



DSCG
SESSION 2017

UE3 - MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

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

Matériel autorisé :

Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16/11/99 ; BOEN n° 42).

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 14 pages numérotées de 0/13 à 13/13.

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 3 dossiers indépendants

Page de garde

Présentation du sujet

DOSSIER 1 - Analyse stratégique (20 points)

DOSSIER 2 - Organisation et développement (30 points)

DOSSIER 3 - Politique ressources humaines (RH) et maîtrise de la masse salariale (50 points)

Le sujet comporte les annexes suivantes :

Annexe 1 - Mazzella, F. (2015). « Blablacar et le tourisme collaboratif », Annales des Mines Réalités industrielles,

Annexe 2 - Extrait « Blablacar améliore sa relation client grâce au Big Data »

Annexe 3 - Extrait « Une concurrence sérieuse pour BlaBlaCar »

Annexe 4 - Extrait Mazzella, F. (2015) : « La magie des nouvelles technologies, c'est de pouvoir s'adapter et anticiper »

Annexe 5 - Extrait « BlaBla Car soigne ses utilisateurs »

Annexe 6 - Extrait « Le covoiturage est-il illégal ? Oui si c'est du covoiturage ! »

Annexe 7 - Extrait « Blablacar soulève le capot »

Annexe 8 - « Blablacar s'attaque au Mexique »

Annexe 9 - Données sur les masses salariales 2015 et 2016

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 les) mentionner explicitement dans votre copie.

Présentation du sujet

BlaBlaCar est une plateforme de covoiturage sur longs trajets (en moyenne 300 km/trajet). Son objectif est de mettre en relation des conducteurs ayant des places libres dans leur voiture et des voyageurs cherchant à faire le même trajet. Fondée en 2006 par Frédéric Mazzella sous le nom de « covoiturage.com », elle est aujourd'hui considérée comme une des perles françaises de l'économie collaborative. Avec une part de marché de 90% en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne, et plus 20 millions d'utilisateurs dans le monde, BlaBlaCar est le leader mondial du covoiturage.

Selon Frédéric Mazzella, son fondateur, une des raisons principales de son succès tient en un mot : la confiance. Depuis sa création, BlaBlaCar a cherché à créer une communauté de confiance. La création de cette confiance a été rendue possible grâce à la mise à disposition d'informations de six natures différentes, modélisées par les dirigeants de BlaBlaCar sous l'acronyme DREAMS (cf. : annexe 1).

Depuis 2012, BlaBlacar connaît une croissance exponentielle de son chiffre d'affaires qui s'appuie sur une stratégie d'internationalisation rendue possible notamment par les différentes levées de fonds, dont la levée record de 200 millions de dollars en septembre 2015. BlaBlaCar est actuellement présente dans 22 pays (France, Espagne, Royaume-Uni, Italie, Pologne, Allemagne, Portugal, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg,

Russie, Ukraine, Turquie, Inde, Mexique, Serbie, Roumanie, Croatie, Hongrie, Brésil, Slovaquie, République Tchèque) et compte bien poursuivre son internationalisation. Pour s'implanter à l'international, l'entreprise préfère procéder par rachats pour imposer rapidement sa présence avec des acteurs soit établis, soit très au fait du marché local.

Cette croissance exponentielle s'est accompagnée d'une forte croissance de ses effectifs. La société est ainsi passée de 60 salariés en 2013 à plus de 400 début 2016. Depuis 4-5 ans, les effectifs ont doublé chaque année et BlaBlacar envisageait de recruter sur l'année 2016, 300 nouveaux collaborateurs. Le défi pour elle, comme l'explique Frédéric Mazzella est « d'intégrer ces nouveaux talents sans perdre pour autant notre agilité et notre sens de l'innovation ». Pour cela, Frédéric Mazzella explique que BlaBlacar s'appuie avant tout sur le partage de 10 valeurs communes qui guident l'action quotidienne de tous les collaborateurs et sur une organisation horizontale qui repose sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun. Actuellement, BlaBlacar est dirigée par trois associés, Frédéric Mazzella, Francis Nappez et Nicolas Brusson, en charge respectivement de la vision de BlaBlacar, des évolutions techniques et de l'expansion internationale. À leurs côtés, la société s'appuie sur les « Heads of department » qui chapeautent chacun un des dix départements et sur une vingtaine de « Teams leaders ». Les bureaux étrangers fonctionnent eux avec un « Country manager » et une petite équipe.

Il vous est demandé, en vous appuyant sur les différents éléments de cette présentation de BlaBlacar et des documents figurant en annexes, et notamment les articles académiques et les articles de presse consacrés à BlaBlacar, de conduire une réflexion, autour des trois problématiques suivantes :

- l'analyse stratégique de BlaBlacar (Dossier 1),
- l'organisation et le développement de BlaBlacar (Dossier 2),
- la politique RH et la maîtrise de la masse salariale (Dossier 3).

1 Mazzella, F. (2015). Blablacar et le tourisme collaboratif, Annales des Mines-Réalités industrielles, p.54-57

DOSSIER 1 - ANALYSE STRATÉGIQUE DE BLABLACAR

20 points

À l'aide des annexes 1 à 6, répondez aux questions suivantes.

1. Quelles sont les évolutions socio-économiques qui, selon vous, sont susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de BlaBlacar ? Vous répondrez à cette question au moyen du modèle PESTEL que vous aurez préalablement défini. (10 points)
2. Après en avoir rappelé les principales caractéristiques, présenter une analyse SWOT de BlaBlacar. Vous justifierez les différentes composantes de votre analyse. (10 points)

DOSSIER 2 - ORGANISATION ET DÉVELOPPEMENT DE BLABLACAR

30 points

À l'aide des annexes 1, 7 et 8, répondez aux questions suivantes.

A - DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL de BlaBlacar (20 points)

1. Présenter les 6 principaux mécanismes de coordination définis par Henry Mintzberg. Rappeler pour chacun de ces mécanismes de coordination, la configuration structurelle associée. (6 points)
2. Dans quelle mesure, à partir des configurations structurelles de Mintzberg, pourrait-on qualifier le modèle d'organisation de BlaBlacar de configuration structurelle hybride « structure divisionnalisée-adhocratie-organisation missionnaire » ? (4,5 points)
3. Présenter les principes fondamentaux du modèle d'évolution des structures de l'organisation selon Larry Greiner. À ce stade, vous préciserez quelles sont les différentes phases de croissance, les différentes crises ainsi que la manière dont elles s'articulent mais il ne vous est pas demandé de les décrire. (5 points)

4. À la lumière du modèle de Greiner, à quel type de crise risque d'être confrontée BlaBlaCar dans les prochaines années ? Quelle(s) suggestion(s) pourriez-vous faire aux dirigeants de BlaBla Car pour la surmonter ? (4,5 points)

B - CROISSANCE de BlaBlaCar (10 points)

1. Pour se développer à l'international, quel est le mode de croissance privilégié par BlaBlaCar ? Quels sont les principaux avantages de ce type de croissance dans le cas de BlaBlaCar ? (5 points)

2. Quels sont les principaux risques associés à ce type de croissance ? Quel est le risque majeur pour BlaBlaCar ? (5 points)

DOSSIER 3 - POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE

50 points

Début 2016, BlaBlaCar comprenait environ 400 personnes réparties sur cinq types de profil, à savoir :

- des programmeurs et développeurs ;
- des créatifs ;
- des personnes en charge de l'assistance, du conseil et de la communication ;
- des marketeurs ;
- des personnes en charge du réseau.

En 2016, BlaBlaCar envisageait de recruter 300 personnes sur trois profils :

- des ingénieurs et développeurs qui devront faire évoluer de nombreuses fonctionnalités du site ;
- des marketeurs en charge des campagnes de communication et d'affichages ;
- des agents de relation avec les membres.

Travail à faire :

À l'aide de l'annexe 9.

1. Expliquer en quoi la gestion de la masse salariale constitue un enjeu fondamental pour une entreprise. Citer au moins 3 arguments en faveur de cette affirmation. (6 points)

2. Calculer la masse salariale de BlaBlaCar en 2016, dans l'hypothèse où elle aurait opté pour le scénario décrit en annexe 9. (9 points)

3. Calculer la variation globale et par catégorie de personnel de la masse salariale entre le 31/12/2015 et le 31/12/2016. Après avoir rappelé la signification de l'écart de salaire, l'écart de composition et l'écart de l'effectif global, analyser la variation de la masse salariale globale. Commenter. (11 points)

4. Rappeler quel est l'objectif du calcul des effets de niveau, de masse et de report. Après avoir rappelé les définitions de chacun de ces effets, calculer pour les agents de relation présents en 2015, l'effet de niveau et de masse en 2016 et l'effet de report sur 2017. On considère qu'il n'y a pas eu d'augmentation salariale en 2015. (9 points)

5. En vous appuyant sur les priorités des dirigeants de BlaBla Car en matière de politique de gestion des ressources humaines qui sont perceptibles dans les différents documents à votre disposition, et notamment dans la présentation du sujet et les annexes 1 et 2, vous proposerez un tableau de bord de pilotage des ressources humaines pour 2018. Expliquer comment vous structurerez ce tableau de bord. Expliquer comment vous en organiseriez l'utilisation dans l'entreprise. Ce tableau de bord devra comprendre au moins trois objectifs prioritaires. (15 points)

ANNEXE 1 : Mazzella, F. (2015). « Blablacar et le tourisme collaboratif, Annales des Mines-Réalités industrielles. »

La genèse de BlaBlaCar remonte à Noël 2003. Je devais retourner en Vendée pour y passer les fêtes en famille, et je me suis rendu compte que tous les trains étaient complets. Ma soeur est venue me sortir de cette impasse en faisant un détour et en passant me chercher en voiture. Lors de ce trajet, je me suis rendu compte que la majorité des véhicules que nous croisions étaient quasi vides. C'est alors que l'idée me vint : des places libres, il y en avait. Elles ne se trouvaient pas dans des trains, mais bel et bien dans des voitures ! Il fallait donc trouver un moyen de les répertorier et de les indexer pour que des conducteurs puissent être facilement mis en relation avec de futurs passagers souhaitant faire le même trajet. Et ainsi, plus qu'un trajet..., partager les frais associés (frais d'essence, de péage, notamment). Une dizaine d'années plus tard, BlaBlaCar rassemble la plus grande communauté au monde de covoiturage longue distance, avec plus de 20 millions de membres dans 19 pays - du Mexique à l'Inde, en passant par l'Europe, la Turquie ou encore la Russie. Notre petite start-up française est devenue une « scale-up » globale, dans laquelle travaillent chaque jour plus de 300 collaborateurs (tous des covoitureurs !) de 29 nationalités différentes. Si la France est de fait le pays où la pratique du covoiturage est la plus répandue et aussi celui où est né BlaBlaCar, aujourd'hui 3 nouveaux inscrits sur 4 à notre plateforme vivent dans un autre pays. Comment expliquer un tel essor du covoiturage et de BlaBlaCar à travers le monde ?

Créer un lien de confiance interpersonnel pour désamorcer les appréhensions

Une des raisons principales de ce succès tient en un mot : la confiance ! Depuis sa création, BlaBlaCar a tourné tous ses efforts vers la constitution d'une communauté de confiance, exprimant ainsi sa volonté de créer de la confiance interpersonnelle entre ses membres et de dépasser le stade du « voyage avec un inconnu » qui constitue la première des appréhensions. Cela fut un travail de longue haleine, car il fallut attendre que le bouche-à-oreille positif se répande et que la prescription sociale joue à plein son rôle. Avec le temps et l'expérience, nous avons appris que pour pouvoir faire confiance à une personne rencontrée par l'intermédiaire d'une plateforme de mise en relation comme BlaBlaCar, il fallait disposer d'informations de six natures différentes. Nous en avons théorisé un modèle, sous l'acronyme DREAMS :

- **Declared** : chaque membre doit déclarer des informations sur lui-même (son prénom, son âge, son numéro de téléphone, ses préférences en matière de voitures...). Il doit également préciser son indice de bavardage, noté (par ordre croissant) Bla, BlaBla, ou BlaBlaBla, d'où notre nom BlaBlaCar ;
- **Rated** : après chaque trajet, le conducteur et ses passagers formulent des avis réciproques permettant de construire une réputation en ligne ;
- **Engaged** : le fait de réserver sa place en réglant en ligne à l'avance sa contribution à la couverture des frais du conducteur est un « engagement » qui offre une garantie essentielle (notamment contre les risques de désistement) ;
- **Active** : sont indiqués sur le site BlaBlaCar les différents trajets et la dernière connexion de chaque membre afin de montrer son activité et sa réactivité sur la plateforme ;
- **Moderated** : une équipe de plus de 60 personnes vérifie au quotidien au sein de BlaBlaCar l'authenticité du contenu publié par la communauté, constituant ainsi un support fondamental pour tous ses membres ;
- **Social** : chaque membre peut relier son profil créé sur BlaBlaCar à celui qui est affiché sur des réseaux sociaux (tels que Facebook ou LinkedIn) afin de créer davantage de traçabilité.

Résultat : le covoiturage fiabilisé organisé par BlaBlaCar (à l'origine, l'apanage des étudiants) s'est aujourd'hui démocratisé. L'âge moyen des nouveaux membres ne cesse d'augmenter : de 29 ans en 2010, il est passé à 34 ans en 2015. Et les plus de 35 ans représentent aujourd'hui le tiers de la communauté, avec un effet de rattrapage indéniable auprès des quadras, des quinquas et des sexagénaires de toutes les catégories socio-professionnelles.

Le covoiturage, vecteur de nombreuses externalités positives

La belle surprise du covoiturage, c'est le fait que lorsqu'il est réalisé à une échelle aussi importante, il génère des externalités positives qui sont loin d'être négligeables ! L'impact premier est celui sur l'environnement. Le covoiturage permet en effet de passer d'un taux de remplissage moyen par voiture (en France, sur des trajets

longue distance) de 1,6 personne à un taux de 2,8 personnes. Cette optimisation d'une ressource sous-utilisée équivaut à l'économie de 500 000 tonnes équivalent pétrole, ainsi qu'à une économie de 1 million de tonnes d'émissions de CO₂, sur les deux dernières années, pour l'ensemble de nos activités.

Mais les impacts sociaux ne sont pas moindres. Nous offrons en effet une solution de transport longue distance très abordable permettant d'augmenter l'accès à la mobilité. Les conducteurs peuvent réduire significativement le coût de leur trajet, tandis que les passagers peuvent voyager pour un prix deux à trois fois moins élevé que celui affiché par un autre mode de transport. C'est un échange gagnant-gagnant. Nous souhaitons ici apporter une précision importante : les conducteurs sur BlaBlaCar sont tous des particuliers qui effectuent déjà un trajet pour leur propre compte, et non des chauffeurs professionnels qui répondent à la demande d'un client. Le covoiturage n'est en effet légal que s'il correspond à un partage des frais, il ne doit en aucun cas permettre aux conducteurs de dégager un revenu. Nous sommes très vigilants sur ce point et avons mis en place tout un système afin d'empêcher les tentatives de contournement de ce principe (notamment par le plafonnement du nombre des places proposées dans une voiture et du prix demandé par le conducteur, par la vérification des trajets par notre équipe relation membres, par la limitation du nombre des trajets possibles dans une même journée). Les passagers ne contribuent donc financièrement au voyage qu'à la seule hauteur des frais du trajet, partageant avec le conducteur les coûts d'essence, des péages, etc.

Si nos membres viennent initialement sur BlaBlaCar pour le prix, c'est en revanche la convivialité de l'expérience qui les incite à y revenir. La magie surprenante du covoiturage, c'est ce moment de vie unique et inattendu passé avec des personnes « que l'on n'aurait sans doute jamais rencontrées dans la vie courante ». Selon une étude réalisée par TNS-Sofres, 97 % des membres BlaBlaCar interrogés estiment que le covoiturage permet de rendre le trajet plus agréable !

Et, au final, pourquoi nos membres aiment-ils tant BlaBlaCar, et, de manière générale, le covoiturage ?

Pour la liberté ! Cette liberté qui leur est donnée de se déplacer à moindre frais, mais aussi celle de faire des trajets mal ou pas du tout desservis par les autres moyens de transport. Une des grandes forces du covoiturage, c'est aussi la capillarité théoriquement illimitée du réseau. Avec BlaBlaCar, il est possible d'aller partout où on le souhaite... pour peu qu'il existe une route ! En d'autres termes, cela signifie que nous optimisons le réseau existant et que nous permettons à un plus grand nombre de gens de se déplacer sans qu'il soit nécessaire pour l'État d'investir le moindre centime dans de nouvelles infrastructures qui pourraient elles-mêmes être coûteuses et polluantes ; et dont la construction prendrait beaucoup de temps. Tous y gagnent : les conducteurs, les passagers et les contribuables.

Une illustration des attraits du covoiturage BlaBlaCar s'exprime dans l'engagement très fort de notre communauté au travers du service d'entraide collaborative BlaBlaHelp. Il s'agit d'un tchat sur le site BlaBlaCar qui fonctionne comme un forum sur lequel les nouveaux visiteurs peuvent poser en temps réel leurs questions sur le fonctionnement du service. Et ce ne sont pas des salariés de BlaBlaCar qui leur répondent, mais des membres aguerris ! C'est de l'entraide communautaire. Ces derniers s'investissent quand ils en ont envie et quand ils en ont le temps afin d'aider la communauté à titre gracieux. Les chiffres sont éloquentes : plus de 95 % des messages sont traités en moins de 10 secondes, pour un taux de satisfaction de 94 % ! L'économie collaborative est la preuve que la numérisation peut également générer de nouveaux rapports humains et être créatrice de liens sociaux.

Autre externalité positive : l'impact bénéfique du covoiturage sur la sécurité routière. BlaBlaCar, l'agence de sondages TNS-Sofres et la MAIF ont réalisé conjointement une étude sur ce sujet au mois d'avril 2014. Premier enseignement de cette enquête : le fait d'avoir des passagers à bord influence positivement le comportement des conducteurs. La majorité des conducteurs français (70%) estiment ainsi que le covoiturage les encourage à respecter plus scrupuleusement le code de la route (pour les membres de BlaBlaCar, ce chiffre est même de 80 %). D'autre part, la présence de passagers à bord permet de maintenir la concentration du conducteur. Ainsi, 79 % des conducteurs membres de BlaBlaCar en France déclarent que le covoiturage les aide à rester bien éveillés (rappelons que la somnolence est la première cause d'accidents sur autoroute). Les conversations pendant un trajet en covoiturage permettent ainsi d'éviter aux conducteurs de s'endormir au



volant. Le système d'échange d'avis permis par BlaBlaCar entre les passagers et les conducteurs responsabilise encore plus ces derniers : 83 % des conducteurs de BlaBlaCar apportent une grande attention aux évaluations laissées par leurs passagers sur le site, après la réalisation du trajet, et la majorité d'entre eux estime que cette notation les incite à avoir un comportement plus responsable au volant.

Convivial et d'un prix abordable même pour un voyage décidé à la dernière minute, le covoiturage permet aussi un tourisme plus authentique

BlaBlaCar a de fait créé un segment de mobilité abordable permettant aux voyageurs de bénéficier d'une nouvelle offre de transport à la fois accessible, conviviale et fiable, à laquelle s'ajoute un maillage très fin des trajets possibles à travers les géographies couvertes par notre service. Qui plus est, cette solution de mobilité longue distance reste abordable même pour des voyages décidés à la dernière minute, contrairement à la majorité des alternatives existantes. Ainsi, le prix d'un trajet réservé le jour même, que celui-ci soit national ou international, ne sera pas majoré et de nombreuses nouvelles offres sont souvent proposées en dernière minute. Les covoitureurs pourront aller d'Amsterdam à Bruxelles pour un prix moyen de 15 euros, de Toulouse à Barcelone pour 28 euros, ou de Lille à Paris pour 17 euros. Des trajets encore mal desservis par les infrastructures existantes deviennent envisageables, comme, par exemple, Rouen-Rennes, qui prendrait 5 heures en train, avec deux changements, et pour un coût moyen de 70 euros, mais qui en covoiturage est réalisable en 3 heures pour environ 21 euros.

La présence globale de BlaBlaCar implique que nos membres peuvent à présent trouver une solution de transport de ville à ville à travers 19 pays du bout des doigts, grâce à une application mobile, et ce, où qu'ils soient ! La mise en réseau de nos 20 millions de membres à travers trois continents nous permet de renforcer le phénomène de « village global » engendré par l'inter-connectivité sans précédent de notre ère. D'un point de vue humain, cela est d'autant plus fort que covoiturer à l'étranger vous permet d'aller à la rencontre d'autochtones et d'apporter une touche d'authenticité à votre voyage grâce à des échanges qu'il aurait été plus difficile de susciter autrement.

BlaBlaCar est donc fière d'apporter sa pierre à l'édifice d'un tourisme collaboratif créateur de liens humains forts. Pour assurer un accès toujours plus large aux trajets offerts par notre communauté, nous avons conclu plusieurs partenariats avec des acteurs du tourisme. Les trajets BlaBlaCar sont ainsi proposés aux utilisateurs de sites de navigation comme Mappy ou Via Michelin, de sites de voyages comme Kayak ou Liligo, mais aussi de sites visant à identifier des possibilités complémentaires de transport pour une solution porte-à-porte comme Rome2Rio, GoEuro ou FromAtoB.

Nous nous efforçons d'apporter une solution de transport à des covoitureurs qui ne partagent pas seulement une destination, mais aussi une passion. En effet, nous collaborons avec les organisateurs de nombreux festivals de musique (FrancoFolies, Le Printemps de Bourges, Deichbrand en Allemagne, ou Sziget en Hongrie) ou d'événements sportifs (par exemple, des matchs de football des Girondins de Bordeaux ou de rugby des Cardiff Blues), permettant ainsi aux covoitureurs de s'y rendre ensemble et de décongestionner les alentours et les parkings de ces vastes rassemblements.

Canaliser la croissance par les valeurs

Pour BlaBlaCar, aujourd'hui, le défi à relever est celui de la gestion d'une croissance exponentielle de son activité : celle de nos membres, mais aussi celle de nos effectifs, qui doublent chaque année. Comment réussir à intégrer ces nouveaux talents sans perdre pour autant notre agilité et notre sens de l'innovation ?

Notre réponse à cette question se cristallise dans 10 valeurs communes que nous partageons et qui guident notre action au quotidien. Nous nous sommes réunis et nous avons décrit ensemble ces valeurs qui définissent l'ADN de BlaBlaCar. Ces dernières sont affichées sur les murs de nos bureaux et distribuées sous la forme d'autocollants. Ces référents essentiels à nos yeux guident nos méthodes de travail et nos décisions, et permettent aux nouveaux collaborateurs de s'imprégner rapidement de la culture de notre entreprise. Pour prendre une décision, chaque salarié peut ainsi se référer à nos valeurs ancrées dans l'action, plutôt qu'à un manager hiérarchique. Les maximes "Share more. Learn more", "Fail. Learn. Succeed", "Never assume. Always check." sont autant d'exhortations qui génèrent une atmosphère de travail encourageant le partage

d'expériences, désamorçant la peur d'échouer, tout en responsabilisant les individus. Aussi bien garde-fous que moteur, une culture d'entreprise clairement communiquée et pleinement assimilée permet de créer un cadre porteur. Motivés par la confiance qui leur est accordée, nos collaborateurs se sentent habilités à libérer leur potentiel dans le cadre d'une vision commune.

Une révolution porteuse de bien-être économique, social et environnemental

Il est fascinant de voir la vitesse avec laquelle le covoiturage s'est ancré dans les habitudes, devenant un réflexe en France et ailleurs en Europe. Ainsi, moins de dix ans après la création de BlaBlaCar, un internaute français sur cinq a déjà pratiqué le covoiturage, selon le baromètre du CtoC 2014 réalisé par OpinionWay. Cette tendance s'inscrit dans le mouvement beaucoup plus global de la consommation collaborative. Nous n'en sommes qu'au début de cette révolution qui donne la primauté à l'usage plutôt qu'à la propriété. Les potentialités, notamment dans le tourisme, sont conséquentes : covoiturage, location de voitures entre particuliers, hébergement et/ou repas chez l'habitant, services gratuits de guides touristiques locaux... ; tout un pan de l'économie va s'en trouver bouleversé, pour le plus grand bonheur du consommateur final qui va pouvoir profiter d'une nouvelle offre, moins chère, plus conviviale et souvent plus économe des ressources énergétiques.

ANNEXE 2 : Extrait « Blablacar améliore sa relation client grâce au Big Data » (Publié le 25 novembre 2014 par La revue du digital)

BlaBlaCar, le service de covoiturage, travaille à la fidélisation de ses clients et à l'efficacité de ses campagnes marketing grâce au Big Data.

Relation client

« Le Big Data nous sert à optimiser la performance de nos campagnes de Gestion de la Relation Client et à améliorer le confort d'utilisation de nos services pour nos clients » déclare Gaëlle Periat, Manager Business Intelligence chez BlaBlaCar. « Plus de deux millions de personnes utilisent les services de BlaBlaCar tous les mois » complète-t-elle...

L'analyse Big Data est réalisée en temps réel. À terme, Blablacar intégrera les données des réseaux sociaux. BlaBlaCar a une autonomie informatique complète sur cette analyse des données ce qui réduit les temps de traitement. La solution a été mise en place à partir d'analyses Big Data réalisées avec la plateforme Vertica de HP et la plateforme Data Science Studio de la jeune société française Dataiku. [...]

ANNEXE 3 : Extrait : « Une concurrence sérieuse pour BlaBlaCar » (Publié le 19/05/2015, Les Echos)

Le covoiturage ne sera plus la seule alternative à petits prix de la SNCF.

[...] Mais elle [La SNCF] n'est pas la seule à appréhender l'échéance : BlaBlaCar, le leader incontesté du covoiturage, a peut-être lui aussi du souci à se faire. [...]

Mais la période à venir pourrait être plus compliquée, car le développement massif des lignes d'autocars va faire perdre à BlaBlaCar une partie de sa spécificité. Jusqu'ici bridés par la réglementation, les iDBus, Transdev, Starshipper et autres vont pouvoir enrichir le nombre de villes desservies, avec des tarifs (une vingtaine d'euros dans la plupart des cas) comparables à ceux du covoiturage. Voire inférieurs si certains opérateurs se lancent dans une guerre des prix pour se faire une place sur le marché. En termes de temps de parcours, la comparaison devrait rester légèrement favorable au covoiturage. D'autant que le chauffeur peut, dans certains cas, proposer un trajet porte à porte. Mais les autocaristes mettent en avant leurs propres atouts, à commencer par le wi-fi et les toilettes à bord. Et promettent une grosse bagarre commerciale. « Plus que le ferroviaire, notre véritable concurrent, c'est le covoiturage », confirme la Fédération nationale des transports de voyageurs, qui représente les entreprises du secteur.

Rivalité directe sur les axes majeurs

En face, BlaBlaCar se dit serein. « Nous sommes déjà en concurrence frontale avec l'autocar dans d'autres pays où nous sommes présents, et cela ne nous empêche pas de nous développer », assure Laure Wagner,

porte-parole de la start-up. La responsable évoque aussi la variété des trajets et des horaires proposés par le site : « Notre activité ne se limite pas à la vingtaine de liaisons sur lesquelles nous nous retrouverons face aux autocaristes. » Pour relier les petites villes entre elles, le covoiturage restera dans bien des cas la seule option sans rupture de charge. BlaBlaCar n'en devra pas moins affronter une rivalité directe avec l'autocar sur les liaisons comme Paris-Rennes, Paris-Lyon, Paris-Lille ou encore Bordeaux-Lyon, qui figurent parmi les trajets les plus demandés sur le site. Des lignes sur lesquelles la start-up, habituée aux postures offensives, va devoir apprendre à défendre ses parts de marché...

ANNEXE 4 : Frédéric Mazzella : « La magie des nouvelles technologies, c'est de pouvoir s'adapter et anticiper » (Publié par Les Echos, le 04/02/2015, Valérie Froger)

Plus de 10 millions de membres dans le monde, une présence dans 14 pays... Comment gérez-vous cette communauté ?

Nous sommes présents sur les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, YouTube... avec plus de 1,7 million de membres. Une équipe interne, multilingue et centralisée à Paris, gère les demandes et les messages de notre communauté. Les réseaux sociaux nous permettent de communiquer avec nos membres et d'établir un lien entre le on-line et la « vraie » vie. Mais c'est aussi une formidable source d'informations pour nous en termes d'exploitation des données. Il y a quelques mois, nous avons d'ailleurs mis en place une politique reposant sur les dimensions du Big Data avec des outils et des services adaptés. L'idée est d'améliorer la relation client et d'optimiser nos services grâce à l'analyse prédictive des données.

Après le lancement de votre site de covoiturage en 2006, vous faites aujourd'hui le choix d'une stratégie mobile. Pourquoi ce virage ?

C'est la magie des nouvelles technologies, qui permettent de s'adapter et d'anticiper l'évolution des usages à moyen terme. Aujourd'hui, 30 % des connexions se font par mobile mais, dans quelques années, la plupart de nos membres n'utiliseront BlaBlaCar que depuis leur smartphone. Cette tendance, liée à la mobilité, est inévitable, et nous le savons. Fin 2014, nous avons donc conçu une nouvelle application mobile, pour les passagers comme pour les conducteurs, encore plus facile à utiliser. De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées, comme le filtre de recherche (possibilité de sélectionner des trajets par prix, par expérience du conducteur ou encore selon l'heure de départ), l'édition d'un profil utilisateur, la suggestion intelligente des villes ou encore l'historique des recherches récentes permettant aux membres de retrouver facilement leurs trajets favoris. Cette application native, sur iPhone et Android, est totalement autonome du site Web.

Etes-vous en train d'annoncer la fin du Web au profit du mobile ?

Non, bien sûr, la plateforme Internet restera accessible via un ordinateur, mais, en France, comme à l'étranger, l'accent sera mis sur le mobile. C'est un choix délibéré de notre part. Nous avons déjà franchi cette étape dans plusieurs pays [Turquie, Inde, Russie, NDLR] dans lesquels nous nous sommes récemment implantés. Sur ces marchés, la pénétration des smartphones est telle que, pour la plupart des gens, Internet signifie téléphone portable. En termes de business, cette stratégie nous permet d'aller plus vite, de capter davantage d'utilisateurs et de proposer un service mobile accessible de partout. Dans notre secteur, je suis convaincu que l'avenir d'Internet passera par le téléphone. C'est la raison pour laquelle nous ciblons en priorité des pays avec un fort développement des réseaux sociaux, de téléphonie mobile et de bande passante.

ANNEXE 5 : Blablacar soigne ses utilisateurs (Publié par Décideur Magazine, le 08/12/2015)

Après des partenariats avec Vinci, Total et Axa, Blablacar annonce un nouvel accord avec Boursorama. Un moyen pour le leader du covoiturage de fidéliser ses utilisateurs. Signe que cette annonce est importante pour les deux groupes, Frédéric Mazzella, le président et fondateur de Blablacar, et Marie Cheval, directrice générale de Boursorama, ont fait le déplacement. Le partenariat entre les deux pure players concerne le lancement d'une offre bancaire dédiée aux membres de Blablacar. Cette dernière ouvre le droit à des réductions pouvant aller jusqu'à deux cents euros.

Le vrai plus

Dans le détail, cinquante euros sont offerts lors de la création d'un compte bancaire. Vient ensuite le versement de quinze euros maximum par covoiturage dans la limite de 150 euros sur deux ans pour la souscription d'une carte bancaire et d'un compte sur livret. Si l'utilisateur ne souhaite prendre qu'une carte bancaire ou un compte sur livret, le montant descend alors à 75 euros. Dans les faits, rien de bien révolutionnaire puisque Boursorama réalise fréquemment des promotions pour inciter à la création de compte. Ainsi, si l'on se rend sur le site de la banque en ligne, on peut actuellement bénéficier de 80 euros offerts pour la création d'un compte. Le vrai plus de cette offre est que la domiciliation des revenus n'est pas obligatoire.

« Créer de la valeur pour nos membres »

Pour Blablacar, cette opération s'inscrit dans une stratégie de partenariats très poussée. En un an, la start-up a ainsi signé quatre accords avec des grands groupes, Vinci, Total et Axa ayant déjà accordé leur confiance au leader du covoiturage. « L'objectif est de créer de la valeur pour nos membres tout en leur simplifiant la vie », insiste Frédéric Mazzella. Un moyen efficace pour fidéliser ses vingt millions d'utilisateurs. « Nous comptons également sur ces partenariats pour favoriser le bouche à oreille. C'est notre plus grande force et nous voulons que cela le reste », poursuit-il.

Pour les grands groupes, l'intérêt est de cibler une clientèle jeune et dynamique. Boursorama par exemple, dont la moyenne d'âge de ses clients est de 40 ans, parie sur cet accord pour intensifier le rajeunissement de ses nouveaux clients dont l'âge moyen se situe autour de 35 ans selon Marie Cheval. Un partenariat gagnant-gagnant pour lequel aucune des deux sociétés n'est rémunérée. « Notre objectif commun est de recruter de nouveaux utilisateurs », insiste-t-elle. Au vu de la croissance exponentielle du nombre d'utilisateurs de Blablacar - ils n'étaient « que » dix millions fin 2014 -, on comprend l'appétit des grands groupes pour des partenariats de ce type. Un intérêt qui devrait conduire à de nouveaux accords dans les mois à venir. Interrogé sur ce sujet, Frédéric Mazzella botte en touche : « Stay tuned, comme diraient les Américains. »

ANNEXE 6 : Extrait de l'article : Le covoiturage est-il illégal ? Oui, si c'est du covoiturage ! (Publié le 29/12/2014, Karos Magazine, par Olivier Binet)

Durant toute l'année 2014, les médias se sont fait l'écho de l'émergence de nouveaux modèles de mobilité. Le covoiturage est sur toutes les lèvres, le terme est utilisé à outrance et sans nuance. À force de mélanger les concepts, on en vient à douter de la légalité du covoiturage.

Des tendances a priori contradictoires

D'une part, Blablacar, leader français du covoiturage longue distance, est souvent mentionné comme une des plus belles réussites du web français. On cite par ailleurs très souvent le covoiturage comme une opportunité de progrès social et écologique. Plusieurs textes de lois (loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie de 1996, Grenelle de l'environnement en 2009, loi relative à la transition énergétique pour une croissance verte en 2014) ont créé les conditions du développement de cette pratique, soutenue par les personnalités politiques de tous bords et poussée par des organismes publics de référence comme le CERTU et l'ADEME.

D'autre part, suite au lancement en février dernier d'un nouveau service (Uberpop), présenté comme du « covoiturage urbain », la société de VTC Uber a été condamnée pour pratique commerciale trompeuse. Selon la presse, de nombreux chauffeurs Uberpop ont été depuis arrêtés et risquent jusqu'à 3 ans de prison et 45 000 € d'amende. Le ministère de l'Intérieur l'a répété le 15 décembre dernier : Uberpop est illégal et sera interdit dès le 1er janvier 2015, en application de la loi Thévenoud. [...]

Le communiqué de la DGCCRF du 7 février 2014, en réaction au lancement du service Uberpop, est limpide : « La légalité du covoiturage a été consacrée par la Cour de cassation dans un arrêt du 12 mars 2013, à condition toutefois qu'il ne soit pas pratiqué dans un but lucratif. Dans le cadre du covoiturage, la participation financière des passagers est donc limitée au partage des coûts. En revanche, le transport de passagers, sous couvert de covoiturage, réalisé dans un but lucratif est illégal. Il constitue en effet une activité de transport public non autorisée. »

ANNEXE 7 : Extrait de : « Blablacar soulève le capot », article publié 09/09/2015 sur le site Strategies.fr et qui fait partie du supplément Transitions 4, publié le 23/07/2015 avec le Stratégies n°1824. Entretien réalisé par Laure Cailloce

C'est l'une des perles de l'économie collaborative et elle est française. Son fondateur, Frédéric Mazzella, revient sur le succès et le développement de cette entreprise nouvelle génération qui a longtemps cherché son business model.

Son nom sonne comme un présage. BlablaCar, la société fondée par Frédéric Mazzella en 2006, fait beaucoup parler d'elle. Et pour cause : depuis un an, elle multiplie les annonces. En juillet 2014, le leader du covoiturage européen a décroché 100 millions de dollars (73 millions d'euros) auprès du fonds américain Index Ventures, qui finance notamment Dropbox, Skype ou encore le français Criteo. Du jamais vu dans l'Hexagone depuis la levée record de Deezer en 2012. BlablaCar a par ailleurs racheté à la mi-avril 2015 son principal concurrent sur le sol européen, l'allemand Carpooling. Et l'entreprise en a profité pour poursuivre son internationalisation à marche forcée. Après la Turquie en décembre 2014, l'entreprise a ouvert l'Inde en janvier, son premier pays hors d'Europe, la Hongrie, la Roumanie, la Serbie et la Croatie en mars, le Mexique en avril... Ce qui porte à 19 le nombre de pays couverts par le service de covoiturage. Heureux hasard ou ambition maîtrisée ? Frédéric Mazzella livre à Stratégies Transitions les secrets de son développement supersonique.

Vous venez de passer de 10 à 20 millions d'utilisateurs dans le monde en une année à peine... Comment fait-on une telle bascule ?

Frédéric Mazzella. Ce sont des chiffres qui impressionnent, mais c'est ce qui se produit lorsqu'on est sur une tendance de croissance exponentielle. Dans les premières années, vous passez de 0 à 500 000 utilisateurs, puis de 500 000 à un million... et ainsi de suite. Mais forcément, le jour où vous passez de 10 à 20 millions, comme cette année, cela ne passe pas inaperçu. Tout à coup, les gens vous découvrent et s'étonnent : « Qui est ce nouveau venu avec une croissance pareille ? » L'effet de surprise est d'autant plus fort que nous avons changé de marque en 2013 - Blablacar a remplacé covoiturage.fr -, ce qui donne l'impression que nous sommes tout neufs dans l'économie numérique. En réalité, cela fait presque dix ans que nous sommes là. Et, nous avons pas mal tâtonné avant de trouver le bon business model.

Combien de business models différents avez-vous essayé ?

F.M. On en a testé cinq ! Dès le départ, l'idée a toujours été de faire du covoiturage sur de longs trajets. Mais trouver le modèle économique sur la longue distance est compliqué, car il faut avoir beaucoup de volume pour que ça fonctionne. Pour faire vivre le site et assurer son développement dans les premières années, nous avons commencé par vendre des plateformes de covoiturage domicile-travail aux entreprises - un service arrêté il y a deux ans car ce n'est pas notre cœur de métier. Nous avons aussi testé le modèle publicitaire en insérant des bannières sur nos pages, mais le ciblage s'est révélé difficile et la pub nous a semblé en contradiction avec l'esprit de partage du site. Nous avons également essayé la mise en relation téléphonique payante entre passagers et conducteurs, mais ceux-ci rechignaient à laisser leur vrai numéro sur le site. Le quatrième essai, le modèle premium, consistait à faire payer les services supplémentaires - remonter son annonce en haut de page, recevoir un SMS quand un message était déposé sur le site -, mais il a séduit seulement un conducteur sur 1000 ! Il faut croire que le service gratuit était déjà trop bien fait...

Et le cinquième modèle, celui que vous avez choisi ?

F.M. Notre modèle est un modèle dit transactionnel. Il s'applique déjà en France, en Espagne, au Portugal et en Angleterre. Il consiste à prélever une commission de 15% TVA incluse sur chaque trajet vendu ; cela signifie que lorsqu'un conducteur demande 20 euros, le prix acquitté par le passager est de 23 euros. Evidemment, cela suppose que le paiement se fasse en ligne, sur notre site. J'ai eu l'idée de ce fonctionnement dès 2007, lors de mon master à l'Insead. Mais nous avons dû attendre 2011 pour le mettre en place, le temps d'atteindre un volume suffisant de trajets - quelques dizaines par jour sur chaque axe. Au-dessous de ce seuil critique, il est indispensable de laisser de la souplesse aux membres pour qu'ils négocient entre eux et tombent d'accord, ou pas, sur l'heure et le point de départ... Donc de conserver le

paiement de la main à la main.

2011, c'est vraiment l'année du tournant pour BlablaCar ?

F.M. On peut le dire, oui. Avec un business model opérant et duplicable à d'autres pays, le site a pu enfin commencer à générer des revenus solides. Il a aussi gagné en crédibilité auprès des investisseurs qui nous ont suivis plus facilement. C'est d'ailleurs à partir de ce moment que nous avons pris notre virage international : entre 2011 et 2012, nous avons ouvert six pays en Europe. Mais les avantages du nouveau modèle économique sont allés bien au-delà de ce que nous avons envisagé. Grâce au paiement en ligne, le taux de désistement sur le site est tombé de 35 % à... 3 % ! Ce qui représente un gain énorme en qualité de service. Quand le paiement se fait de la main à la main, les passagers ne viennent pas toujours et les conducteurs tendent à faire de la surréservation. Conséquence de ce saut qualitatif, nous avons attiré des membres plus âgés : l'âge moyen des nouveaux inscrits est passé de 29 ans en 2009 à 34 ans en 2014.

Pourquoi avoir lancé l'Espagne dès 2009, alors que vous étiez encore en plein tâtonnement ?

F.M. Nous avons toujours voulu nous internationaliser. Lancer l'Espagne était le moyen de préparer notre plateforme à cette globalisation. Un produit qui marche dans une seule langue est difficile à exporter tel que, mais quand il existe dans deux cultures, ça change tout... La langue espagnole, avec ses caractères spéciaux (ñ, ¡,...), est à cet égard très formatrice. Après ça, basculer vers le russe ou l'ukrainien se fait sans difficultés !

La société est passée de 60 salariés en 2013 à près de 300 aujourd'hui, dont 200 sur votre site parisien. Comment fait-on pour garder sa culture d'entreprise et intégrer les nouveaux venus quand on grossit aussi vite ?

F.M. Tant qu'on était 60, on arrivait tous à se connaître et à se parler. Mais on savait que ça n'allait pas durer. En 2013, on a fait notre premier « Blablabreak » au ski - devenu une institution. C'était l'occasion de se retrouver et de décompresser. On en a profité pour faire un vaste brainstorming, afin d'identifier les mots qui caractérisaient le mieux notre façon de travailler. Mis en forme, cela a donné les dix valeurs qui sont aujourd'hui affichées partout dans nos locaux et fournissent à chacun une guideline pour travailler au quotidien : « Fail. Learn. Succeed », car je crois aux vertus de l'échec, « Done is better than perfect », « The member is the boss »... À côté de ça, nous avons mis en place des mécanismes pour intégrer au mieux les nouveaux venus et créer de la cohésion : un petit déjeuner le vendredi dans notre salle lounge pour tous ceux qui le souhaitent, un « Blablataalk » par semaine où chaque département (architecture, produit, développement, communication...) raconte son actualité à tour de rôle, un système de parrainage pour les nouveaux venus, un intranet où tout le monde publie des articles sur ce qu'il fait... On a même une application mobile qui permet de mettre un nom sur les visages de chacun !

Comment le travail est-il organisé chez BlablaCar ?

F.M. C'est une organisation horizontale, qui repose sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun. À côté des trois associés - Francis Nappez, Nicolas Brusson et moi-même -, la société s'appuie sur les « heads of department » qui chapeautent chacun les dix départements et sur une vingtaine de « teams leaders ». Ce sont plus des coordinateurs que des managers au sens strict, car notre management est plus orienté objectifs que contrôle. Nos douze bureaux étrangers fonctionnent avec un country manager et une petite équipe. [...]

Et lorsque vous ouvrez un nouveau pays ?

F.M. C'est compliqué de créer une équipe sur place en partant de zéro. Quand cela est possible, nous faisons des « acquihires », des acquisitions destinées avant tout à recruter une équipe. Pour nous, cela consiste à racheter un petit site de covoiturage local dont l'équipe se bat comme nous l'avons fait dans les premières années. On va les voir, on leur propose notre produit, notre méthode de croissance, notre SAV... et on essaie de les convaincre de nous rejoindre. En échange, on gagne des gens ultramotivés qui connaissent parfaitement le marché local. Si cela n'est pas possible, nous envoyons quelqu'un de chez nous sur place - avec 29 nationalités différentes dans nos équipes, cela peut se trouver. Si nous n'avons personne en interne, alors nous prenons la « hard way » : nous recrutons directement dans le pays. C'est ce qu'on a fait pour la Turquie ou l'Inde, notamment. [...]

ANNEXE 8 : « BlaBlaCar s'attaque au Mexique »

Article publié sur le site : *Le Monde.fr* | 22.04.2015 à 16h11 | Mis à jour le 23.04.2015 à 11h08 | Par Philippe Jacqué

BlaBlaCar poursuit sa politique d'expansion internationale, par acquisitions. Après de récentes opérations en Inde et en Europe, le site, dirigé par Frédéric Mazzella, s'implante au Mexique, pays où les transports ferroviaires longue distance sont relativement peu développés, au contraire de l'autocar, concurrent sérieux du covoiturage dont BlaBlaCar est devenu l'acteur de référence sur le Vieux Continent. La PME française a annoncé, mercredi 22 avril, le rachat de la start-up mexicaine, Rides. À son habitude, elle n'a pas dévoilé le montant de la transaction.

Cette acquisition intervient tout juste une semaine après le rachat de Carpooling, jusqu'alors principal concurrent européen de BlaBlaCar, ainsi que du petit site hongrois, AutoHop. Avec ces trois achats successifs, le site de covoiturage de référence sur le vieux continent grossit singulièrement. Désormais, il emploie 290 personnes sur trois continents, et compte 20 millions d'utilisateurs, installés dans 19 pays, comme la Russie, l'Allemagne ou la Turquie.

Pour accélérer ce développement international, l'entreprise, créée en 2004 - mais lancée officiellement en 2006 - avait procédé, en 2014, à une levée de 100 millions de dollars de capital (93,22 millions d'euros). Concrètement, à l'étranger, elle préfère avancer ses pions à travers des rachats pour imposer rapidement sa présence avec des acteurs soit établis, soit très au fait du marché local. De plus, si dans l'Hexagone l'utilisation de la plateforme Internet de mise en relation entre conducteurs et passagers est payante depuis 2010, à l'étranger, le service est, pour l'instant, le plus souvent gratuit afin d'accélérer la venue de conducteurs et donc doper le nombre d'utilisateurs.

BlaBlaCar va sans doute encore accélérer son déploiement sur d'autres marchés afin d'imposer sa marque au niveau mondial. Entre le Canada, les Etats-Unis, et, plus au sud, le Brésil ou le Chili, l'entreprise ne manque pas de marchés qui pourraient l'accueillir. Aux Etats-Unis, elle aurait pu capitaliser sur le nouveau service lancé récemment par Carpooling, qui offrait du covoiturage longue distance avec un acteur local à partir des campus. Cela ne semble, pour l'instant, pas être la voie choisie.

ANNEXE 9 : Données sur les masses salariales 2015 et 2016

Au premier janvier 2016, BlaBlaCar comptait 400 salariés qui représentaient une masse salariale de 12 456 000 € au 31/12/2015. La répartition au 31/12/2015 était la suivante :

Scénario de recrutement envisagé :

- 50 ingénieurs/développeurs : 25 au 1/04/2016 et 25 au 1/09/2016. Le salaire moyen mensuel d'embauche des ingénieurs/développeurs sera de 3 500 € ;
- 100 marketeurs : 50 au 1/01/2016 et 50 au 1/06/2016. Le salaire moyen mensuel d'embauche sera de 3 400 € ;
- 150 agents de relation : 50 au 1/01/2016, 50 au 1/06/2016 et 50 au 1/09/2016. Le salaire moyen mensuel sera de 1 600 €.

BlaBlaCar envisage une augmentation collective de 3% au 01/07/2016 pour tous les salariés qui étaient présents au sein de la société au 1/01/2016.

Pour le suivi de la masse salariale 2016 (question 2), on utilisera pour les catégories de personnel qui ont connu des changements d'effectifs au cours de l'année 2016, les ETP (Equivalents Temps Plein) suivants :

- ETP Ingénieurs/développeurs : 127
- ETP Marketeurs : 149
- ETP Agents de relation : 245

Répartition au 31/12/2015



Catégorie	Effectifs 31/12/2015	Salaire moyen mensuel 2015 (en €)	Masse salariale annuelle 2015 (en €)
Ingénieurs et développeurs	100	3600	4 320 000
Marketeurs	70	3400	2 856 000
Agents de relation	150	1700	3 060 000
Créatifs	30	2000	720 000
Personnes en charge du réseau	50	2500	1 500 000
TOTAL	400		12 456 000

reviser-dscg.fr
La plateforme ultime de révision du DSCG