

1810007

DCG**SESSION 2018****UE 7 – MANAGEMENT****Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1,5**

Durée de l'épreuve : 4 heures – coefficient 1,5

Aucun matériel autorisé

Document remis au candidat : le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

Page de garde

DOSSIER 1.....(12 points)..... page 3
DOSSIER 2(8 points)..... page 3

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1

Annexe 1 – Présentation générale de « Michel et Augustin ».....pages 4

Annexe 2 – Deux trublions à l'origine du projet.....pages 5

Annexe 3 – « Michel et Augustin » à l'assaut du marché américain.....pages 7

Annexe 4 – Michel et Augustin : de l'efficacité d'une stratégie RH.....pages 8

Avertissement :

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation et à la qualité rédactionnelle de votre copie qui seront prises en compte dans son évaluation.

SUJET

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

« **Michel et Augustin** » est une marque française d'élaboration et de vente de produits alimentaires de type *snacking* créée par Augustin Paluel-Marmont et Michel de Rovira, deux amis qui se sont rencontrés sur les bancs de l'école à Paris. Après des études communes à l'ESCP-EAP et un début de carrière chacun de son côté, ces deux fortes personnalités créent ensemble en 2004 une marque qui se veut dans l'air du temps, aux produits plutôt haut de gamme et naturels, élaborés avec des ingrédients frais ; et à la communication décalée, basée sur les réseaux sociaux.

Travail à faire

À partir des annexes 1 à 4 et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

1. Identifiez les traits de personnalité des fondateurs de « Michel et Augustin » (Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont). Évaluez la compatibilité de leurs personnalités. Montrez qu'ils sont des entrepreneurs au sens de Schumpeter.
2. En vous appuyant sur le modèle des ressources et compétences et après avoir défini ces concepts, identifiez les ressources et compétences stratégiques de l'entreprise « Michel et Augustin ».
3. Après avoir rappelé les modalités de la croissance d'une entreprise, présentez les choix réalisés par « Michel et Augustin ». Justifiez ces choix au regard de la théorie des coûts de transaction.
4. Présentez les bénéfices et les risques du rachat progressif de « Michel et Augustin » envisagé par Danone.
5. Décrivez le processus de recrutement mis en place par « Michel et Augustin » en soulignant les spécificités. Justifiez les choix réalisés au regard d'un processus de recrutement standard.
6. Montrez en quoi l'entreprise « Michel et Augustin » est engagée dans une démarche de RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise).

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

En vous appuyant sur vos connaissances théoriques en management et sur des exemples tirés de l'actualité, vous présenterez un développement structuré traitant la question suivante :

« PME et stratégie d'internationalisation »

Annexe 1 – Présentation générale de « Michel et Augustin »

Historique

Les deux fondateurs, Augustin Paluel-Marmont (ESCP Europe, CAP et BEP de boulanger) et Michel de Rovira (ESCP Europe, INSEAD, CAP pâtissier), ont commencé par fabriquer des biscuits (petits sablés) fin 2004, d'abord dans leur four puis dans des boulangeries et biscuiteries. Ils admettent s'être inspirés de l'esprit de la marque américaine de crèmes glacées Ben & Jerry's.

La marque « Michel et Augustin » s'est développée en 2006 avec de nouveaux parfums, de nouveaux formats et une gamme de yaourts à boire (*Vache à boire*). En 2007, elle commercialise des yaourts glacés. En 2009, des biscuits apéritifs, en 2010 des desserts frais et en 2014 des jus de fruits avec cinq références de citronnades.

Les produits sont fabriqués par des industriels du secteur agroalimentaire qui fournissent un large éventail de références vendues sous plusieurs types de marques : marques propres, marques de distributeurs, marques dites « premiums », etc.

Les réseaux de distribution ciblés sont les magasins d'alimentation, les cafés et sandwicheries.

Depuis mars 2011, la marque est distribuée dans une quinzaine de magasins aux États-Unis et une cinquantaine de points de vente indépendants dans toute l'Amérique du Nord. Elle est également vendue dans une vingtaine d'autres pays (Belgique, Suisse, Royaume-Uni, Allemagne, Luxembourg, Russie, Chine, Japon, Corée du Sud, Thaïlande, Émirats arabes unis, Singapour, etc.).

En 2013, la holding de la famille Pinault, Artémis, monte à 70 % du capital avec notamment l'objectif de développer la marque à l'international. L'objectif de cette entrée au capital est notamment de financer des projets d'expansion à l'étranger comme prévoit de le faire la marque à New-York.

Début 2015, une filiale voit le jour aux États-Unis, avec une équipe d'une dizaine de personnes dans le quartier de Brooklyn. « Michel et Augustin » développe son activité aux États-Unis en s'associant à l'américain Starbucks. En juin 2015, les deux fondateurs mettent en scène leur voyage aux États-Unis pour aller rencontrer Howard Schultz, PDG de Starbucks, et font parler d'eux sur les réseaux sociaux. Après la commercialisation des produits de la marque dans quelques centaines de cafés Starbucks à New-York, Indianapolis et Philadelphie, le début de l'année 2016 est marqué par l'arrivée dans 7 624 cafés Starbucks répartis dans les 50 États américains des produits « Michel et Augustin ».

En juin 2016, Danone annonce l'acquisition d'une participation de 40 % dans « Michel et Augustin ».

Fabrication

Les produits sont créés par des chefs de produits diplômés du CAP Pâtissier qui conceptualisent la recette, opèrent le suivi de production et supervisent la création du packaging. Les recettes sont préalablement testées en interne et par un panel de consommateurs (tous les premiers jeudis du mois) dans les locaux de la marque, plus connus sous le nom de « Bananeraies¹ », situées à Boulogne-Billancourt (région parisienne) et dans le quartier de la Croix-Rousse à Lyon.

La marque fabrique près de 100 produits dans quinze usines prestataires (onze en France, une au Portugal, une aux Pays-Bas, une en Espagne et une en Italie). Presque tous les produits sont réalisés « à partir d'ingrédients que l'on peut trouver dans n'importe quelle cuisine, sans additifs ni colorants » ; une contrainte qui pénalise la fabrication à grande échelle.

¹ Les Bananeraies sont les bureaux de l'entreprise et prennent la forme d'*open spaces* (plateaux ouverts où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons), vastes pièces où personne n'a de place attitrée mais où chacun (dirigeant compris) s'installe où il le souhaite pour travailler avec son ordinateur portable, et échanger directement avec ses collègues.

Communication

La marque s'appuie sur des techniques de guérilla marketing, pour générer du bouche-à-oreille et développer sa notoriété, notamment via les réseaux en ligne.

Elle est connue pour les événements qu'elle organise régulièrement : une journée portes ouvertes dans ses locaux de Paris, Lyon, New-York chaque premier jeudi du mois, des dégustations dans la rue ou dans le métro, l'organisation d'une « Nuit à la belle étoile » dans un parc de Paris, Bordeaux ou à Central Park (avec pique-nique géant, spectacles gratuits, observation des étoiles). Une autre de ces opérations consiste à proposer le passage d'une vache géante (mascotte de la marque) dans la ville de France qui aura reçu le plus de votes de la part des internautes.

Une autre opération, baptisée « Un trublion chez moi » consiste à envoyer une équipe de salariés « Michel et Augustin » sur 4 jours dans différentes villes de France (mais aussi Bruxelles, Lausanne, Genève,...) pour aller à la rencontre de leurs consommateurs et fans.

En 2010, « Michel et Augustin » se voit décerner le prix Phénix pour l'innovation et la communication par l'Union des annonceurs, devant Évian et McDonald's.

En 2014, Augustin et Michel sont nommés Personnalités de l'année lors des trophées LSA.

Source : D'après Wikipédia, 22 octobre 2017.

Annexe 2 – Deux trublions à l'origine du projet

MICHEL DE ROVIRA

Né le 27 décembre 1975, à Paris (XVIème).

Formation : école Saint-Louis-de-Gonzague, à Paris. Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP), MBA à l'Insead.

Carrière : analyste au Crédit lyonnais (1998-1999), consultant chez LEK Consulting (2000-2003). En 2004, lance sa marque avec Augustin.

AUGUSTIN PALUEL-MARMONT

Né le 14 septembre 1975, à Meudon (Hauts-de-Seine).

Formation : école Saint-Louis-de-Gonzague, à Paris. Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP).

Carrière : analyste au Club Med (1999-2000). Chef de produit marketing chez Air France, (2001-2003).

AMIS DE TRENTE ANS

Ce n'est pas du storytelling. Ils se connaissent depuis la classe de quatrième à Saint-Louis-de-Gonzague (surnommé « Franklin »), collège jésuite très sélect du XVIème arrondissement. Le préfet des études de l'époque, Simon Hanrot, se rappelle leurs profils, « l'un élève social et calme, l'autre plus extraverti, plus mariolé ».

ZEN

Michel, c'est le posé, l'analytique de l'équipe. Doué pour les chiffres - il a travaillé comme consultant pour le Crédit lyonnais à Boston - il a sous sa coupe les sujets logistiques, commerciaux et RH et pour mission de canaliser les idées de son acolyte, fulgurantes ou farfelues. « C'est un tandem étonnant, car aucun des deux ne cherche à prendre l'ascendant sur l'autre », observe leur ami banquier, Eric Toulemonde.

SANGUIN

Un industriel jure lui avoir déjà demandé de quitter une réunion de brainstorming, parce qu'il restait fixé sur son idée. Augustin a l'assurance des passionnés. « Quand il faut trancher entre un packaging A ou B, il ira volontiers contre l'avis de tous, du chef de produit et du sondage clients », note un ex-employé. Intuitif et culotté (leur premier fait d'armes fut de poser nus dans le métro parisien avec des taches façon vache), il est le créatif du duo, chargé de la communication et des produits. Installé à New-York, il pilote l'expansion aux États-Unis.

Finis l'époque où ils cuisaient les sablés dans leur cuisine. Aujourd'hui, tout est sous-traité en France, en Espagne ou au Portugal. L'industriel toulousain Poult se charge ainsi de la plupart des biscuits. « Ils ont des exigences atypiques, comme utiliser du beurre frais », témoigne un ex-salarié. Fabriquer les « petits carrés », des gâteaux très fragiles, fut un casse-tête.

OBJECTIF « ROBERT »

Ils ne l'ont jamais révélé mais, en 2015, le groupe Poult, leur principal fabricant (190 millions de chiffre d'affaires), a proposé de les racheter. Ce deal a fait pschitt, mais leur a donné des idées. Le duo a chargé le banquier d'affaires Eric Toulemonde (Eka partners) de pêcher un nouvel actionnaire, plus impliqué qu'Artémis (Pinault), qui les détenait à 70%. Et Danone a mordu. Le géant laitier, affublé du nom de code « Robert » durant les négociations, a pris 40% du capital, et devrait monter à 100% dans les cinq ans, pour une valorisation totale qui serait comprise entre 75 et 100 millions d'euros. Le pacte a été scellé sans chichis lors d'un petit déjeuner à trois avec Emmanuel Faber, le boss de Danone, dans un bistrot du boulevard Haussmann, en face du siège. La suite de la collaboration est encore floue. Mais le courant est tout de suite passé entre dirigeants à la fibre sociale. Le précédent P-DG, Franck Riboud, les trouvait vulgaires. Il leur reprochait d'avoir saboté le lancement de sa marque de yaourts bio Les 2 Vaches, en 2006, en distribuant aux journalistes leur propre Vache à boire. Qui a copié qui ?

FLOPS !

En 2006, Stéphane Monfray a été le premier distributeur à référencer leurs sablés, chez Monop'. « Ils avaient une idée très décalée de nos marges ! », se souvient-il. Partis fâchés, les deux béotiens sont revenus le lendemain, puis le surlendemain, en mettant de l'eau dans leur vin. De la même manière, ils rêvaient de devenir les Ben & Jerry's français. En 2007, ils ont lancé leur Vache givrée, un « frozen yogourt ». Bide. Ils ont tenté à nouveau leur chance en 2013 avec un autre packaging. Flop. « C'est un marché bouché en France », retient Michel.

SCOOP

On ne les attendait pas là. Michel et Augustin testent un minibaba au rhum aux écorces d'orange. Déjà quelques privilégiés l'ont goûté. Autres gourmandises à l'étude : des madeleines, du chocolat, voire des céréales.

PRIVÉS DE VIE PRIVÉE

Chez eux, on discute de tout, à toute heure. Pour cela, rendez-vous sur la messagerie WhatsApp. Les 90 salariés communiquent « à cerveaux ouverts », selon l'expression d'Augustin, et à coup de petits cœurs.

3 MILLIONS

En vendant, cet été, chacun 5% du capital à Danone, les cofondateurs ont touché une jolie somme, sans doute plus de 3 millions d'euros (avant impôts). Michel va acheter de quoi loger sa famille (il a 4 enfants). Augustin (qui en a 5) participera « à la création d'autres aventures ».

SON KOLKHOZE

Une enclave communiste à New-York ! À Park Slope, le quartier où il vit, Augustin fait ses courses dans une coopérative où chaque adhérent doit travailler 2 h30 par mois, à la caisse ou en rayon, pour bénéficier des produits, écolos et bon marché. On y trouve - devinez comment ils sont arrivés là - des gâteaux Michel et Augustin.

PAPA N'Y CROYAIT PAS

« Au début, je n'étais pas convaincu », avoue le père d'Augustin, Jean-Marie Paluel-Marmont, qui a refusé de financer la start-up quand il présidait la Compagnie Lebon, un fonds (265 millions d'euros d'actifs !) d'origine familiale. Mais le papa a misé à titre perso : « Si j'avais su, j'aurais mis plus », rigole-t-il.

Source : D'après Benoît Berthelot, *Mais qui sont vraiment Michel et Augustin ?*, Capital.fr, publié le 25/10/2016.

Annexe 3 – « Michel et Augustin » à l'assaut du marché américain

Installé à New-York depuis deux ans pour y lancer sa marque de gâteaux et yaourts, Augustin Paluel-Marmont, le cofondateur de Michel et Augustin, va rentrer en France. Il tire les leçons de cette aventure américaine, entre succès et déconvenues.

Capital : Après deux ans aux États-Unis, pourquoi rentrez-vous en France maintenant ?

C'est ce qui était prévu au départ : je devais passer deux années à New-York pour y lancer notre activité. On a maintenant 2 500 points de ventes dans le grand New-York, on a mis en place notre écosystème, le réseau de distribution, notre siège à Brooklyn... Ça a été deux années exploratoires, après lesquelles on commence à comprendre ce qu'il faut faire pour réussir ici. Repartir de zéro est très stimulant, très sain, ça vous redonne beaucoup d'humilité personnelle. Mais c'est épuisant ! Il faut maintenant qu'un nouveau « CEO » (Chief Executive Officer, équivalent du Directeur Général) continue mon travail ici, mais je continuerai de piloter l'activité depuis la France.

Capital : Vous avez eu des succès, comme la distribution dans un grand nombre de cafés Starbucks ?

Oui, cette opération a eu un super effet de communication, mais n'a pas été pérenne. Le gros de notre activité, ce sont les principales chaînes de magasins New-yorkaises, dans lesquelles ça marche gentiment. Nos biscuits sont aussi dans les cafétérias d'entreprises, les universités, hôpitaux ou aéroports. Il nous faut maintenant un effet accélérateur. Par exemple, notre marque est en ce moment disponible pendant trois mois dans les vols intérieurs Delta, plusieurs millions de nos biscuits carrés sont distribués. On est aussi en train de tester, avec un entrepreneur, la vente à bord des Uber de New-York, avec un distributeur de snacks dans les accoudoirs ! Il y en a 500 en test, et nos produits sont la meilleure vente sur ce format.

Capital : Quels enseignements tirez-vous de ces deux années ?

La leçon principale, c'est que pour faire du business ici, il faut faire super simple, clair, direct. Il faut une simplification à outrance de tout. Notamment de votre message : les interlocuteurs veulent directement savoir ce que vous avez de plus que les autres. Les consommateurs américains ne comprennent pas, en lisant nos emballages, que nous sommes des pâtisseries français, que nos produits sont bons et naturels. On va tester un nouveau slogan, « The French Pastry Revolution », qui plait pas mal... La simplification de la marque n'est d'ailleurs pas un sujet exclusivement américain, c'est valable pour tous les pays à l'export. Si on y arrive là-bas, on y arrivera partout.

Capital : Et pour convaincre les magasins, quels obstacles avez-vous rencontré ?

C'est la même logique, « easy to sell, easy to explain » : ils veulent les mêmes produits, au même prix, avec le même nombre de paquets par carton... Or nous avons une offre trop diverse. Notre meilleure vente, maintenant, c'est la barre de quatre biscuits « à la queue leu-leu », qui représente 80% de nos volumes. Le format est le même que les barres chocolatées qu'on trouve partout.

Capital : Est-ce que votre nouvel actionnaire Danone (qui détient 40% de l'entreprise) vous a aidé ?

Oui, ils nous ont donné plein de coups de main sur des contacts commerciaux. Notre développement aux États-Unis demandera des moyens supplémentaires, nous devons donc discuter notre stratégie ensemble. Une piste est par exemple le copacking, la fabrication de produits « Michel et Augustin » dans les usines de Danone sur place. Ce sont des sujets de réflexion.

Capital : Vous rapportez des idées de recettes dans vos valises ?

Bien sûr, des technologies nouvelles, des formats qui n'existent pas en France... Dans le chocolat, les boissons à base d'eau, les cookies à la texture très différente, les alternatives végétales... Par exemple, le meilleur yaourt du monde, je l'ai goûté aux US, une marque qui s'appelle Wallaby Organic Yogourt, avec une double technique d'égouttage et de fermentation lente.

Capital : Au-delà de cette aventure américaine, comment se porte Michel et Augustin ?

Notre chiffre d'affaires 2016 est d'une cinquantaine de millions d'euros, avec une croissance à deux chiffres cette année encore en France. Le climat concurrentiel est de plus en plus intense, plus structuré, avec beaucoup d'innovations des grandes marques, des MDD (marques de distributeurs), et d'entrepreneurs nouveaux. Les consommateurs sont encore plus sensibles qu'avant. À nous de progresser encore plus, en apportant une offre différente, comme nos mousses au chocolat, qui marchent très bien.

Source : Denis Allard, propos recueillis par Benoît Berthelot, *Les leçons d'Amérique de Michel et Augustin : « Là-bas, il faut faire simple ! », Capital.fr, publié le 20/06/2017*

Annexe 4 – Michel et Augustin : de l'efficacité d'une stratégie RH

« Michel et Augustin » a grandi (explosion à l'export, entrée sur le marché américain...) mais a également changé de structure de gouvernance (rachat par Artémis, le holding de la famille Pinault). Curieusement, les années passent mais les fondamentaux de l'entreprise restent les mêmes (positionnement original, produits gourmands, communication décalée, relation transparente basée sur la joie de vivre avec le consommateur, écosystème de partenaires). Aujourd'hui, c'est la politique RH qui est en première ligne pour conforter le modèle de l'entreprise.

Contrairement à de nombreuses entreprises qui minimisent la phase de recrutement (externalisation, chargé de recrutement junior, etc.), l'entreprise considère que le recrutement est la phase la plus « précieuse » d'une politique RH. Elle demande une attention particulière, la mobilisation de tous et de la lenteur car ce qui est en jeu c'est l'adéquation « fit-culturel » entre le candidat et l'entreprise. C'est pourquoi, le terme recrutement est banni, l'entreprise préfère parler de « rencontre » vécue comme une acculturation mutuelle pour « savoir si l'on va faire un bout de chemin ensemble ». Ainsi, si le processus respecte le cadre classique RH, la forme diffère d'un recrutement traditionnel.

L'annonce de recrutement est mise en scène sur les réseaux sociaux et peut s'apparenter à un film, une annonce radio ou un spot TV qui doit incarner la culture de l'entreprise et l'ambiance de travail alliant hyper-exigence et fun/délire. De plus, l'entreprise privilégie des sourcing atypiques, à l'image de l'entreprise, tels que les sites de cooptation comme Keycoopt (recrutement grâce aux recommandations de tiers rémunérés) ou des starts-up innovants tels que Monkey Tie (recrutement par affinité). Par ailleurs, le candidat a une entrée unique pour postuler : l'envoi courrier est banni et tous les dossiers de candidatures doivent être postés sur le site web de l'entreprise. Enfin, plutôt que la traditionnelle lettre de motivation, un questionnaire plus impliquant de six questions ouvertes est privilégié afin d'en connaître plus sur le candidat, sa personnalité, son projet professionnel et sa motivation pour travailler chez « Michel et Augustin ».

La marque fun, gourmande et innovante de « Michel et Augustin » induit un nombre de candidatures spontanées très élevé (3000 CV reçus en 2014). Il en résulte une forte sélectivité (majorité de profils de jeunes talents diplômés de grandes écoles) qui permet à l'entreprise de privilégier la personnalité du candidat pour prendre sa décision. Il s'agit de s'assurer qu'il détient cinq traits principaux en phase avec la culture de l'entreprise (brillant, malin, sympathique/fun, passionné, enthousiaste) synonymes d'une capacité à renouveler l'entreprise et à créer de la

valeur. Par ailleurs, la phase de pré-sélection réalisée par la RH doit être respectueuse (réponse systématique, lettres de refus personnalisées) des candidats. L'entreprise a d'ailleurs signé une charte de qualité relationnelle.

Après les classiques « entretien RH » et « entretien opérationnel », l'entreprise ouvre la sélection à différents collaborateurs de l'entreprise. Selon le DRH de Michel et Augustin, « on n'hésite pas à faire rencontrer l'équipe aux candidats. Cela peut prendre la forme d'un dîner ou d'un déjeuner informel avec plusieurs personnes, un peu emblématiques de l'entreprise dont on est sûr côté valeurs qu'elles seront garantes de la culture de l'entreprise ». Au final, la décision est prise collectivement. Tous les « trublions » ont potentiellement leurs mots à dire. Le candidat doit démontrer qu'il ne veut pas être un salarié mais qu'il rejoint une Aventure et qu'il se comportera comme un intrapreneur (porteur d'idées, attitude non passive, prise d'initiatives...). À ce titre, « sa gourmandise et son amour des produits sont des points clés ».

Enfin, le candidat est encouragé à prendre des risques pour se démarquer : « une fille s'est fait livrer dans un colis DHL », « un candidat est arrivé avec un gros bloc de béton sur lequel était marqué : "CV en béton" ».

Quand le candidat est en poste, les trois mois de préavis sont exploités. L'un des deux fondateurs téléphone à l'heureux élu. Ce dernier, avant sa prise de poste, passe de deux à quatre fois le soir pour participer à un projet. Les adresses mail sont créées et envoyées au candidat un mois avant son arrivée. Ainsi, ce dernier a déjà basculé chez M&A et « il ne perçoit pas de rupture quand il se présente à l'entreprise le premier jour ». La première semaine est une période de célébration. Le candidat arrive le lundi matin, créneau du « morning briefing » qui commence par un petit déjeuner. « La salle est transformée en cuisine familiale, on met une petite nappe, on met le couvert, on a des viennoiseries, il y a du jus de fruit, on se raconte notre week-end. Puis, chaque chef de chantier prend la parole pour présenter les victoires de la semaine précédente et ensuite il annonce le planning de la semaine qui arrive. Tout le monde a de la visibilité sur le travail de tout le monde ». L'investissement dans le recrutement permet à l'entreprise de laisser une grande initiative au salarié dans sa gestion de carrière afin de se focaliser sur le bien-être de la tribu (tout faire pour que les « trublions » vivent intensément leur aventure). Une fois recruté, le trublion doit être capable de créer ses propres opportunités de carrière, de développer ses projets, de prendre des risques (Do your job). À charge, pour la fonction RH, de se focaliser sur la qualité du contexte de travail (locaux, ambiance, événements festifs, dynamiques collectives, procédures, chartes, cadres...). Les lieux d'implantation de l'entreprise (bananeraie dans le vocabulaire de l'entreprise : Paris, Lyon, New-York) sont à la fois des espaces de travail, des lieux de réception permettant de créer des échanges avec le consommateur (portes ouvertes mensuelles accueillant plus de 500 personnes), des lieux festifs loués à d'autres entreprises pour organiser des conférences décalées.

Source : A partir de M. BARABE et O. MEIER- <https://business.lesechos.fr>, 06/02/2015