

Informations ENTREPRISE

Une autre lecture de l'économie - n°162

Compte pénibilité

Ferait-il « SUER »
nos entreprises ?

Open Innovation

Le phénomène collaboratif
qui donne **la fièvre**
aux **grands groupes**

Retail

Le « Commerce augmenté »,
un **concept shopping 24h/24**

Applications

Elles font la loi
sur nos écrans

Informatique

ERP en mode Cloud :
une difficile migration

- 1,890 milliard de CA
- 13 000 collaborateurs
- + de 6 millions de clients
- 20 000 partenaires et revendeurs

DU L'ÉDITEUR-ROI LOGICIEL DE GESTION ! SAGE

Rencontre avec Serge Masliah,
DG & Vice-Président Exécutif Sage France

L 14385 - 162 - F: 5,00 € - RD



Rencontre avec Serge Masliah,
Directeur général
et vice-président exécutif
de Sage France.

SAGE,
l'éditeur roi
du logiciel
de gestion !

Au Panthéon international des plus grands éditeurs de logiciels, le Britannique Sage (coté à la Bourse de Londres au sein de l'indice FTSE 100) doit ses lettres de noblesse à ses ERP et logiciels de gestion particulièrement plébiscités par les TPE/PME de très nombreux pays. À commencer par la France connue pour être l'un des terrains parmi les plus fertiles pour cette typologie d'entreprises. Aux commandes de la division hexagonale de Sage depuis février de l'année dernière, Serge Masliah nous livre, sans détours ni langue de bois, sa vision d'un marché en pleine (r)évolution digitale.

Propos recueillis par Philippe Dayan.

Information entreprise : Depuis le référendum sur le Brexit en juin dernier et la décision du Royaume-Uni de quitter l'Union Européenne, cette sortie va impliquer pour les entreprises britanniques la fin du libre accès au marché européen. De quelle manière, un éditeur d'origine britannique comme Sage envisage de gérer une telle situation ?

Serge Masliah : Il faut repartir du premier élément tenant à ce que le Brexit n'aura pas d'effet direct avant deux bonnes années. Aujourd'hui, outre le fait pour Theresa May, la nouvelle Première ministre du Royaume-Uni, d'avoir du changer l'équipe gouvernementale qui avait été mise en place par son prédécesseur et très majoritairement hostile à la sortie de la Grande Bretagne de l'Union Européenne, il lui faudra clairement beaucoup de temps pour dénoncer les milliers d'accords liant son pays à l'Europe. Il ne s'agit pas seulement pour elle de résilier un accord d'adhésion. Il lui faut également détricoter point par point ce qui a nécessité de part et d'autre des années de mise en place. En outre, elle sera d'autant plus touchée par ce Brexit que nombre de multinationales ayant leur siège ou un centre important sur son territoire commencent déjà à sérieusement réfléchir sur un repositionnement de leur activité, de préférence dans la zone européenne. C'est notamment le cas des banques ! On voit aussi que le marché de l'immobilier anticipe déjà une certaine « souffrance » à venir. En conséquence, c'est véritablement l'Angleterre qui doit s'interroger sur son avenir et son développement économique et social ainsi que sur le phénomène migratoire. Quant au reste de l'Europe, je crois surtout que ce Brexit va créer des opportunités, en particulier pour la France en mesure de récupérer le statut d'Euro-place de référence financière qui se trouvait jusque-là à Londres. L'autre élément d'opportunité pour notre pays est de devenir le premier hub pour les start-ups alors qu'il n'était jusqu'alors qu'en seconde position. Bien évidemment, il faudra certainement accompagner ces deux éléments d'une fiscalité adaptée. En tout état de cause, il me semble que deux conclusions peuvent être tirées par rapport au Brexit. La première est que l'Europe devra réfléchir à simplifier ses dispositifs administratifs et réglementaires. Au lieu de les alourdir par un certain nombre de mesures contraignantes, l'Union Européenne devra au contraire essayer de les alléger au maximum, en particulier pour les entreprises. Il s'agit là d'un élément essentiel pour la continuation de la construction européenne et de la confiance que chacun peut avoir en l'Union. Il lui faut donc travailler à l'homogénéisation de toute la démarche fiscale. La seconde conclusion est qu'il y aura probablement une Europe dite à deux vitesses, c'est-à-dire des membres à part entière et des membres associés. Le Royaume-Uni se trouvera probablement dans la position de se retrouver à l'extérieur de la communauté européenne, comme c'est le cas de la Norvège et de la Suisse, mais avec néanmoins un droit d'accès au marché commun moyennant finance. Pour une entreprise comme SAGE, en réalité, ce Brexit n'aura de toute façon pas véritablement d'impact. Pourquoi ? Parce que si nous sommes un groupe anglais, chacune de nos entités travaille de manière

très locale. La France ne vend pas au Royaume-Uni, le Royaume-Uni ne vend pas en Espagne, l'Espagne ne vend pas en Amérique du Nord, etc. Chaque filiale gère son périmètre et son offre de manière spécifique en fonction des éléments de réglementation exclusivement locaux.

IE : La digitalisation des entreprises apparaît désormais comme un phénomène irréversible. Mais pour un éditeur comme Sage qui est le premier fournisseur de logiciels de gestion auprès des PME, cette mutation s'avère-t-elle véritablement efficiente au sein des entreprises, en particulier françaises où l'on sait, par exemple, que seules 11% des PME et 6% des TPE, sont équipées d'un logiciel de CRM ?

SM : Aujourd'hui, lorsque l'on parle du numérique, c'est en fait l'évolution des modes de fonctionnement et d'échanges entre les acteurs économiques de manière distante et digitalisée dont il est question. C'est ce que, dans le jargon barbare des nouvelles technologies, on désigne sous l'acronyme ATAWAD, autrement dit « any time, anywhere, any device, any customer ». Une fois que l'on a dit cela, j'aimerais tout de même insister sur le fait que notre pays n'est pas si mal placé au regard de plusieurs domaines. À commencer par celui de son infrastructure IT puisque 83% des Français ont accès à Internet et qu'ils sont plus de 43% à être connectés sur les réseaux sociaux. Quant aux entreprises, la plupart disposent de sites web, certes souvent pas encore marchands, mais au moins de présentation. De surcroît, cette infrastructure IT est forte de treize millions de bornes wi-fi. Ce qui fait de notre territoire l'un des plus connectés d'Europe. D'ailleurs, ainsi que le rappelle le projet de loi République

Bio-Express

- **1963 :** Naissance à Sfax, Tunisie.
- **1982/1987 :** Maîtrise d'économétrie obtenue à l'Université Paris X.
- **1988/89 :** MBA Finances à la City University of New York.
- **1990 à 1994 :** Directeur commercial en Espagne (jusqu'en 1992), puis responsable du département produit chez Saari.
- **1995 à 2002 :** Suite au rapprochement de Saari avec Sage, il intègre le département marketing de l'éditeur en qualité de co-directeur, puis prend la direction administrative.
- **2002 :** Il devient le directeur général de la division des experts-comptables.
- **2011 :** Il est nommé Directeur des marchés spécialisés et des petites entreprises.
- **2013 :** Il devient, en janvier, Directeur général de la division PME de Sage France.
- **2015 :** Il devient, à compter de février, EVP - Directeur général de Sage France, en remplacement d'Antoine Henry qui est nommé EVP Global Product Marketing de Sage.

Numérique porté par Axelle Lemaire, la France s'est fixée pour objectif de devenir le premier pays connecté en Europe d'ici 2020. En outre, il apparaît que plus de 5% du PIB français est assis sur le numérique et que plus de 3% des emplois en découlent directement. Un bilan plutôt encourageant ! D'autant qu'il y a une vraie volonté de nos gouvernants à compter des experts dans ce domaine via la création d'établissements d'enseignement spécifiques comme l'École supérieure du numérique. On voit bien aussi se développer dans nos régions la French Tech et la mise en place d'incubateurs dédiés à cette nouvelle économie. Je crois donc que si l'on mêle infrastructures, volonté politique et dynamique des jeunes entrepreneurs, la France apparaît même plutôt bien placée. Du moins concernant les nouveaux entrants parce que, en fait, la vraie question de la transformation digitale se pose aujourd'hui sur les acteurs existants, en l'occurrence les entreprises déjà établies et comptant un effectif de plus de dix collaborateurs. Ce type d'entreprise ne peut pas faire la révolution numérique comme la mènent les nouveaux entrants puisque ces derniers démarrent directement leurs activités sur un applicatif et une conception même de celles-ci, directement digitalisés et en ligne. Ce qui s'avère important pour les entreprises déjà établies tient à ce qu'elles devraient effectuer leur transformation numérique par « appartement », c'est-à-dire qu'il leur faut d'abord penser à un site, probablement de type marchand, pour apporter leur savoir, leurs services, leurs produits à disposition de leurs clients et de leurs prospects. Ensuite, faire en sorte que cela soit possible directement de manière connectée à une gestion de la relation client en interne, une gestion commerciale, une comptabilité, etc. Cela, jusqu'à la mobilité pour leurs équipes. Or, ce processus se fait pas simplement en posant un produit sur le Cloud comme on dit, mais sur la base d'une véritable réflexion d'organisation en amont.

IE : Les éditeurs placent aujourd'hui le cloud au cœur de leur stratégie. Pourtant, si l'on prend le cas des entreprises hexagonales, celles-ci seraient moins de 20% à disposer d'un logiciel en mode cloud, tous types d'applications confondus. Quelle stratégie Sage France adopte-t-elle pour en booster le déploiement ?

SM : Il s'agit effectivement d'un élément très important même si 80% des outils aujourd'hui encore commercialisés le sont toujours en mode traditionnel, dit desktop ou on-premise et moins de 20% sont des solutions Cloud. Mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est que la demande sur le Cloud s'accélère de manière largement plus importante que celle sur les outils traditionnels. La stratégie de Sage en la matière est double. D'une part, nous fournissons des outils purement Cloud à l'ensemble des entreprises, mais également aux experts-comptables parce qu'ils se situent dans le même écosystème. Lorsque l'on dit l'ensemble des entreprises, on pense souvent à leur taille, surtout en France où l'on a d'abord en tête le SBF 120, pour ne pas dire le CAC 40 alors qu'en réalité cette typologie ne représente qu'un

pourcentage infime du volume des entreprises hexagonales. Notre volonté est de servir toutes les entreprises et de les accompagner sur le Cloud avec un chemin que je qualifierai de complètement naturel pour leur évolution, depuis celles qui se créent jusqu'à celles comptant plusieurs milliers de collaborateurs. L'objectif par rapport à ce domaine de l'approche sur l'offre étant de révolutionner la manière de l'entreprise à gérer ses affaires, nous lui fournissons donc des outils bien évidemment mobiles, mais également connectés en temps réel et inscrits dans un réseau social lui permettant d'avoir accès en permanence à ses fournisseurs, ses partenaires, ses clients, ses banques, etc. D'autre part, nous considérons que pour atteindre la transformation numérique et aider à son déploiement au sein des entreprises, il faut absolument que « nous chassions en meute ». En effet, si Sage est capable de fournir ces outils, il n'en faut pas moins qu'à côté de cette offre, il y ait un ensemble d'acteurs qui, dans leurs domaines respectifs, apportent leur valeur ajoutée pour aider les entreprises à se transformer. Y figurent bien évidemment les intégrateurs et les revendeurs de nos solutions qui vont permettre d'accompagner les organisations dans leur déploiement. Mais il y a également les associations d'entrepreneurs qui doivent motiver, faire réfléchir et inciter à l'avancement des choses. C'est par exemple le cas du Moovjee, de l'APCE ou bien encore de l'Institut du mentorat en entreprise. Autres acteurs de taille parce qu'ils sont les premiers conseils des entreprises : les experts-comptables. Avec leur instance représentative, le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, et leurs syndicats professionnels, nous encourageons à cette réflexion pour qu'eux-mêmes se transforment et amènent leurs clients à se transformer. Mais surtout, il ne faut pas oublier cet acteur majeur qu'est le gouvernement. Au-delà de fournir une infrastructure adaptée, celui-ci doit absolument faire en sorte de favoriser l'intégration du numérique au sein des entreprises et pas seulement affirmer que le pays a des bornes wi-fi et des réseaux. Il doit soutenir ce déploiement avec une réelle démarche réfléchie pour donner ainsi l'opportunité aux entreprises d'accéder progressivement à cette mutation vers le Cloud.

IE : Panacée pour les uns, le cloud n'en est pas moins sérieusement vilipendé par beaucoup d'autres sur la question de la protection et de la sécurisation des données. Quelle est la réponse de Sage par rapport à de tels risques ?

SM : C'est d'abord et surtout un vieux débat ! Avant que la micro-informatique ne prenne son essor dans les décennies 1980/1990, les données étaient, dans leur intégralité, traitées à distance. Il ne se posait alors aucun état d'âme par rapport au fait d'envoyer ces documents à des tiers qui les traitaient et les « processaient » à l'aide de grosses machines dans des salles gigantesques, avant de les renvoyer quelques semaines plus tard à leur expéditeur. La micro-informatique n'a fait ensuite que ramener tous ces éléments sur des processeurs de plus en plus petits. Ce que propose le Cloud tient à ce qu'un seul applicatif va pouvoir désormais gérer des données de plusieurs sociétés de manière extrêmement sécurisée. Donc, s'il existe effectivement cette barrière d'ordre culturel systématiquement opposée par certains à toutes formes de changement, il ne s'agit pas pour autant d'une véritable remise en cause de cette évolution ! On constate en tout cas que l'engouement pour le Cloud en raison de la liberté, de la puissance, de l'agilité, de la flexibilité qu'il offre ira de plus en plus au-delà de la crainte des entreprises d'avoir leurs données exploitées à l'extérieur de leur cadre. Au fond, on peut faire le même parallèle avec la carte de crédit. Il y a quinze ans, qui aurait mis son code bancaire sur Internet ? Aujourd'hui, on le note allègrement sur n'importe quel site d'e-commerce à partir du moment où apparaît un petit cadenas ou une formule de sécurisation. En tout état

Sage en

5

chiffres clés

- C.A. 2015 : 1,890 milliard d'euros (CA France : 300 millions d'euros).
- 13 000 : nombre de collaborateurs dans 23 pays.
- + de 6 millions : nombre d'entreprises clientes.
- 100 000 : nombre de clients experts-comptables (4400 sur la France).
- 20 000 : nombre de partenaires revendeurs et intégrateurs (4000 en France).

de cause, en cas de problème qui pourrait surgir, les choses se réparent aisément. De ce fait, je pense que les détracteurs du Cloud sont de moins en moins audibles. Par contre, il nous faut à nous, éditeurs, mettre de plus en plus de sécurité dans les outils que nous proposons. Mais soyons clair : le Cloud n'est pas une nouveauté dans son esprit. Il y a une quinzaine d'années, nous avons mis en place une sorte de primo Cloud qui s'appelait l'ASP (application service provider). Simplement, celui-ci était sorti trop tôt. Pourquoi ? Parce que les infrastructures n'étaient pas prêtes à l'époque au niveau sécuritaire et coûtaient extrêmement cher. Dorénavant, avec la génération Y qui arrive dans les entreprises et l'émergence des milleniums qui créent de plus en plus d'entreprises, nous avons affaire à des individus totalement à l'aise avec le Cloud. Cette dynamique forte du Cloud ne s'arrêtera donc pas en chemin puisque, même si pour l'heure, un peu moins de 20% des entreprises disposent d'un logiciel Cloud, il faut se souvenir qu'il y a encore trois ans ce pourcentage ne représentait pas 10%. Donc, on voit bien que la progression est importante. En ce qui nous concerne chez Sage, nous considérons que même si, dans cinq à dix ans, il y aura encore des utilisateurs de produits on-premise, la majorité n'en sera pas moins passée sur le Cloud.

IE : En mai 2015, Sage a conclu un partenariat stratégique avec Salesforce, leader mondial en matière de solutions de CRM et des plates-formes cloud pour les entreprises. Un an et demi plus tard, qu'en est-il ?

SM : Ce partenariat est très important sur plusieurs aspects. D'abord, sur l'utilisation d'une plate-forme d'outils permettant de développer des produits purement Cloud. C'est ce que l'on appelle la plate-forme Force. Nous avons effectivement conçu les outils en question sur cette base dans un temps tout-à-fait record puisqu'un an et demi après nos accords, l'un d'entre eux est d'ores et déjà commercialisé aux États-Unis et au Royaume-Uni, le sera en France à partir d'octobre/novembre prochain, puis dans les vingt-trois autres pays où Sage est implanté. Mais il y avait d'autres volets dans ce partenariat. Par exemple, celui ayant trait à l'utilisation d'un outil interne de communication qui, progressivement, va remplacer le mail. Aujourd'hui chez Sage, nous travaillons en réseau social basé sur l'outil chatter de Salesforce. Celui-ci nous permet en permanence, par des groupes, par des fils, par des types d'informations, d'être informé en pool, c'est-à-dire de ne pas être assommé par un flux énormes de données, mais de véritablement pouvoir chercher celles dont nous avons un besoin effectif. Il y a également toute la partie marketing et communication pour laquelle nous échangeons en permanence. En l'occurrence, nous participons et intervenons aux manifestations organisées par Salesforce à l'international tandis que de son côté celui-ci intervient dans nos manifestations. Il s'agit donc là d'un partenariat très fort qui associe la meilleure plate-forme de développement d'outils Cloud aujourd'hui reconnue dans le monde avec la plus grande structure proche des PME, des TPE et des experts-comptables qu'est Sage.

IE : Toujours sur le chapitre du cloud, Sage a conclu en septembre dernier une extension de son partenariat avec Microsoft pour offrir aux PME des outils nouvelles génération. Quels sont-ils ?

SM : Dans ce domaine, nous sommes sur tout ce qui se rapporte à la compatibilité, l'évolution, l'intégration avec Microsoft® Office 365. Actuellement, il y a trois millions d'entreprises en France dont 95% comptent moins de dix salariés. Ce que l'on sait peu, c'est qu'il y a environ un million deux cent mille entreprises qui ne sont pas équipées de produits de gestion et utilisent toujours des produits de Bureautique qu'elles pensent adaptées mais qui se révèlent très archaïques dans leur usage. L'idée de Sage

5 Ses commandements de management

- Le client avant tout
- Entreprendre
- Prendre du plaisir
- La passion
- La méthode

est d'intégrer le plus possible ses outils avec ces éléments-là pour faire en sorte que les plus petites entreprises comprennent l'intérêt d'avoir une solution de gestion complètement intégrée à Office 365 et puissent ainsi évoluer dans leur process par la mesure de leur activité.

IE : Il y a deux ans, à l'occasion du lancement de Sage ERP X3 version 7, Sage avait publié une étude qui révélait que les entreprises européennes gaspillaient chaque année près de 10 milliards d'euros en investissements technologiques parce qu'elles n'utilisaient pas pleinement leurs logiciels de gestion. Un tel constat accablant risque-t-il de se vérifier une fois encore sur 2016 ?

SM : Bien sûr, il ne faut pas être naïf à ce niveau-là ! Nous avons un gros travail d'éducation de notre écosystème à mener sur ce que de tels outils peuvent produire et apporter. Je rencontre deux à trois fois par semaine des clients ou, plutôt, des PME. Je leur parle de leurs outils, de leurs interrogations et je constate que nombre d'entre elles sont convaincues qu'aucune solution du marché n'est capable de répondre à leur problématique de gestion commerciale, les plus simples soient-elles ! Il y a donc une vraie pédagogie à déployer dans la mesure où, par définition, le logiciel étant un outil extrêmement riche, il appartient à un éditeur comme Sage d'éduquer les utilisateurs comme cela avait été le cas dans les années passées avec les outils de Bureautique. Lesquels, du reste, demeurent encore très peu utilisés dans leur pleine puissance. Toutefois, la démarche n'est pas vraiment similaire dans le cas du progiciel de gestion parce que chaque élément qui y est développé a une valeur ajoutée, sans laquelle il ne sera pas mis à disposition. Toute la question consiste alors à déterminer la manière de répondre aux interrogations. C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place des partenariats avec des revendeurs, des intégrateurs et des experts-comptables qui peuvent encourager les entreprises à utiliser les fonctions qu'elles laissent de côté par méconnaissance. Mais nous-même, en tant qu'éditeur, avons complètement repensé notre manière d'éduquer, en particulier avec des sessions ouvertes que nous mettons à disposition à travers des clubs et des communications pédagogiques afin de permettre à l'utilisateur de comprendre trois vecteurs. Le premier a trait aux nouveautés que nous offrons en termes de fonctionnalité et la valeur ajoutée que celles-ci peuvent apporter à l'entreprise. Le second touche à l'explication des changements de réglementation très nombreux dans notre pays. Il nous faut en permanence être en amont grâce à nos accointances avec l'Administration, l'Ordre des experts-comptables et les associations que nous avons nous-mêmes contribué à créer comme l'association pour la simplification et la dématérialisation des données sociales en 2005, dans le but d'influencer les Pouvoirs Publics ou l'Afdel. Nous mettons à

Dans les coulisses de Sage



Siège social de Sage à Newcastle, dans le comté de Tyne and Wear, au Nord-Est de l'Angleterre.

Stephen Kelly, CEO du groupe Sage depuis novembre 2014.



Siège social de la division France de Sage implanté dans le 17^e arrondissement de Paris.



Une journée à la plage organisée pour les enfants de la Ville de Saint-Ouen par la Sage Fondation.



Rencontre de Serge Masliah avec Patrick Robert, le DG du bureau d'études et de création IdeaForm



Serge Masliah, EVP et DG de Sage France depuis février 2015 lors de la session de novembre 2015 du salon biennal Batimat.



Grands comptes comme JRC Serres et Pharma 5, TPE, PME et start-ups tels Manic et Mon Petit Business, domaines viticoles type Château La Calisse ou experts-comptables font aujourd'hui partie du portefeuille de Sage France.



À l'occasion du Sage Summit, le plus grand événement mondial destiné aux entrepreneurs et dirigeants de PME, Stephen Kelly a réaffirmé dans son allocution d'ouverture l'engagement résolu de Sage en faveur des technologies d'avenir, en particulier à travers des partenariats soutenant la croissance des entreprises.

disposition ces nouvelles sources d'information par Internet et par des sessions en live avec de l'interactif. Le troisième vecteur se rapporte à la technologie. Comment mieux faire grâce au Cloud, grâce à la mobilité, grâce à la connexion en ligne ? Donc effectivement, en 2016, il y aura encore beaucoup de gaspillage même si, nous l'espérons, de moins en moins grâce à l'action conjuguée de nos offres, de nos partenariats et de notre pédagogie en ligne.

IE : L'an dernier, Sage a repensé sa stratégie client en annonçant l'ouverture de Customer Business Centers, nouveau réseau mondial de support clients. Quel en est, concrètement, le concept ?

SM : En réalité, le CBC, le Customer Business Center, est un concept beaucoup plus large que le support au client dans la mesure où il a pour vocation de gérer intégralement la relation commerciale et technique avec celui-ci. De ce fait, il met à disposition nos outils à un maximum de clients pour qu'ils puissent les acquérir, se former, avoir un service après-vente et évoluer, dans un point géographique donné, sachant qu'il existe déjà un CBC à Atlanta et un autre à Dublin. Il s'agit donc d'un concept permettant de mettre plus facilement à disposition nos offres purement Cloud, mais avec toujours un back-up prenant la forme d'un conseiller en ligne en mesure de répondre aux questions si besoin.

IE : En novembre de cette même année 2015, Sage a lancé le Global Partner Program. Pouvez-vous nous en préciser la teneur ?

SM : Il faut bien comprendre qu'en proposant des outils de gestion, Sage le fait auprès d'entreprises extrêmement différentes. Nous recensons aujourd'hui plus de six millions de clients dans le monde, dont trois millions actifs, l'autre moitié qu'il nous faut suivre et réactiver dans la mesure où ils n'ont pas de contrats directs. Pour s'adresser à un tel volume d'entreprises, nous devons disposer de différents canaux de commercialisation. Le canal du CBC en est un plutôt direct puisque nous le déployons avec des centres de télévendeurs dans différentes zones géographiques. Mais il y a également, et c'est une très forte position de Sage en France, le canal indirect, principalement composé de revendeurs et d'intégrateurs. Or, il nous apparaît que de nouveaux acteurs sont intégrables dans ce canal indirect. Le Global Partner Program qui s'appelle maintenant Sage Partner Program a justement pour vocation d'homogénéiser d'abord toute la relation avec l'ensemble des partenaires en leur permettant de bénéficier d'un maximum de bénéfices en travaillant avec Sage. Bien évidemment, la première nouveauté de ce Sage Partner Program est de dire que les partenaires ne sont pas uniquement ceux qui existent déjà. Nous allons en recruter de nouveaux, comme par exemple ce que nous appelons les « telco », c'est-à-dire les fournisseurs de services téléphoniques, mais également les banques en ligne. Ce, afin d'enrichir ainsi leurs offres à destination plus spécifiquement des TPE avec nos outils. Une fois ce périmètre d'achalandise agrandi, le but est de pouvoir donner la possibilité à l'ensemble de ces partenaires de travailler avec toutes nos offres à des conditions préférentielles non seulement en termes de remise, mais également en termes d'outils de formation et de communication, de gestion et d'anticipation de lancement de beta versions.

IE : En avril dernier, vous avez signé la charte Partenaire Solution lancée par l'entreprise solidaire microDON afin de soutenir l'ARRONDI sur salaire permettant aux entreprises de proposer à leurs collaborateurs le don sur salaire. Une manière pour Sage France de se trouver ainsi dans le sillage des objectifs de la Sage Foundation mise en orbite en 2015 ?

SM : Ce qui est très important se rapporte surtout à la vocation de Sage de s'inscrire dans une démarche de ce que l'on appelle le

« give back », c'est-à-dire le rendu aux communautés économiques auxquelles nous appartenons. Cette dimension imprègne donc fortement notre stratégie dans la mesure où nous voulons donner du sens à notre action pour permettre ainsi la promotion de toutes les initiatives positives qui sont d'ordre caritatif, social, humanitaire, mais également entrepreneurial. Nous voulons en effet clairement favoriser la dimension entrepreneuriale et MicroDon en fait bien évidemment partie. Mais ce n'est qu'une initiative parmi d'autres. Actuellement, 2% du bénéfice disponible de Sage est consacré à ce domaine.

IE : Amorcée en 2013, vous avez prolongé votre coopération avec la Capeb dans le soutien des artisans du bâtiment face aux évolutions du marché de la rénovation énergétique. Quelle place occupent aujourd'hui les questions relatives à l'environnement et à la transition énergétique dans la stratégie d'un éditeur comme Sage ?

SM : Ce n'est pas Sage en tant que tel qui permet de contribuer à l'avancement de ces questions, mais l'environnement auquel nous appartenons. Il est évident, lorsque nous parlons de Cloud, d'éducation numérique, de mobilité, de réseau social en temps réel, que nous sous-entendons en même temps des diminutions de nos déplacements. Nous avons bien évidemment aussi en interne des gestions très méticuleuses de tout ce qui concerne les économies de papier, d'encre, etc. Nous imprimons de moins en moins et communiquons de plus en plus à distance. Il est certain que pour une société comme Sage, il apparaît impensable à un niveau international de se déplacer dès que nous avons une réunion. Ce sont les visioconférences qui priment ! On comprend donc bien, de fait, que nous contribuons ainsi de manière significative à l'amélioration de la protection de l'environnement et du développement durable dans le but de diminuer notre empreinte carbone. J'y ajouterai que cela fait partie davantage de notre nature que de notre fonction.

IE : Sage a toujours mené une politique très active d'acquisitions d'entreprises. Quelles sont les prochaines « proies » en vue ?

SM : Ce sont des discussions qui, bien évidemment, ont lieu au plus haut niveau de notre société, de l'executive committee, pour ne pas dire du board des directeurs. Ce que je peux dire, c'est que

Sage en 9 dates clés

- **1981 :** fondation de Sage à Newcastle, une ville du nord-est de l'Angleterre par Graham Wylie, étudiant en informatique, David Goldman, un imprimeur local à la recherche d'une solution novatrice lui permettant d'optimiser ses coûts et Paul Muller, un universitaire travaillant pour la Nasa. Ils lancent très vite Sage Accounts.
- **1984 :** commercialisation de Sage Software.
- **1989 :** cotation à la Bourse de Londres.
- **1991 :** implantation aux États-Unis avec l'acquisition de DacEasy.
- **1992 :** implantation en France et rachat de Ciel.
- **1995 :** rachat de Sybel et de Saari.
- **1997-2008 :** expansion continue avec des rachats en Europe, aux États-Unis, en Afrique du Sud, en Inde, en Malaisie et en Chine puis au Brésil. Complétée par l'acquisition d'éditeurs spécialisés, cette stratégie permet d'aller progressivement au-delà de la comptabilité, vers les ressources humaines, la gestion de la relation client...
- **2010 :** Guy Berruyer devient CEO du groupe Sage.
- **2014 :** Nomination de Stephen Kelly à la tête du groupe en novembre.

Sage a aujourd'hui une approche d'amélioration de ses avantages exclusifs. Jusqu'à présent, pourquoi avons-nous acquis des sociétés ? Principalement, afin de prendre des parts de marché. Nous l'avons fait parfois pour acquérir des technologies, parfois pour acquérir des compétences, parfois aussi pour empêcher un concurrent de se développer. Mais maintenant nous sommes véritablement dans un aspect mondial sur l'acquisition de technologies qui permettent de renforcer ce que nous voulons obtenir en termes de cibles potentielles. L'autre élément consiste à cibler des géographies sur lesquelles nous ne sommes pas et pour lesquelles nous avons la volonté de nous rendre. Sage est actuellement présent en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, notamment au Brésil, en Europe continentale, au Royaume-Uni, dans toute l'Afrique, un peu moins en Asie. Il y a donc encore beaucoup de pays dans lesquels Sage n'est pas et qui sont très porteurs. Il s'agit de pays que nous visons dorénavant pour étendre notre zone d'achalandise.

IE : Fin 2015, Sage a publié l'étude « After hours economy » consacrée aux conditions de travail des entrepreneurs. Par rapport à un pays comme la France, notre actuel ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, estime que le statut d'entrepreneur ne couvre pas suffisamment les risques encourus. Partagez-vous ce point de vue ?

SM : Oui je le partage, comme je partage d'ailleurs un certain nombre de ses points de vue. Le goût d'entreprendre est évidemment un élément très important, mais on oublie beaucoup trop souvent que l'entrepreneur prend tous les risques et que, du jour au lendemain, il risque de perdre beaucoup, y compris personnellement. Je crois que tout ce qui permet à l'entrepreneur de prendre ses risques au niveau de sa société et non pas sur ses biens propres et ceux de sa famille sont bons à prendre. D'abord, parce qu'il est sain de protéger ceux qui nous sont proches et qui n'ont pas à assumer les aléas de celui qui a créé l'entreprise. Mais également et surtout parce que je pense qu'il faut développer en France l'art de se tromper, de valoriser l'échec. Je pense donc que protéger l'entrepreneur et lui permettre de se tromper, de rebondir et de tirer des enseignements de ses erreurs pour mieux l'aider à réussir ensuite sont des éléments, à mon sens, essentiels

IE : Après des mois de controverse avec certains syndicats et des débats enflammés dans les rangs des parlementaires, la loi Travail a finalement été adoptée en force avec le recours au 49-3. Pensez-vous que celle-ci sera en mesure de répondre à l'inexorable changement structurel du marché du travail ?

SM : On le sait aujourd'hui, la plupart du flux d'embauche se fait à 80% en CDD et en intérim, bien que 80% du stock d'emplois au sein des entreprises soit en CDI. Est-ce que l'on peut considérer que cette loi Travail sera en mesure de répondre à cette problématique ? D'abord, je pense qu'il faut changer les définitions. On parle d'emploi. Il faudra de plus en plus parler d'activité, d'occupation. Tant que nous ne changerons pas nos paradigmes, nos vocables, nous resterons enfermés dans le taux de chômage des emplois. Or, ce n'est pas comme cela que les choses se passent désormais. En effet, de plus en plus fréquemment, les individus exercent plusieurs activités complémentaires. Le statut d'auto-entrepreneur en est d'ailleurs un exemple puisque avec celui-ci, on peut parfaitement être chauffeur pour Uber le week-end et travailler au sein d'une entreprise la semaine. Je pense, en outre, que la loi El-Khomry donne en réalité un signal fort. En premier lieu, un signal fort de confiance aux entreprises par rapport à l'embauche en leur disant qu'elle va dans leur sens en enlevant la crainte qu'elles ont et qui supprime toutes les autres se rapportant à une baisse d'activité et de la nécessité de devoir alors se séparer de leurs collaborateurs. Comme je vous le disais, je rencontre énormément de patrons de PME dans le cadre de mes fonctions. Leur problématique

Son jardin secret

Ses passions :

« Les voyages, non pour faire du tourisme, mais pour aller à la rencontre d'individus et de cultures différentes. J'adore aussi le jazz ».

Son objet fétiche :

« Un livre de Yann Artus Bertrand de très grand format, puisqu'il mesure 1m40, qui s'intitule « La grande terre ». Exposé dans mon salon, je le feuillette très régulièrement pour en relire quelques pages et cela me procure une intense fascination.

Ses lieux de prédilection :

« Je suis attiré à la fois par les déserts - d'ailleurs, je compte partir bientôt à la découverte de la Namibie - et par l'architecture des villes qui témoignent de l'extraordinaire force de créativité de l'homme ».

principale, pour embaucher, ne tient pas aux charges financières ni à la pression fiscale, ni même aux contraintes administratives, mais au coût qui leur incombera en cas de baisse d'activité. Il faut bien comprendre qu'un Prud'homme aujourd'hui, même s'il coûte 50 à 80 000 euros pour une grande entreprise du CAC 40 ou du SBF 120 qui paie des avocats à l'année et met des provisions dans tous les sens, ne changera pas grand-chose à son fonctionnement. En revanche, pour une PME, cette même condamnation peut s'avérer une catastrophe ! Pour le coup, cette loi Travail amène une gestion et une souplesse plus grandes en cas de licenciement économique, ce qui ne peut que rasséréner les dirigeants s'ils ont à faire face à une baisse de leur activité. Mais ce qui me semble le plus important avec ce dispositif, c'est qu'il considère à très juste titre que les entreprises, aussi bien les dirigeants que les représentants du personnel, sont des gens intelligents auxquels il faut faire confiance plutôt que de leur dicter à chaque fois ce qu'il convient de faire et de quelle manière. Cela me paraît fondamental de dire que les commissions paritaires, à l'intérieur de chaque entreprise, sont en mesure de trouver des solutions les mieux adaptées. Mon sentiment est que les patrons et, a fortiori, les fondateurs d'une entreprise comme les représentants du personnel, ont à cœur de faire réussir de concert l'entreprise et l'épanouissement des collaborateurs. Les objectifs sont identiques de part et d'autre, et il ne faut pas imaginer que le clivage soit celui que l'on voit dans les journaux télévisés malheureusement trop souvent, entre les salariés d'un côté et le dirigeant de l'autre. Ce n'est pas vrai !

IE : Venons en à votre itinéraire. Entré chez Sage en 1994, vous y avez occupé successivement les postes de Directeur des Services, de Directeur de la division Experts-Comptables à partir de 2002, puis des Marchés Spécialisés et des petites entreprises à compter de 2011, Directeur général de la division PME de Sage France à partir de janvier 2013 avant d'être nommé au poste d'EVP-Directeur général de Sage France en mars 2015. Pour le « frenchy » que vous êtes, vivez-vous cette ascension comme une forme de rêve uniquement réalisable dans une entreprise de culture anglo-saxonne ?

SM : Absolument pas ! Je considère que les évolutions dans une entreprise passent d'abord et avant tout par la capacité de l'individu à pouvoir s'adapter. Maintenant, il faut être clair : nos entreprises sont de moins en moins verticales et de plus en plus horizontales. Donc, l'enrichissement d'une carrière ne se fait pas à l'avancement, mais en touchant à tous les domaines. Cela, je crois que l'on peut le faire de la même manière dans les entreprises françaises comme internationales. Ce qui importe n'est pas d'être le chef, mais d'avoir appris quelque chose. Je pense que si l'on passe une journée sans rien apprendre, sans rire ou sans dire à quelqu'un qu'on l'aime, on a perdu son temps !