DOSSIER INSTITUTIONNEL, PROJET SOCIÉTAL & PLAN D'AFFAIRES

CENELIS

Bâtir un écosystème français indépendant alliant infrastructure numérique, culture circulaire, logistique de proximité et gouvernance partagée.

> Le présent document expose la raison d'être, l'organisation institutionnelle, la feuille de route sociétale, le plan de structuration humaine et les trajectoires financières triennales de **Cenelis**. Il dresse l'état précis des branches aujourd'hui en exploitation — **Viple** (télécommunications, cloud et ingénierie logicielle), **Livria** (librairie complète, économie circulaire du livre et communauté littéraire) et **Viple Delivery** (logistique régionale Grand Est et réseau national de relais *Viple Taker*) — ainsi que la préparation partenariale de **Looby** en vue de son prochain lancement.

ANCRAGE TERRITORIAL	PÔLES EN EXPLOITATION	EN PRÉ-LANCEMENT	INNOVATION SOCIALE
Charleville-Mézières Grand Est & France	**Viple, Livria & Viple Delivery**	**Marketplace Looby (Phase Partenariats)**	**Assemblée Commune Dirigeants – Usagers**

CENELIS — Direction Générale & Stratégie Institutionnelle
Siège opérationnel des activités : 14b rue Condé, 08000 Charleville-Mézières

Document de présentation institutionnelle et financière
Horizon du plan de développement : Exercices A1 – A2 – A3

VUE D'ENSEMBLE

Sommaire Général du Dossier

CHAPITRE I **Genèse, Raison d'Être et Vocation Institutionnelle de Cenelis** 03

Le « pourquoi du comment » : répondre aux fractures technologique, territoriale et démocratique ; rôle faîtier de Cenelis.

CHAPITRE II **Architecture Opérationnelle : Les Composantes Actuelles et à Venir** 05

Pôles actifs (Viple IT & Télécom, Livria & LivriaSocial, Viple Delivery & Viple Taker) et pré-lancement partenarial de Looby.

CHAPITRE III **Analyse des Marchés, Positionnement et Synergies Industrielles** 08

Dynamique sectorielle (culture circulaire, télécoms sans fibre, dernier kilomètre, commerce local) et mutualisation des actifs.

CHAPITRE IV **Projet Sociétal et Institution de l'Assemblée Commune de Cenelis** 10

Gouvernance partagée associant dirigeants, salariés et utilisateurs engagés ; charte d'impact culturel, écologique et territorial.

CHAPITRE V **Structuration de la Gouvernance et Plan de Recrutement (Dirigeants & Salariés)** 12

Organigramme cible des fonctions de direction, plan d'embauche salariée sur trois ans et politique d'ancrage des emplois.

CHAPITRE VI **Modèle Économique Multi-Revenus et Équilibre des Marges** 14

Complémentarité entre abonnements récurrents B2B/B2C, ventes culturelles neuf/occasion, logistique hybride et future marketplace.

CHAPITRE VII **Plan Financier Triennal, Besoins de Financement et Rentabilité** 15

Compte de résultat prévisionnel (A1–A3), plan de financement initial, affectation des fonds et trajectoire d'autofinancement.

CHAPITRE VIII **Calendrier d'Exécution sur 36 Mois et Maîtrise des Risques** 16

Jalonnement semestriel des déploiements, ouverture de Looby, installation de l'Assemblée Commune et gouvernance des risques.

Fiche Signalétique & Résumé Exécutif

Dimension	Positionnement et Réalité Opérationnelle
Entité faîtière	**Cenelis** — Maison-mère institutionnelle et stratégique fédérant les marques technologiques, culturelles, logistiques et commerciales du groupe autour d'une identité technique et éthique commune.
Implantation géographique	Ancrage opérationnel à **Charleville-Mézières (08000, Ardennes)**, déploiement logistique prioritaire dans toute la région **Grand Est** et couverture commerciale nationale sur l'ensemble de la France métropolitaine.
Actifs d'ores et déjà en production	**1. Viple** (infrastructure SSO *Viple Live ID*, portail cloud/messagerie, signature électronique *Contractuel*, agence web/IT, hébergement, téléphonie SIP, Mobile 5G et Box 5G) ; **2. Livria** (librairie en ligne neuf, occasion, troc, numérique, auteurs indépendants et réseau social *LivriaSocial*) ; **3. Viple Delivery** (coursiers Grand Est rémunérés à la course et livraison nationale UPS vers les points relais *Viple Taker* particuliers et professionnels).
Actif en pré-lancement	**Looby** — Place de marché multi-enseignes à panier unique (technologie construite, lancement public volontairement différé le temps de consolider un socle exigeant d'enseignes et de commerçants partenaires) et abonnement transversal **Looby+**.
Singularité sociétale	Création de l'**Assemblée Commune de Cenelis**, instance délibérative permanente réunissant les dirigeants, des représentants salariés et des utilisateurs volontaires afin de co-orienter l'évolution des services.
Ambition humaine & économique	Structurer une équipe complète par le recrutement de **cadres dirigeants** et de **salariés qualifiés** (passage progressif à ~11 ETP en Année 1, ~24 ETP en Année 2 et ~39 ETP en Année 3) tout en atteignant un chiffre d'affaires consolidé prévisionnel de **1,18 M€ en A1**, **2,96 M€ en A2** et **5,85 M€ en A3**.

CHAPITRE PREMIER

Genèse, Raison d'Être et Vocation Institutionnelle de Cenelis

Le « pourquoi du comment » : comprendre la logique industrielle, culturelle et civique qui unit nos services.

« Ne plus opposer la performance technologique, la vitalité des territoires et la voix des usagers : telle est la raison d'être qui préside à la constitution de Cenelis. »

1.1 Le constat fondateur : trois fractures contemporaines à réparer

La naissance de **Cenelis** ne procède pas d'une juxtaposition opportuniste de projets numériques, mais d'un diagnostic lucide posé depuis le terrain, au cœur des Ardennes et du Grand Est. Au cours de la dernière décennie, la numérisation des échanges quotidiens — se cultiver, communiquer, équiper son foyer ou son entreprise en télécommunications, expédier un colis, acheter auprès d'un commerçant — s'est accompagnée de trois déséquilibres majeurs :

PREMIÈRE FRACTURE

La dépendance technologique et l'évasion de la valeur

Particuliers, auteurs, libraires et commerçants indépendants dépendent d'infrastructures extra-européennes fragmentées qui captent l'essentiel de la marge économique, imposent des abonnements opaques et exploitent les données personnelles à des fins publicitaires.

DEUXIÈME FRACTURE

Le décrochage logistique et tertiaire des territoires

Les villes moyennes et les bassins périurbains ou ruraux sont trop souvent réduits au rôle de simples zones de consommation passive, alors qu'ils disposent des talents, de la proximité humaine et du foncier nécessaires pour héberger de véritables centres d'ingénierie et de logistique.

TROISIÈME FRACTURE

L'absence de représentation des usagers

Bien que les lecteurs, clients, commerçants relais et coursiers fassent vivre quotidiennement les plateformes numériques, ils demeurent exclus des décisions portant sur l'évolution des outils, la modération, la tarification ou les priorités d'investissement.

1.2 Pourquoi Cenelis ? La cohérence d'une maison-mère intégrée

Pour répondre durablement à ces trois fractures, il était illusoire de lancer une application isolée dépendante de prestataires tiers sur chacune de ses fonctions vitales. La démarche qui a conduit à **Cenelis** suit une logique inverse, inspirée des grandes maisons industrielles et coopératives européennes : **maîtriser d'abord nos fondations techniques et logistiques pour garantir l'indépendance, l'accessibilité tarifaire et la qualité humaine de nos services grand public**.

C'est ainsi que chaque composante s'est construite en réponse directe aux besoins des autres :

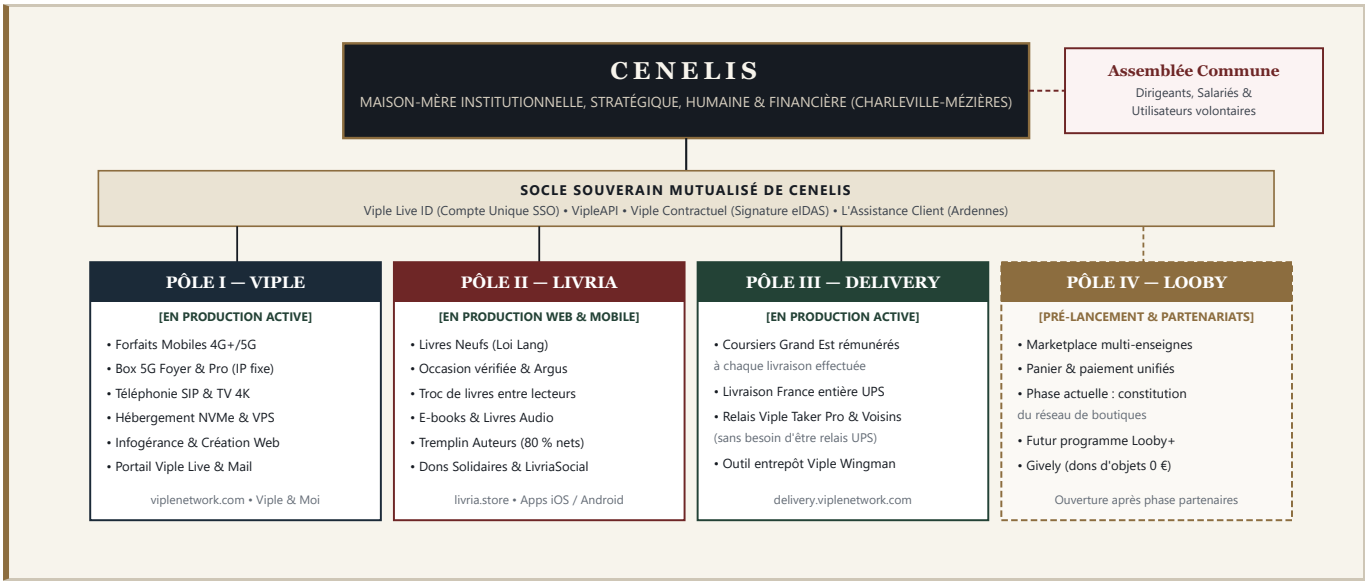
- **Maîtriser l'infrastructure et le lien client avec Viple :** Avant même de multiplier les services commerciaux, il fallait disposer d'un système d'authentification unique souverain (*Viple Live ID*), d'un outil de contractualisation électronique fiable (*Contractuel*), d'une infrastructure serveur maîtrisée, d'un centre d'assistance humain internalisé à Charleville-Mézières et d'une activité télécom/IT à revenus récurrents stabilisant l'assise économique de l'ensemble.
- **Démontrer la pertinence culturelle et circulaire avec Livria :** Le livre constitue un bien culturel essentiel mais souvent pénalisé par les coûts d'expédition ou l'absence de passerelle entre le neuf, l'occasion, le troc et l'auto-édition. *Livria* incarne concrètement la vision de Cenelis : une plateforme chaleureuse, respectueuse de la loi sur le prix unique du livre neuf tout en ouvrant grand les portes de la seconde main, du don associatif et de la communauté de lecteurs.
- **Relier l'écran au quartier avec Viple Delivery et Viple Taker :** Aucun commerce culturel ou local ne peut prospérer sans une logistique maîtrisée. En combinant nos coursiers rémunérés à chaque course dans le Grand Est et l'acheminement national par UPS vers nos propres points relais *Viple Taker* (professionnels comme particuliers voisins relais), Cenelis transforme chaque livraison en revenu local et en lien de voisinage.
- **Préparer méthodiquement l'avenir avec Looby :** Fort de ces trois piliers déjà opérationnels, Cenelis prépare désormais *Looby*, sa future place de marché multi-enseignes à panier unique, en privilégiant la signature préalable de partenariats solides plutôt qu'un lancement précipité.

1.3 Vocation institutionnelle et ancrage territorial de Cenelis

Sur le plan institutionnel, **Cenelis** a vocation à agir comme la **société de tête et garante de l'intérêt général du groupe**. Ce positionnement remplit quatre fonctions essentielles vis-à-vis des partenaires publics, des établissements financiers, des futurs salariés et des citoyens :

1. **Unité de direction et de stratégie :** arbitrer l'allocation des investissements entre les branches matures génératrices de flux réguliers (*Viple IT & Télécom*, *Livria*) et les branches en phase d'amorçage commercial (*Looby*, extension géographique de *Viple Delivery*).
2. **Mutualisation des fonctions régaliennes et techniques :** regrouper au niveau central l'ingénierie logicielle, la cybersécurité, la comptabilité, les ressources humaines, le juridique et le support client basé dans les Ardennes.
3. **Lisibilité institutionnelle :** offrir aux collectivités territoriales (Ville, Agglomération Ardenne Métropole, Région Grand Est), aux transporteurs nationaux, aux réseaux d'éditeurs et aux fédérations de commerçants un interlocuteur structuré, pérenne et clairement identifié.
4. **Hébergement de la démocratie d'usage :** loger au plus haut niveau du groupe l'*Assemblée Commune de Cenelis* afin que la voix des utilisateurs éclaire l'ensemble des filiales et marques, et non un seul service isolé.

1.4 Cartographie générale de la Maison Cenelis



CHAPITRE DEUXIÈME

Présentation Détaillée des Composantes de Cenelis

Distinction rigoureuse entre les services aujourd'hui exploités en production et les chantiers en préparation partenariale.

2.1 Pôle I — Viple : Infrastructure Numérique, Télécoms 5G et Agence IT EN EXPLOITATION

Viple constitue la colonne vertébrale technologique et le premier pôle de revenus récurrents de Cenelis. Il s'adresse simultanément aux foyers (via l'espace unifié *Viple & Moi* permettant de rattacher chaque ligne ou équipement au profil d'un membre de la famille avec contrôle parental et blocage automatique du hors-forfait) et aux professionnels, commerces, associations et TPE/PME.

Sur le plan télécom, Viple assume un choix industriel clair et différenciant : **proposer le Très Haut Débit immédiat par la 5G fixe et mobile, sans aucune dépendance aux délais ou pannes de raccordement de la fibre optique**, complété par la téléphonie sur IP et l'informatique gérée.

Famille de Services Viple	Contenu Opérationnel de l'Offre	Public Cible	Tarification TTC
Téléphonie Mobile 4G+/5G	Forfaits sans engagement avec SIM ou eSIM immédiate et blocage hors-forfait : gamme *Junior 20 Go, 100 Go 5G Europe* et *Pro Intense 200 Go* (Europe & Amérique du Nord).	Familles & Entreprises	6,90 € à 19,90 € / mois
Box 5G Très Haut Débit	Accès Internet Wi-Fi 6E prêt à l'emploi dès branchement électrique (*Box 5G Foyer* jusqu'à 1,2 Gbps sans engagement ; *Box 5G Pro* avec adresse IPv4 fixe dédiée et continuité d'activité).	Foyers & Bureaux / Commerces	32,90 € à 44,90 € / mois
Télévision & Téléphonie SIP	*Décodeur TV 4K HDR* (85 chaînes, enregistreur cloud 100h) ; *Ligne fixe SIP* avec portabilité gratuite ; *Standard Cloud PBX* multi-postes avec serveur vocal interactif (SVI).	Foyers & TPE/PME	9,90 € à 29,00 € / mois
Hébergement & Serveurs	Hébergement Web NVMe haute disponibilité (SSL, courriels professionnels, sauvegardes J-30) et *Serveurs Cloud Dédiés / VPS* supervisés en temps réel.	Artisans, PME & Institutions	14,90 € à 59,00 € / mois
Infogérance & Création Logicielle	Maintenance informatique préventive/curative de parcs postes & serveurs ; conception sur mesure de sites vitrines, boutiques e-commerce et logiciels métiers avec heures d'évolution incluses.	Entreprises & Commerçants	79,00 € à 149,00 € / mois
Briques Souveraines Transversales	*Viple Live ID* (SSO unifié), *Viple Live 2026 & VipleMail*, *Viple Contractuel* (signature électronique scellée), *VipleZip* et *L'Assistance Viple* (support humain basé à Charleville-Mézières).	Ensemble de l'écosystème	Mutualisé groupe

2.2 Pôle II — Livria & LivriaSocial : La Librairie Circulaire et Communautaire

EN EXPLOITATION

Accessible sur le web (`livria.store`) ainsi que via ses applications mobiles dédiées sur iOS et Android, **Livria** réinvente l'expérience de la librairie en ligne en réunissant dans un même univers éditorial soigné toutes les manières de lire, d'acquérir, de transmettre et de partager le livre :

Commerce culturel complet & économie circulaire

- **Livres neufs :** romans, littérature, polars, mangas, bandes dessinées, jeunesse et essais vendus dans le strict respect de la loi du 10 août 1981 sur le prix unique du livre (Loi Lang).
- **Seconde main contrôlée & Argus :** ouvrages d'occasion vérifiés à tarif accessible (permettant d'économiser environ 1,8 kg d'équivalent CO_2 par livre réemployé) et cotation de rachat via l'*Argus Livria*.
- **Troc entre lecteurs :** système d'échange direct permettant aux membres de faire circuler leurs lectures achevées partout en France.
- **Lecture numérique & audio :** liseuse EPUB intégrée et lecteur de livres audio embarqués sans logiciel tiers.

Création indépendante, solidarité & vie sociale

- **Tremplin des Auteurs Indépendants :** dépôt direct de manuscrits permettant aux auteurs auto-édités de toucher **80 % de droits d'auteur nets** et d'accéder immédiatement au public de la librairie.
- **Dons de Livres Solidaires :** prise en charge intégrale des bordereaux d'expédition pour envoyer gratuitement des cartons de livres vers *Bibliothèques Sans Frontières*, *Emmaüs France*, le *Secours Populaire Français*, les hôpitaux et les EHPAD.
- **LivriaSocial :** réseau social littéraire dédié (clubs de lecture, listes thématiques récompensées, profils lecteurs, messagerie), régi par une charte de tolérance zéro avec modération humaine garantie sous 24 heures.

2.3 Pôle III — Viple Delivery & Viple Taker : La Logistique Hybride et Humaine

EN EXPLOITATION

Conçue pour affranchir Cenelis des coûts prohibitifs et de l'impersonnalité de la logistique e-commerce classique, la plateforme **Viple Delivery** (`delivery.viplenetwork.com`), appuyée en entrepôt par l'outil de préparation et de lecture optique **Viple Wingman**, repose sur une architecture bimodale unique en France :

1. **Dans le Grand Est, un réseau de coursiers rémunérés à chaque livraison :** sur l'ensemble des départements d'Alsace, de Lorraine et de Champagne-Ardenne (Charleville-Mézières, Reims, Châlons-en-Champagne, Troyes, Metz, Nancy, Thionville, Épinal, Strasbourg, Colmar, Mulhouse), des coursiers partenaires assurent un acheminement rapide de proximité avec remise sécurisée contre code et rémunération transparente versée à chaque course accomplie.
2. **Sur toute la France, l'alliance d'UPS et des Points Relais « Viple Taker » (Professionnels & Particuliers) :** hors tournée directe, les colis sont pris en charge par le transporteur **UPS** et livrés soit à domicile, soit directement au sein du réseau **Viple Taker**. L'innovation majeure de ce dispositif réside dans son ouverture : **il n'est nullement nécessaire d'être un relais UPS officiel pour devenir point de retrait, dès lors que l'on est agréé « Viple Taker »**. Cet agrément s'adresse à deux profils complémentaires via deux parcours dédiés :
   - *Les Viple Takers Professionnels :* commerces indépendants (presse, boulangeries, fleuristes, cafés, épiceries, boutiques spécialisées) qui perçoivent une commission à chaque colis réceptionné et bénéficient d'un flux régulier de visiteurs supplémentaires en magasin.
   - *Les Viple Takers Particuliers (Voisins Relais) :* télétravailleurs, retraités actifs ou habitants disposant d'horaires réguliers et d'un espace sécurisé à domicile, rémunérés à chaque colis remis à leurs voisins tout en recréant une entraide concrète de quartier ou de village.

2.4 Pôle IV — Looby, Looby+ et Gively : Une Stratégie Maîtrisée de Pré-Lancement

EN STRUCTURATION PARTENARIALE

Contrairement à de nombreuses jeunes entreprises numériques qui annoncent prématurément l'ouverture de places de marché encore vides d'offres, **Cenelis applique pour Looby une discipline industrielle stricte : l'outil technologique est conçu, mais son ouverture commerciale au grand public n'est pas encore lancée**.

ÉTAT D'AVANCEMENT EXACT À DATE

Pourquoi Looby se concentre aujourd'hui sur les partenariats avant son ouverture

La promesse fondamentale de **Looby** tient en une formule simple : *« Les meilleures enseignes partenaires réunies dans un seul panier, avec un paiement unique, une identité Viple Live ID unique et un support client unique »*. Or, la réussite d'une place de marché multi-boutiques dépend entièrement de la densité, de la qualité et de la fiabilité des commerçants présents dès le premier jour d'ouverture.

Cenelis consacre donc la période actuelle à un travail préparatoire de terrain : **prise de contact, négociation et signature de partenariats commerciaux avec des commerçants indépendants, artisans producteurs et enseignes régionales ou spécialisées**, accompagnement à la numérisation de leurs catalogues et raccordement logistique préalable avec *Viple Delivery / UPS*. Ce séquencement méthodique garantit qu'au jour du lancement officiel, l'utilisateur découvrira une galerie marchande immédiatement riche, cohérente et opérationnelle.

Les trois volets appelés à composer l'extension commerciale de Cenelis

- **La place de marché Looby (ouverture programmée à l'issue du cycle actuel de partenariats) :** chaque boutique partenaire disposera de sa propre vitrine dédiée, d'un espace vendeur simplifié pour gérer ses produits et ses expéditions, et d'une visibilité croisée auprès de la communauté déjà active sur *Livria* et *Viple*. Pour l'acheteur, commander simultanément auprès de trois commerçants différents ne demandera qu'un seul règlement et un suivi centralisé.
- **Le programme transversal Looby+ (en préparation pour déploiement mobile) :** afin d'unifier la fidélité au sein de Cenelis sans complexifier le parcours web actuel de la librairie, l'abonnement sans engagement *Looby+* (positionné autour de 3,49 € TTC par mois, prochainement proposé au sein de l'écosystème applicatif iOS) offrira la gratuité des frais de livraison inter-boutiques, des privilèges de lecture et un traitement prioritaire auprès de *L'Assistance Viple*.
- **L'initiative d'économie circulaire Gively :** en prolongement naturel des dons de livres déjà actifs sur *Livria*, *Gively* organise le don d'objets du quotidien entre particuliers à 0 €, adossé à la génération automatisée de bordereaux d'acheminement via *Viple Delivery* et au système de confiance *Viple Live ID*.

2.5 Tableau récapitulatif de maturité des actifs de Cenelis

Entité / Service	Stade Actuel	Actifs Techniques & Opérationnels Déployés	Prochain Jalon Stratégique
Viple (IT & Télécom)	EN PRODUCTION	Catalogue 7 familles d'offres, SSO OIDC, portail Live/Mail, Contractuel eIDAS, API & Support Ardennes.	Développement commercial B2B régional auprès des TPE/PME.
Livria & LivriaSocial	EN PRODUCTION	Site web éditorial, apps mobiles iOS/Android, neuf/occasion/troc, Tremplin auteurs, dons associatifs.	Expansion du stock occasion vérifié et des partenariats éditeurs.
Viple Delivery & Taker	EN PRODUCTION	Portail suivi & cartographie, intégration UPS, formulaires Taker Pro & Particulier, scanner Wingman.	Densification du maillage de coursiers Grand Est et relais Takers.
Looby & Looby+	PRÉ-LANCEMENT	Socle logiciel multi-vendeurs prêt ; prospection et contractualisation en cours avec les enseignes partenaires.	Ouverture publique dès atteinte du seuil critique de partenaires.

CHAPITRE TROISIÈME

Analyse des Marchés, Positionnement et Synergies Internes

Croiser quatre marchés profonds grâce à la mutualisation des infrastructures techniques et logistiques.

3.1 Quatre marchés porteurs en mutation structurelle

Cenelis intervient au point de convergence de quatre secteurs économiques français caractérisés par une demande récurrente et une recherche croissante d'alternatives souveraines, transparentes et de proximité :

1. ÉCONOMIE DU LIVRE & SECONDE MAIN CULTURELLE

Avec plus de 4,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel en France, le livre demeure le premier bien culturel des Français. Surtout, le marché du livre d'occasion et du réemploi connaît une croissance soutenue, portée à la fois par l'arbitrage budgétaire des ménages et par la sensibilité écologique des jeunes générations. En réunissant dans une seule interface le neuf (au prix éditeur légal), l'occasion contrôlée, le troc et l'auto-édition rémunératrice, **Livria** lève la dispersion habituelle entre plateformes généralistes d'occasion et librairies traditionnelles.

2. CONNECTIVITÉ 5G IMMÉDIATE & SERVICES IT DE PROXIMITÉ

Malgré le déploiement optique, des centaines de milliers de foyers, commerces et chantiers subissent encore des délais de raccordement, des coupures d'armoires mutualisées ou un besoin de mobilité immédiate, tandis que l'arrêt progressif du réseau cuivre historique (RTC/ADSL) oblige les TPE/PME à migrer vers la téléphonie SIP et le Cloud. Les offres **Box 5G**, **Mobile 5G**, **SIP** et **Infogérance** de **Viple** apportent un interlocuteur unique, joignable par téléphone en France.

3. LOGISTIQUE DU DERNIER KILOMÈTRE & RELAIS HYBRIDES

La livraison hors domicile (points relais) est devenue le mode de retrait privilégié des acheteurs français pour son coût réduit et son empreinte carbone inférieure. Toutefois, la saturation des commerces relais classiques dans certains quartiers et les déserts de services en zone périurbaine créent un besoin aigu de nouveaux points de maillage. Le statut **Viple Taker** (ouvert aux commerces comme aux particuliers voisins relais, sans lourdeur d'agrément transporteur externe) répond précisément à ce goulet d'étranglement.

4. NUMÉRISATION MUTUALISÉE DU COMMERCE INDÉPENDANT

Un commerçant ou artisan isolé peine à rentabiliser seul l'acquisition de trafic web, la maintenance technique et la négociation tarifaire transporteur. En préparant **Looby** par voie partenariale en amont de son lancement, Cenelis offre aux enseignes indépendantes une galerie marchande mutualisée où la technologie, le paiement, le référencement et le réseau d'expédition *Viple Delivery / UPS* sont déjà amortis.

3.2 L'avantage compétitif décisif de Cenelis : l'intégration verticale raisonnée

Là où un acteur mono-produit doit acheter au prix fort son authentification externe, son logiciel de signature, son centre d'appels, sa passerelle logistique et son trafic publicitaire, Cenelis transforme ses coûts internes en actifs partagés :

Levier Mutualisé	Fonctionnement Interne au Groupe	Bénéfice Économique & Concurrentiel
Identité & Confiance (*Viple Live ID & Contractuel*)	Un compte unique relie le lecteur Livria, l'abonné Viple, le point relais Taker et demain l'acheteur Looby ; tous les mandats et abonnements sont signés sur *Contractuel*.	Réduction drastique de la friction d'inscription inter-services et suppression complète des coûts de licences SaaS externes de signature électronique.
Logistique & Relais (*Viple Delivery & Taker*)	Les volumes de colis générés par Livria alimentent dès aujourd'hui les coursiers Grand Est et les relais Viple Taker qui accueilleront demain les flux de Looby.	Effet d'échelle logistique immédiat : densification organique de la carte des relais avant même l'ouverture de la marketplace Looby.
Infrastructure & Support (*Serveurs Viple & Assistance*)	Les applications web/mobiles sont hébergées sur l'infrastructure administrée par Viple et servies par une même équipe support à Charleville-Mézières.	Maîtrise des coûts marginaux d'hébergement, réactivité technique immédiate et qualité relationnelle supérieure aux standards automatisés du marché.

3.3 Stratégie de conquête organique et de déploiement par cercles concentriques

Afin de préserver la rentabilité unitaire de chaque opération et d'éviter toute dépendance aux enchères publicitaires coûteuses des grands moteurs américains, Cenelis déploie une stratégie d'acquisition fondée sur quatre moteurs complémentaires :

1. **Excellence du référencement naturel et sémantique (SEO éditorial & local) :** aussi bien sur `livria.store` (indexation structurée du catalogue littéraire, fiches ouvrages enrichies, univers thématiques) que sur `delivery.viplenetwork.com` (maillage géolocalisé des villes du Grand Est et des points relais *Viple Taker*), l'architecture web est conçue pour capter nativement les recherches intentionnistes des lecteurs, des expéditeurs et des candidats souhaitant devenir coursiers ou relais.
2. **Croissance virale par la communauté et le relais physique :** chaque point relais *Viple Taker* (commerce de rue ou voisin relais) agit comme un ambassadeur concret et visible de l'écosystème dans son quartier. De même, sur *Livria*, les mécanismes de troc, de clubs de lecture, de listes partagées sur *LivriaSocial* et de publication d'auteurs indépendants amènent naturellement de nouveaux lecteurs sans coût d'acquisition publicitaire disproportionné.
3. **Approche B2B directe et accompagnement de proximité (Viple & Pré-lancement Looby) :** chaque commerçant approché pour devenir point relais *Viple Taker Pro* ou future boutique partenaire *Looby* est également un client naturel pour les offres professionnelles de *Viple* (ligne téléphonique SIP, Box 5G de secours ou principale, site vitrine, infogérance). La force commerciale de Cenelis valorise ainsi plusieurs propositions de valeur au cours d'un même rendez-vous terrain.
4. **Méthode rigoureuse de pré-lancement de Looby en trois temps :**
   - *Phase A (En cours) — Conventionnement des enseignes fondatrices :* identification et signature d'un premier cercle d'enseignes régionales, d'artisans de qualité et de commerces spécialisés partageant nos exigences de service ; intégration technique de leurs catalogues tests.
   - *Phase B (Semestre 1 du plan) — Rodage logistique en cercle restreint :* ouverture pilote auprès d'un panel d'utilisateurs volontaires issus de l'Assemblée Commune et des clients fidèles de Livria/Viple afin d'éprouver en conditions réelles le panier multi-enseignes et les enlèvements transporteurs.
   - *Phase C (Semestre 2 du plan) — Lancement public national et activation de Looby+ :* ouverture générale de la marketplace accompagnée d'une campagne institutionnelle mettant à l'honneur les commerçants partenaires fondateurs.

PRINCIPE DIRECTEUR COMMERCIAL

La transparence contractuelle et le respect des équilibres économiques

Dans chacune de ses branches, Cenelis s'interdit les pratiques commerciales prédatrices : respect absolu du prix unique du livre neuf et reversement de 80 % aux auteurs indépendants sur *Livria* ; absence de frais cachés et blocage natif du hors-forfait sur *Viple* ; rémunération claire à chaque colis ou chaque course sur *Viple Delivery* ; grilles de commissionnement lisibles et soutenables pour les commerçants en cours de partenariat sur *Looby*.

CHAPITRE QUATRIÈME

Projet Sociétal et Institution de l'Assemblée Commune de Cenelis

Ouvrir la gouvernance de l'écosystème à celles et ceux qui l'utilisent, le font vivre et souhaitent l'améliorer.

4.1 Une conviction institutionnelle : l'entreprise numérique comme œuvre collective

Un business plan purement financier ne saurait traduire l'ambition véritable de **Cenelis**. Dès lors qu'une entreprise structure l'accès à la lecture, la messagerie, la connectivité quotidienne d'une famille, le revenu complémentaire d'un voisin relais ou la vitrine numérique d'un artisan, elle exerce une responsabilité sociale et civique directe. Plutôt que de confiner les utilisateurs dans un statut de consommateurs passifs réduits à des formulaires de réclamation, Cenelis inscrit au cœur de son organisation institutionnelle une innovation démocratique majeure : **la création de l'Assemblée Commune de Cenelis**.

4.2 L'Assemblée Commune de Cenelis : architecture, composition et pouvoirs

L'**Assemblée Commune de Cenelis** est instituée comme l'organe permanent de dialogue, de proposition, de veille éthique et de co-construction des services du groupe. Elle réunit autour d'une même table celles et ceux qui dirigent et opèrent l'entreprise et les utilisateurs qui ont à cœur de proposer de nouvelles fonctionnalités, de signaler des irritants ou de rendre meilleurs Cenelis et l'ensemble de ses services.

Collège de l'Assemblée	Membres Composant le Collège	Rôle et Apport Spécifique dans les Délibérations
1er Collège *Direction & Salariés*	Dirigeants de Cenelis et représentants des pôles salariés (ingénierie, librairie, logistique, assistance client).	Éclairer la faisabilité technique, les équilibres économiques et réglementaires ; rendre compte en transparence de l'avancement des feuilles de route et s'engager sur la mise en œuvre.
2e Collège *Utilisateurs & Citoyens Engagés*	Lecteurs de *Livria*, membres de *LivriaSocial*, abonnés familiaux et professionnels *Viple* (candidature volontaire ouverte à tout usager actif + tirage au sort équilibré).	Formuler des propositions concrètes d'amélioration d'usage, tester en avant-première les évolutions, voter les priorités fonctionnelles trimestrielles et veiller à la clarté tarifaire.
3e Collège *Acteurs de Terrain & Partenaires*	Voisins relais et commerçants *Viple Taker*, coursiers du Grand Est, auteurs indépendants publiés et enseignes partenaires de *Looby*.	Remonter les réalités opérationnelles du terrain (tournées, réception colis, outils Wingman, visibilité éditoriale et commerciale) pour perfectionner les outils métiers.

Règles concrètes de fonctionnement garantissant l'utilité réelle de l'Assemblée

- **Rythme régulier et accessibilité hybride :** l'Assemblée Commune se réunit en session plénière **une fois par trimestre** (en format mixte : accueil physique dans le Grand Est à Charleville-Mézières et participation à distance via les outils numériques Viple pour permettre à tout utilisateur en France d'y siéger sans barrière géographique), complétée par des commissions thématiques permanentes en ligne (*Commission Culture & Lecture*, *Commission Logistique & Territoires*, *Commission Numérique Responsable & Vie Privée*).
- **Droit d'initiative et budget participatif fonctionnel :** à chaque trimestre, une part dédiée de la capacité de développement logiciel de Cenelis est réservée à la réalisation directe des propositions d'amélioration votées par l'Assemblée Commune.
- **Principe d'obligation de réponse motivée sous 30 jours :** afin que cette instance ne soit jamais un simple outil de communication symbolique, la Direction Générale de Cenelis s'oblige statutairement à apporter dans un délai maximal de **trente jours** une réponse écrite, publique et argumentée à toute résolution adoptée par l'Assemblée Commune — en précisant soit le calendrier de déploiement retenu, soit les motifs techniques, juridiques ou financiers justifiant un report ou une adaptation.

4.3 Les quatre piliers d'impact sociétal, culturel et environnemental de Cenelis

Au-delà de sa gouvernance ouverte par l'Assemblée Commune, l'action quotidienne de Cenelis s'articule autour de quatre engagements sociétaux mesurables, intégrés au modèle opérationnel même de chaque filiale ou branche :

ENGAGEMENT N° 1

Sobriété écologique et économie circulaire concrète

Plutôt que des compensations carbone abstraites, Cenelis agit à la source : allongement de la durée de vie des ouvrages par la vente d'occasion vérifiée, le troc entre lecteurs et l'Argus sur *Livria* ; don gratuit d'objets via *Gively* ; réduction des échecs de livraison à domicile (première cause de sur-émission du dernier kilomètre) grâce au maillage ultra-local des voisins et commerçants *Viple Taker* accessibles à pied.

ENGAGEMENT N° 2

Accès à la lecture pour tous et juste rémunération créative

La culture ne doit être ni un luxe inaccessible ni une variable d'ajustement écrasant les créateurs. *Livria* combine des livres d'occasion dès quelques euros, l'envoi 100 % financé de cartons de livres vers les associations caritatives, hôpitaux et EHPAD, et un taux de reversement exemplaire de **80 % des recettes nettes** aux auteurs indépendants accompagnés par le Tremplin littéraire.

ENGAGEMENT N° 3

Vitalité économique des territoires et compléments de revenus

Chaque flux orchestré par Cenelis irrigue l'économie réelle locale : rémunération directe à chaque livraison pour les coursiers du Grand Est, rémunération à chaque colis et apport de clientèle en boutique pour les *Viple Takers* professionnels et particuliers, maintien du centre de relation client et des futurs emplois d'ingénierie dans les Ardennes et le Grand Est, et défense du commerce indépendant avec le futur lancement de *Looby*.

ENGAGEMENT N° 4

Éthique numérique, protection de l'enfance et souveraineté RGPD

Cenelis refuse catégoriquement le modèle économique fondé sur la revente publicitaire des données privées ou sur les mécanismes captifs d'attention. Nos espaces familiaux (*Viple & Moi*) intègrent nativement le contrôle parental et le blocage du hors-forfait pour les mineurs ; *LivriaSocial* applique une modération humaine stricte sous 24 heures ; et chaque citoyen conserve la maîtrise intégrale et la suppression immédiate de ses données.

4.4 Indicateurs extra-financiers suivis annuellement par Cenelis et l'Assemblée Commune

Domaine d'Impact	Indicateur de Mesure Retenu	Cible à Horizon Année 3
Démocratie d'usage	Nombre de sessions plénières tenues et taux de propositions d'usagers intégrées à la feuille de route annuelle	4 sessions / an • > 15 évolutions / an co-votées
Solidarité & Réemploi culturel	Volume d'ouvrages sauvés du pilon ou transmis en seconde main, troc et dons associatifs prépayés	> 85 000 livres réemployés ou donnés / an
Économie de proximité	Nombre de points relais *Viple Taker* actifs (commerces & particuliers) et de commerçants partenaires *Looby*	> 650 relais Taker • > 250 boutiques partenaires
Emploi local qualifié	Créations nettes d'emplois salariés et cadres au sein des structures de Cenelis en France	~39 équivalents temps plein (ETP)

CHAPITRE CINQUIÈME

Structuration Humaine : Recrutement de Dirigeants et de Salariés

Passer d'une fondation technologique intensive à une organisation collective durablement structurée.

5.1 Pourquoi recruter à la fois des dirigeants et des salariés : l'impératif de passage à l'échelle

La première étape de l'histoire du groupe a consisté à concevoir, développer et mettre en production l'ensemble du socle technique et des premières plateformes opérationnelles (*Viple*, *Livria*, *Viple Delivery*). Aujourd'hui, l'ampleur des activités déployées et la préparation rigoureuse du lancement de **Looby** imposent un changement d'échelle organisationnel. Une entreprise multi-métiers opérant des télécommunications, une librairie nationale, un réseau logistique régional et une future place de marché ne peut reposer durablement sur une structure restreinte : **Cenelis doit désormais s'entourer à la fois de cadres dirigeants expérimentés pour piloter chaque fonction stratégique et d'équipes salariées dédiées pour garantir l'excellence d'exécution au quotidien**.

5.2 Plan de renforcement de l'équipe dirigeante (Fonctions cadres de direction)

Autour de la Direction Générale chargée de la vision d'ensemble, de la cohérence éditoriale/produit et du lien avec l'Assemblée Commune, Cenelis prévoit d'ouvrir progressivement quatre fonctions clés de direction afin d'instaurer une gouvernance collégiale solide et spécialisée :

FONCTION DIRIGEANTE N° 1 — PRIORITÉ ANNÉE 1

Direction des Opérations et de la Logistique

Responsable de la performance opérationnelle quotidienne : supervision des flux d'entrepôt *Livria*, coordination et extension du réseau de coursiers *Viple Delivery* dans le Grand Est, animation des relations avec UPS, déploiement national des agréments *Viple Taker* et respect des engagements de qualité du service client.

FONCTION DIRIGEANTE N° 2 — PRIORITÉ ANNÉE 1

Direction Commerciale et des Partenariats

Chargée de deux missions décisives : mener à terme la signature des enseignes et commerçants indépendants pour réussir le lancement de **Looby**, et accélérer la commercialisation des offres professionnelles **Viple** (téléphonie SIP, Box 5G Pro, hébergement et infogérance) auprès des TPE, PME et acteurs locaux.

FONCTION DIRIGEANTE N° 3 — PRIORITÉ ANNÉE 1 / DÉBUT ANNÉE 2

Direction Technique et Sécurité des Systèmes

Garante de la robustesse de l'architecture logicielle (applications web, API centrales, applications mobiles iOS et Android), de la haute disponibilité des serveurs et réseaux télécoms Viple, de la gouvernance cybersécurité/RGPD et de l'encadrement méthodologique des développeurs salariés.

FONCTION DIRIGEANTE N° 4 — PRIORITÉ ANNÉE 2

Direction Administrative, Financière et Juridique

Pilotage de la comptabilité analytique multi-branches, gestion de la trésorerie et des relations avec les partenaires bancaires et publics, administration des ressources humaines et de la paie, conformité réglementaire (télécoms, droit de la consommation, Loi Lang, contrats partenaires).

5.3 Plan d'embauche des équipes salariées opérationnelles (Années 1 à 3)

En complément des fonctions de direction, Cenelis privilégie l'embauche directe en contrat à durée indéterminée (CDI), complétée par quelques contrats d'apprentissage qualifiés en partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur et technique du Grand Est, afin de conserver la maîtrise des savoir-faire clés en interne. Les recrutements s'organisent autour de quatre pôles métiers :

- **Pôle Ingénierie Logicielle, Mobile & Infrastructure :** ingénieurs développement web/API, développeurs d'applications mobiles natives et techniciens systèmes/réseaux télécoms chargés d'assurer l'évolution continue des plateformes, l'intégration des propositions retenues en Assemblée Commune et le support technique de niveau 2 et 3 pour les entreprises clientes de *Viple*.
- **Pôle Logistique, Librairie Physique d'Entrepôt & Réseau Viple Delivery :** préparateurs de commandes et spécialistes du contrôle qualité des livres d'occasion (utilisant les outils *Viple Wingman*), coordinateurs d'exploitation chargés de planifier les flux coursiers dans le Grand Est et animateurs chargés d'accompagner l'ouverture et l'équipement des points relais *Viple Taker* professionnels et particuliers.
- **Pôle Relation Client, Modération & Vie Éditoriale :** conseillers clientèle polyvalents basés à Charleville-Mézières (réponse téléphonique directe, suivi des commandes, médiation rapide des litiges), modérateurs garants de la bienveillance des échanges sous 24 heures sur *LivriaSocial*, et référents librairie / relations auteurs indépendants.
- **Pôle Développement Commercial, Onboarding Partenaires & Communication :** chargés d'accompagnement commercial dédiés à l'intégration des boutiques partenaires sur *Looby* (mise en ligne des catalogues, formation à l'outil vendeur), commerciaux terrains B2B *Viple* et spécialistes de la communication éditoriale et institutionnelle.

5.4 Trajectoire prévisionnelle des effectifs salariés et dirigeants (en ETP)

Catégorie de Postes / Pôle Métier	Année 1 (ETP)	Année 2 (ETP)	Année 3 (ETP)	Modalités & Implantation
Direction Générale & Cadres Dirigeants Direction générale, Opérations, Commercial/Partenariats, Tech, Finance	3,0	4,0	5,0	Siège (Charleville-Mézières) & déplacements nationaux
Pôle Ingénierie, Cloud, Mobile & Télécoms Développeurs web/mobile, administrateurs systèmes/réseaux, support IT Pro	2,5	5,5	9,0	CDI & alternance ingénieur (Grand Est / hybride encadré)
Pôle Logistique, Entrepôt Livre & Réseau Delivery Opérateurs préparation/occasion, coordination coursiers & réseau Viple Taker	2,5	6,0	10,5	Présentiel entrepôt & antennes régionales Grand Est
Pôle Assistance Client, Librairie & Modération Conseillers support unifié, référents éditoriaux/auteurs, modération 24h	1,5	4,0	7,0	Centre de relation client de Charleville-Mézières
Pôle Commercial, Partenariats Looby & Administratif Chargés de partenariats enseignes, commerciaux B2B Viple, gestion/RH	1,5	4,5	7,5	Siège & présence commerciale terrain
EFFECTIF SALARIÉ & DIRIGEANT CONSOLIDÉ (ETP Moyens)	**11,0 ETP**	**24,0 ETP**	**39,0 ETP**	**Masse salariale maîtrisée et progressive**

Note d'organisation : Aux effectifs salariés internes ci-dessus s'ajoute l'écosystème externe de partenaires indépendants rémunérés à l'acte (coursiers partenaires Viple Delivery dans le Grand Est et réseau national de commerçants et particuliers agréés Viple Taker), comptabilisés en coûts directs d'exploitation logistique. Chaque vague d'embauche salariée est indexée sur le franchissement effectif des paliers de chiffre d'affaires afin de préserver en permanence l'équilibre financier de Cenelis.

CHAPITRE SIXIÈME

Modèle Économique Multi-Revenus et Équilibre des Marges

Articuler la récurrence contractuelle, le volume culturel et l'effet de levier futur de la place de marché.

6.1 Quatre sources de revenus complémentaires assurant la résilience financière

La force financière du modèle de **Cenelis** réside dans la complémentarité de ses cycles d'encaissement et de marge entre ses branches déjà actives et ses relais de croissance :

Branche Cenelis	Nature des Flux de Chiffre d'Affaires	Principaux Coûts Directs Associés	Marge Brute Cible
1. Viple (Télécom, Cloud & IT)	Abonnements mensuels récurrents (MRR) Mobile 5G, Box 5G, TV, SIP, Hébergement, Infogérance et contrats de création/maintenance logicielle.	Collecte opérateur télécom en gros, bande passante, amortissement matériel Box/serveurs, licences techniques.	**66 % à 72 %**
2. Livria (Librairie & Culture)	Ventes au détail de livres neufs, ventes de livres d'occasion vérifiés à forte valeur ajoutée, ebooks/livres audio, commissions sur échanges et édition indépendante (20 % Livria / 80 % auteur).	Achat ouvrages neufs distributeurs, rachat occasion Argus aux lecteurs, frais d'encaissement monétique, emballage protecteur.	**42 % à 48 %** (mix neuf + occasion)
3. Viple Delivery (Logistique & Relais)	Facturation des frais d'acheminement B2C/B2B et prestations logistiques facturées aux expéditeurs partenaires externes et internes.	Rémunération à la course des coursiers Grand Est, commissions au colis versées aux *Viple Takers* (Pros & Particuliers) et affranchissement UPS.	**22 % à 28 %**
4. Looby & Looby+ (Après lancement)	Commission modérée prélevée sur le volume d'affaires (GMV) réalisé par les boutiques partenaires + abonnements mensuels récurrents *Looby+* (3,49 € TTC/mois).	Frais de transaction paiement multi-vendeurs et quote-part logistique prise en charge sur les livraisons offertes aux abonnés *Looby+*.	**58 % à 65 %** (sur revenu net)

6.2 Hypothèses opérationnelles prudentes retenues sur l'horizon triennal (A1 – A3)

Hypothèses sur les pôles déjà en exploitation

- **Viple IT & Télécom :** progression régulière du parc d'abonnés particuliers (Mobile/Box 5G) et montée en puissance des contrats récurrents TPE/PME grâce au recrutement commercial, passant d'environ **420 k€ de CA en Année 1** à **1,48 M€ en Année 3**.
- **Livria :** croissance portée par le référencement organique déjà en place, l'enrichissement de l'offre d'occasion vérifiée (améliorant sensiblement le panier et le taux de marge mixte) et la fidélisation communautaire, passant de **540 k€ en Année 1** à **2,15 M€ en Année 3**.
- **Viple Delivery :** extension continue du maillage de coursiers dans les principales agglomérations du Grand Est et passage progressif de 120 à plus de 650 points relais *Viple Taker* actifs en France sur trois ans.

Prudence budgétaire sur le lancement de Looby

- **Année 1 (S1 partenariats, S2 ouverture progressive) :** par principe de prudence financière, le plan d'affaires ne compte **aucun revenu Looby au premier semestre** (consacré à la finalisation des accords avec les enseignes partenaires) et n'intègre en seconde moitié d'Année 1 qu'une contribution initiale mesurée de **95 k€ de revenus nets** (commissions et premiers abonnements *Looby+*).
- **Années 2 et 3 (déploiement national) :** une fois la preuve d'usage établie avec les enseignes fondatrices, le réseau de boutiques partenaires s'élargit méthodiquement pour générer **620 k€ de revenus nets en Année 2** puis **1,54 M€ en Année 3** (correspondant à un volume d'affaires brut transité d'environ 11 à 12 M€ chez les commerçants partenaires).

CHAPITRE SEPTIÈME

Plan Financier Triennal, Financement et Rentabilité

Trajectoire d'exploitation consolidée (Exercices A1, A2 et A3) intégrant l'intégralité du plan de recrutement.

7.1 Compte de résultat prévisionnel consolidé de Cenelis (en milliers d'euros HT)

Postes du Compte de Résultat	Année 1 (k€)	Année 2 (k€)	Année 3 (k€)	Part A3 (%)
Chiffre d'affaires Pôle I — **Viple (Télécom, Box 5G, Cloud & Agence IT)**	420	890	1 480	25,3 %
Chiffre d'affaires Pôle II — **Livria (Librairie Neuf, Occasion, Numérique)**	540	1 190	2 150	36,8 %
Chiffre d'affaires Pôle III — **Viple Delivery (Prestations Logistiques)**	125	260	680	11,6 %
Revenus nets Pôle IV — **Looby (Commissions S2 A1+) & Looby+**	95	620	1 540	26,3 %
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ CENELIS	**1 180 k€**	**2 960 k€**	**5 850 k€**	**100,0 %**
Achats consommés & coûts directs (livres, gros télécom, coursiers, Takers, UPS)	- 572	- 1 365	- 2 640	45,1 %
MARGE BRUTE GLOBALE	**608 k€**	**1 595 k€**	**3 210 k€**	**54,9 %**
Charges externes (locaux, énergie, assurances, marketing partenarial, frais généraux)	- 148	- 295	- 510	8,7 %
Impôts, taxes et budget de fonctionnement de l'Assemblée Commune	- 24	- 52	- 95	1,6 %
Masse salariale chargée (Salariés & Dirigeants : 11 → 24 → 39 ETP)	**- 520**	**- 1 115**	**- 1 860**	**31,8 %**
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE / EBITDA)	**- 84 k€**	**+ 133 k€**	**+ 745 k€**	**+ 12,7 %**
Dotations aux amortissements (serveurs, équipements logistiques, matériel) & frais financiers	- 38	- 62	- 92	1,6 %
Impôt sur les sociétés (après report déficitaire de l'exercice d'amorçage A1)	0	0	- 145	2,5 %
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PRÉVISIONNEL	**- 122 k€**	**+ 71 k€**	**+ 508 k€**	**+ 8,7 %**

7.2 Plan de financement initial et affectation des ressources (Cycle d'amorçage RH & Looby)

Le patrimoine logiciel de Cenelis étant déjà largement constitué et opérationnel (économisant plusieurs centaines de milliers d'euros de coûts externes de développement initial), le besoin de financement d'amorçage sur les 18 premiers mois est concentré sur l'humain, le stock circulaire et le déploiement partenarial, pour une enveloppe cible de **450 k€** :

Besoins d'Investissement & BFR (18 mois)	Montant
Sécurisation des premiers recrutements (dirigeants & salariés A1)	195 k€
Stock initial d'occasion vérifiée Livria & équipement entrepôt Wingman	85 k€
Déploiement commercial des partenariats & lancement de Looby	75 k€
Extension infrastructure serveurs, sécurité & matériel Box 5G	55 k€
Trésorerie de sécurité & installation de l'Assemblée Commune	40 k€
TOTAL DES BESOINS À COUVRIR	**450 k€**

Ressources de Financement Mobilisables	Montant
Apports en fonds propres, actifs logiciels développés & quasi-fonds propres	150 k€
Concours bancaires moyen terme (équipement, serveurs & développement)	140 k€
Financements publics d'innovation, territorialisation & aide à l'embauche (Bpifrance / Région Grand Est)	110 k€
Autofinancement généré par les abonnements actifs Viple & ventes Livria	50 k€
TOTAL DES RESSOURCES MOBILISÉES	**450 k€**

CHAPITRE HUITIÈME

Feuille de Route Opérationnelle (36 Mois) et Maîtrise des Risques

Un séquencement pragmatique alignant recrutements, ouverture démocratique et jalons commerciaux.

8.1 Calendrier directeur d'exécution par semestres

Période	Gouvernance, RH & Assemblée Commune	Pôles Actifs (Viple, Livria, Delivery)	Chantier Partenarial & Ouverture Looby
Semestre 1 *Structuration*	Formalisation institutionnelle de Cenelis ; recrutement Direction Opérations & Direction Commerciale + premiers salariés support/logistique ; appel à candidatures et **1re session de l'Assemblée Commune**.	Montée en cadence des ventes *Livria* et du démarchage B2B *Viple* ; recrutement actif de coursiers Grand Est et de relais *Viple Taker* (Pros & Particuliers).	Signature des conventions avec le noyau d'enseignes partenaires fondatrices ; intégration catalogues et tests logistiques en cercle fermé.
Semestre 2 *Lancement Looby*	Recrutement Direction Technique et renfort développeurs/conseillers à Charleville-Mézières (~11 ETP atteints) ; vote du 1er train d'évolutions par l'Assemblée Commune.	Élargissement du catalogue occasion vérifié *Livria* et des partenariats associatifs de dons ; cap des 150 relais *Viple Taker* actifs.	**Ouverture publique officielle de Looby** avec les enseignes partenaires signées et déploiement mobile de l'abonnement **Looby+**.
Année 2 *Accélération*	Arrivée de la Direction Administrative & Financière ; passage progressif à ~24 ETP ; publication du premier rapport annuel d'impact sociétal de l'Assemblée Commune.	Passage du seuil d'équilibre d'exploitation (EBITDA positif) ; densification complète des tournées coursiers dans les 10 agglomérations du Grand Est.	Extension nationale du recrutement de boutiques indépendantes sur *Looby* et montée en puissance des abonnés récurrents *Looby+*.
Année 3 *Consolidation*	Organisation complète à ~39 ETP ; développement des parcours d'alternance et de promotion interne au sein des pôles de Cenelis.	Consolidation du parc récurrent *Viple* et leadership français de *Livria* sur l'expérience librairie circulaire et communautaire.	Maturité économique de *Looby* (> 250 enseignes actives) et déploiement élargi du don circulaire *Gively*.

8.2 Matrice d'identification et de maîtrise des principaux risques

Risques opérationnels & commerciaux

- **Rythme d'adhésion des commerçants à Looby :** maîtrisé en amont par le choix délibéré de ne lancer la plateforme qu'une fois le portefeuille initial de partenaires sécurisé, sans supporter de charges fixes prématurées.
- **Tensions de recrutement sur les profils qualifiés :** atténuées par l'attractivité d'un projet porteur de sens, des CDI pérennes, des partenariats écoles dans le Grand Est et une organisation claire des pôles métiers.

Risques logistiques, techniques & financiers

- **Continuité logistique nationale :** garantie par l'architecture bimodale associant nos propres coursiers régionaux et la robustesse industrielle d'UPS vers les relais *Viple Taker*.
- **Sécurité informatique et maîtrise de trésorerie :** audit et durcissement complet de sécurité déjà appliqués sur l'ensemble des 12 briques web/API ; indexation prudente des vagues d'embauche sur la croissance réelle de la marge brute.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cenelis : une ambition française lucide, enracinée et ouverte

Fort de trois pôles d'ores et déjà opérationnels (**Viple**, **Livria** et **Viple Delivery**), d'une stratégie patiente et partenariale pour le prochain lancement de **Looby**, d'un plan structuré d'embauche de dirigeants et de salariés, et d'une institution inédite de démocratie d'usage avec son **Assemblée Commune**, **Cenelis** démontre qu'il est possible d'allier rigueur économique, souveraineté technologique et progrès sociétal au service des citoyens et des territoires.