



Hélène Vasseur

Directrice commerciale groupe



Neyrac Solutions



Septembre 2019 – Mars 2026



Éditeur B2B, 78 M€ de CA, LBO minoritaire depuis 2021

ATTESTATION DU RÉFÉRENT N°1

Pierre Aubert Président-directeur général · Neyrac Solutions **Manager direct (N+1)**

Prise de référence — Directrice commerciale groupe · Neyrac Solutions · Septembre 2019 – Mars 2026

Demande envoyée le 2 avril 2026 · Réponse le 9 avril 2026

INFORMATIONS PROFESSIONNELLES CONFIRMÉES



Missions

5/5 confirmées

- Structuration de la force de vente à l'entrée du fonds

Refonte complète de l'organisation commerciale dans les 9 mois suivant l'entrée d'Astrée Capital au capital (prise de 34 % en mars 2021). Passage d'une équipe de 22 commerciaux généralistes rattachés aux directeurs régionaux à une organisation de 31 personnes segmentée en 3 filières : grands comptes (8), mid-market (15) et inside sales (8, filière créée). Mise en place d'un plan de rémunération variable commun, plafonné à 40 % du package pour les grands comptes et 25 % pour le mid-market. Déploiement d'un CRM unique en remplacement de 2 outils régionaux, avec reprise de 14 000 comptes et 3 200 opportunités en cours.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — PIERRE AUBERT

« Je confirme l'ensemble. Je précise le contexte, qui n'apparaît pas : Hélène était en poste depuis dix-huit mois quand le fonds est entré, avec une organisation commerciale régionale conçue pour une entreprise deux fois plus petite. L'actionnaire attendait un plan sous 90 jours. Elle a rendu son plan en 74 jours et n'en a pas changé les fondamentaux ensuite. »

- Plan de croissance 2021-2025 et tenue de la trajectoire

Construction et exécution du plan de croissance présenté au conseil de surveillance à l'entrée du fonds : passage de 41 M€ à 78 M€ de chiffre d'affaires sur 5 exercices, soit un taux de croissance annuel moyen de 13,7 % contre 15 % visés au plan. Croissance portée à 61 % par l'existant et 39 % par les nouveaux canaux. Amélioration du taux de renouvellement des contrats annuels de 82 % à 91 %, et du panier moyen grands comptes de 116 k€ à 174 k€. Suivi mensuel d'un carnet de commandes présenté au conseil, avec un écart de prévision inférieur à 6 % sur les 3 derniers exercices.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — PIERRE AUBERT

« Les 78 M€ sont exacts, et je tiens à préciser que nous sommes en dessous du plan initial de 15 % par an : nous terminons à 13,7 %. Le point important pour moi n'est pas l'écart, c'est qu'Hélène l'a annoncé au conseil dès le premier semestre 2023, avec les raisons, plutôt que d'espérer un rattrapage au quatrième trimestre. Le fonds a pu ajuster ses hypothèses en connaissance de cause. »

- Ouverture du canal partenaires et du marché DACH

Création d'un canal indirect inexistant en 2021 : recrutement et animation de 23 partenaires intégrateurs, dont 6 en Allemagne, Autriche et Suisse. Construction du programme partenaire (grille de remise à 3 niveaux, habilitation technique de 4 jours, protection d'affaire à 90 jours). Ouverture du marché DACH avec un bureau de 4 personnes à Munich, ouvert en janvier 2023. Le canal indirect représente 14,2 M€ de CA en 2025, soit 18 % du total, et la zone DACH 6,8 M€.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — PIERRE AUBERT

« Je confirme. J'ajoute un élément d'honnêteté : les six premiers partenaires recrutés en 2021 ont été des échecs, aucun n'a produit de chiffre d'affaires significatif et nous en avons sorti quatre du programme. Hélène a revu entièrement les critères de sélection en 2022 avant de relancer. C'est ce qui a permis aux 17 suivants de fonctionner. »

- **Refonte de la politique tarifaire**

Abandon de la tarification au poste utilisateur, héritée de 2016, au profit d'un modèle à 3 paliers combinant volume et modules fonctionnels. Migration de 640 contrats sur 18 mois, avec une clause de gel tarifaire de 12 mois pour les clients dont la facture augmentait de plus de 15 %. Effet net : +9 % de revenu récurrent à périmètre constant, pour 11 résiliations directement attribuées au changement, sur 640 contrats migrés.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — PIERRE AUBERT

« C'est la décision la plus risquée qu'elle m'ait proposée, et celle sur laquelle j'ai le plus hésité. Nous avons perdu 11 clients, dont deux que je regrette encore. Elle avait chiffré ce risque à 15 à 20 résiliations avant de lancer, et elle avait proposé elle-même la clause de gel de 12 mois pour le limiter. Le résultat est en dessous de sa propre prévision de perte. »

- **Préparation de la due diligence commerciale**

Pilotage du volet commercial de la due diligence menée par le fonds en 2021, puis du reporting trimestriel au conseil de surveillance sur 5 exercices : construction de la cohorte de revenu récurrent, du taux de rétention nette et du coût d'acquisition par filière. Mise en place d'une revue de pipeline mensuelle documentée, opposable au conseil.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — PIERRE AUBERT

« Le reporting qu'elle a mis en place est devenu la référence du conseil, y compris pour les autres directions. Je précise qu'elle a refusé, en 2022, de retraiter une cohorte à la demande d'un administrateur qui trouvait la présentation défavorable. Elle a maintenu la méthode initiale et documenté pourquoi. Le fonds l'a suivie. »

**Compétences démontrées****2/2 confirmées**

- Négociation grands comptes
- Pilotage de la performance commerciale

**Résultats obtenus****3/3 confirmées**

- CA porté de 41 M€ à 78 M€ en 5 exercices
- Taux de renouvellement de 82 % à 91 %
- Canal indirect à 14,2 M€, soit 18 % du CA

**Environnement de complexité****2/2 confirmées**

- LBO minoritaire, actionnaire financier au conseil
- Activité multi-pays (France, DACH)

**Effectif encadré****1/1 confirmée**

- 31 personnes, dont 4 en direct

**Décisions de direction** Portée : Groupe**3/3 confirmées**

- Abandon de la tarification au poste utilisateur
Arbitrée en conseil de surveillance, septembre 2023
- Création du canal indirect et du bureau DACH
- Sortie de 4 partenaires du programme

**Responsabilités de direction****2/2 confirmées**

- Direction commerciale groupe, 3 filières

18 informations confirmées sur 18 soumises à ce référent.

RÉPONSES LIBRES DU RÉFÉRENT

Quels points forts avez-vous observés chez cette personne ?

« Hélène tient une trajectoire longue sans jamais lâcher le détail. Elle connaît le nom des dix plus gros clients, leur historique de renouvellement et le sujet qui fâche chez chacun, tout en pilotant un plan à cinq ans devant un conseil de surveillance. Sa deuxième force est qu'elle annonce les mauvaises nouvelles tôt : l'écart au plan de croissance nous a été présenté au premier semestre 2023, pas en fin d'exercice. Troisième point, elle sait tenir tête à l'actionnaire quand c'est justifié — elle l'a fait sur le retraitement d'une cohorte, et le fonds l'a suivie. »

Une réalisation concrète dont vous avez été témoin ?

« La refonte tarifaire. Nous vivions depuis 2016 sur une tarification au poste utilisateur qui pénalisait nos clients en croissance et récompensait les comptes dormants. Personne n'osait y toucher à cause du risque de résiliation. Hélène a chiffré ce risque à 15 à 20 départs, proposé une clause de gel de 12 mois pour les hausses supérieures à 15 %, et migré 640 contrats sur 18 mois. Résultat : 11 résiliations, en dessous de sa propre prévision, et +9 % de revenu récurrent à périmètre constant. »

Comment décririez-vous sa posture professionnelle / sa façon de travailler ?

« Exigeante, préparée, et loyale au collectif de direction. Elle porte devant ses équipes des décisions qu'elle a contestées en comité, sans jamais laisser entendre qu'elle pensait autrement. En conseil, elle est factuelle jusqu'à la sécheresse : pas d'effet de manche, des chiffres construits et une méthode qu'elle sait défendre. Elle assume aussi ses échecs — les six premiers partenaires ratés, c'est elle qui a mis le sujet sur la table. »

Un axe de progression ou un point de vigilance à partager ?

« Sa vitesse met les fonctions support sous tension. Le déploiement du CRM a été douloureux pour la DSI, qui découvrait le calendrier en même temps que la décision. Elle en a tiré les conséquences pour l'ouverture de Munich, préparée six mois à l'avance avec la finance et les RH. Le point reste à surveiller si son périmètre s'élargissait aux opérations. »

Recommanderiez-vous cette personne ?

« Oui »



Attestation du référent

« J'atteste sur l'honneur que mes réponses reflètent ce que j'ai personnellement observé dans le cadre de ma collaboration professionnelle avec la personne citée. »

Attestée le 9 avril 2026

INFORMATIONS PROFESSIONNELLES CONFIRMÉES



Missions

5/5 confirmées

- Plan de croissance 2021-2025 et tenue de la trajectoire

Construction et exécution du plan de croissance présenté au conseil de surveillance à l'entrée du fonds : passage de 41 M€ à 78 M€ de chiffre d'affaires sur 5 exercices, soit un taux de croissance annuel moyen de 13,7 % contre 15 % visés au plan. Croissance portée à 61 % par l'existant et 39 % par les nouveaux canaux. Amélioration du taux de renouvellement des contrats annuels de 82 % à 91 %, et du panier moyen grands comptes de 116 k€ à 174 k€. Suivi mensuel d'un carnet de commandes présenté au conseil, avec un écart de prévision inférieur à 6 % sur les 3 derniers exercices.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CAMILLE SORIN

« Je confirme ces chiffres, que nous auditons chaque trimestre. Du point de vue de l'investisseur, le taux de 13,7 % contre 15 % visés est un écart que nous jugeons acceptable au regard du marché sur 2023-2024. Ce qui compte davantage pour nous est la fiabilité de la prévision : moins de 6 % d'écart sur trois exercices, c'est le meilleur niveau de nos douze participations. Une trajectoire prévisible vaut mieux qu'une trajectoire flatteuse. »

- Préparation de la due diligence commerciale

Pilotage du volet commercial de la due diligence menée par le fonds en 2021, puis du reporting trimestriel au conseil de surveillance sur 5 exercices : construction de la cohorte de revenu récurrent, du taux de rétention nette et du coût d'acquisition par filière. Mise en place d'une revue de pipeline mensuelle documentée, opposable au conseil.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CAMILLE SORIN

« C'est là que je l'ai rencontrée, et la due diligence 2021 a été inhabituelle : elle nous a signalé de sa propre initiative deux contrats grands comptes non renouvelés que notre analyse n'avait pas identifiés, représentant 1,9 M€. Cela a réduit notre valorisation. Elle l'a fait quand même. Je précise que le refus de retraiter une cohorte en 2022 était opposé à un administrateur de notre propre fonds — elle avait raison sur la méthode. »

- Refonte de la politique tarifaire

Abandon de la tarification au poste utilisateur, héritée de 2016, au profit d'un modèle à 3 paliers combinant volume et modules fonctionnels. Migration de 640 contrats sur 18 mois, avec une clause de gel tarifaire de 12 mois pour les clients dont la facture augmentait de plus de 15 %. Effet net : +9 % de revenu récurrent à périmètre constant, pour 11 résiliations directement attribuées au changement, sur 640 contrats migrés.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CAMILLE SORIN

« Nous avons soutenu cette décision en conseil. Je précise qu'elle est arrivée avec trois scénarios chiffrés et le scénario de perte le plus défavorable présenté en premier, ce qui n'est pas l'usage. Le +9 % de revenu récurrent à périmètre constant est le principal contributeur à la revalorisation de notre participation. »

- Ouverture du canal partenaires et du marché DACH

Création d'un canal indirect inexistant en 2021 : recrutement et animation de 23 partenaires intégrateurs, dont 6 en Allemagne, Autriche et Suisse. Construction du programme partenaire (grille de remise à 3 niveaux, habilitation technique de 4 jours, protection d'affaire à 90 jours). Ouverture du marché DACH avec un bureau de 4 personnes à Munich, ouvert en janvier 2023. Le canal indirect représente 14,2 M€ de CA en 2025, soit 18 % du total, et la zone DACH 6,8 M€.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CAMILLE SORIN

« Les 18 % de CA indirect sont exacts. Je confirme aussi l'échec initial des six premiers partenaires : c'est un sujet que nous avons mis à l'ordre du jour du conseil de mars 2022, et elle est venue avec l'analyse des causes et une nouvelle grille de sélection plutôt qu'avec une défense du bilan. »

- Structuration de la force de vente à l'entrée du fonds

Refonte complète de l'organisation commerciale dans les 9 mois suivant l'entrée d'Astrée Capital au capital (prise de 34 % en mars 2021). Passage d'une équipe de 22 commerciaux généralistes rattachés aux directeurs régionaux à une organisation de 31 personnes segmentée en 3 filières : grands comptes (8), mid-market (15) et inside sales (8, filière créée). Mise en place d'un plan de rémunération variable commun, plafonné à 40 % du package pour les grands comptes et 25 % pour le mid-market. Déploiement d'un CRM unique en remplacement de 2 outils régionaux, avec reprise de 14 000 comptes et 3 200 opportunités en cours.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CAMILLE SORIN

« Je confirme la structure et le calendrier, que nous suivions au conseil. Je n'ai pas d'observation directe sur la conduite opérationnelle de la réorganisation ni sur les entretiens individuels menés à cette occasion. »



Compétences démontrées

1/2 confirmée

- Pilotage de la performance commerciale
- Négociation grands comptes **Non observé**



Résultats obtenus

2/2 confirmées

- CA porté de 41 M€ à 78 M€ en 5 exercices
- Taux de renouvellement de 82 % à 91 %



Environnement de complexité

1/1 confirmée

- LBO minoritaire, actionnaire financier au conseil



Décisions de direction Portée : Groupe

2/2 confirmées

- Abandon de la tarification au poste utilisateur
- Création du canal indirect et du bureau DACH



Responsabilités de direction

2/2 confirmées

- Direction commerciale groupe, 3 filières
- Filiale allemande (Munich)

13 informations confirmées sur 15 soumises à ce référent.

Ce référent ne s'est pas prononcé sur : Effectif encadré.

📄 RÉPONSES LIBRES DU RÉFÉRENT

Quels points forts avez-vous observés chez cette personne ?

« La fiabilité de l'information. Sur douze participations, c'est la direction commerciale dont les prévisions sont les plus proches du réalisé — moins de 6 % d'écart sur trois exercices. Pour un investisseur, cela vaut plus qu'un point de croissance supplémentaire, parce que cela permet de décider. Deuxième point : elle dit ce qui ne va pas avant qu'on le découvre. Elle nous a signalé pendant la due diligence deux contrats perdus que nous n'avions pas vus, au détriment de la valorisation. Troisième point, elle résiste quand elle a raison, y compris face à nous. »

Une réalisation concrète dont vous avez été témoin ?

« La refonte tarifaire, sans hésitation. Sur ce type d'actif, le passage d'une tarification au poste à un modèle par paliers est la décision qui crée le plus de valeur et celle que la plupart des dirigeants repoussent, parce que le risque de résiliation est immédiat et le gain différé. Elle l'a menée sur 640 contrats en 18 mois, avec 11 résiliations pour une prévision de 15 à 20, et +9 % de revenu récurrent à périmètre constant. »

Comment décririez-vous sa posture professionnelle / sa façon de travailler ?

« Factuelle et prévisible en conseil. Elle prépare, elle chiffre, elle présente le scénario défavorable en premier. Elle ne cherche pas l'adhésion par la conviction mais par la méthode, ce qui est exactement ce qu'on attend au niveau du conseil. Elle sépare le débat de la personne : nous avons eu deux désaccords nets, aucun n'a laissé de trace dans la relation. »

Un axe de progression ou un point de vigilance à partager ?

« Elle expose peu ses cadres au conseil. Sur cinq ans, nous n'avons vu ses directeurs de filière qu'à deux reprises. C'est efficace en séance, mais cela ne prépare pas la relève et cela nous prive d'un regard sur la profondeur de l'équipe — un point que nous regardons de près au moment d'une sortie. »

Recommanderiez-vous cette personne ?

« Oui »



Attestation du référent

« J'atteste sur l'honneur que mes réponses reflètent ce que j'ai personnellement observé dans le cadre de ma collaboration professionnelle avec la personne citée. »

Attestée le 16 avril 2026

INFORMATIONS PROFESSIONNELLES CONFIRMÉES



Missions

4/4 confirmées

- Refonte de la politique tarifaire

Abandon de la tarification au poste utilisateur, héritée de 2016, au profit d'un modèle à 3 paliers combinant volume et modules fonctionnels. Migration de 640 contrats sur 18 mois, avec une clause de gel tarifaire de 12 mois pour les clients dont la facture augmentait de plus de 15 %. Effet net : +9 % de revenu récurrent à périmètre constant, pour 11 résiliations directement attribuées au changement, sur 640 contrats migrés.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CLAIRE NGUYEN

« J'ai construit les scénarios financiers avec elle. Je précise un point d'exécution rarement mentionné : la migration des 640 contrats a imposé de refaire la facturation de 100 % du parc sur 18 mois, avec deux modèles coexistants. Mon équipe a absorbé environ 400 heures de travail supplémentaire sur la période. Hélène l'avait anticipé et avait obtenu le budget d'un renfort de 6 mois, ce qui n'est pas toujours le cas quand une direction commerciale change les règles. »

- Plan de croissance 2021-2025 et tenue de la trajectoire

Construction et exécution du plan de croissance présenté au conseil de surveillance à l'entrée du fonds : passage de 41 M€ à 78 M€ de chiffre d'affaires sur 5 exercices, soit un taux de croissance annuel moyen de 13,7 % contre 15 % visés au plan. Croissance portée à 61 % par l'existant et 39 % par les nouveaux canaux. Amélioration du taux de renouvellement des contrats annuels de 82 % à 91 %, et du panier moyen grands comptes de 116 k€ à 174 k€. Suivi mensuel d'un carnet de commandes présenté au conseil, avec un écart de prévision inférieur à 6 % sur les 3 derniers exercices.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CLAIRE NGUYEN

« Je confirme les chiffres, qui sortent de nos états financiers. L'écart de prévision inférieur à 6 % est réel et je peux témoigner de ce qu'il représente : avant 2021, nous travaillions avec des prévisions commerciales dont l'écart dépassait 20 %, ce qui rendait toute gestion de trésorerie prévisionnelle impossible. »

- Ouverture du canal partenaires et du marché DACH

Création d'un canal indirect inexistant en 2021 : recrutement et animation de 23 partenaires intégrateurs, dont 6 en Allemagne, Autriche et Suisse. Construction du programme partenaire (grille de remise à 3 niveaux, habilitation technique de 4 jours, protection d'affaire à 90 jours). Ouverture du marché DACH avec un bureau de 4 personnes à Munich, ouvert en janvier 2023. Le canal indirect représente 14,2 M€ de CA en 2025, soit 18 % du total, et la zone DACH 6,8 M€.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CLAIRE NGUYEN

« L'ouverture de Munich a été préparée avec moi six mois à l'avance : structure juridique, paie allemande, prix de transfert. C'est le contre-exemple du déploiement CRM de 2021, où nous avons découvert le calendrier tardivement. Elle a manifestement tiré les leçons du premier épisode. »

- Préparation de la due diligence commerciale

Pilotage du volet commercial de la due diligence menée par le fonds en 2021, puis du reporting trimestriel au conseil de surveillance sur 5 exercices : construction de la cohorte de revenu récurrent, du taux de rétention nette et du coût d'acquisition par filière. Mise en place d'une revue de pipeline mensuelle documentée, opposable au conseil.

PRÉCISION DU RÉFÉRENT — CLAIRE NGUYEN

« Nous avons construit ensemble la définition du revenu récurrent, qui n'existait pas formellement avant 2021. Le point que je retiens est qu'elle a accepté une définition plus restrictive que celle qu'elle proposait initialement, parce que je la jugeais plus défendable en audit. Elle n'a pas cherché à obtenir le chiffre le plus flatteur. »



Compétences démontrées

1/1 confirmée

- Pilotage de la performance commerciale



Résultats obtenus

2/2 confirmées

- CA porté de 41 M€ à 78 M€ en 5 exercices
- Canal indirect à 14,2 M€, soit 18 % du CA



Environnement de complexité

2/2 confirmées

- LBO minoritaire, actionnaire financier au conseil
- Activité multi-pays (France, DACH)



Décisions de direction

Portée : Groupe

1/1 confirmée

- Abandon de la tarification au poste utilisateur



Responsabilités de direction

2/2 confirmées

- Direction commerciale groupe, 3 filières
- Filiale allemande (Munich)

12 informations confirmées sur 12 soumises à ce référent.

Ce référent ne s'est pas prononcé sur : Effectif encadré.

RÉPONSES LIBRES DU RÉFÉRENT

Quels points forts avez-vous observés chez cette personne ?

« La discipline du chiffre. Hélène ne présente jamais un chiffre qu'elle ne sait pas reconstruire, et elle accepte qu'on le conteste. Sur la définition du revenu récurrent, elle a retenu ma version plus restrictive contre la sienne, plus favorable. Deuxième force : elle anticipe l'impact de ses décisions sur les autres directions, ce qui n'était pas le cas à son arrivée. Le budget de renfort obtenu pour mon équipe pendant la migration tarifaire en est l'illustration. »

Une réalisation concrète dont vous avez été témoin ?

« La construction du reporting commercial au conseil. Avant 2021, nous n'avions pas de définition partagée du revenu récurrent, ce qui rendait impossible toute comparaison d'un trimestre à l'autre. Elle a bâti la cohorte, le taux de rétention nette et le coût d'acquisition par filière, en acceptant les définitions les plus conservatrices. C'est ce socle qui a permis de ramener l'écart de prévision sous 6 %, contre plus de 20 % auparavant. »

Comment décririez-vous sa posture professionnelle / sa façon de travailler ?

« Directe, très préparée, et respectueuse des contraintes des autres fonctions — ce qui n'allait pas de soi au début. En comité de direction, elle défend ses arbitrages sans agressivité et change d'avis quand l'argument est meilleur. Je l'ai vue le faire à deux reprises en séance. »

Un axe de progression ou un point de vigilance à partager ?

« Sur les sujets à forte composante juridique, elle avance parfois plus vite que la sécurisation. Le programme partenaire a été lancé avec des contrats types qui ont dû être repris six mois plus tard, notamment sur la protection d'affaire et les clauses de résiliation. Rien de grave, mais c'est un travail qui aurait pu être fait une seule fois. »

Recommanderiez-vous cette personne ?

« Oui »



Attestation du référent

« J'atteste sur l'honneur que mes réponses reflètent ce que j'ai personnellement observé dans le cadre de ma collaboration professionnelle avec la personne citée. »

Attestée le 21 avril 2026



CODE DE VÉRIFICATION

KRN-EXE-9052

kronikl.fr/verifier/KRN-EXE-9052

Ce compte rendu est confidentiel. Il ne constitue ni une évaluation, ni une recommandation de recrutement.