, il convient d'organiser les relances, de mettre en place des scénarios et de les suivre. Une relance ne sera efficace que si elle est adaptée au client et réalisée selon une méthode interne préalablement déterminée. La relance peut paraître fastidieuse, chronophage mais elle ne doit pas être pour autant mise de côté.

Si malgré vos démarches, votre client ne vous a toujours pas payé, n'hésitez pas à vous faire accompagner par un professionnel du recouvrement. Il connaît les rouages de la relance, possède les connaissances juridiques nécessaires et adaptera son intervention. En effet, il est primordial de veiller à préserver la qualité de la relation commerciale avec une approche humaine pour ne pas porter atteinte à la fidélité du client ou à l'image de votre société.

Le recouvrement amiable sera privilégié afin d'accélérer la récupération des sommes dues. Comme dit le proverbe : "Mieux vaut un mauvais arrangement qu'un bon procès." Le recours à un cabinet de recouvrement maximisera vos chances de récupération de votre créance. Et s'il devait malgré tout y avoir une procédure judiciaire, ce professionnel pourra continuer à vous accompagner et vous conseiller.



## 4 bonnes pratiques pour éviter les impayés

### 1. Se renseigner sur son client

Est-ce que mon futur client existe ?  
Est-il solvable ?

### 2. Limiter le risque client

Quel crédit ou délai de paiement puis-je accorder à mon client sans prendre un risque financier trop élevé ?

### 3. Soigner vos documents commerciaux

Faites-vous signer un devis ou bon de commande à votre client accompagnés de vos conditions générales de vente ? Lui transmettez-vous une attestation de fin des travaux et une facture conforme à la loi ?  
Et enfin, sauvegardez-vous bien ces documents ?

### 4. Réclamer le paiement de vos factures

Relancez de manière régulière et organisée vos clients.

#### Article écrit par :



**Carole Peraud**  
GÉRANTE  
QCM FINANCE

*QCM Finance est un cabinet de recouvrement de créances et de gestion du risque client qui accompagne ponctuellement ou régulièrement les TPE et PME dans l'amélioration de leur trésorerie et la diminution du risque d'impayé.*

[www.qcm-finance.com](http://www.qcm-finance.com)  
[contact@qcm-finance.com](mailto:contact@qcm-finance.com)

#### Illustrations de :



**Barbara Meulemeester**  
ILLUSTRATRICE

*Ba Adventures réalise à Rouen des illustrations de type cartoon pour tous types de supports imprimés et numériques à destination des professionnels et des particuliers partout en France. Suivez-moi sur...*

 [@ba\\_adventures](https://www.instagram.com/ba_adventures)  
[baadventures13@gmail.com](mailto:baadventures13@gmail.com)

# Comment créer ou garder le contact avec ses clients en ce moment ?

par Anne Dubois-Dos Santos, Fondatrice d'Anneforcom

**Vous avez peut-être le sentiment que la communication –en particulier digitale– est devenue indispensable en 2020, mais en réalité, l'adaptation du monde du travail au distanciel n'a fait qu'exacerber son emploi. La communication a toujours été un levier important à prendre en compte pour le développement de toute activité et les exemples suivants vont peut-être vous en faire prendre conscience.**

Lorsque vous entrez dans une boutique, votre attention, votre attrait, vont-ils plus volontiers vers la personne qui s'intéresse à vous ou vers celle qui ne vous salue pas ? Comment vous sentez-vous lorsque vous n'avez pas le choix de la personne qui vous accueille ?

Même comparaison lorsque vous arrivez sur un site web, qu'il s'agisse d'un site vitrine ou d'une boutique en ligne, avez-vous envie qu'on vous parle de tous ces produits et services merveilleux ou préférez-vous qu'on vous accueille en s'intéressant à votre recherche, votre besoin, votre problématique ?

## Comment briser la glace ?

Vous l'avez compris en 2021, comme ces dernières années, ce qui intéresse surtout vos clients, c'est la qualité du premier contact et de la définition de leurs besoins. Qu'il soit établi en présentiel, par téléphone ou en visioconférence...

Votre communication passe d'abord par vous, en tant qu'individu, mais aussi par vos ambassadeurs : vos équipes, vos valeurs, l'ambiance et le ton donné à vos échanges etc. Au-delà de l'aspect rassurant : être respectueux, professionnel – qui restent des points incontournables – vos clients ont besoin de vous reconnaître, de retrouver de la cohérence entre par exemple, ce que

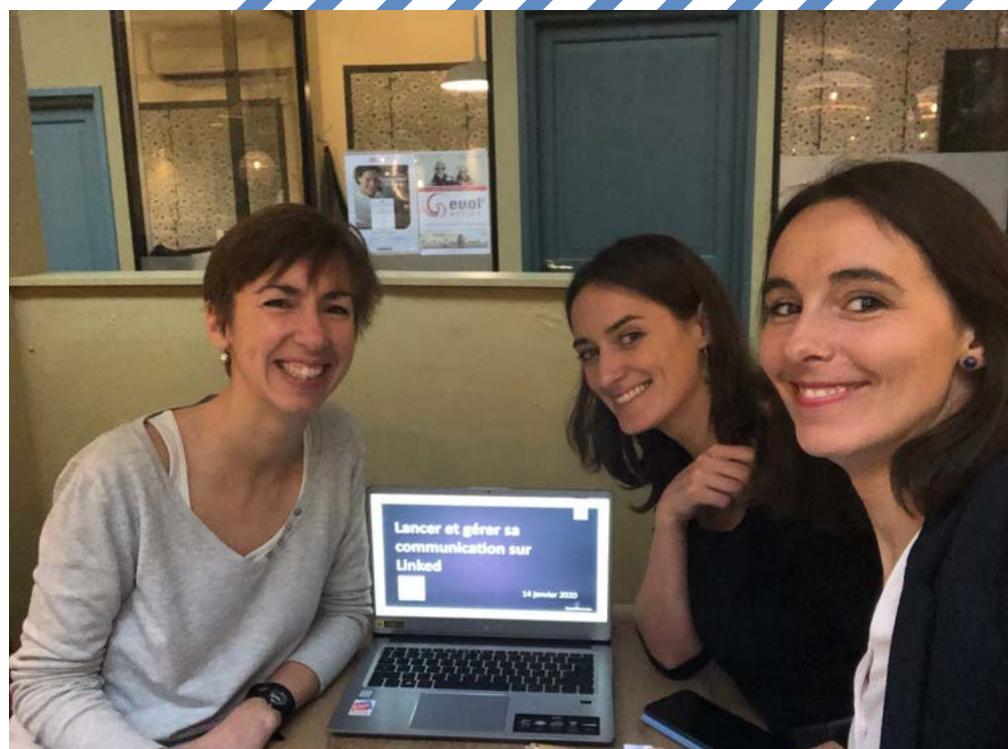
vous avez dégagé sur LinkedIn et la personne qu'ils rencontrent en physique ou par téléphone.

Ensuite vient la démarche d'information, de séduction ou de fidélisation. Votre meilleur allié pour briser la glace lors de votre premier entretien ou de votre reprise de contact sera l'actualité. Par exemple : quelle meilleure période pour s'enquérir de la santé, du moral de vos clients et de vos prospects ? Bonne nouvelle, le mois de janvier est propice à la reprise de contact ! Pourquoi ne pas envoyer vos vœux individuellement, si possible ?

Prenez votre téléphone et choisissez chaque jour, 4 ou 5 personnes dont vous avez envie de prendre des nouvelles.

## Faites-vous plaisir pour faire plaisir

En prenant des nouvelles de vos partenaires, clients ou prospects, ces derniers seront touchés par votre sollicitude si votre démarche est sincère et individualisée. « Alors ça y est, vous êtes tous revenus en présentiel ? Super, c'est une bonne nouvelle ! », « Vous avez intégré de manière contractuelle le télétravail à votre organisation ? Quelle bonne idée !



## Les bonnes questions à vous poser pour établir votre plan d'actions

1. Qui sont mes cibles ou prospects ?
2. Quels outils de communication chaque cible ou prospect utilise-t-il ? (imprimés ou digitaux)
3. Quel est l'objectif que je souhaite atteindre ? Dans quel délai ? Attention à travailler un objectif après l'autre... Sinon deux en parallèle au maximum.
4. A quelle fréquence je souhaite que ma cible voie un contenu concernant mon entreprise ?
5. Quelles actions suis-je capable de mener à bien seul ?
6. Quels coûts financiers représentent la mise en place et l'entretien de ces actions ?
7. Quels coûts en temps/homme représentent la mise en place et l'entretien de ces actions ?

A quel rythme ? Comment se passent vos journées ? ». Autant de questions, de constats qui vous donnent matière à échanger et vous intéresser sincèrement à vos clients et à leurs problématiques.

### Prospecter et communiquer en temps de crise ?

Alors faut-il continuer à communiquer et à prospecter en ce moment ? La réponse est « Oui ! Bien sûr ! » : écoutez vos clients, vos prospects, respectez leurs délais de réponse, ils ont sans doute de bonnes raisons de ne pas pouvoir répondre immédiatement : faites preuve de bienveillance ! La période actuelle est chargée, tumultueuse et favorable aux rebondissements. Demandez-leur quand les recontacter et veillez à respecter ce timing.

S'ils ne vous semblent pas disponibles pour écouter votre proposition de services ou de produits, cela ne signifie pas que la piste est fichue. Votre objectif : qu'ils pensent à vous, à votre entreprise, à votre produit ou service au moment où ils en auront besoin !

Et c'est là que vos actions de communication entrent en jeu ! Définir un plan d'actions clair à tenir sur le long terme et à destination de ces prospects vous permettra de continuer à rester visible auprès d'eux sans les démarcher directement mais simplement de les rappeler à votre bon souvenir - à condition d'utiliser les supports adaptés. Nous avons créé une fiche pratique pour vous aider à créer un plan d'actions pour les mois à venir.



### Anne Dubois-Dos Santos

FONDATRICE DE ANNEFORCOM

*Anneforcom accompagne les particuliers, entrepreneurs et petites entreprises sur leurs problématiques de communication et marketing digital, par le biais d'activités de découverte et de prestations sur-mesure.*

[www.anneforcom.co](http://www.anneforcom.co)  
[anne@anneforcom.co](mailto:anne@anneforcom.co)

# Je construis mon cahier des charges de site web

avec Cloé Lemeille, cheffe de projets web  
chez Rouen Webmaster

---

**Créer un site web, c'est bien.**

**Mais votre site ne sera pas utile si vous n'avez pas de stratégie mise en place pour le rendre visible. Une agence web n'est pas là pour construire la stratégie marketing de votre entreprise. Elle est là pour concrétiser les actions digitales que vous souhaiteriez mettre en place pour servir votre stratégie marketing (site web vitrine ou e-commerce, référencement SEO et SEA, application etc.). Pour que vous puissiez vous préparer au mieux, nous vous avons préparé une check-list de questions auxquelles vous préparer avant un rendez-vous au sujet d'un projet web.**

## Maîtriser votre tunnel de vente

- “Que vendez-vous ?” (vos produits ou services)
- “À qui vendez-vous ?” (qui sont vos cibles ? Particuliers ? Professionnels ? BtoB/BtoC ?)
- “Comment distribuez-vous ou diffusez-vous vos produits ou services ?” (boutique, en ligne, modes de paiement, click and collect, par des prestataires,...)
- “Où vous situez-vous et où se situent vos clients ?”
- “Avez-vous donc besoin d'un site vitrine ou e-commerce ?”

## Définir votre positionnement marketing

Vous devez définir ce qui vous différencie de vos concurrents sur votre secteur.

- Comment mettre en valeur votre entreprise, vos produits ou services afin que vos clients les remarquent plus que les autres ?
- Quels sont vos atouts et vos faiblesses par rapport à vos concurrents ?
- Quelles sont les opportunités à saisir sur votre marché et les menaces potentielles ou existantes à prendre en compte ?



### Définir les objectifs de votre projet web

Définir les objectifs de votre site va vous permettre de cerner l'importance de l'outil dans votre stratégie globale. Souhaitez-vous développer votre notoriété, attirer de nouveaux prospects, informer à propos de votre entreprise, développer le sentiment de proximité et d'affection des consommateurs avec votre marque, fidéliser vos clients, mettre en valeur un nouveau service, inciter à l'achat de produits ou services ou encore à la prise de rendez-vous ?

### Identifier vos canaux d'acquisition

Il est important de réfléchir à la manière dont vous souhaitez que les internautes découvrent votre site : réseaux d'affaires, référencement naturel et/ou payant, marketing direct (salons, événements, relations presse), réseaux sociaux...

### Créer votre identité visuelle

Vous aurez besoin d'un logo et d'une charte graphique pour orienter la partie design de votre site. Quelle image voulez-vous donner de vous et de votre structure (bas de gamme, milieu de gamme, haut de gamme) ? Est-elle bien adaptée à la typologie de clients que vous visez ?

### Lister les contenus dont vous aurez besoin

Votre site sera agrémenté de différents contenus pour mettre en avant votre entreprise ainsi que vos produits ou services : textes, photos, vidéos, etc.

Listez ce que vous voulez y intégrer et faites le point sur votre capacité à les fournir vous-même ou faites appel à un rédacteur, un photographe ou encore une agence audiovisuelle.

### Prendre conscience de vos contraintes

**Vos contraintes humaines :** Qui s'occupe du projet ? Qui sont vos différents interlocuteurs ?

**Vos contraintes de temps :** Y a-t-il une deadline à respecter impérativement pour le développement ou le lancement de votre activité par exemple ?

**Vos contraintes techniques :** Avez-vous besoin d'avoir la main sur tous les contenus ? Etes-vous propriétaire de votre hébergement et nom de domaine dans le cadre d'une refonte de site web ? Quelles performances attendez-vous de votre site ? De quelles fonctionnalités avez-vous besoin (formulaire de contact, appel directement depuis le mobile, agenda avec événements à venir, blog, avoir un site multilingue, etc.) ?

**Vos contraintes financières :** De quel budget disposez-vous ? Une fourchette de prix permettra à l'agence web qui vous accompagne de déterminer les possibilités techniques et fonctionnalités auxquelles vous pourrez avoir accès.

Enfin, nous recommandons toujours à nos clients d'avoir immatriculé leur entreprise avant de commencer le projet et de signer leur devis car, en tant que société, ils pourront récupérer la TVA sur la facture. Et si malgré nos explications, la stratégie marketing de votre site web vous semble encore un peu floue, ou que vous avez simplement besoin d'un regard extérieur sur vos besoins techniques, nous répondrons à vos questions avec plaisir.



## Cloé Lemeille

CHEFFE DE PROJETS WEB  
ROUEN WEBMASTER

*Rouen Webmaster est une agence web située à Rouen. Après 5 ans en freelance, Jean-Baptiste Leroy s'est associé à Jean-Philippe Casoni en 2018 afin de co-fonder l'agence et d'évoluer ensemble. Aujourd'hui, c'est une fine équipe composée de 10 personnes (chefs de projet, webdesigners et développeurs) qui prend plaisir à réaliser les sites vitrines, e-commerce et applications mobiles de structures privées et publiques sur toute la France.*

[www.rouen-webmaster.com](http://www.rouen-webmaster.com)

[clemeille@rouen-webmaster.com](mailto:clemeille@rouen-webmaster.com)



Une idée à partager ?

**Vous avez apprécié cette revue ?  
Et si vous deveniez contributeur ?**

Vous aimeriez partager votre expérience ou votre expertise lors d'une interview ou en nous proposant un article ?

Ecrivez-nous à  
**[bonjour@agencepupitre.fr](mailto:bonjour@agencepupitre.fr)**

On a déjà hâte de vous lire ! ;-)

"La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre."

[Albert Einstein]

