

# LE FIGARO partner

Communiqué du 19 juin 2026



## Femmes cheffes d'entreprises

Un potentiel économique  
encore sous-exploité

► PAGE 3



## Monétique et moyens de paiement

La grande recomposition

► PAGE 14

# Solutions Entreprises



## Transformer les entreprises pour demain

L'heure des arbitrages

► PAGE 24



## Fiscalité

Les trois chantiers que  
les dirigeants doivent ouvrir  
sans tarder en 2026

► PAGE 29



PHOTOS : © ADOBESTOCK



DEPUIS UN DEMI-SIÈCLE, **GSE**  
FAÇONNE ET TRANSFORME  
L'**IMMOBILIER D'ENTREPRISE** POUR  
RÉPONDRE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX  
ET ENVIRONNEMENTAUX.

Pionnier dans la conception et la réalisation de bâtiments clés en main, le groupe accompagne ses Clients avec des solutions innovantes, durables et parfaitement adaptées à leurs exigences opérationnelles.

50 ans d'expertise, de confiance et de réalisations emblématiques.  
Bâtiments industriels, plateformes logistiques, immeubles tertiaires, bâtiments Multi-Niveaux, usines de production ou Data Centers : chaque projet est pensé comme un levier de performance et conçu pour s'intégrer pleinement dans son territoire.

Un demi-siècle d'innovation, de passion et d'engagement.  
Et l'avenir à bâtir, ensemble.



Célébrez avec nous  
cet anniversaire exceptionnel !  
[www.gsegroup.com](http://www.gsegroup.com)



# Femmes cheffes d'entreprises

## UN POTENTIEL ÉCONOMIQUE ENCORE SOUS-EXPLOITÉ



En France, les femmes n'ont jamais été aussi nombreuses à créer, reprendre ou diriger des entreprises. Pourtant, elles restent moins visibles, moins financées, moins citées que leurs homologues masculins. Derrière ce paradoxe, un fait s'impose : la France se prive encore d'une part essentielle de son potentiel économique.

Les dernières études de Bpifrance Le Lab, du ministère de l'Économie, de la Caisse d'Épargne ou encore de la CPME convergent : la dynamique entrepreneuriale des femmes progresse nettement. On compte aujourd'hui près de trois femmes sur dix engagées dans une démarche entrepreneuriale, qu'il s'agisse de créer, reprendre ou développer une entreprise. Les femmes portent ainsi une part significative des créations d'entreprises avec une montée en puissance dans les services, le numérique, l'impact ou encore l'économie de proximité.

Pourtant, cette progression quantitative ne se traduit pas

encore pleinement dans les postes de pouvoir économique. Les femmes restent nettement minoritaires à la tête des ETI et des grands groupes, sous-représentées dans les conseils d'administration, et encore rares dans les entreprises les plus visibles de la tech et de l'IA. Dans les classements de scale-ups ou de licornes, la proportion de dirigeantes reste très en deçà de leur poids réel dans l'entrepreneuriat.

Cette sous-représentation se voit aussi dans la visibilité médiatique : les baromètres montrent qu'une faible part de Français est capable de citer spontanément le nom d'une femme cheffe d'entreprise,

*Si les chiffres progressent, les freins restent puissants : les femmes ne partent pas avec les mêmes cartes. Parmi les obstacles les plus cités, la charge mentale arrive en tête.*

alors que les dirigeants masculins restent massivement identifiés. Autrement dit, les femmes sont là, mais elles ne sont ni vues, ni reconnues à la hauteur de leur contribution.

### Toujours les mêmes freins

Si les chiffres progressent, les freins restent puissants : les femmes ne partent pas avec les mêmes cartes. Parmi les obstacles les plus cités, la charge mentale arrive en tête. Les femmes continuent d'assumer une part disproportionnée des responsabilités familiales et domestiques, ce qui pèse sur leur disponibilité, leur énergie et leur capacité à se projeter dans des fonctions de direction exigeantes. À cela s'ajoutent des stéréotypes de genre tenaces : on attend encore trop souvent des femmes qu'elles soient « discrètes », « conciliantes », « raisonnables », là où l'on valorise chez les hommes la prise de risque, l'ambition affichée ou l'autorité.

L'accès au financement constitue un autre verrou majeur. Les études montrent que les projets portés par des femmes sont, en moyenne, moins bien financés, moins souvent accompagnés par le capital-investissement, et que les équipes 100 % féminines captent une part marginale des montants levés. Les biais peuvent être explicites ou implicites : questions plus prudentes, doutes sur la capacité à « tenir » un projet ambitieux, perception d'un risque plus élevé.

S'ajoute enfin un phénomène d'autocensure et de manque de rôles modèles. Quand on voit peu de femmes à la tête de grandes entreprises, on se projette moins facilement dans ces fonctions. Les baromètres de l'entrepreneuriat féminin montrent que les femmes déclarent, en moyenne, moins de confiance dans leurs compétences entrepreneuriales, alors même que leurs résultats, une fois lancées, sont comparables à ceux des hommes. Le plafond de verre n'est donc pas seulement organisationnel ou financier : il est aussi culturel et symbolique.

### Réseaux, aides publiques et culture d'entreprise : les leviers qui fonctionnent

Face à ces freins, les leviers existent et commencent à produire des effets. Le premier d'entre eux tient aux réseaux dédiés : réseaux d'entrepreneures, clubs de dirigeantes, pro-

grammes d'accélération réservés aux femmes, mentorat croisé... Ces dispositifs rompent l'isolement, permettent de partager des expériences, d'oser poser des questions techniques ou stratégiques, et de se projeter dans des trajectoires plus ambitieuses. Les politiques publiques jouent

également un rôle croissant. Les dispositifs de soutien - prêts d'honneur, garanties publiques, appels à projets ciblés, accompagnement à la reprise d'entreprise... - se multiplient pour tenter de corriger des biais structurels qui freinent l'accès aux ressources, aux réseaux et aux marchés. ●●●



© ADOBESTOCK

## Andréa HARDES DECRAECKER

### Faire du social une force stratégique pour l'entreprise

De la Guadeloupe à Bruxelles, Andréa Hards Decraecker s'est construite dans l'adversité, guidée par des rencontres qui ont orienté sa vocation d'assistante sociale. « J'étais une jeune adulte qui ne se confiait pas facilement, mais certaines personnes ont su me tendre la main au bon moment. » Après des études et un début de carrière en Belgique, elle rentre aux Antilles avec une conviction : exercer son métier autrement. « J'aime profondément le travail social, mais je ne voulais plus être enfermée dans l'administration. » Elle crée alors Social-inter.com, première structure de service social interentreprises aux Antilles et en Guyane. Son objectif : maintenir les salariés en emploi en prenant en charge leurs problématiques personnelles et professionnelles, du logement à la santé, de l'aidance aux accidents de travail et en leur permettant un véritable accès aux droits. « Car les difficultés sociales non prises en charge ont des conséquences directes sur l'absentéisme, le désengagement ou encore l'épuisement des salariés. Le travail social



Andréa Hards Decraecker, fondatrice de Social-inter.com et créatrice de SOS ÉCOUTE.

en entreprise ne relève plus uniquement de l'accompagnement humain. Il devient aussi un enjeu stratégique »

#### SOS ÉCOUTE, une réponse immédiate aux urgences sociales

Pour compléter cet accompagnement et toucher un plus large public, au-delà des

Antilles, elle lance SOS ÉCOUTE en 2025, une application qui permet un diagnostic social gratuit et un accès rapide aux droits et aux professionnels compétents. « Beaucoup de personnes abandonnent leurs démarches parce qu'elles ne savent plus vers qui se tourner. Avec SOS ÉCOUTE, nous voulons rendre l'accompagnement plus accessible, plus humain et plus réactif. »

Être femme cheffe d'entreprise dans le social reste un défi. « On me renvoie encore à l'idée que le social, c'est associatif et que tout reposerait sur des subventions, alors que le social repose sur de vraies expertises. »

Combative, elle revendique un entrepreneuriat social assumé : « Avec Social-inter.com et SOS ÉCOUTE, nous apportons des réponses innovantes aux nouveaux enjeux sociaux des entreprises. »



✉ [direction@social-inter.com](mailto:direction@social-inter.com)

🌐 [social-inter.com](https://social-inter.com)

📱 [sosecousteapp](https://sosecousteapp)

communiqué

# Christine BESSIERE

## Recruter et accompagner avec esprit : la signature Noética

Avec Noética Consulting, Christine Bessiere défend une vision du recrutement où la rigueur technique rencontre la profondeur humaine. Une approche à 360°, éthique et réactive, qui place la durabilité au cœur de chaque mission.

**A**près une carrière de directrice commerciale en joaillerie, Christine Bessiere se reconvertit au coaching, guidée par une intuition forte : l'entreprise peut devenir un lieu de transformation sociétale. Certifiée par l'International Coaching Federation et par l'École du Recrutement, elle s'est notamment spécialisée en Analyse Transactionnelle, en PNL et en Spirale Dynamique, pour développer une expertise rare, nourrie par une passion ancienne pour la philosophie et les sciences humaines.

« J'ai quitté un poste où j'étais bien payée, avec des patrons bienveillants car je voulais finir ma carrière avec un métier de passion, un métier où je contribue à quelque chose de meilleur. L'éthique n'est pas un frein à la performance : c'est ce qui la rend durable. » Cette conviction irrigue aujourd'hui chaque étape de son travail, jusque dans sa manière de dialoguer avec les dirigeants, de questionner leurs besoins réels et de les aider à dépasser leurs biais cognitifs.

« Et puis toute ma vie je me suis engagée comme collaboratrice au sein de l'entreprise comme si j'en étais responsable. Il était temps de passer de l'autre côté et de la diriger, souligne Christine. Toutefois piloter une entreprise s'apprend. C'est pourquoi j'ai suivi un cursus HEC en ce sens. »

### Un recrutement 360° qui scrute la pensée autant que les compétences

Aujourd'hui, avec Noética Consulting, elle propose un recrutement complet, fondé sur un audit précis de la culture d'entreprise, un sourcing ultraréactif et deux entretiens structurés qui permettent d'aller au-delà du "profil type". « J'ai appelé mon entreprise Noética car la noétique renvoie à l'étude de la pensée en acte — non pas une pensée abstraite, mais une pensée vivante, orientée vers le sens, la décision et la responsabilité, explique Christine. Ainsi, je ne fais pas du recrutement mécanique. Je scrute la pensée, les motivations, les compétences transverses. Les personnes sont l'or de l'entreprise : sans elles, tout s'effondre. »



Christine Bessiere, Fondatrice de Noética Consulting

“ Réactive, intuitive, rigoureuse, Christine Bessiere revendique une vision du recrutement où l'exigence rencontre l'humanité. ”

Cette approche, qui mêle outils de pointe et finesse d'analyse, séduit ses clients entreprises. Elle permet d'identifier des talents parfois écartés à tort : profils expérimentés, jeunes diplômés, candidats atypiques mais dotés d'une intelligence relationnelle précieuse. « Un mauvais recrutement coûte cher, en argent comme en friction interne. Un bon recrutement, lui, peut changer une équipe. » L'attention portée à l'expérience candidat, la transparence des retours et la rapidité d'exécution renforcent encore cette promesse de fiabilité.

### Le coaching d'onboarding, un accompagnement rare et décisif

La singularité de Noética Consulting tient aussi à l'intégration systématique d'un coaching d'onboarding, encore peu répandu sur le marché. Avant et après l'arrivée en poste, Christine Bessiere maintient un lien étroit, sécurise la transition et accompagne les prises de conscience. « C'est une période fragile. On avance par petits pas, toujours en co-création. Ce n'est pas du tout de la formation et c'est pour cela que c'est puissant et profond. Je ne juge jamais, je ne donne pas non plus mon opinion. Grâce à ce qu'on appelle la maïeutique, le fait de poser des questions puissantes, on permet à la personne de réaliser des prises de conscience transformatrices. » Pour débiter, elle s'appuie sur un questionnaire psychométrique, puis sur des séances structurées et un travail fin sur la légitimité, la communication ou l'adaptation culturelle. Cette méthode séduit particulièrement les secteurs Medtech, Pharma et Optique, où elle s'est spécialisée. « Les compétences métier, beaucoup les ont. Ce qui fait la différence, ce sont les soft skills. Et ça, je sais le creuser. C'est autant une science qu'un art. »

Réactive, intuitive, rigoureuse, Christine Bessiere revendique une vision du recrutement où l'exigence rencontre l'humanité. « Je veux que mes recrutements soient pérennes. Je mets tout en place pour qu'ils le soient. Et quand on voit les gens bouger, progresser, trouver leur place, c'est magnifique. »



Tél. +33 (0)6 51 17 22 57  
christine.bessiere@noeticaconsulting.fr  
www.noeticaconsulting.fr

Dans les entreprises, la transformation passe par une évolution de la culture managériale. Les études sur le leadership au féminin montrent que les organisations qui valorisent la diversité des styles de management, qui ouvrent les comités de direction à des profils variés, qui mesurent réellement leurs progrès en matière de mixité, sont aussi celles qui innovent le plus et résistent le mieux aux crises.

Dans ce contexte, la question du bon exercice du leadership dans un monde économique et du travail en pleine mutation prend une dimension particulière. Comme le résume Marie-Laure Simonin Braun, ex-CEO de Dessange International : « Il existe assurément une sensibilité féminine qui, au-delà des compétences et des qualités professionnelles, apporte davantage d'intelligence relationnelle dans l'exercice d'un



leadership efficace. Ce que j'observe après trente-huit ans à la tête d'entreprises, c'est que ces qualités dites féminines telles qu'empathie, coopération, agilité ou exemplarité s'avèrent essentielles dans un cycle d'innovation accélérée où l'IA s'impose et où les leaders d'aujourd'hui, au-delà

de la vision et du sens, doivent favoriser un management sensible, profondément humain et une capacité à créer du désir et des émotions tant auprès de leurs équipes qu'auprès de leurs clients. »

Il ne s'agit pas d'opposer les genres, mais bien de souligner

que des qualités longtemps considérées comme « secondaires » ou « accessoires » deviennent centrales dans des environnements complexes, incertains, interconnectés.

### Bien plus qu'un enjeu d'égalité

Les travaux de la CPME conduits dans le cadre de l'Observatoire 2026 « L'influence économique des entreprises dirigées par des femmes en France » le rappellent : « De quoi parlons-nous ? D'un paradoxe flagrant. Les femmes n'ont jamais autant créé d'entreprises. L'envie d'entreprendre est là, vibrante, et elles représentent aujourd'hui plus d'un tiers de nos entrepreneurs. Pourtant, ce dynamisme ne se traduit pas en puissance économique. Dans la bataille pour la compétitivité qui est la nôtre, c'est un luxe que nous ne pouvons plus nous offrir. »

...

©ADOBESTOCK

## Géraldine ANELKA-PIVATY

### L'art de diriger en créant des mondes

Dans le parcours de Géraldine Anelka-Pivaty, rien n'est linéaire et tout est cohérent. Du premier web magazine afro-caribéen lancé à vingt ans à la direction de Concept Com & Golf, cofondée avec son mari, elle revendique une trajectoire guidée par l'intuition, la créativité et une faculté à repérer le potentiel d'une idée avant même qu'elle ne prenne forme. « J'ai toujours été fascinée par la capacité d'un concept à devenir un projet, puis une réalité », dit-elle.

Aujourd'hui, Concept Com & Golf réunit un concept-store golfique basé à Marrakech, une activité de construction et d'installation de simulateurs de golf et une conciergerie spécialisée dans l'organisation de séjours golfiques sur mesure. Un écosystème singulier, né du savoir-faire technique et golfique de son mari et d'une vision plus globale, la sienne. « D'un côté, il est garant de l'expertise métier. De l'autre, j'apporte la vision, l'organisation et le développement des activités. Cette complémentarité a



Géraldine Anelka-Pivaty, cofondatrice de Concept Com & Golf et dirigeante du Cabinet A.N.K. d'accompagnement aux TPE et PME

permis de faire émerger plusieurs activités autour d'un même fil rouge. »

### Un leadership pluriel

La pluralité a toujours fait partie de son parcours, et lui permet d'aborder l'entreprise avec recul et agilité : « Je ne suis pas golfeuse, pourtant j'ai réussi à construire tout un écosystème autour de ce sport. Ce qui me passionne ? Comprendre comment

faire fonctionner un projet et l'organiser pour lui permettre d'atteindre son plein potentiel. » Au fil des réussites comme des remises en question, son leadership s'est affirmé : plus stratégique, plus exigeant, mais toujours tourné vers la création. Cette pluralité, elle en a d'ailleurs fait un modèle. Outre la direction de Concept Com & Golf, elle accompagne des TPE et PME dans leur structuration, forte de son expérience et de sa capacité d'adaptation. « Être plurielle, ce n'est pas se disperser, c'est multiplier ses perspectives. Je sais désormais que ma force réside dans ma capacité à créer des liens entre des activités que beaucoup opposeraient naturellement. Chaque activité nourrit les autres et enrichit ma manière de voir les choses. Cette diversité guide aujourd'hui mes décisions. »

**CONCEPT**  
COM & GOLF

**ANK**

in ganelka  
geraldine@ccomgolf.com

# Marie-Laure SIMONIN BRAUN

## « La question n'est plus qui dirige, mais comment on dirige »



Marie-Laure Simonin Braun, ancienne CEO DESSANGE International, Vice-Présidente CCI 92 et Conseiller du Commerce Extérieur de la France

**M**arie-Laure Simonin Braun a débuté sa carrière à une époque où la question n'était pas encore celle du leadership des femmes, mais de savoir si elles pouvaient accéder à des postes de direction. Trentehuit ans plus tard, elle porte un regard affûté sur les enjeux de l'entreprise.

« Aujourd'hui, la question n'est plus qui dirige, mais comment on dirige. »

Docteur en pharmacie, elle se spécialise en biologie cutanée et cosmétologie, orientant ainsi son avenir professionnel. « J'ai alors eu une révélation pour ce monde de la beauté et du parfum qui liait émotion et science ». LVMH puis Johnson & Johnson lui offrent une trajectoire internationale fulgurante, nourrie de marketing international, de finance, de M&A et d'une compréhension fine des usages consommateurs.

### De la puissance des grands groupes à l'agilité des PME

Mais c'est en PME qu'elle révèle pleinement son leadership. Directrice générale chez DESSANGE, elle crée les gammes capillaires, soin et maquillage maison qui représentent rapidement un tiers de la rentabilité du groupe. « Dans un grand groupe on optimise, dans une PME on construit avec sens, vitesse et satisfaction d'un impact direct. On voit immédiatement ce

que produit une décision. »

Avide de challenges, elle reprend PAYOT, une marque centenaire en perte de vitesse, la modernise et double sa valeur sous LBO. « Ma capacité à connecter plusieurs mondes (science, business, stratégie internationale) m'a donné un avantage dans la prise de décision et la manière d'exercer mon leadership à la convergence entre innovation, stratégie et exécution. »

Aujourd'hui, est venue l'heure de partager ce que ces deux mondes lui ont appris. Son conseil aux dirigeants et investisseurs tient en deux mots : adaptabilité et créativité. « Ne nous laissons pas bercer par un modèle qui a fonctionné hier. L'expérience doit nourrir l'émergence de nouveaux modèles. Optons pour un leadership collaboratif, agile, capable de favoriser la co-création et de transformer les business modèles et les organisations au plus proche du nouveau modèle de société. »

 [marie-laure-simonin-braun](#)  
[mlsimoninbraun@gmail.com](mailto:mlsimoninbraun@gmail.com)

# Anne-Claude TICHAUER

## Donner aux petites et moyennes entreprises une RSE qui compte

**A** 51 ans, après une carrière de vingt-cinq ans dans la tech comme product manager d'abord, puis à des postes de top management en Allemagne et aux Pays-Bas, Anne-Claude Tichauer a choisi de transformer ses convictions et ses compétences en projet entrepreneurial. En 2024, elle fonde ainsi PLAN IT B, un cabinet dédié à la structuration RSE des TPE-PME, avec une approche pragmatique et humaine.

L'offre de PLAN IT B repose sur un double objectif : formaliser une démarche RSE solide et obtenir une médaille à l'évaluation EcoVadis, un sésame pour les petites entreprises, souvent fournisseurs de grands groupes qui exigent cette évaluation. « Les TPE-PME ont déjà des pratiques vertueuses, mais elles sont rarement formalisées. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un label, EcoVadis les incite à structurer et à consolider leurs feuilles de route. » Le

questionnaire d'évaluation est, par ailleurs, réputé complexe : « Une entreprise peut être pénalisée si elle ne saisit pas la logique du questionnaire. Mon rôle est de valoriser ce qui existe déjà pour que la note reflète réellement la maturité RSE de nos clients, sans green ni social washing ».

### Une RSE stratégique et tournée vers l'avenir

Sa méthode en sept étapes combine diagnostic, ateliers, priorisation, consolidation des preuves et rédaction des politiques. Et si son discours met en avant la sécurisation du business, ce n'est pas par cynisme. « La RSE va permettre aux petites entreprises d'atteindre leurs objectifs de CA et de payer leurs salariés à la fin du mois. » Certes, avec PLAN IT B, « on ne sauvera pas le monde, mais si nous voulons être de bons ancêtres pour les générations à venir, agir est, selon moi, la seule voix qui compte ».



Anne-Claude Tichauer, fondatrice de PLAN IT B

Aujourd'hui, PLAN IT B a pu attirer et fidéliser des clients, dans la tech comme dans le BTP. Et Anne-Claude espère continuer à convaincre en s'entourant peu à peu d'une équipe. « Dans mon domaine, on entend souvent qu'il faut passer de l'ambition à l'intention. J'aime cette notion d'intention, de contribuer à notre niveau, chacun avec nos savoir-faire. »



**PLAN IT B**

Il n'y a pas de planète B, mais il y a un plan B

[act@planitb.fr](mailto:act@planitb.fr)  
Tél. +33 (0)6 62 75 74 89  
 [actichauer](#)

Les chiffres publiés par la CPME sont clairs : Les femmes dirigent 1,3 million d'entreprises, soit un quart (26 %) du périmètre micro – PME – ETI, mais ne représentent que 12,45 % du chiffre d'affaires, soit 403 milliards d'euros. « *C'est deux fois moins, alors que ces entreprises affichent une meilleure rentabilité que celles dirigées par des hommes.* »

Les entreprises dirigées par des femmes représentent donc un levier de croissance économique, mais il est largement sous-exploité. Les deux scénarios établis par la CPME le démontrent. Le premier intitulé « *rattrapage de performance* » souligne que si ces entreprises atteignaient simplement le chiffre d'affaires moyen de leur catégorie respective (Micro, PME ou ETI), à structure constante, cela générerait déjà +221 milliards d'euros de chiffre d'affaires additionnel par an. Et le second – « *parité*



*Les entreprises dirigées par des femmes représentent un levier de croissance économique, mais il est largement sous-exploité.*

*complète* » – conclut que si les entreprises dirigées par des femmes parvenaient à capter 50 % du chiffre d'affaires total de chaque segment de marché, le gain potentiel s'élèverait à +1 215 milliards d'euros par an. Le coût du plafond de verre se chiffre ainsi en centaines de milliards d'euros de valeur potentielle non réalisée. Chaque projet qui n'aboutit pas, chaque dirigeante qui renonce, chaque entreprise qui plafonne faute de financement ou de réseau, représente une perte sèche pour l'économie française. Bref, l'enjeu dépasse la seule question de l'égalité. Il touche à la performance économique, à la capacité d'innovation et à la résilience collective. ●

©ADOBESTOCK

## Anne-Cécile SCHATTEMAN

### « Prendre la place, sans jamais cesser d'écouter »

Directrice générale adjointe du groupe Sainte Claire, Anne-Cécile Schatteman n'a jamais suivi de plan tracé. Diplômée de l'ESCP en filière expertise-comptable, elle a bâti sa carrière « *en saisissant les opportunités* », convaincue que « *les hommes ne savent pas plus que nous quand ils prennent un poste* ». Chez Sage, chez Unilens, puis au Canada, et finalement en Guyane, elle dit avoir appris sur le terrain en écoutant et en sachant s'entourer.

À la tête des activités logistiques – grosiste, dépôt, réseau de 20 magasins Ecomax – elle revendique un leadership d'action, rapide et concret.

#### « Tester, se tromper, recommencer »

« *On a un circuit décisionnel court. Quand un problème arrive, on tente quelque chose. Si ça marche, tant mieux. Si ce n'est pas convaincant, on ajuste. Les équipes apprécient qu'on ne passe pas quinze ans à réfléchir.* » Cette approche a permis de redresser des sociétés en difficulté,



Anne-Cécile Schatteman, Directrice générale adjointe du groupe Sainte Claire.

d'informatiser un grossiste encore au papier et d'accompagner la construction d'un dépôt de 5 000 m<sup>2</sup>, étape clé pour moderniser l'activité.

Mais ce qu'elle nomme « *le vrai défi du top*

*management* », c'est l'humain. « *On croit avoir trouvé l'équilibre parfait, comme un orchestre où tout le monde joue juste... et trois semaines après, tout bouge : un départ, un retour en métropole, une tension. Il faut accepter que ça ne dure jamais. Mais quand ça fonctionne, c'est une satisfaction incroyable.* »

Aux femmes qui ambitionnent de diriger, elle transmet une conviction simple : « *Le travail efficace paye toujours. Et il faut prendre la place sans jamais cesser d'écouter : se saisir des sujets que personne ne traite, presque faire le poste avant qu'on nous le propose. On apprend à chaque étape. Ces apprentissages me permettent aujourd'hui d'anticiper et d'avoir toujours en tête un plan B, un plan C, bref une vision élargie des réponses à apporter dans la conduite de projets.* »



[acschatteman@groupesteclair.com](mailto:acschatteman@groupesteclair.com)

communiqué

# Joceline LAURENT

## Une dirigeante engagée pour redonner du pouvoir d'agir

**A**ncienne cadre interrégionale dans la mutualité étudiante, puis formatrice consultante depuis 2006, Joceline Laurent fait le choix de l'entrepreneuriat après avoir pris la mesure de l'illettrisme en Guadeloupe, puis à Saint-Martin. « J'ai compris qu'il fallait structurer une réponse durable en matière de lutte contre l'illettrisme. » Elle se forme, expérimente, notamment en centre pénitentiaire, puis fonde Jielle Formation en 2016.

Dix ans plus tard, elle dirige un organisme reconnu pour son expertise dans la lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme, et plus largement dans l'insertion par les compétences de base. Des centaines de personnes ont été accompagnées depuis la création, avec des parcours et des insertions réussies. Soutenue par les acteurs



Joceline Laurent, fondatrice de Jielle

publics – France Travail, Région, Collectivité de Saint-Martin, DEETS, préfecture de Saint-Martin, Cités éducatives –, la structure intervient auprès de publics variés : salariés, jeunes, primo-arrivants, personnes en situation de handicap.

« Au-delà de l'apprentissage, nous redonnons une capacité d'agir. La maîtrise du numérique est aujourd'hui aussi essentielle que celle de la lecture et de l'écriture. » Sous son impulsion, l'offre se diversifie : français langue étrangère, insertion professionnelle, certifications. Jielle Formation devient centre d'examen habilité pour le DELF et le CléA, avec de nombreuses certifications délivrées.

### Répondre à un besoin sociétal d'abord

La stratégie repose sur une logique d'« aller-vers », jusque dans les territoires

les plus éloignés. « Diriger, c'est aussi adapter son modèle aux réalités locales. Quand la mobilité est un frein, nous déployons nos actions au plus près des besoins. En effet, j'ai créé une structure viable économiquement, mais guidée par une finalité sociale. Cette exigence oblige à innover, à structurer, à convaincre. »

Un positionnement qu'elle assume pleinement en tant que dirigeante : Et pour elle, être une femme ne doit pas freiner l'envie d'entreprendre autrement : « on ne peut pas attendre d'être légitimes aux yeux des autres. Ce sont nos valeurs et notre capacité à agir qui construisent notre légitimité. Et cette légitimité se bâtit par les actes, la persévérance et la vision. »



Tél. +590 690 567 748

[joceline.laurent@jielleformation.com](mailto:joceline.laurent@jielleformation.com)

<https://jielleformation.com>

# Malika COCO-VILOIN MAXO

## « La performance durable passe avant tout par les équipes »

**A** la tête d'Arcos Dorados en Guyane française depuis janvier 2026, Malika Coco-Viloin Maxo a un parcours international façonné par le terrain. De l'univers des grands groupes à ses expériences dans les Caraïbes et au Mexique, elle a une vision du management profondément humaine.

Aujourd'hui, elle dirige la plus grande franchise McDonald's au monde sur un territoire jeune, multiculturel et en pleine croissance. Son premier enjeu comme leader d'Arcos Dorados en Guyane Française est humain : recruter, former, transmettre. « Derrière chaque équipier, il y a une histoire et souvent une première opportunité professionnelle. Nous lançons en 2026, le « CV de vie » un recrutement sans couture permettant aux jeunes de valoriser leur expérience de vie pour faciliter leur recrutement. » Comme premier employeur de Jeunes en Guyane, son engagement à Arcos Dorados Guyane est également de former les équipes et d'accompagner leur



Malika Coco-Viloin, Directrice Générale d'Arcos Dorados Guyane Française

développement afin de leur proposer des opportunités professionnelles durables.

### Un leadership proche du terrain

Sa journée n'a rien de linéaire : indicateurs business, visites en restaurant, réunions

stratégiques, projets de développement. « Pour accompagner le développement de l'entreprise sur le territoire, il faut comprendre ce qui se passe concrètement dans les restaurants, écouter les équipes et rester au contact des clients. On passe en permanence d'une vision long terme à des sujets très opérationnels. »

Pour elle, le leadership de demain passe par la capacité à créer de l'engagement, à fédérer et à transformer. « Arcos Dorados favorise l'inclusion et je pense que beaucoup de femmes incarnent naturellement cette approche du leadership. Je crois aussi énormément à l'exemplarité. Lorsqu'une jeune femme voit une autre femme leader, cela élargit le champ des possibles. »



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

[in malika-coco-viloin](https://www.linkedin.com/company/malika-coco-viloin)

# FEMMES ET CARRIÈRES - EPICENE RH

## Plus de 30 ans d'expertise au service des dirigeants

**R**ecruter un assistant de direction, un assistant personnel ou un chef de cabinet est souvent un enjeu stratégique. Ces professionnels sont les partenaires au quotidien des dirigeants et contribuent directement à leur efficacité.

« Un grand patron peut changer la trajectoire d'une entreprise. Mais il a souvent besoin d'un bras droit capable de comprendre ses priorités et de lui faire gagner un temps précieux. C'est ce type de talents que nous recherchons depuis plus de trente ans », souligne Nathalie Thierrée, PDG de Femmes et Carrières – Epicene RH.

Avant de créer son cabinet en 1992, Nathalie Thierrée évolue au sein d'Alexander Hughes, cabinet international d'executive search. Au contact de dirigeants de premier plan, elle constate que les entreprises peinent également à recruter leurs plus proches collaborateurs. Elle décide alors d'appliquer aux métiers de l'assistance les méthodes éprouvées de la chasse de têtes.



Nathalie Thierrée, PDG d'EPICENE RH

Epicène RH accompagne les dirigeants d'entreprise et personnalités privées dans la recherche de profils à forte valeur ajoutée. Au-delà des compétences techniques, le cabinet accorde une importance particulière à la personnalité, aux soft skills et

à la compatibilité entre le candidat et le dirigeant qu'il accompagnera.

L'approche directe permet d'accéder à un marché caché de talents rarement visibles sur les canaux de recrutement traditionnels. Cette méthodologie, associée à un processus rigoureux et à un suivi personnalisé, offre aux clients un haut niveau de confidentialité et de sécurité.

Toujours attentif aux évolutions du marché, Epicene RH s'appuie également sur les outils digitaux et l'intelligence artificielle pour optimiser ses recherches. La technologie accompagne le travail des consultants, mais l'évaluation des candidats et la compréhension des enjeux humains demeurent au cœur du métier.

**Epicene RH**

**Femmes et Carrières - Epicene RH**

**3 rue de Téhéran - 75008 Paris**

**Tél. +33(0)6 83 75 92 58**

**<https://epicenerh.com>**

## Emaline BAREAU

### Son crédo : les bonnes personnes au bon endroit



Emaline Bateau, fondatrice de FlowerBridge

**Q**uand elle crée FlowerBridge en 2024, Emaline Bateau ne cherche pas à rompre avec son secteur : elle veut en retrouver le sens. Formée en finance, et après quinze ans à observer les mécaniques du recrutement, elle choisit d'en pratiquer une version plus engagée. « J'adore ce métier, mais je voulais le faire avec proximité et exigence, sans me laisser

entraîner dans la course au volume. » Son cabinet naît ainsi d'un geste simple : remettre la qualité et la précision au centre. Elle intervient sur des postes expérimentés, dans des environnements très variés – laboratoire pharmaceutique, scaleup IA, retail... – avec une même ligne directrice : comprendre finement les enjeux de l'entreprise avant de chercher le bon profil. « Je connais les entreprises, leurs cultures, leurs cycles. J'identifie rapidement si la culture du candidat peut rencontrer celle de mon client. »

#### Cas par cas, loin des logiques industrielles

Elle revendique une sélection resserrée. « Quand je présente un candidat, c'est avec certitude. » Elle chasse, échange longuement, raconte le contexte, installe un dialogue qui permet au candidat de se projeter réellement.

Pour objectiver son intuition, elle déploie l'outil d'évaluation comportementale AssessFirst en cours de processus. « Je

suis humaine. Comme tout le monde je peux me trouver dans un mauvais jour, me laisser inconsciemment influencer par mes propres biais. L'outil permet d'ouvrir des discussions passionnantes. On confronte, on affine, on comprend mieux la personne. On peut la projeter au sein d'une organisation : globale (l'entreprise), mais aussi micro (l'équipe) et ainsi apprécier la complémentarité au sein d'une équipe et donc la cohérence de celle-ci. »

Au fond, FlowerBridge repose sur une conviction : un recrutement n'est pas un acte administratif, mais un levier stratégique. « L'entreprise renforce sa performance lorsque les compétences et motivations sont en adéquation avec les rôles confiés. Et il me plaît d'y participer. »



**[emaline.bateau@flowerbridge.fr](mailto:emaline.bateau@flowerbridge.fr)**

**<https://flowerbridge.fr/>**

# Athénaïs HERSI

## L'innovation numérique comme levier d'émancipation

**A**ncienne technicienne puis ingénieure réseau chez Airbus, passée par la défense chez Thales, Athénaïs Hersi a quitté les grands groupes avec un sentiment de décalage profond. « J'avais l'étiquette prestigieuse, mais je ne me sentais pas alignée avec mes valeurs. Il fallait que je réoriente mes priorités. Je voulais créer quelque chose d'utile, qui ait du sens pour les autres. »

Elle choisit alors de regagner sa région natale, la Guyane, en 2022. Elle y découvre une fracture numérique massive qui touche principalement les personnes à besoin particulier, mais aussi un manque de structuration numérique dans les PME. Elle rejoint alors le réseau Les Premières pour éclaircir structurer son projet d'entreprise, et crée Allo Service Numérique.

### Créer de l'impact pour les territoires ultramarins

« Allo Service Numérique, propose deux activités, précise Athénaïs. Une activité d'accompagnement à la transformation



Athénaïs Hersi, fondatrice d'Allo Service Numérique et de HEEZI

digitale des TPE et PME, dans un premier temps. J'interviens en conseil, pour donner des formations ou pour structurer des process internes. Et le deuxième volet, c'est HEEZI, une application que j'ai pensée comme un outil d'émancipation, et pour des territoires ultramarins. »

HEEZI propose un avatar qui guide l'utilisateur dans sa langue, à travers des situations concrètes : enregistrer un document, rédiger une lettre, comprendre une

interface. « Je veux redonner aux exclus du numérique le contrôle de leur vie. Quand tout se fait en ligne, ne pas maîtriser les outils devient une nouvelle forme d'exclusion. » Avec HEEZI, un parcours de cinquante heures coûterait trois fois moins qu'une formation classique, tout en permettant aux formateurs d'intervenir dans les zones isolées sans multiplier les déplacements.

Aujourd'hui, Athénaïs fédère donc institutions et acteurs de terrain pour préparer le déploiement d'HEEZI. « La demande est là. Il reste à finaliser l'outil et pour cela il me faut des financements. Je veux montrer qu'on peut créer de l'impact depuis la Guyane, pour la Guyane, et inspirer une jeunesse qui manque encore de modèles. »



Tél. +33 (0)7 88 06 39 13  
athenaishersi@alloservicenumerique.com  
in athénaïs-hersi

# Léa SENA

## S'imposer par ses résultats et sa constance

**L**éa Sena, directrice de MULTIGROS en Martinique, fondatrice des enseignes MR HO et MEE JOO, et CEO de World Food Company Paris, développe des activités d'import-export, de distribution spécialisée et de création de marques dans les secteurs alimentaire et cosmétique. Diplômée en commerce international et de l'ESSEC, elle a créé plusieurs enseignes complémentaires dédiées aux produits du monde, au sourcing international et à la cosmétique coréenne. Son objectif est de poursuivre leur développement en Martinique, dans la Caraïbe et l'hexagone, en faisant découvrir de nouvelles tendances de consommation et en créant des marques à forte valeur ajoutée.

### Une journée avec Léa SENA

« Mes journées sont principalement consacrées aux achats stratégiques, en collaboration avec les équipes achats et approvisionnement pour garantir la disponibilité des produits, anticiper les tendances du marché et optimiser les relations avec nos fournisseurs.

Je consacre aussi une grande partie de mon temps au développement de nouveaux produits

et opportunités de croissance, à travers le marketing, la création de marques propres, le lancement de nouvelles gammes et des partenariats internationaux.

J'assure également le pilotage des enseignes MR HO et MEE JOO, les échanges avec nos partenaires étrangers et la réflexion stratégique pour soutenir l'expansion du Groupe. Chaque journée est différente, mais toutes visent le même objectif : répondre aux attentes des consommateurs en s'appuyant sur les meilleures tendances mondiales. »

### Être femme chef d'entreprise

Léa Sena évolue dans un secteur encore majoritairement masculin, mais considère que l'entrepreneuriat repose avant tout sur la compétence, la vision et la persévérance. Elle estime que son regard de femme est un atout pour comprendre les attentes des consommateurs et anticiper les tendances. Si elle constate que les femmes doivent parfois démontrer davantage leur crédibilité pour être reconnues, elle choisit de s'imposer par ses résultats, sa performance et sa capacité à créer de la valeur.



Léa SENA, directrice de MULTIGROS en Martinique, fondatrice des enseignes MR HO et MEE JOO, et CEO de World Food Company Paris

**world fun**  
company PARIS

Tél. FR : +33 (0)6 44 23 68 06  
Tél. MQ : +596 (0)696 365 191  
Standard : +596 (0)596 50 28 00  
wfc\_paris@hotmail.com

# Anna SSOSSÉ

## Une DAF dédiée au tissu économique de son île

Quand elle crée AS Expertise Finances en 2021, après 10 ans passés d'abord à la Société Générale en Guadeloupe puis au siège à la Défense, Anna Ssossé revient à ses racines en Guadeloupe pour apporter de la valeur à un territoire qui l'a façonnée. « Ici, l'insularité crée un tissu économique particulier : un marché restreint, des contraintes réelles, et des chefs d'entreprise qui doivent composer avec cette complexité au quotidien. » Son offre de DAF externalisée et de contrôle de gestion répond à la réalité des PME où la fonction finance manque souvent de ressources humaines, d'outils ou de moyens. Son parcours entre banque et conseil lui donne une lecture fine des enjeux financiers, mais c'est sa capacité à traduire, à relier, qui fait la différence. « Je parle le langage bancaire, mais je suis également consciente des contraintes du terrain. Mon rôle, c'est d'aider les dirigeants à piloter plus sereinement. » Cette hybridité, nourrie d'années entre Paris et la Guadeloupe, lui permet d'intervenir sur des missions ponctuelles ou au long cours, toujours dans une logique de partenariat.

### Son moteur : mettre du cœur à ses réalisations

Son leadership, elle le revendique sensible, engagé. « On ne parle pas assez d'amour dans le leadership féminin. Moi, j'y mets du cœur, une réelle aspiration à apporter de la valeur et une volonté authentique de contribuer. Je crois à la complémentarité, pas au rapport de force. » Dans un environnement encore très masculin, cette posture l'a parfois obligée à prouver davantage, mais elle en a fait une force.

Et Anna Ssossé ne se contente pas d'accompagner, la transmission occupe une place essentielle : elle enseigne la finance à des étudiants. « Former me permet de donner du sens, de sortir des codes, de rencontrer des trajectoires en construction. »

Si entreprendre en Guadeloupe reste un défi, elle en connaît la valeur. « Ici, la prise de risque fait peur. Mais c'est justement parce que l'écosystème est contraignant qu'il faut apporter de la structure et de l'expertise. » Pour elle, entreprendre ici est un acte d'ancrage.



Anna Ssossé a fondé AS Expertise Finances en 2021. Cabinet de conseil spécialisé en finance d'entreprise.



Tél. +590 690 514 556  
anna.sosse@asef.com  
ssosse.anna@gmail.com  
in annassosse

# TONTON SIWO

## Sa mission : valoriser le patrimoine végétal et gustatif des Antilles

Laureen Moesse n'a pas suivi la voie qu'elle imaginait. « Au départ, je voulais être médecin. Finalement, j'ai fait Dauphine, puis travaillé en conseil financier auprès de grandes entreprises. Cette rigueur m'a beaucoup apporté, mais j'avais besoin de construire quelque chose de plus personnel, avec un impact concret. » Pendant le Covid, elle quitte Paris pour regagner sa Guadeloupe natale et créer Tonton Siwo, une marque de sirops artisanaux inspirée du savoir-faire familial. « Mon père prépare des sirops depuis que je suis enfant. Je voulais une entreprise ancrée dans le territoire, exigeante dans sa qualité et porteuse d'une vision moderne de nos traditions. »

Elle développe une gamme mêlant plantes connues – gingembre, cannelle – et ingrédients typiquement antillais comme l'atoumo, la plante « de tous les maux ». L'entreprise reste artisanale, avec un atelier où tout est préparé et mis en bouteille.

« Les sirops sont des produits plaisir, mais ils racontent aussi notre relation aux plantes, un héritage. Pour moi, tout cela relève du bien-être : prendre soin de soi, de sa culture, de son territoire. »

### Entre tradition, stratégie et défis de croissance

Son approche entrepreneuriale repose sur un équilibre assumé. « J'ai une marque émotion, très ancrée dans la culture, mais je garde la rigueur financière que j'ai apprise. Je réfléchis toujours à la perception des produits, aux circuits de distribution, à la manière de faire vivre durablement la marque. »

Si Tonton Siwo s'est fait sa place sur l'île, les défis restent nombreux : exigences de la distribution pour se développer, dépendance aux importations pour le conditionnement... « On arrive à un stade où on nous demande du volume, mais pour produire ce volume, il faut investir. Pour franchir ce cap,



Laureen Moesse, cofondatrice de Tonton Siwo

nous recherchons des partenaires financiers solides. »

Malgré cela, sa vision demeure intacte : « Je veux valoriser le patrimoine végétal et gustatif des Antilles à travers des produits beaux, bons et porteurs de sens, et montrer qu'une entreprise locale peut avoir une ambition forte. »



<https://tontonsiwo.com/>  
contact@tontonsiwo.com  
Tél. +590 690 65 46 98

# Léa BORGARELLI

## Réconcilier performance, technologie et bien-être au travail

De l'univers de la communication à celui des ressources humaines, Léa Borgarelli fait montre d'un parcours guidé par une conviction : la performance durable naît de l'équilibre entre l'humain et l'organisation. Fondatrice de l'Agence CRÉAZUR, elle accompagne aujourd'hui les TPE et PME dans l'optimisation de leurs pratiques managériales et du bien-être au travail. Une approche globale et innovante, nourrie par son expérience entrepreneuriale et son expertise en développement humain.

### L'humain comme moteur de performance

Léa se forme en communication puis en gestion du commerce électronique à HEC Montréal. Elle développe ensuite son expertise au sein de grands groupes internationaux, où elle pilote des projets de transformation digitale, de CRM et de conduite du changement. Elle complète son parcours par un MBA en ressources humaines. L'Agence Créazur articule ses interventions autour de deux axes complémentaires : celui de la transformation RH à travers les Systèmes d'Information RH et la Santé & le Bien-Être au

Travail. Elle propose dans ce domaine des formations, ateliers et accompagnements sur-mesure autour du management du stress, la prévention des RPS, la régulation du système nerveux et la performance durable des équipes.

Son mandat : accompagner les entreprises qui souhaitent faire de la santé mentale, du bien-être au travail et de la transformation RH des leviers stratégiques de compétitivité, de fidélisation et d'attractivité.

### Être femme cheffe d'entreprise

« Diriger au féminin dans mon secteur implique de porter ma vision avec assurance tout en restant exigeante dans la synergie entre l'efficacité technologique et le bien-être des équipes », explique-t-elle. Son parcours auprès de directions générales, d'équipes techniques et de décideurs internationaux lui a permis de développer une vision globale de l'entreprise.

À travers l'Agence Créazur, elle défend un positionnement fort : « Les entreprises les plus performantes seront celles qui sauront protéger l'énergie mentale de leurs talents et faire de la santé au travail un véritable avantage concurrentiel ».



Léa Borgarelli, fondatrice de l'Agence CRÉAZUR



Tél. +33 (0)6 59 87 10 94  
lea.borgarelli@protonmail.com  
in leaborgarelli

# Maëlle VOLTINE, thérapeute entrepreneuriale

## KONFYANS, mieux se sentir pour mieux entreprendre

Maëlle Voltine, fondatrice de KONFYANS, accompagne les entrepreneurs ambitieux à dépasser leurs objectifs sans sacrifier leur santé. Forte d'un parcours entrepreneurial et professionnel riche et atypique, elle s'appuie sur les neurosciences et le neuro-émotionnel pour aider chacun à transformer ses blocages, renforcer son équilibre et incarner durablement une meilleure expérience de vie.

### Réconcilier performance

#### entrepreneuriale et bien-être durable

L'entrepreneuse défend une vision du succès libérée de l'épuisement car les meilleures décisions naissent de la vision, de l'élan, de l'assurance et de l'initiative et permettent de mieux entreprendre et réussir sans se sacrifier.

« Mes trois motivations cardinales sont le bien-être comme levier de performance, le refus d'une culture de l'épuisement et la puissance de la transformation humaine. J'accompagne les entrepreneurs à retrouver



Maëlle Voltine, fondatrice de KONFYANS

clarté, énergie, confiance et audace pour réussir durablement. À travers Konfyans, je défends une réussite alignée, où mieux se sentir permet de mieux décider, mieux entreprendre et progresser sans se sacrifier. »

### Être femme chef d'entreprise

« Être une femme chef d'entreprise dans ce domaine n'est pas un défi à surmonter.

C'est plutôt une raison de plus d'exister » explique Maëlle Voltine.

« L'accompagnement neuro-émotionnel exige une qualité de présence, une écoute attentive et la capacité d'accueillir la vulnérabilité sans jugement. Ce sont des domaines où, en tant que femme, je me sens profondément à ma place. De nombreux dirigeants, en particulier des hommes, évoluent dans des environnements où montrer une faille représente un risque. Face à une femme, dans un cadre sécurisé, quelque chose se débloque. Ils s'autorisent enfin à déposer ce qu'ils portent. Je crois que cette permission est plus facile à offrir en étant femme »



Tél. +596 696 68 24 04  
contact@konfyans.fr  
www.konfyans.fr  
© konfyans\_



# Monétique et moyens de paiement

## LA GRANDE RECOMPOSITION

Entre l'essor du mobile, la diversification des usages, l'arrivée de l'IA et la refonte des infrastructures européennes, les paiements connaissent une transformation profonde et obligent tout le secteur financier à se transformer.

**P**remier constat dans la mutation profonde en cours dans la monétique et les moyens de paiement, le smartphone s'impose comme le point d'entrée privilégié du e-commerce. Si 84 % des acheteurs utilisent encore l'ordinateur, 76 % passent par leur mobile – et la proportion atteint 95 % chez les 18-24 ans, selon une étude menée par la Fevad avec Toluna Harris Interactive. Dans la mode, les articles de sport ou l'alimentaire, le smartphone dépasse désormais l'ordinateur, confirmant un basculement générationnel. Cette évolution s'accompagne d'une diversification massive des moyens de paiement. La carte bancaire reste

incontournable (92 % d'usage), mais les consommateurs combinent désormais en moyenne 4,6 moyens de paiement : portefeuilles numériques (57 %), points de fidélité (76 %), virements classiques (43 %) ou instantanés (31 %), prélèvements, cartes prépayées... Les portefeuilles numériques (wallets) – utilisés par 76 % des acheteurs – s'imposent comme un standard, portés par la biométrie et la fluidité des parcours. Et le paiement fractionné – Buy now pay later (BNPL) – s'est installé durablement : 51 % des acheteurs y ont recours, principalement pour lisser des dépenses importantes. Il est perçu comme un outil de gestion budgétaire (89 %) et un

### LE CHIFFRE

# 95%

**Si 84 % des acheteurs utilisent encore l'ordinateur, 76 % passent par leur mobile - et la proportion atteint 95 % chez les 18-24 ans.**

*\*Étude menée par la Fevad avec Toluna Harris Interactive*

moyen d'accéder à de meilleurs produits (76 %), même si des inquiétudes persistent sur le surendettement (44 %).

Dans les magasins, la transformation est tout aussi visible. Le paiement mobile représente désormais 15 % des paiements par carte, tandis que les espèces, autrefois dominantes, ne pèsent plus que 10 à 15 % du chiffre d'affaires des enseignes, même s'il s'agit toujours du deuxième mode de paiement le plus utilisé. Mais, plus que jamais, le paiement devient un levier d'expérience client autant qu'un outil d'efficacité opérationnelle. Et certaines enseignes permettent notamment d'encaisser dans les rayons de leurs magasins via mobile.

# L'EUROPE DES PAIEMENTS

## Une année de ruptures

France Payments Forum réunit depuis 14 ans les acteurs du paiement en France. Entretien avec Hervé Sitruk, Président Fondateur de l'association qui œuvre à l'organisation d'un marché européen unique des paiements, numérique, compétitif et souverain.

### Quelles sont les priorités de l'Europe des paiements en 2026 ?

**Hervé Sitruk :** 2026 est une année de ruptures. Rupture avec la politique américaine, qui a pris un virage en épingle à cheveux avec le GENIUS Act et demain avec le Clarity Act, l'affirmation d'une stratégie des stablecoins en dollars visant à consolider la suprématie du billet vert dans l'économie numérique mondiale.

Rupture avec le modèle historique de la monnaie à deux étages, centrale et commerciale, avec l'apparition de nouveaux rails dans les paiements : tokenisation des actifs, stablecoins, monnaies numériques de banque centrale...

Et rupture dans l'architecture même des paiements européens, avec des innovations technologiques majeures autour de l'agentique, du quantique, parallèlement à des décisions structurantes sur le paquet législatif autour de la monnaie unique, mais aussi de la mise à jour des réglementations européennes de la DSP, du RSP, de MiCA, ou de l'AI Act, qui se prennent en ce moment même à Bruxelles et qui dessineront les paiements en Europe pour les dix prochaines années.

Face à cela, l'Europe a des atouts considérables : des banques fortes, des fintechs innovantes, des systèmes de paiement à la pointe de la résilience, comme en France avec CB et le virement instantané, et désormais Wero, qui s'affirme comme la solution européenne souveraine dans les paiements de détail. Mais l'Europe reste encore trop fragmentée, trop hésitante.



Hervé Sitruk, Président Fondateur de France Payments Forum

La question n'est plus de savoir si elle doit agir pour sa souveraineté dans les paiements, mais le fera-t-elle à temps, et avec le consensus nécessaire ?

### Quels sont les grands sujets en cours et à venir ?

**H. S. :** Le sujet central, celui dont tout le monde parle, est l'euro numérique. Le Parlement européen s'apprête à voter très prochainement sur le paquet réglementaire. C'est un moment clé. Mais attention à ne pas confondre l'arbre et la forêt : l'euro numérique n'est qu'une pièce d'un puzzle bien plus vaste. Le vrai sujet, c'est celui de l'architecture future des paiements en Europe, et cela couvre la tokenisation des actifs financiers, les stablecoins en euros, les technologies DLT, les wallets, l'identité numérique, l'IA dans les paiements, et demain le quantique.

Sur l'euro numérique, je défends depuis longtemps une approche fondée sur les leçons du passage à l'euro en 1995 : commencer par le gros, le wholesale, pour créer une masse critique qui donne de la valeur à la nouvelle forme de monnaie. Laisser du temps aux solutions de détail. Et surtout, surtout, ne pas briser ce qui fonctionne.

Les autres grands chantiers sont le vote de la DSP3 et du Règlement sur les services de paiement, après la finalisation du Trilogue technique, la révision de MiCA et de l'AI Act, le déploiement du projet

PONTES et la préparation du projet APPIA pour la monnaie numérique interbancaire, et la nécessité urgente de stablecoins en euros ; en effet, le risque de « stablecoinisation » en dollars de l'économie européenne est réel et immédiat.

### Comment FRANCE PAYMENTS FORUM (FPF) peut-il aider l'écosystème des paiements dans ces défis ?

**H. S. :** FPF est une association fondée en 2012, qui regroupe désormais près de 100 membres (banques, établissements de paiement, grands opérateurs, fintechs, cabinets de conseil et experts indépendants) représentant l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements en France et en Europe.

Notre rôle est d'abord de créer un espace de consensus. Sans consensus, aucun projet européen ne pourra réussir, et la porte sera grande ouverte aux solutions internationales. C'est l'objectif que nous nous sommes fixés pour 2026 : être le lieu où les acteurs publics et privés se retrouvent pour construire ensemble les réponses aux défis contemporains.

Concrètement, FPF anime 9 groupes de travail thématiques, publie chaque mois une Newsletter de référence sur les paiements, a rédigé des Documents de Position sur l'euro numérique, les cryptopaiements, la DSP3, les virements instantanés, la tokenisation. Et nous organisons des Rencontres de haut niveau : le 25 juin prochain, nous réunissons à Paris, à l'Automobile Club de France, un panel inédit d'acteurs, pour une conférence sur « Les nouveaux rails des paiements numériques en Europe : monnaies numériques (centrales et commerciales), Tokenisation... ». C'est le rendez-vous de référence de ce mois de juin sur ces sujets de paiement.



Tél. +33 (0)6 72 78 13 73

president@francepaymentsforum.eu  
www.francepaymentsforum.eu



Table ronde sur « La stratégie européenne des paiements numériques à l'heure de la Souveraineté » organisée le 14 avril 2026

## Vers un paiement plus fluide et plus intelligent

Car la vague d'innovation actuelle dépasse largement le sans contact. Le TaptoPay, qui transforme un smartphone en terminal d'encaissement, se diffuse rapidement, notamment auprès des indépendants mais aussi dans les enseignes notamment au moment des soldes ou des fêtes comme Noël. Cette technologie s'appuie sur le NFC et supprime le besoin d'un terminal dédié, réduisant les coûts d'équipement.

En parallèle, l'écosystème voit émerger des solutions d'initiation de paiement via API, des liens de paiement (pay by link), des QR codes, des paiements P2P (Wero, Lydia...) ou encore des plateformes d'orchestration capables d'optimiser en temps réel le routage des transactions. L'objectif est toujours le même : réduire les frictions, améliorer les taux d'acceptation et

adapter les parcours aux préférences locales.

Mais la rupture la plus profonde pourrait venir de l'IA agentique. Après l'IA prédictive et l'IA générative, une nouvelle génération d'agents autonomes capables de comparer, sélectionner et

déclencher des achats devrait émerger. Selon PwC Strategy, ces agents pourraient représenter 15 % du e-commerce européen en 2030. Concrètement, le commerce agentique de demain serait structuré autour d'agents IA capables d'exécuter des

actions concrètes : remplir un panier, suivre une commande ou initier un paiement. Deux scénarios se dessinent : un modèle où l'utilisateur valide l'achat, et un modèle où l'agent exécute l'opération de bout en bout.

© ADOBESTOCK



## PAYPLUG

### Son pari : une solution de paiement pensée pour les commerçants

**D**epuis 15 ans, Payplug s'est imposée comme la solution française de paiement omnicanal pour les commerçants. « Notre parti pris, c'est d'être un champion domestique dans un univers dominé par des acteurs internationaux très généralistes et de nous intégrer aux écosystèmes des enseignes », souligne Antoine Grimaud, cofondateur et CEO.

Payplug revendique près de 800 partenaires, des ERP aux logiciels de caisses en passant par les CMS ou mainteneurs. « Le paiement est au centre de tout. Un commerçant doit pouvoir suivre en temps réel ce qui se passe en ligne et en boutique, réconcilier ses flux sans effort. » Cette approche s'appuie aussi sur un avantage domestique décisif : « grâce à notre travail quotidien avec le réseau Cartes Bancaires et au fait que nous soyons devenus, en 2017, une filiale du Groupe BPCE, 2<sup>e</sup> groupe bancaire en France et l'un des plus gros émetteurs, nous atteignons des taux d'acceptation de 95,2 % en moyenne, bien au-dessus des standards du marché. »

Payplug élargit également son offre de moyens de paiement. « Nous avons été le premier PSP

*Français à permettre à un marchand français d'accepter un paiement en ligne via Wero. Ce mode de paiement est déjà une réalité entre particuliers. Il le deviendra chez les commerçants. »* Et bien sûr Payplug prend part à la montée en puissance du Tap-to-Pay en magasin.

#### L'IA agentique en perspective

Mais parce qu'elle a su préserver son ADN très tech tout en tirant parti de la puissance d'un groupe comme BPCE, Payplug porte son regard sur la prochaine rupture : le commerce agentique. « Le haut du tunnel d'achat est déjà transformé par l'IA. Le bas du tunnel, le paiement, ne l'est pas encore. Mais on peut imaginer des usages très naturels : demander à ChatGPT ou Gemini d'acheter un article dès qu'il sort, ou si le prix passe sous un seuil. »

En attendant, Payplug a lancé son premier serveur MCP pour faciliter des actions de gestion pour le commerçant grâce à l'IA. « Il peut ainsi analyser les meilleures ventes par exemple, et déclencher une promotion en quelques minutes, le tout en langage naturel. »



Antoine Grimaud, CEO de Payplug

**payplug**

[www.payplug.com/fr](http://www.payplug.com/fr)

**W-HA**

# Tap to Pay: Orange accélère dans le paiement mobile

Filiale d'Orange, W-HA lance une nouvelle version de son offre Tap to Pay. Sa directrice générale, Frédérique Mourrain, détaille les atouts d'une application pensée pour les pros et PME, entre simplicité d'enrôlement, sécurité et connectivité renforcée.

## Pourquoi souhaitez-vous mettre en avant Tap to Pay aujourd'hui ?

**F. M. :** Le marché arrive à un moment charnière : le sans contact est devenu un réflexe depuis le Covid, les usages se sont digitalisés, et le smartphone s'est imposé comme un outil professionnel à part entière. Toutes les conditions sont réunies pour que le paiement sur mobile devienne un geste naturel, y compris pour les commerçants. C'est dans ce contexte que nous déployons une offre Tap to Pay dans les 550 boutiques Orange et en ligne, avec un lancement structuré, une communication renforcée et un nouveau site web. L'objectif est clair : rendre cette solution visible, simple d'accès et adaptée aux besoins des pros et PME.

## En quoi l'expertise d'Orange constitue-t-elle un avantage déterminant ?

**F. M. :** Le paiement repose désormais sur deux éléments essentiels : le device et la connectivité. Ce sont précisément les domaines d'excellence d'Orange. Cette maîtrise nous permet d'offrir une solution d'encaissement fiable, sécurisée et opérationnelle en toutes circonstances. Les marchands comme leurs clients y sont sensibles : la marque Orange rassure, notamment sur les aspects de sécurité et



Frédérique Mourrain, directrice générale chez W-HA

de protection des données. Orange dispose également d'une expertise forte du segment des professionnels sur laquelle on s'est appuyé pour adapter notre offre Tap to Pay aux besoins et aux attentes de ce marché particulier. Enfin, travailler avec Orange nous permet de déployer rapidement une solution innovante à grande échelle au plus près des territoires grâce au maillage régional très fin des boutiques Orange.

## Qu'est-ce qui différencie votre Tap to Pay des autres solutions du marché ?

**F. M. :** Nous avons d'abord travaillé le parcours d'enrôlement, qui est souvent un point de friction. Malgré des obligations réglementaires très fortes, nous avons conçu un parcours 100 % digital qui permet d'ouvrir un compte en moins de cinq minutes : seul depuis le site web, en boutique Orange ou chez un distributeur ayant opté pour notre offre. C'est un vrai différenciant : chez la plupart de nos concurrents les délais d'ouverture de compte sont compris entre quarante-huit heures et cinq jours. Nous avons également développé un dashboard complet, pensé pour faciliter la comptabilité et le pilotage de l'activité. Enfin, notre modèle sans engagement et facturé à l'usage répond aux besoins des professionnels saisonniers ou de ceux qui ont des pics d'activité ponctuels.

## À quels types de professionnels s'adresse cette solution ?

**F. M. :** Aux artisans, professions de santé, commerçants itinérants, restaurateurs... tous ceux qui ont besoin d'encaisser en mobilité, sans matériel dédié. Mais aussi à de grands retailers. Dans une enseigne de parfums et produits cosmétiques par exemple, permettre aux vendeuses d'encaisser directement sur un smartphone viendra fluidifier le parcours client. Tap to Pay répond à ces deux usages, avec une solution souple, simple à déployer et compatible avec n'importe quel device.

## La technologie Tap to Pay marque-t-elle une rupture dans les usages de paiement ?

**F. M. :** C'est la continuité logique du sans contact finalement. Le geste de payer de téléphone à téléphone s'installe progressivement. Il reste des réticences, souvent liées à la sécurité, mais notre solution intègre les standards les plus élevés, renforcés par les exigences d'Orange. L'autre enjeu, c'est le renouvellement du parc : beaucoup ont investi dans un terminal de paiement (TPE) et paient un abonnement pour la maintenance. Avec Tap to Pay, il n'y a plus de matériel, plus de panne mécanique, et donc des coûts réduits. Le paiement devient plus souple, et l'application permet d'intégrer des évolutions, dans un secteur où l'innovation est très rapide. Orange a une vraie carte à jouer, et nous serons d'ailleurs présents à VivaTech pour le démontrer.



<https://contodeo.com/>



Cette évolution soulève des questions majeures : gestion des identités, responsabilité en cas d'erreur, conformité avec l'authentification forte, risques d'usurpation. Les réseaux Visa et Mastercard travaillent déjà à des écosystèmes contractuels dédiés, intégrant des mandats cryptographiques et des mécanismes de recours adaptés.

### Régulation, souveraineté, innovation : les banques européennes mobilisées

La transformation des paiements ne se limite pas aux usages : elle touche désormais les infrastructures elles-mêmes. La blockchain introduit des capacités inédites pour le secteur, en particulier l'atomicité, c'est-à-dire la possibilité d'exécuter en une seule opération numérique le transfert de fonds, les contrôles de conformité et la traçabilité. Elle permet aussi la programmabilité : un paiement



peut être automatiquement déclenché par un événement contractuel, comme la livraison d'une marchandise ou l'atteinte d'un seuil de stock. Ces fonctionnalités dépassent les capacités des systèmes historiques, construits par couches successives depuis les années 1970. Face à ces évolutions, les banques européennes doivent

*Les banques européennes ont investi en moyenne 96,9 millions de dollars dans la modernisation de leurs paiements en 2025.*

moderniser leurs systèmes. Selon l'étude KPMG Partnering for payment modernization, elles ont investi en moyenne 96,9 millions de dollars dans la modernisation de leurs paiements en 2025, les grandes banques corporate dépassant 150 millions. Ces montants reflètent l'ampleur du chantier : adapter des infrastructures anciennes à des technologies capables d'exécuter des transactions plus rapides, plus sûres et plus riches en services. Dans ce mouvement, la tokenisation occupe une place croissante. Elle consiste à représenter un actif - financier ou non - sous forme numérique sur une blockchain, ce qui permet de l'échanger instantanément et de manière sécurisée. Ce principe dépasse le seul terrain des paiements : il touche l'asset management, le trading et les transactions transfrontalières. ●●●

©ADOBESTOCK

## GIESECKE+DEVRIENT

### Click to Pay : vers une nouvelle ère du paiement et du commerce agentique



Vincent Mayet, directeur des ventes France et Belgique et Olivier Séry, directeur du digital chez Giesecke+Devrient

Les technologies de paiement évoluent rapidement. Aujourd'hui, des solutions comme Click to Pay permettent aux consommateurs d'enregistrer leurs informations de carte de manière sécurisée afin de payer plus rapidement, sans avoir à ressaisir leurs données à chaque achat. « Selon Visa, Click to Pay réduirait un paiement en ligne de 20 secondes par rapport à une saisie manuelle lors d'un paiement en ligne de la carte », souligne Vincent Mayet,

directeur des ventes France et Belgique chez Giesecke+Devrient ePayments. Une expérience plus simple qui réduit aussi les abandons de panier et permet d'augmenter les ventes. Just Eat Takeaway au Royaume-Uni a ainsi constaté une hausse de 5,5 % du taux de conversion et une baisse de plus de 30 % des refus de paiement.

#### L'avenir du e-commerce

Mais Click to Pay ne sert pas uniquement à rendre le paiement plus rapide. La prochaine étape permettra à des systèmes intelligents, comme des agents IA, ou des appareils connectés d'effectuer des achats pour les consommateurs. « Bien que le commerce agentique et les technologies émergentes comme les stablecoins font aujourd'hui l'objet de nombreuses discussions, une solution comme Click to Pay offre déjà un cadre standardisé, sécurisé et fiable pour les transactions déléguées et pilotées par des agents »,

précise Olivier Séry, Directeur du Digital chez Giesecke+Devrient.

Plusieurs technologies, sur lesquelles G+D travaille activement, avancent déjà ensemble : la tokenisation pour protéger les données ; Click to Pay pour simplifier le paiement ; l'authentification via « Passkeys » ou « Clé d'accès » ; le commerce agentique pour permettre aux systèmes intelligents d'agir au nom et sous le contrôle des utilisateurs. Les agents IA utilisent des données de paiement sécurisées grâce à la tokenisation, mais les banques, le partenaire de confiance des consommateurs, continuent à contrôler et autoriser les transactions.

« En combinant ces éléments, Click to Pay devient une base de confiance pour les futurs échanges numériques. Et bonne nouvelle, en partenariat avec G+D, Cartes Bancaires offrira très prochainement ce service », conclut Olivier Séry.



**Giesecke+Devrient**  
Creating Confidence

[www.gi-de.com](http://www.gi-de.com)

# PAYTWEAK

## Avec PayPOS, paiements physiques et digitaux convergent vers la véritable omnicanalité

Née en Normandie, Paytweak s'est imposée comme l'un des acteurs technologiques les plus innovants du paiement à distance. Sa COO et vice-présidente exécutive, Chloé Fiedler, revient sur une trajectoire singulière et sur le lancement de PayPOS, une brique monétique qui pourrait rebattre les cartes du secteur.

### Comment résumer l'ADN de Paytweak, onze ans après sa création ?

**C. F. :** Paytweak est née d'un constat très simple : sécuriser totalement la relation entre le porteur de carte et le marchand. Thierry Meimoun, notre fondateur, intégrait des prestataires de services de paiement lorsqu'il a lui-même été victime d'un piratage. Il a alors imaginé une solution SaaS entièrement développée en interne, sans outsourcing, avec un chiffrement militaire hybride. L'idée était de permettre aux marchands, même sans site e-commerce, d'envoyer des liens de paiement sécurisés. C'est ainsi qu'est né notre PayByLink, qui reste aujourd'hui notre cœur de métier et représente près de 50 % de notre activité.



**Chloé Fiedler, Chief Operating Officer & Partnerships**

### Le PayByLink s'est démocratisé depuis. Qu'est-ce qui distingue encore votre approche ?

**C. F. :** Nous offrons aux marchands une technologie éprouvée, une personnalisation avancée et aux banques une solution en marque grise. Lorsqu'un client reçoit un lien de paiement, tout est parfaitement cohérent : l'adresse d'envoi, l'identité visuelle, le parcours et l'expérience utilisateur. Nous ne traitons pas les fonds ; nous fournissons une infrastructure technologique qui s'appuie sur les contrats bancaires existants. Cette neutralité nous permet d'accompagner de grands groupes des secteurs du luxe, du retail, du tourisme ou du recouvrement, et de nous intégrer directement aux plateformes de nos partenaires (banques, PSP ou éditeurs internationaux comme Amadeus).

### Vous avez ensuite multiplié les innovations : VoicePay, Reverse... Quelle logique guide ces développements ?

**C. F. :** Nous innovons toujours en réponse à des besoins concrets. VoicePay, présenté au CES de Las Vegas, permet de déclencher des paiements sécurisés au téléphone, sans interrompre le dialogue. Notre technologie est utilisée par plus de 7 000 conseillers et sécurise tous les jours plus de 25 000 transactions. Reverse est né pendant le COVID. Ici, liens

de paiement ne servent plus à encaisser, mais à rembourser sur carte ou compte bancaire. Plus récemment, avec le protocole breveté V-SCA, nous travaillons sur de nouveaux mécanismes d'authentification forte adaptés aux parcours assistés.

### Avec PayPOS, vous entrez à présent dans la monétique. Qu'apporte cette nouvelle brique ?

**C. F. :** PayPOS est une évolution majeure. Elle intègre dans le terminal de paiement tout ce qui relevait jusqu'ici du monde digital : paiement par lien, virement instantané, paiement fractionné, cryptoactifs, QR code ou encore BNPL... Si un terminal tombe en panne, un simple smartphone prend le relais pour encaisser. L'application fonctionne sur tous les terminaux Android et est déjà déployée chez des partenaires comme Verifone. L'enjeu est désormais de réconcilier les flux online et offline au sein d'un même environnement, un défi opérationnel et comptable majeur pour les commerçants. Avec PayPOS, nous faisons converger les paiements vers une véritable omnicanalité, tout en laissant aux banques



et aux prestataires la gestion des flux et de la relation financière.

### Dans un univers aussi sensible, comment garantisiez-vous la sécurité des transactions ?

**C. F. :** La sécurité, c'est un enjeu majeur de l'entreprise. Nous sommes certifiés PCI DSS 4.0.1, SAQ D, Level-1, le plus haut niveau de certification de l'industrie des paiements. Depuis 11 ans, nos infrastructures n'ont jamais subi de compromission de données clients. Au-delà de la conformité, nous investissons continuellement dans l'innovation. Avec Paytweak AI, notre moteur d'analyse comportementale alimenté par des millions de transactions, nous pouvons identifier les signaux faibles, détecter les comportements anormaux et anticiper certaines tentatives de fraude avant qu'elles n'impactent nos clients. L'objectif est simple : offrir un niveau de sécurité bancaire sans jamais complexifier l'expérience utilisateur.



Tél. 0805 69 31 32  
hello@paytweak.com  
www.paytweak.com

Dans ce contexte, l'Europe avance sur son propre projet : l'euro numérique. La BCE vise une première émission potentielle en 2029, sous réserve de l'adoption du règlement européen attendu en 2026. Mais le débat est vif entre la BCE qui estime le coût de déploiement à 5 milliards d'euros, et les banques européennes qui l'évaluent plutôt entre 18 et 30 milliards. « D'autant que les banques considèrent que l'euro numérique de détail ferait double avec des solutions qu'elles développent déjà, à commencer par Wero, solution européenne de paiement instantané numérique par téléphone mobile, portée par le consortium EPI (European Payments Initiative) et déployée en France, en Allemagne et en Belgique depuis 2024 », explique KPMG.

Et pour Guillaume Petipas, associé chez KPMG France, « le premier qui atteindra la masse



critique aura l'usage client majoritaire et intégrera l'autre dans son bouquet de services en position de force. »

Au-delà des technologies, c'est un enjeu de souveraineté. L'Europe cherche à éviter de reproduire la dépendance aux

réseaux américains qui caractérise encore les paiements par carte. Comme le souligne Arnaud Bourdeille, autre associé chez KPMG, « ce qui se joue aujourd'hui avec la tokenisation et l'euro numérique, c'est la capacité de l'Europe à peser

sur les standards monétaires et technologiques de demain ». L'objectif est clair : construire des infrastructures paneuropéennes capables de rivaliser avec les écosystèmes américains et asiatiques, et maîtriser les données de paiement dans un environnement de plus en plus numérique.

Entre explosion du mobile, montée en puissance de l'IA, innovations structurelles et recomposition réglementaire, les paiements entrent dans une nouvelle ère. Plus rapides, plus intelligents, plus intégrés, ils deviennent un terrain stratégique où se jouent à la fois l'expérience client, la compétitivité des acteurs et la souveraineté européenne. Une recomposition profonde est déjà bien engagée : elle redéfinit la manière dont nous payons mais aussi dont se positionnent les acteurs du marché pour les années à venir.

...

©ADOBESTOCK

## MONETICO

### Une gamme pensée pour tous les parcours d'encaissement

**Entretien avec Marc-Vincent Fuhlhaber, directeur des ventes de Monetico, filiale du groupe Crédit Mutuel.**

#### Quels sont les principaux enjeux des entreprises en matière de paiement ?

**M.-V. F. :** Le paiement doit être simple, fluide et sûr. C'est la dernière étape du parcours client : s'il devient un irritant, il freine l'achat. Les besoins varient selon les secteurs – flux continus en grande distribution, expérience personnalisée en boutique spécialisée, mobilité pour les artisans ou les taxis, performance et conversion pour l'e-commerce. Les entreprises attendent des solutions capables de s'adapter à leurs parcours, à leurs contraintes de stock, à l'omnicanalité. C'est précisément ce que nous adressons avec la gamme Monetico.

#### Comment a été pensée cette gamme ?

**M.-V. F. :** L'esprit de Monetico c'est d'offrir des solutions qui répondent aussi bien aux besoins d'une TPE qu'à ceux d'un grand groupe, pour de l'encaissement simple



Marc-Vincent Fuhlhaber, directeur des ventes

en point de vente physique comme en e-commerce, ou les 2, et des parcours d'encaissement plus complexes avec de l'encaissement pour compte de tiers. Nous travaillons avec tous les secteurs d'activité. Notre rôle est de leur proposer des solutions adaptées, simples à déployer, et capables d'évoluer avec leur activité. Et comme nous développons nos propres solutions au sein de notre filiale informatique, nous pouvons améliorer nos offres de manière continue.

#### Quels sont les plus des produits Monetico ?

**M.-V. F. :** Monetico Retail offre une plateforme unique pour gérer terminaux, encaissement en mobilité et e-commerce, avec une centralisation des données pour piloter son activité. Pour les TPE, Monetico Proximity propose des terminaux tactiles et des services comme le partage d'addition ou le pourboire. Monetico Tap to Pay transforme le smartphone en terminal sécurisé, sur iPhone comme sur Android. Et Monetico Online simplifie l'accès à la vente en ligne avec des offres lisibles. Enfin, avec des data centers en France et des outils de lutte contre la fraude qui s'adaptent en permanence, la sécurité est dans l'ADN du groupe. Avec Monetico, les entreprises bénéficient d'un environnement souverain, sécurisé et évolutif.

**Monetico**

UN ENSEMBLE DE SOLUTIONS PROPOSÉ PAR

Crédit Mutuel CMC

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

communiqué

**NOELSE**

# Réintroduire l'humain au cœur des paiements

Un des plus anciens établissements de paiement de France agréé depuis 2011, Noelse s'impose comme une alternative souveraine et transparente pour les particuliers comme professionnels. Une promesse simple : la puissance du digital, sans renoncer à la relation.

Noelse n'est pas née d'une rupture technologique, mais d'un constat : la banque en ligne a gagné en efficacité ce qu'elle a perdu en proximité. L'entreprise, historiquement ancrée à Angers, a choisi une voie singulière : conjuguer la fluidité d'un établissement 100 % digital et d'une technologie propriétaire tout en refusant le modèle du client-ticket. « *Quand vous avez un problème, vous parlez à quelqu'un. Une vraie personne, basé en France. Pas à une FAQ habillée en conseiller* », tranche Adrien Fournier, directeur Marketing France chez Noelse. Cette promesse a attiré plus de 50 000 clients, dont une majorité de professionnels. « *Ce n'est pas un hasard. C'est le signe que les pros, qui ont des besoins concrets et peu de tolérance pour les frictions inutiles, ont trouvé chez nous ce qu'ils cherchaient.* »

## Une offre pensée pour les pros : payer, encaisser, piloter

Car ici la transparence est de mise : une grille tarifaire lisible, sans surprise. « *Ce n'est pas un argument marketing, c'est un engagement opérationnel pour nos clients.* » Et L'offre Pro Collect réunit dans un même écosystème l'ensemble des besoins d'encaissement : un terminal de paiement relié à un sous-compte, des encaissements en temps réel, la création de liens ou pages de paiement personnalisées, et la possibilité d'ouvrir des sous-comptes pour gérer son budget.

« *Un professionnel a deux besoins fondamentaux : payer et encaisser. Ces deux fonctions doivent être fiables, rapides et intégrées dans un seul outil* », insiste Adrien Fournier. La politique tarifaire constitue un autre marqueur fort. Là où les banques traditionnelles prélèvent entre 1,0 % et 2,5 % de commission sur la majorité de leurs offres, Noelse applique 0 % sur les 5 000 premiers euros encaissés chaque mois, puis 0,7 %. Les commerçants peuvent également bénéficier des

tarifs du réseau CB, souvent plus compétitifs. Résultat : un gain immédiat en fin de mois pour les indépendants, artisans et commerçants, qui adoptent massivement la solution. « *Certains attendaient trois semaines pour ouvrir un compte pro dans leur banque habituelle. Chez nous, c'est une affaire de minutes.* »

Derrière cette offre se dessine une conviction forte : une partie des professionnels est structurellement mal servie. Autoentrepreneurs, artisans et commerçants sont jugés pas rentable pour intéresser les grandes banques, trop "risqués" ou trop complexes pour certaines néo-banques. « *Il y a une fracture dans le monde bancaire que personne ne veut vraiment nommer : les clients qui veulent un produit simple et qui rapportent peu sont mal servis, volontairement* », pointe Adrien Fournier. Noelse a un positionnement opposé.



Pas de condition de revenus minimaux, pas de paperasse interminable pour ouvrir un compte pro : « *on croit que la qualité de service ne devrait pas être proportionnelle à la taille du chiffre d'affaires.* »

## La confiance avant tout

Plus largement, Noelse répond à une attente très forte : celle de la confiance et de la souveraineté. « *Les gens veulent savoir où est leur argent, comment il est utilisé, combien ça coûte réellement. C'est une attente basique, mais le secteur bancaire a mis des décennies à ne pas y répondre. Nous, si.* »

L'établissement est certifié PCI-DSS niveau 1, le plus haut standard de sécurité des données de paiement, et les fonds des clients sont cantonnés et garantis jusqu'à 100 000 euros. « *La sécurité ne doit pas être un département qu'on appelle après coup. C'est quelque chose que l'utilisateur doit sentir à chaque interaction avec son compte* », rappelle Adrien Fournier. Dans un marché où l'innovation technologique s'est parfois faite au détriment de la relation, Noelse revendique une autre voie : celle d'un acteur digital qui remet l'humain, la transparence et la souveraineté au centre de l'expérience bancaire.



<https://noelse.com/professionnels>

# L'IA S'IMPOSE DÉJÀ DANS LES ACHATS EN LIGNE



Selon une étude Odoxa pour la Fevad, présentée en février dernier, un tiers des acheteurs en ligne utilise déjà l'IA générative dans son parcours d'achat. Une pratique particulièrement répandue chez les 15-24 ans, les cadres et les Franciliens.

L'IA intervient surtout en amont de la décision, pour comparer, trier ou obtenir des informations jugées neutres. 58 % des utilisateurs y recourent avant l'achat, contre 27 % au moment de payer, étape où la confiance chute nettement. Les usages se concentrent sur les produits techniques et l'électroménager, perçus comme plus complexes, tandis que la mode reste moins concernée. Mais les services, notamment les séjours et billets de transport, figurent aussi parmi les catégories où l'IA est la plus mobilisée.

La progression des usages est portée par une population de plus en plus encline à se servir de l'IA : 25 % des Français utilisent désormais l'IA régulièrement, contre 6 % en 2023. Parmi eux, 73 % l'intègrent à

leurs achats en ligne et 66 % déclarent lui faire confiance.

Les réticences varient selon les étapes du parcours : crainte d'un manque de neutralité commerciale, inquiétudes sur la confidentialité des données ou volonté de garder la main au moment du paiement. L'analyse des arbitrages effectués par les cyberacheteurs montre que le montant constitue le critère déterminant dans la décision d'achat agentique (32 %), en particulier lorsque celui-ci est inférieur à 50 €. Côté finalisation de l'achat, 22 % des cyberacheteurs, et même 27 % des usagers réguliers de l'IA, se montrent disposés à envisager un achat avec une délégation totale du paiement à l'IA.

Pour Marc Lolivier, délégué général de la Fevad, cette adoption rapide marque un tournant et, « pour les commerçants, l'enjeu est désormais clair : comprendre ces nouveaux usages, investir ce champ et s'adapter dès maintenant à une transformation qui va durablement faire évoluer les parcours d'achat ». ●

©ADOBESTOCK

## P2S : l'innovation française pour piloter la rentabilité des paiements en temps réel

Chaque jour, les banques traitent des millions de paiements par carte. Derrière chacune de ces transactions se cache une mécanique tarifaire complexe faisant intervenir de nombreux paramètres : type de carte, pays d'émission, réseau de paiement, canal d'acceptation, catégorie de commerçant ou encore règles tarifaires propres aux réseaux monétiques internationaux.

Pour les établissements financiers, cette complexité rend difficile l'évaluation précise de la rentabilité réelle d'une transaction.

C'est précisément à ce niveau qu'intervient P2S (Payment Steering Solution) : ce progiciel développé par Effyis calcule en temps réel le coût réel de chaque transaction en tenant compte de l'ensemble des paramètres applicables : interchange, commissions interbancaires, frais de traitement et autres composantes tarifaires. La banque dispose ainsi d'une vision instantanée de sa rentabilité transaction par transaction.



Younes Araqi Houssaini, Partner Effyis Group

### Nouvelles perspectives de pilotage

Cette solution permet notamment de construire une tarification commerçant plus précise, fondée sur les coûts réellement supportés. « Les marges ont été ajustées grâce à P2S et les offres commerciales ont été calibrées au plus juste » explique le Directeur Produit d'une grande banque acqureur.

Pour une banque émettrice, elle permet d'éclairer les décisions relatives au

portefeuille cartes. Le lancement d'un nouveau produit, l'évolution d'une gamme existante ou encore une migration BIN peuvent être simulés en amont afin d'en mesurer l'impact économique.

« Grâce à l'ISO 20022, les banques disposent de plus en plus de données sur les paiements. Le véritable enjeu consiste désormais à transformer ces données en information exploitable pour piloter la rentabilité », explique Younes Araqi Houssaini, Partner au sein d'Effyis.

Déployée auprès de plusieurs groupes bancaires en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, la solution a déjà permis d'identifier plusieurs millions d'euros d'opportunités d'optimisation et de fiabiliser les modèles économiques liés aux paiements.

Une évolution qui pourrait transformer durablement la manière dont les établissements pilotent leur activité monétique.



**HPS**

# « Une plateforme alliant innovation, résilience, sécurité et rapidité de mise sur le marché »

Présent dans plus de 100 pays, HPS s'est imposé comme un acteur majeur des paiements électroniques. Abdeslam Alaoui Smaili - CEO, revient sur les mutations du secteur et sur la manière dont ses solutions PowerCARD et BankWorld y répondent.



## Comment HPS s'est imposé comme un acteur mondial des paiements ?

**A. A. S. :** HPS est un leader mondial des solutions de paiement électronique, fondé en 1995 au Maroc. Ses solutions sont utilisées dans plus de 100 pays et accompagnent plus de 500 institutions financières, banques, processeurs, opérateurs télécoms, fintechs et acteurs du commerce, à partir des douze pays où sont basées ses équipes. Le groupe couvre l'ensemble de la chaîne de valeur : émission, acquisition, traitement des transactions, paiements digitaux, lutte contre la fraude et services à valeur ajoutée. Grâce à nos solutions PowerCARD et BankWorld, reconnues parmi les solutions les plus complètes du marché, nous soutenons la transformation digitale des acteurs et leur capacité à répondre à l'évolution rapide des usages.

## Quelles mutations redéfinissent aujourd'hui les usages et infrastructures de paiement ?

**A. A. S. :** Le marché connaît une profonde mutation, portée par la technologie, la réglementation et les attentes des consommateurs. Le paiement instantané devient une référence, et l'open

banking facilite l'émergence de nouveaux services tout en accélérant le paiement de compte à compte. Dans le même temps, la tokenisation d'asset favorise la désintermédiation, tandis que des cadres réglementaires comme MiCA ou le Genius Act soutiennent l'essor des stablecoins. Les banques centrales, elles, explorent les monnaies numériques. Et parallèlement, l'hyperpersonnalisation et l'intelligence artificielle - notamment l'IA agentique - transforment les parcours. L'enjeu dans cette dynamique est de concilier innovation, sécurité, conformité et interopérabilité.

## Comment vos solutions PowerCARD et BankWorld accompagnent-elles ces transformations ?

**A. A. S. :** Elles permettent de déployer rapidement de nouveaux services et d'intégrer des capacités avancées d'IA : détection de fraude, analyse comportementale, automatisation. L'intégration des produits de HPS et de CR2, que nous avons acquis en 2024, permet de proposer une même plateforme technologique couvrant l'interaction client, le traitement de la transaction et la gestion des comptes. De quoi créer une expérience « Glass to Ledger ». Nous passons d'une

ère digitale où le credo était « *Faites le vous-même* » (Do It Yourself) à une ère de l'IA « *Faites-le pour moi* » (Do It For Me). Ici, la force du groupe réside dans sa capacité à transformer la complexité du secteur en solutions concrètes, performantes et durables. Notre différenciation repose sur trois piliers : une plateforme globale et éprouvée, une innovation continue au cœur des usages et une capacité d'exécution à grande échelle. Il faut savoir par exemple qu'entre 12 % et 16 % du chiffre d'affaires sont investis chaque année en R&D. Nous voulons ainsi offrir une plateforme capable d'allier innovation, résilience, sécurité et rapidité de mise sur le marché.

## Quels défis identifiez-vous pour les prochaines années et comment HPS s'y prépare ?

**A. A. S. :** Trois enjeux dominant. Le premier est l'accélération technologique : paiements instantanés, open banking, désintermédiation, IA... Les écosystèmes deviennent plus complexes à orchestrer, d'où l'investissement dans une plateforme évolutive et performante. Le deuxième concerne la sécurité. Avec la montée de la fraude, les acteurs doivent être irréprochables ; l'IA est intégrée dans les flux pour une détection en temps réel et un renforcement continu de la cybersécurité. Le troisième touche aux modèles économiques et à l'expérience client : nécessité d'innover plus vite, de réduire les coûts et d'offrir des parcours plus fluides. D'où la transition vers des modèles SaaS et des plateformes modulaires. S'y ajoute un enjeu transversal : opérer à grande échelle dans des environnements réglementaires exigeants, grâce à une présence internationale et une expérience sur des marchés très divers.

**HPS**
[www.hps-worldwide.com](https://www.hps-worldwide.com)

# Transformer les entreprises pour demain

## L'HEURE DES ARBITRAGES

Face aux ruptures technologiques, environnementales et sociales, les entreprises doivent désormais décider vite, structurer mieux et investir juste. L'enjeu n'est plus d'empiler les outils, mais de bâtir un modèle capable de rester performant, souverain et durable dans un monde instable.

L'intelligence artificielle s'impose comme un levier majeur de transformation, mais elle reste un terrain miné pour les organisations qui s'y engagent sans stratégie claire. L'étude *State of IA in Entreprise 2026* de Deloitte souligne que l'accès des collaborateurs à l'IA a augmenté de 50 % en 2025. Et les attentes en matière de passage à l'échelle sont élevées : le nombre d'entreprises ayant  $\geq 40$  % de leurs projets en production devrait doubler dans les six prochains mois. Pourtant, selon Deloitte, parmi les 79 % des entreprises qui ont déjà déployé des solutions d'IA, seules 22 % estiment avoir atteint un niveau de maturité suffisant pour en tirer un avantage réel. Beaucoup se retrouvent avec des outils sous-utilisés, mal intégrés ou trop coûteux à maintenir.

De plus, des questions longtemps restées en suspens devant l'engouement premier pour l'IA deviennent centrales. C'est le cas de la souveraineté technologique. Karim Bouayad, technical program manager sur les infrastructures pour l'IA chez Mistral, le formule sans détour : « Le besoin de souveraineté va devenir central dans les choix d'infrastructures d'IA. On le voit très bien avec Mistral AI : c'est un acteur européen, mais c'est aussi un modèle open source, donc auditable. On n'est pas face à une boîte noire. Cette

souveraineté offerte au client est encore sous-estimée par la plupart des entreprises, sauf dans quelques secteurs comme la défense, la banque ou les pouvoirs publics. Beaucoup privilégient encore la performance à la maîtrise technologique, des données et des flux. Mais cela va changer. On se dirige vers un mix entre cloud public, et un retour partiel du cloud privé, opéré localement, et d'avantage d'installations on-premise, dans les propres serveurs des entreprises. »

Cette évolution traduit une prise de conscience : l'IA n'est pas un produit miracle mais un outil

stratégique qui doit s'inscrire dans une architecture maîtrisée. Les entreprises les plus avancées ne cherchent plus à multiplier les cas d'usage ; elles concentrent leurs efforts sur quelques applications à forte valeur, alignées avec leurs métiers, leurs données et leurs contraintes réglementaires.

La question de la résilience s'ajoute à celle de la performance. Eddy Taïeb, fondateur de Visyom, rappelle ainsi que l'IA devient aussi un outil d'anticipation dans un monde instable : « Le contexte géopolitique instable doit inviter les entreprises à mieux anticiper les risques et

à se doter d'outils capables de leur offrir vision et aide à la décision. Et, comme dans d'autres domaines, l'IA est en train de transformer le secteur de la vidéosurveillance en offrant des moyens de prédire les risques et de décider efficacement, notamment pour la protection des sites sensibles et stratégiques. C'est en tout cas ce sur quoi tient la promesse de Visyom. »

L'enjeu n'est donc pas d'aller vite, mais d'arbitrer avec justesse : choisir les technologies qui renforcent la maîtrise, la sécurité et la capacité d'anticipation.



VISYOM

# Transformer la vidéosurveillance en outil d'anticipation stratégique

Dans un contexte géopolitique sous tension, la sécurité des sites sensibles devient un enjeu vital. Pour les protéger, Visyom, start-up française montante, a développé une solution qui propulse la vidéosurveillance dans une ère prédictive et décisionnelle.



Eddy Taïeb fonde Visyom

Après un parcours dans les énergies renouvelables puis la cybersécurité, Eddy Taïeb fonde Visyom avec une ambition claire : « nous ne faisons pas de l'intelligence artificielle appliquée à la vidéosurveillance, nous faisons de l'IA prédictive, situationnelle et décisionnelle », explique-t-il.

Là où les solutions classiques se contentent d'alerter lorsqu'un incident survient, Visyom analyse les comportements, les contextes et les variations dans l'espace-temps pour anticiper les risques. Cette solution prédictive capable de s'intégrer à tous les systèmes de gestion vidéo (VMS) du marché offre une nouvelle dimension à votre installation existante.

Grâce à une base propriétaire en croissance, comptant déjà de plus de cinq millions de vidéos annotées image par image, l'IA évalue un risk score en temps réel et génère des recommandations opérationnelles. « Par exemple, si une personne passe à une heure du matin sur un site sensible en cachant son visage, notre système

détecte un comportement anormal et prédit différents scénarios pour proposer immédiatement une action », détaille-t-il.

Cette capacité d'anticipation, rendue possible par une architecture 100 % propriétaire, AI Act et RGPD compliant, qui s'enrichit continuellement, constitue la véritable rupture technologique de Visyom.

## Protéger les sites stratégiques : une technologie française convoitée

La solution intéresse le ministère de l'Intérieur, qui a identifié son potentiel pour renforcer la protection des sites sensibles français. « La protection des sites stratégiques ne cesse d'être challengée de nos jours, par les attaques de drones, cyberattaques, intrusions », confie Eddy Taïeb. Une reconnaissance rare qui pourrait ouvrir à Visyom les portes de la DEPSA, le département des entreprises stratégiques partenaires de l'armée.

À l'international, la technologie suscite un intérêt immédiat. Visyom s'inscrit dans le programme innovation avec l'Arabie saoudite, et collabore avec Hamad International Airport de Doha au Qatar. Les enjeux sont considérables : infrastructures énergétiques, frontières, ports maritimes, zones de transit critiques. « La frontière et les

ports sont des points ultra-stratégiques, là où se jouent les trafics et les menaces », rappelle-t-il.

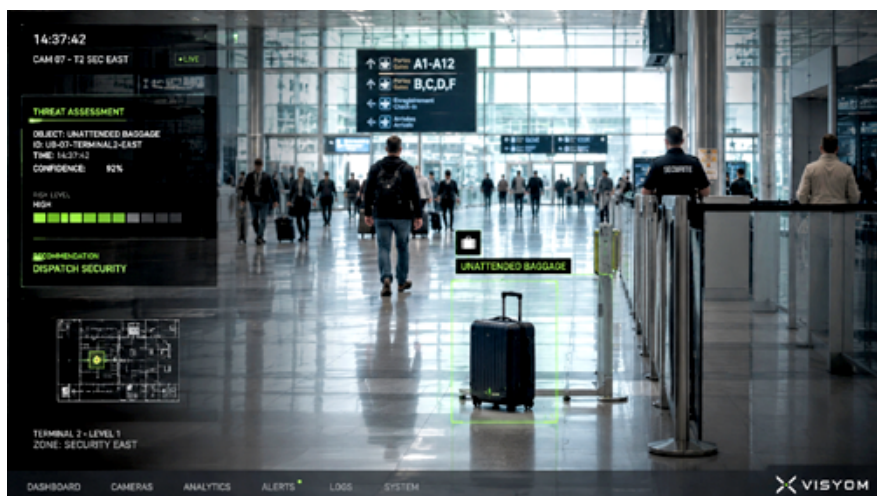
Basée sur une solution IA frugal by design, Visyom prévoit dans son développement une version embarquée qui pourrait être un atout déterminant dans les conflits modernes. « Un drone équipé de notre solution embarqué, pourrait dans le futur détecter et anticiper les risques au plus proche des événements », souligne-t-il.

## Vers une nouvelle ère de décision pour la sécurité des entreprises

Outre la technologie, l'équipe de développement de Visyom est entourée de profils rares capables de comprendre à la fois les enjeux opérationnels, géopolitiques et technologiques. « Paul B. docteur en mathématiques appliquées spécialisé en IA. Thierry Boisnon ancien exécutif de Nokia, Ex-CEO de Nokia France. Un ex-dirigeant d'état-major en charge de la lutte antiterroriste et du renseignement en France et à l'international m'accompagne dans la création de Visyom » souligne Eddy Taïeb.

Pour Eddy Taïeb, l'avenir repose sur la capacité à décider avec justesse et vite. « La moindre minute perdue peut avoir des conséquences énormes », insiste-t-il, en faisant référence à un cas d'usage pilote mené avec TotalEnergies où un simple baril mal positionné pouvait déclencher des alertes de risques majeurs.

Visyom se positionne ainsi comme un outil d'aide à la décision, capable d'anticiper, de contextualiser et de recommander des actions afin d'éviter qu'un incident ne survienne. Une promesse forte pour les entreprises et institutions confrontées à des menaces croissantes.



info@visyom.com  
www.visyom.com

## Digitalisation et organisation : transformer sans déséquilibrer

Au-delà de l'IA, la digitalisation reste un chantier essentiel, mais elle ne peut plus être pensée comme une accumulation d'outils. Les études montrent que les entreprises performantes sont celles qui ont su repenser leur organisation : chaînes de décision plus courtes, transversalité renforcée, montée en compétences ciblée. La technologie n'est efficace que si elle s'inscrit dans une structure capable de l'absorber.

Dans la 2<sup>e</sup> vague du baromètre l'Entreprise de demain réalisé par Opinion Way pour CG Scop, les dirigeants expriment une préoccupation commune : comment intégrer l'innovation sans épuiser les équipes ni déstabiliser les métiers ? La réponse passe par une approche plus sélective : clarifier les usages réels avant d'investir, renforcer la formation

continue, et éviter la surdigitalisation, qui crée de la complexité plutôt que de la valeur.

Et sur le plan financier, la transformation impose une discipline nouvelle. Les investissements doivent être évalués non seulement sur leur ROI immédiat, mais aussi sur leur coût énergétique, leur impact organisationnel et leur capacité à s'inscrire dans une trajectoire durable. Les entreprises les plus avancées adoptent désormais des arbitrages plus sobres : moins d'outils, mais mieux intégrés ; moins de projets, mais plus structurants.

La résilience devient un critère stratégique. Les tensions géopolitiques, les ruptures d'approvisionnement ou la volatilité énergétique obligent les organisations à renforcer leurs plans de continuité, à diversifier leurs fournisseurs et à sécuriser leurs infrastructures numériques. ●●●



## IA EN ENTREPRISE

### Adoption, impact et compétences clés

L'étude State of AI in the Enterprise 2026 de Deloitte confirme une accélération nette : l'accès des collaborateurs à l'IA a augmenté de 50 %, et la part d'entreprises ayant ≥ 40 % de projets en production devrait doubler. Pourtant, seuls 34 % réinventent réellement leur modèle économique, quand 66 % se limitent à des gains d'efficacité. Les bénéfices les plus cités restent la productivité (66 %), la prise de décision (53 %) et la réduction des coûts (40 %). Mais la croissance du chiffre d'affaires demeure marginale : 20 % y parviennent, alors que 74 % l'espèrent.

Le principal frein reste le manque de compétences. Les entreprises misent d'abord sur la formation : 53 % forment massivement leurs équipes, 48 % déploient des stratégies d'upskilling et de reskilling, 36 % recrutent des talents IA, et 33 % repensent les parcours professionnels.

En résumé, l'adoption de l'IA s'accélère fortement, mais la transformation business est encore limitée. Du côté des enjeux stratégiques, IA souveraine, IA agentic et IA physique s'imposent comme déterminantes pour les entreprises. Reste à adopter une gouvernance claire de l'IA pour sécuriser les usages et créer un avantage concurrentiel durable.

© AD OBESTOCK

## Karim BOUAYAD

### Pour une IA soutenable : choisir l'usage avant la puissance

Tandis que l'IA générative s'impose partout, Karim Bouayad invite les entreprises à changer de focale. « On ne peut plus déployer l'IA comme si tout devait tourner sur les modèles les plus puissants. Les coûts explosent, la demande en énergie aussi. La vraie question, c'est : de quoi a-t-on réellement besoin ? »

Pour ce consultant en infrastructures IA et technical program manager auprès d'acteurs de premier plan dont Mistral AI, la transformation à venir ne repose pas sur la course à la performance, mais sur la capacité à affiner les usages. Beaucoup d'entreprises réclament les derniers GPU ou les modèles les plus avancés, alors que leurs besoins relèvent parfois du machine learning classique, infiniment moins coûteux. « Certains développeurs consomment dix à vingt mille dollars de tokens par mois. À l'échelle d'une équipe, on arrive vite à des centaines de milliers de dollars. Le gain de productivité vaut-il vraiment ces montants ? »



Karim Bouayad, dirigeant de KLAR MGMT. PARIS

#### L'impact physique de l'IA

Cette sophistication des usages est aussi une réponse aux contraintes matérielles. L'accélération des évolutions techniques et besoins crée un énorme raccourcissement des projets de data center pour avoir de la capacité rapidement. « Cela exige une transformation de ces projets et modes de fonctionnement des entreprises impliquées (construction, énergétiques, chauffagistes,

data center) et des approches innovantes : déploiement alors que la construction n'est pas finie ; codesign puisqu'un seul client prend tout le site... », rappelle Karim Bouayad qui a récemment fait l'expérience de cette transformation avec Mistral pour le cluster de l'Essonne.

Car derrière l'IA, on parle bien d'infrastructures ancrées dans le monde physique. Or les entreprises utilisatrices ont un rôle à jouer pour orienter l'évolution du marché : en demandant des solutions adaptées plutôt que systématiquement le « dernier modèle », elles peuvent encourager des architectures plus sobres, prolonger la durée de vie de data center et limiter l'explosion des dépenses énergétiques.

**KLAR  
MGMT.  
PARIS**

 karimbouayadkbo

# Vincent LAFEUILLADE

## Compétences, esprit critique et IA : la nouvelle équation des entreprises

Avec son organisme de formation, Vincent Lafeuillade accompagne les entreprises dans une intégration raisonnée de l'IA générative. Une approche centrée sur les usages métiers, l'esprit critique et la montée en compétences.

**Vous venez de la pédagogie. Comment ce parcours influence-t-il votre manière d'aborder l'IA en entreprise ?**

**Vincent Lafeuillade :** Je viens en effet du monde de la formation et de la conception pédagogique. Quand l'IA générative est arrivée, j'ai surtout vu un besoin : celui d'un discours métier, accessible, loin du tout-technique. Lorsqu'on ouvre ChatGPT, Copilot ou encore Claude, on se retrouve sur une interface mais c'est un outil qui ne nous dit pas directement ce qu'il sait ou ne sait pas faire. Le rôle de mon organisme, c'est d'aider chacun à comprendre comment l'intégrer intelligemment dans son quotidien, avec un usage éclairé plutôt qu'un enthousiasme aveugle.

**Pourquoi la formation à l'IA devient-elle un véritable levier de transformation ?**

**V. L. :** On a beaucoup parlé d'IA comme d'un mot magique. Mais la vraie question n'est plus « faut-il l'utiliser ? », c'est « comment l'intégrer de manière pertinente ? ». La plupart des entreprises ont fait de l'acculturation, mais peu sont allées jusqu'à l'adoption métier. Or c'est là que se jouent les gains réels. Si on ne montre pas concrètement à quoi l'IA peut servir dans chaque métier, on perd du temps et de l'argent. L'enjeu est d'aider les équipes à identifier les bons usages, les limites, et les situations où l'IA n'est pas la meilleure solution. N'étant pas des commerciaux des différentes IA génératives du marché, nous ne sommes pas là pour les pousser à remplacer des outils traditionnels. Je pense à Excel par exemple qui reste aujourd'hui plus pertinent sur l'analyse de données que la plupart des IA génératives.

**L'IA est-elle réellement transformante dans les pratiques professionnelles ?**

**V. L. :** Oui, mais pas toujours là où on l'attend. Sur les tâches à faible valeur ajoutée, les gains sont visibles. Mais on observe aussi un effet pervers : en retirant toutes



Vincent Lafeuillade

les petites tâches qui, en fait, permettaient aux salariés de souffler, on crée parfois une surcharge cognitive. À l'inverse, sur des tâches plus créatives ou complexes, l'IA peut devenir un accélérateur puissant : prototyper, tester, explorer des idées qu'on n'aurait jamais eu le temps de développer. L'enjeu est d'équilibrer efficacité, plaisir au travail et fiabilité.

**Comment adaptez-vous vos formations aux réalités très diverses des entreprises ?**

**V. L. :** Nous fonctionnons sur le mode d'un cabinet agile. Pas de programme standard : tout part des usages réels. Nous accompagnons des directions RH, des managers, des équipes opérationnelles, mais aussi des lycées ou des associations. Le point commun, c'est toujours la même philosophie : partir du travail réel et voir où l'IA est pertinente – ou non. Un outil n'est adopté que s'il est utile. On ne peut pas imposer une manière de travailler pour faire rentrer l'IA dans la case. Nous formons aussi des ambassadeurs internes. Plutôt que de former deux mille salariés – ce qui prend du temps et peut s'avérer coûteux –, des entreprises peuvent faire appel à mon organisme de formation pour former une vingtaine de référents sur la base de

la méthodologie « Devenir formateur IA ». Ainsi, ils peuvent ensuite faire ruisseler les connaissances en fonction des besoins de chaque business unit par exemple.

**Vous insistez beaucoup sur l'esprit critique. Pourquoi est-ce un pilier de votre approche ?**

**V. L. :** Parce que l'IA n'est pas neutre : biais, sécurité, confidentialité, hallucinations... Les salariés ont besoin de repères. Le vrai risque n'est pas l'IA. C'est de l'utiliser sans discernement. Nous abordons aussi les enjeux éthiques et écologiques, sans dire aux gens ce qu'ils doivent penser. L'objectif est simple : rendre chacun autonome, capable de décider quand l'IA est utile, quand elle ne l'est pas, et comment l'utiliser de manière responsable. L'enjeu n'est pas d'utiliser l'IA partout, c'est de l'utiliser intelligemment là où elle crée réellement de la valeur.



Tél. +33 (0)7 64 46 97 49  
contact@vincentlafeuillade.fr  
www.vincentlafeuillade.fr  
in vincent-lafeuillade

La transformation n'est plus un projet avec un début et une fin : c'est une manière de piloter l'entreprise au quotidien.

### Responsabilité environnementale : une boussole à intégrer

L'enjeu écologique n'est plus un chapitre à part : il redéfinit l'ensemble des décisions, y compris technologiques. Bpifrance a ainsi mobilisé 6,3 milliards d'euros en 2025 en direction de 3 000 entreprises pour accompagner leur transition écologique, preuve que la pression réglementaire, financière et sociétale s'intensifie.

Dans cette dynamique, la technologie n'est pas toujours la solution la plus vertueuse. Elle peut même aggraver l'empreinte environnementale si elle est déployée sans discernement : serveurs surdimensionnés, stockage inutile, outils redondants, IA énergivores. La



responsabilité environnementale impose donc de réinterroger les choix technologiques, de privilégier la sobriété numérique et d'intégrer l'impact carbone dans les arbitrages.

Côté RSE, les démarches les plus efficaces sont celles qui transforment réellement le modèle d'affaires : réduction des consommations,

écoconception, économie circulaire, relocalisation partielle des chaînes de valeur... Ces stratégies permettent non seulement de réduire l'empreinte écologique, mais aussi de renforcer la compétitivité et l'attractivité RH. La convergence entre transformation écologique et transformation organisationnelle devient alors évidente :

une entreprise plus sobre est aussi une entreprise plus agile, plus résiliente et mieux préparée aux futures contraintes réglementaires.

In fine, la transformation des entreprises repose donc sur une équation exigeante : maîtriser la technologie, structurer l'organisation, sécuriser les finances et accélérer la transition écologique. Les solutions existent, mais elles exigent une vision claire, des arbitrages assumés et une capacité à intégrer l'innovation sans perdre la maîtrise. Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui auront su conjuguer souveraineté technologique, agilité organisationnelle et responsabilité environnementale. L'objectif étant de construire des modèles qui s'alignent sur la société, tout en étant capables de résister aux chocs, d'anticiper les ruptures et de créer de la valeur durable. ●

© AD OBESTOCK

## Renaud PERRIER

### L'atout des fonds pour transformer leurs entreprises

Quand un centre de contact croule sous les bases de données dispersées, les opérateurs s'épuisent et les clients s'agacent. Dans l'un des actifs d'un fonds d'investissement, Renaud Perrier a vécu cette scène classique : « L'information était partout, donc nulle part. » L'IA, bien implémentée, a permis de réunifier les données en temps réel. Résultat : opérateurs valorisés, clients reconnus, churn en baisse, EBITDA en hausse. « L'opérateur n'est plus un exécutant : il devient un expert. » Cet exemple est une illustration parlante de son métier d'operating partner. Avec un double ADN forgé chez Microsoft et Google d'abord, puis en tant que CPO de start-ups et scale-ups soutenues par du capital-investissement, il intervient aujourd'hui pour les fonds de private equity ou en direct des dirigeants, qui le dépêchent dans leurs entreprises pour résoudre des problèmes très concrets : dette technologique, roadmap en panne, organisation dispersée, priorités mal alignées. « On a de la crédibilité pour apporter une solution quand on a déjà été confronté au problème », résume-t-il.

#### Pour une tech qui protège la valorisation de l'entreprise

L'IA n'est qu'un cas d'école parmi d'autres, mais elle révèle un enjeu central : la gouvernance. « Beaucoup tombent dans l'AIwashing. On empile la techno, on détruit la marge. Mal mise en place, l'IA peut coûter une fortune. »

À l'inverse, une IA responsable – maîtrisée en coûts, en dette technique et en souveraineté – devient un levier de rentabilité.

C'est précisément ce que recherchent les fonds français et anglo-saxons lorsqu'ils font appel à lui. Contrairement au consultant, l'operating partner ne se cantonne pas à des recommandations : « Je fais le pont entre la thèse d'investissement et l'opérationnel. Souvent, ces deux-là ne se parlent pas. »

Et dans un contexte où l'IA fragilise les « fossés défensifs » des entreprises, cette fonction encore confidentielle gagne en importance. Pour les fonds, Renaud Perrier devient une caution : celle d'une transformation réellement exécutée, mesurable, créatrice de valeur.



Renaud Perrier, fondateur de RP Operating

**RP OPERATING.**

renaud@rpoperating.com  
www.rpoperating.com

Communiqué

# Fiscalité

## LES TROIS CHANTIERS QUE LES DIRIGEANTS DOIVENT OUVRIR SANS TARDER EN 2026

Promulguée le 19 février dernier, la loi de finances rebat les cartes pour les entreprises.

Entre durcissement de la transmission, prorogation des aides à l'industrie verte et généralisation de la facturation électronique, 2026 s'annonce comme une année d'ajustement. Décryptage des priorités, à l'heure où le besoin d'information fiable n'a jamais été aussi fort.

**T**rois chantiers, et une même exigence, anticiper à tout prix. Dans un cadre fiscal (et économique !) aussi mouvant, le conseil devient levier de compétitivité. Cette année, les dirigeants qui transformeront les contraintes en occasions de moderniser leur gestion prendront à coup sûr une longueur d'avance. À savoir, l'accélération de la suppression de la CVAE, initialement envisagée pour 2028, n'a finalement pas été retenue. En effet, cet impôt restera stable en 2026, sa disparition est en revanche programmée pour 2030.

### 1 Transmission, le Pacte Dutreil se resserre

Outil central de la transmission familiale, le Pacte Dutreil permet d'exonérer 75 % de la valeur des titres transmis. La loi de finances 2026 en durcit les conditions sur deux aspects. D'abord, la durée de l'engagement individuel de conservation des titres passe de quatre à six ans, portant l'engagement total à huit ans minimum. Ensuite, les actifs dits « somptuaires » (résidences non professionnelles, objets d'art, véhicules de tourisme, yachts, bijoux et vins) sont exclus de l'assiette exonérée, sauf s'ils sont affectés exclusivement à l'activité depuis au moins trois ans. La trésorerie et les placements financiers, eux, restent éligibles. La réforme

concerne d'abord les grandes entreprises familiales et touche assez peu les TPE-PME, mais impose néanmoins d'anticiper toujours plus et de documenter chaque opération.

*Trois chantiers, et une même exigence, anticiper à tout prix.*

### 2 Industrie verte, le C3IV prolongé jusqu'en 2028

Bonne nouvelle en revanche, le crédit d'impôt au titre des investissements dans l'industrie verte (C3IV) est prorogé de trois ans, jusqu'au 31 décembre 2028, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2026. Le dispositif soutient les investissements dans quatre filières stratégiques que sont les batteries, panneaux solaires, éoliennes et pompes à chaleur. À ce titre, plusieurs paramètres évoluent pour se conformer au nouveau cadre européen d'aides d'État. Le taux de base est abaissé de 20 à 15 %, mais les majorations liées à la taille de l'entreprise et à la localisation des investissements sont maintenues et ajustées, et le plafond s'apprécie désormais par projet. L'octroi reste conditionné à un agrément préalable, délivré après avis de l'ADEME et de l'administration, et à un engagement d'exploitation de cinq ans, ramené à trois ans pour les PME. ●●●



## FOCUS

### Fiscalité internationale : les pièges du départ

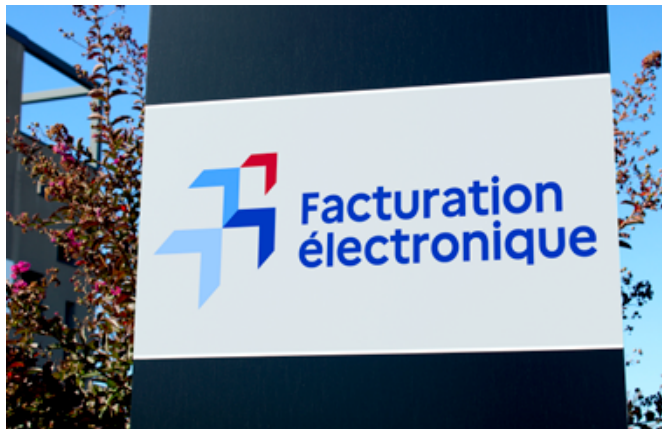
Beaucoup de dirigeants rêvent d'un départ vers une juridiction plus « clémente ». Le réflexe se comprend, mais l'opération est plus périlleuse qu'il n'y paraît sur le papier. Tant que le foyer, l'activité principale ou les intérêts économiques demeurent en France, le contribuable y reste imposable, sur ses revenus mondiaux comme sur son patrimoine au titre de l'IFI. Même une société logée à l'étranger peut basculer dans l'impôt français dès lors qu'elle est, en pratique, dirigée depuis le territoire. Plus redoutable encore, l'article 155 A du Code général des impôts permet au fisc de taxer directement le dirigeant sur les prestations facturées par une structure étrangère qu'il anime lui-même. L'échange automatique d'informations entre États rend ces montages très visibles, et les conventions fiscales n'offrent qu'une protection partielle. Il ne faut pas se méprendre, la parade ne tient donc pas au choix d'un « pavillon », mais à une implantation bien réelle, faite d'équipes et de moyens, bâtie en amont de tout contrôle...

## 3 Facturation électronique, le compte à rebours est lancé

Au 1<sup>er</sup> septembre 2026, recevoir une facture électronique deviendra une obligation pour toutes les entreprises assujetties à la TVA. Bien plus qu'une contrainte réglementaire, cette réforme rebat les cartes de la gestion documentaire, et accélère, toutes structures confondues, la digitalisation de processus qui demeurent encore largement manuels.

### Un calendrier et une feuille de route précis

C'est la réforme qui concerne toutes les entreprises. À partir de septembre prochain, l'ensemble des sociétés assujetties à la TVA devront pouvoir recevoir leurs factures au format électronique, via une plateforme agréée par l'État. L'obligation d'émission s'appliquera à cette



*Au 1<sup>er</sup> septembre 2026, recevoir une facture électronique deviendra une obligation pour toutes les entreprises assujetties à la TVA.*

même date pour les grandes entreprises et les ETI, puis au 1<sup>er</sup> septembre 2027 pour les PME, TPE et micro-entreprises. Et que ce soit clair, une facture électronique ne se résume pas à un simple PDF envoyé par mail. Il s'agit d'un document structuré, transmis et contrôlé via une plateforme dédiée, avec un volet d'envoi de données à l'administration. Trois formats normés

cohabiteront, lisibles à la fois par l'humain et par les logiciels. Pour les dirigeants, la feuille de route actuelle revient à choisir la plateforme, adapter les logiciels et former les équipes, sachant que de nombreux cabinets d'expertise comptable proposent déjà des audits de préparation.

### De la contrainte fiscale à l'opportunité de structuration

La plateforme agréée va garantir la conformité et l'acheminement sécurisé des flux, mais elle ne gèrera ni l'archivage à valeur probante ni les workflows métier. C'est donc là qu'intervient la gestion électronique de documents (GED), dont le rôle va dépasser le simple stockage. Au programme : capture et classement automatiques, rapprochement des commandes et des factures, validation, gestion des litiges et traçabilité. ●●●

©ADOBESTOCK

## DocuWare

# Avec la facture électronique, la Gestion Électronique de Documents (GED) devient un « must have »



Olivier Rajzman,  
directeur commercial

Olivier Rajzman, directeur commercial chez DocuWare, revient sur la manière dont la GED s'impose comme un levier majeur d'efficacité pour les entreprises.

### Comment DocuWare permet-il d'améliorer la productivité des organisations ?

**O. R. :** DocuWare permet de digitaliser et automatiser les processus encore très manuels : validation des factures, rapprochement commandes-factures, gestion des contrats, litiges ou dossiers clients. La valeur ajoutée n'est pas dans le stockage, mais dans l'automatisation des workflows. Dans 90 % des projets, l'outil intervient sur les services achats et finances, où les gains de temps sont immédiats : moins

de contrôles, moins de saisies, plus de traçabilité. La GED passe ainsi du statut de « nice to have » à « must have », portée par un besoin croissant de structuration documentaire.

### Pourquoi la facture électronique constitue-t-elle un accélérateur pour la GED ?

**O. R. :** En tant que plateforme agréée (PA), nous le constatons au quotidien : l'obligation réglementaire agit comme un déclencheur et pousse les PME à s'équiper. En effet, l'enjeu dépasse la simple réception et émission de factures. En étendant le projet à l'ensemble de la chaîne documentaire, les entreprises transforment une contrainte en opportunité : suppression du papier, amélioration de ses processus et un meilleur partage de l'information. Le taux d'équipement des PME restant faible, le potentiel de transformation est considérable, et il est en cours.

### Quel rôle l'IA joue-t-elle dans l'évolution de vos solutions ?

**O. R. :** Deux briques structurent désormais notre offre. D'abord DocuWare IDP (Intelligent Document Processing) qui automatise la capture et le classement de tous types de documents et alimente les ERP en données fiables. Ensuite AURA, un agent conversationnel permettant d'interroger la GED en langage naturel et de comparer ou résumer des documents. Nous devenons fournisseur de données pour les ERP. D'ailleurs les acteurs de l'ERP intègrent désormais la GED dans leurs offres. L'IA ouvre ainsi un nouveau cycle : plus de services, plus de productivité et une interopérabilité renforcée.



Tél. +33 (0)1 57 19 03 23  
<https://start.docuware.com/fr/>  
[info@docuware.com](mailto:info@docuware.com)

Communiqué

## IH AVOCAT

# La France, tu la quittes. L'impôt français, pas toujours.

Chaque printemps, la déclaration de revenus produit le même réflexe chez de nombreux dirigeants...

« Trop d'impôts, partons ailleurs ! ». Mais l'expatriation purement fiscale est rarement sans faille lorsqu'elle n'est pas, d'abord, un projet de vie. Ines Henchiri, fondatrice du cabinet IH avocat, en décortique les pièges.

Elle est belge et exerce en France via une société belge. Il est français, installé à Dubaï. L'administration fiscale française les a pourtant rattrapés l'un et l'autre. Les affaires Angèle et Samir Nasri illustrent ce que beaucoup de dirigeants sous-estiment. « *La résidence fiscale ne se décrète pas, elle se prouve, se structure, s'anticipe* » rappelle l'avocate. À défaut, le montage peut être remis en cause des années plus tard.

## Une cascade de conséquences

Pour un fondateur ou un dirigeant, la requalification en résident fiscal français déclenche un effet domino : imposition sur les revenus mondiaux, taxation des sociétés étrangères pilotées depuis l'Hexagone, ou encore assujettissement à l'IFI sur l'immobilier détenu à l'étranger. La résidence fiscale repose en droit interne sur trois critères alternatifs, que sont le foyer, le lieu de séjour principal et le centre des intérêts économiques. « *Un seul peut faire l'affaire ! Conserver des intérêts économiques en France ou y exercer des fonctions de direction peut suffire, même avec une installation réelle à l'étranger* » souligne Ines Henchiri. Certificat de résidence, bail à Dubaï ou à Monaco, d'ailleurs, aucun élément, isolément, ne suffit à opposer une résidence étrangère à Bercy. L'administration raisonne en substance, pas en forme.

## L'établissement stable, angle mort des entrepreneurs

Beaucoup de dirigeants pensent avoir sécurisé leur situation dès lors que leur propre résidence fiscale n'est pas contestée. Pourtant, le risque peut subsister au niveau de leur société. Une société immatriculée à l'étranger peut en effet demeurer imposable en France lorsque son activité y est, en réalité, exercée ou dirigée. Lorsqu'une activité est pilotée depuis le territoire français, qu'un dirigeant y négocie les contrats ou y exerce les



Ines Henchiri, fondatrice du cabinet IH avocat

fonctions stratégiques essentielles, l'administration fiscale peut considérer qu'un établissement stable existe en France. La conséquence est lourde puisque tout ou partie des bénéfices de la société étrangère devient alors imposable à l'impôt sur les sociétés français. « *La question n'est pas seulement de savoir où la société est immatriculée, mais où les décisions sont réellement prises et où la valeur est créée* », rappelle Ines Henchiri.

## L'article 155 A, l'arme méconnue de Bercy

En matière d'imposition des revenus générés depuis la France, l'administration dispose d'un mécanisme redoutable et ignoré, l'article 155 A du Code général des impôts. Le schéma visé est classique : un dirigeant crée une société à l'étranger qui facture des prestations en réalité exécutées par lui-même. « *Dès lors que la résidence fiscale est requalifiée en France, l'administration peut faire fi de la société étrangère et taxer directement la personne physique sur l'intégralité des sommes encaissées par la société* » explique-t-elle. Et la brutalité du dispositif tient à un point... les conventions

fiscales n'offrent plus de filet, car elles supposent un même contribuable imposé deux fois. Or, société et dirigeant sont juridiquement distincts. L'impôt acquitté à l'étranger n'est ni déductible, ni imputable. « *Le montage censé optimiser l'imposition produit l'effet inverse, avec double imposition, intérêts de retard et pénalités pouvant atteindre 80 % en cas d'abus de droit* ».

## Anticiper, le seul bouclier

Des sorties existent, à condition d'agir avant tout contrôle. La première ligne de défense reste la substance économique réelle, en d'autres termes, les salariés locaux, la direction opérationnelle sur place et les moyens matériels. « *La résidence fiscale est un faisceau d'indices que l'administration reconstitue avec une précision croissante. Autant le construire avant elle* » conclut Ines Henchiri.

## UN PARCOURS ATYPIQUE

Fondatrice du cabinet IH avocat, Ines Henchiri présente un parcours peu commun. Diplômée de l'École Polytechnique, elle a exercé plusieurs années dans le conseil en entreprise en finance de marché et dans l'IT, avant de reprendre des études de droit et de devenir avocate au barreau de Paris. Elle a exercé au sein de cabinets d'avocats de premier plan où elle a développé une expertise en fiscalité des entreprises, fiscalité internationale et contentieux fiscal. Elle met aujourd'hui cette double culture technique, économique et juridique au service des dirigeants, entrepreneurs et investisseurs confrontés à des problématiques fiscales françaises et internationales.



39 rue de Châteaudun - 75009 Paris  
 ines.henchiri@ihavocat.com  
 Tél. +33 (0)7 87 01 78 60  
 www.ihavocat.com  
 in ines-henchiri-4a0aa9133  
 in Ines.henchiri

Dans ce contexte, on doit s'attendre à ce que les entreprises les plus avisées ne se contentent pas uniquement de répondre à l'obligation de réception, mais à ce qu'elles étendent leur chantier à toute la chaîne documentaire, la GED permettant dans ce contexte de basculer du statut de « nice to have » à celui de « must have ». Par ailleurs, le taux d'équipement des PME demeurant faible, on devine un potentiel de transformation considérable. Supprimer le papier, fluidifier les processus, mieux partager l'information, ce que l'on aborde comme une contrainte devient en réalité un levier de productivité, notamment pour les services achats et finances, avec des gains de temps immédiats.

### Anticiper le basculement pour éviter les frictions

Ce déploiement repose sur tout un écosystème d'éditeurs et de

plateformes qui doivent être au rendez-vous simultanément. L'expérience de nos voisins européens, passés au tout-électronique en début d'année, a livré un premier enseignement. Le réseau tient, mais les acteurs insuffisamment préparés rencontrent des difficultés, comme des cas d'usage non testés, des formats mal couverts ou encore des bases clients non auditées en amont. La vigilance s'impose alors sur la qualité des données, en veillant particulièrement à avoir des référentiels clients et fournisseurs à jour, des mentions obligatoires conformes et des processus internes adaptés. Quant à l'intelligence artificielle, elle s'invite déjà dans ces solutions, capable d'interroger les documents en langage naturel, de les résumer ou de les comparer, et d'alimenter les ERP en données fiables. Loin d'être un simple ajustement technique, le passage à la facturation



électronique ouvre un nouveau cycle pour les organisations : davantage de services et d'automatisation, une interopérabilité renforcée et une information enfin partagée et centralisée. Mais pour ce faire, une condition reste à respecter : que les dirigeants anticipent, et dès aujourd'hui. ●

©ADOBESTOCK

## IOPOLE

### Facturation électronique : préparer les logiciels au basculement

**I**OPOLE accompagne les éditeurs de logiciels dans la réforme française de la facturation électronique et de l'e-reporting, au 1<sup>er</sup> septembre 2026. Son expertise lui permet aussi de fournir les autres plateformes agréées et d'exporter son savoir-faire.

La facture n'est pas qu'un document commercial ; elle devient un objet réglementé à dimension fiscale. Pour les grandes entreprises et ETI, l'émission-réception dématérialisée pour les transactions BtoB devra être effective au 1<sup>er</sup> septembre, et pour toutes les autres dans un an. En bout de chaîne, elles s'appuieront sur l'une des 126 plateformes agréées par l'État - dont IOPOLE - garantissant la conformité et la transmission sécurisée. Reste à savoir si tout l'écosystème sera à l'heure du basculement. « *Le basculement belge sur PEPPOL en janvier 2026 a livré un premier enseignement : le réseau tient, mais les éditeurs insuffisamment accompagnés ont rencontré des difficultés, cas d'usage non testés, formats mal couverts, données clients non*



L'équipe d'IOPOLE

auditées en amont » rappelle Dorian Keiflin, président de IOPOLE.

#### Expertise étendue

Le modèle français - s'appuyer sur des plateformes agréées et faire tout d'un coup (e-invoicing & e-reporting) - nécessite que les outils soient robustes. « Nous fournissons une très large partie des éditeurs de logiciels métier avec notre solution. Nous sommes point d'accès PEPPOL et agissons en marque blanche pour 15 % des PA » détaille Dorian Keiflin. Certains ne font appel à IOPOLE que pour des briques

techniques particulières. Le spécialiste répond présent : brique Peppol interopérable, brique de vérification d'identité, etc.

#### L'e-reporting, autre Everest

IOPOLE couvre déjà 15 autres pays. La réforme concerne aussi l'e-reporting (ventes BtoC, transactions internationales). « *Nous travaillons main dans la main avec les éditeurs de logiciels de caisse pour les accompagner sur ce volet* », souligne Dorian Keiflin. La réforme s'applique en deux temps : GE et ETI dès septembre 2026, PME et TPE en 2027. « *Les grandes entreprises vont entraîner leurs fournisseurs à émettre électroniquement bien avant que la réforme ne les y oblige* », ajoute-t-il. IOPOLE s'appuie sur une équipe de plus de 30 personnes, et disposera d'antennes à l'étranger prochainement.



145 impasse John Locke - 34470 Pérols  
www.iopole.com

Communiqué

# RÉUSSIR BANCASSURANCE

## La fiscalité, fil rouge d'une formation bancaire qui réhumanise le conseil

À l'heure où l'intelligence artificielle bouscule le secteur bancaire, Réussir Bancassurance fait de la maîtrise fiscale et de la pédagogie incarnée ses signatures. Rencontre avec Nathalie Fontanié, présidente fondatrice d'un organisme de formation devenu incontournable des grands réseaux bancaires français.

### La fiscalité, fil rouge stratégique des formations

Du chargé d'accueil au directeur d'agence en passant par les chargés de clientèle privée et professionnelle, la fiscalité s'invite dans de nombreuses formations. « *La fiscalité est au cœur de quasiment toutes nos formations, quelle que soit la cible. C'est un vrai fil rouge, et surtout un véritable axe de conseil* » explique Nathalie Fontanié. Pour les débutants, l'enjeu repose sur l'acculturation au schéma général de l'impôt, la découverte du PER ou des dispositifs immobiliers tels que Jeanbrun ou Denormandie ; pour la banque privée, l'analyse des leviers d'optimisation fiscale ; et enfin pour le marché des professionnels la retraite et la prévoyance au travers de la loi Madelin. Chaque année, la sortie de la loi de finances est l'opportunité d'organiser des formations en grands groupes (parfois jusqu'à 1 500 participants en webinaire) pour en décrypter les impacts concrets, et non livrer une relecture froide du texte voté. « *Ce qui est important, c'est de décrypter la loi, de rendre le sujet digeste et accessible à tous, mais surtout d'identifier les mesures impactantes et utiles dans la relation client* » précise la fondatrice.



Nathalie Fontanié, présidente fondatrice de Réussir Formation

### Une signature pédagogique atypique : le ludique au service de la technicité

Avec 12 ans d'existence, et des clients de référence comme SG, le groupe BPCE, LCL ou La Banque Postale, Réussir Bancassurance cultive une identité singulière dans un univers réputé austère. « *Ce n'est pas parce que c'est réglementaire que ce doit être ennuyeux, et ce n'est pas parce que c'est obligatoire que ça ne doit pas être opérationnel* » insiste la dirigeante. Atelier du petit fiscaliste pour reconstituer le schéma de l'impôt, Escape Game

collaboratif autour d'une banque mystère et d'un data center, Road Trip embarqué avec Max, créatrice de contenu Voyage, les formats sortent du cadre, sans jamais sacrifier la rigueur et l'exigence technique. Le tout, sans oublier une conviction profonde : la culture générale doit toujours se glisser dans les formations dédiées à la fiscalité : 'navette parlementaire' ou grands postes du budget de l'État, tous les outils nécessaires à une meilleure appréhension de la sphère fiscale sont de la partie. Six salariés et une vingtaine de consultants - recrutés autant pour leur CV que pour leur envie de transmettre - portent aujourd'hui cette signature pédagogique unique.

### Face à l'IA, l'humanité comme valeur différenciante

La conviction de Nathalie Fontanié est limpide. « *Le banquier de demain ne survivra qu'en réinvestissant la relation humaine et l'expertise incarnée. Si on ne conserve pas nos compétences et l'humanité pour transmettre cette compétence technique, on aura perdu* » prévient-elle. « *Un exemple parlant, beaucoup de clients pensent que le PER n'est pas fait pour eux car ils estiment ne pas gagner assez d'argent ou ne pas payer assez d'impôts. À tort. Un contribuable dans la tranche de 11 % peut activer la décote et obtenir jusqu'à 25 % d'économie d'impôt sur son versement* ». Une analyse fine, à périmètre élargi, que l'IA ne posera pas spontanément, faute de contre-analyse et de contre-expertise. C'est là tout l'enjeu des formations de Réussir Bancassurance. Armer les conseillers d'une expertise technique et d'une posture pédagogique pour incarner, face à leurs clients, la plus-value humaine du conseil dans la durée.



**Réussir**  
formation

<https://reussirbancassurance.fr>

# ALFRED HOTELS

Tout simplement mieux.

## TOP 3

des hôtels les mieux notés  
sur toutes nos destinations



Photos : @AliceCasenave / HerveGoluz / Studio37

La marque 3 étoiles, au design intemporel, au confort supérieur  
à sa catégorie et à l'accueil pensé pour chacun.

**Nos 7 adresses :** Compiègne • Biarritz (2) • Monaco • Beune • Toulouse • Paris Gare du Nord

🌐 AlfredHotels.com  
📷 alfredhotels  
✉ contact@alfredhotels.com



# AutoStore.

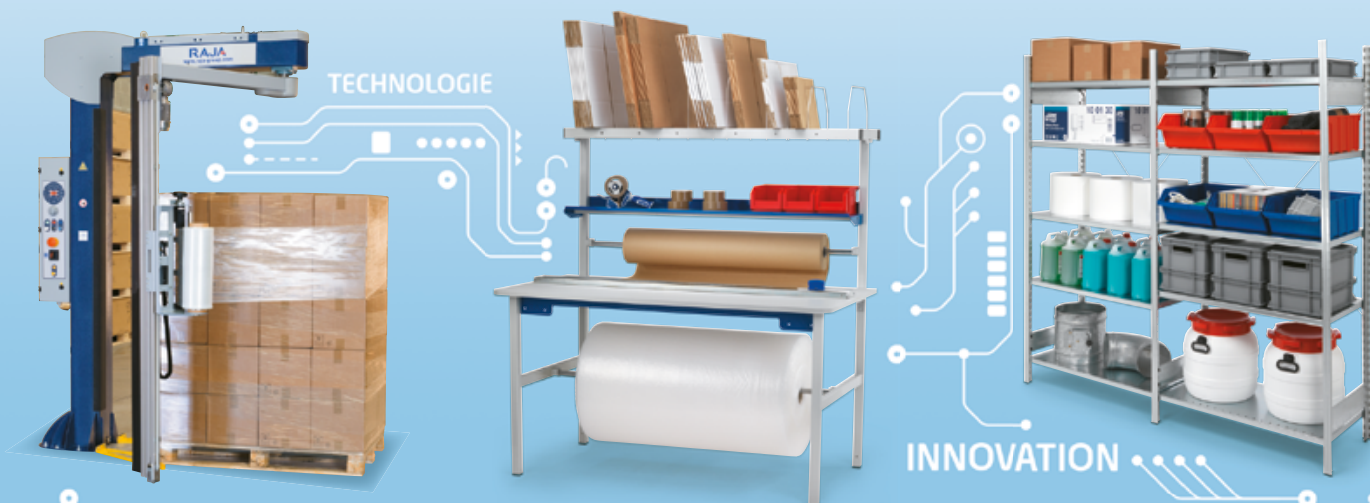
## Le prochain chapitre du Fulfillment intelligent.

Incertitude, pression sur les marges, demande imprévisible : la supply chain est entrée dans une nouvelle ère. Aujourd'hui, la rapidité ne suffit plus. Avec **AutoStore**, le fulfillment devient plus **agile**, **évolutif** et **résilient**. Les opérations gagnent en **efficacité** et en **flexibilité**, même lorsque le marché accélère. Car la vitesse n'est plus seulement un résultat : c'est un avantage stratégique.



Pour en savoir plus sur les systèmes AutoStore, scannez le QR code.

[autostoresystem.com](https://autostoresystem.com)



## L'IA accélère les entreprises, RAJA accélère leur logistique !

Des solutions d'emballage et d'équipement pour améliorer  
la performance de votre entrepôt.



Découvrez nos solutions  
pour optimiser vos  
flux logistiques et  
achats professionnels

12 000 RÉFÉRENCES  
AU SERVICE DES  
PROFESSIONNELS

01 49 90 49 90

[in](#) [f](#) [ig](#) [yt](#) [Blog](#)