

Les Echos EXECUTIVES

COMMERCIAL ● DIGITAL ● DIRECTION GÉNÉRALE ● FINANCE ● JURIDIQUE ● MARKETING ● RH



Le volet juridique des opérations stratégiques

Bruno Le Maire, ministre de l'Economie, visite l'usine d'Alstom, à Valenciennes, le 29 septembre dernier, après l'annonce d'une fusion entre l'industriel français et Siemens. Derrière ce rapprochement, les juristes étaient à la manœuvre. Photo Blondel Ehot/Abaca

JURIDIQUE

Ce sont souvent les aspects politiques, économiques ou sociaux des M&A qui priment. Or le volet juridique, qui met en lumière la complémentarité entre directions juridiques et avocats, est aussi important.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

Il n'y a pas que la direction générale et les directeurs financiers... Des professionnels moins exposés jouent un rôle décisif dans les opérations les plus emblématiques du moment. Derrière le rapprochement entre Alstom et Siemens, quantité de juristes étaient à la manœuvre. Pierrick Le Goff, le directeur juridique d'Alstom, était épaulé par le cabinet d'avocats Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, tandis que, du côté de Siemens, Anton Steiger, chief counsel corporate M&A, Christian Zentner, head of legal M&A energy et leur équipe étaient soutenus

par le cabinet Latham & Watkins depuis la France et l'Allemagne. Dans l'acquisition du géant Maersk Oil & Gas, qui devrait être effective au premier trimestre 2018, le directeur juridique de Total, Aurélien Hamelle – ancien avocat –, s'est fait accompagner par le cabinet Freshfields Bruckhaus Deringer. Autant d'opérations qui nécessitent d'étroites relations entre juristes d'entreprise et avocats.

Maîtriser les budgets

Il revient « aux différents acteurs de faire preuve d'imagination et d'arriver à une connaissance réciproque élevée », estime Dominique Bourrinet, group general counsel de la Société Générale. La forte

demande interne « d'esprit business » dans les rangs des juristes s'est répercutée sur la relation avec les professionnels du droit. De plus en plus équipées en expertises qualitatives, en tout cas celles du CAC40, les directions juridiques sont sommées de tenir leur budget. Ce qui suppose non seulement de maîtriser leurs coûts mais aussi de les prévoir. Point important : selon la cartographie des directions juridiques 2016 réalisée par le cabinet LEXqI Conseil en partenariat avec le Cercle Montesquieu (Association des directeurs juridiques) et l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE), leurs coûts externes, qui incluent les charges d'avocats, ne représentent que 39 % du total de leurs dépenses. ●●●

L'ÉDITO de Muriel Jasor



Le temps des jeunes ambitieuses

Sheryl Sandberg fait école en France. La numéro deux de Facebook et auteure de « En avant toutes » peut afficher sa satisfaction : les Françaises seraient, en nombre, bien plus ambitieuses qu'auparavant. Spécifiquement les moins de 30 ans, qui vivent haut et veulent tout et très vite. Pour preuve, une étude d'OpinionWay pointe que 88 % d'entre elles pensent pouvoir tout concilier, les vies amoureuse, parentale, amicale comme professionnelle. Cet état d'esprit, en dépit de la persistance d'inégalités salariales, serait notamment favorisé par l'air du temps, la législation et une augmentation de signatures d'accords sur l'égalité professionnelle. Point important, les critères de réussite de ces jeunes femmes diffèrent de ceux des générations précédentes. Les études ? Oui, mais selon un parcours moins traditionnel. Les

étapes vers le sommet ? A raccourcir et à diversifier en multipliant les secteurs d'activité et les modes de travail. Dans cet objectif, réseauter, trouver des mentors et se « self-marketer » sur les réseaux sociaux s'affichent en fluo en haut de leur « to-do list ». Quant aux plus pressées, inspirées par la réussite d'une Céline Lazorthes (Leetchi) ou d'une Alice Zagury (The Family), elles ne jurent plus que par l'entrepreneuriat. Ces Millennials vont-elles réussir à s'affranchir des fidélités inconscientes et des répétitions transgénérationnelles censées dicter nos orientations professionnelles, objets d'étude de nombre de psychosociologues ? Et réconcilier ainsi leur moi profond et leur identité professionnelle ? Apparait cependant une ombre inquiétante au tableau, la forte pression que ces jeunes femmes s'infligent et la peur d'échouer ressentie par 54 % d'entre elles. ■



Croire en l'humain, comme en l'entreprise, c'est faire en sorte que deux destins compatibles se rencontrent et s'apportent mutuellement.

Conseil et stratégie RH - Recrutement - Évaluation - Talent management - Executive search
Mobilité collective - Management de transition - Maintien dans l'emploi - Recrutement temporaire

19 946
candidats reçus
en 2016

3 163
salariés
accompagnés
dans leur mobilité
en 2016

2 807
entreprises
conseillées
en 2016

70
implantations
en France
et au Luxembourg

155
millions d'euros de
chiffre d'affaires en
2016

menway.com



LES AVOCATS SE FORMENT AU MANAGEMENT...

echo.st/m314061

... Comment bien travailler avec ses avocats

●●● SUITE DE LA PAGE 1

Des panels aux multiples critères

Chaque entreprise dispose de sa propre « politique avocats », toutes s'accordant que ce professionnel ne saurait être choisi comme n'importe quel autre prestataire. « La cybersécurité et la présence de mesures de prévention au sein du cabinet d'avocats sont un critère de sélection de plus en plus présent chez les clients. Leur crainte est bien sûr que des données sensibles soient accessibles à des tiers malveillants », indique Stéphane Puel, managing partner du cabinet Gide. Mais bien d'autres critères de sélection entrent en jeu. Chez Teva Santé, la directrice juridique Béatrice Bihl, qui est aussi secrétaire générale et vice-présidente du Cercle

Montesquieu, accorde une attention particulière au nombre de femmes associées au sein du cabinet candidat. « J'ai pu écarter des cabinets qui n'étaient pas socialement responsables », explique-t-elle. « Nous cherchons des cabinets qui nous ressemblent », confirme John Harrison, general counsel et membre du comité exécutif d'Airbus. Le géant européen de l'aéronautique dispose d'un panel de 130 cabinets qui compte sept structures internationales « full service » et d'autres de niche. La localisation dans un pays donné et une bonne compliance sont deux critères pour intégrer ce panel, ce qui dans certains pays est une question particulièrement sensible. Les panels institutionnalisent la relation entre

directeur juridique et avocats. Des formations, des détachements obligatoires chez l'entreprise cliente et l'accès à des bases de données peuvent être négociés au préalable. « Nous devons être capables d'expliquer notre engagement en faveur de la clientèle en dehors de nos compétences juridiques », corrobore Marie-Aimée de Dampierre, managing partner du cabinet Hogan Lovells. Les avocats de BPCE, par exemple, interviennent au sein du groupe bancaire lors de formations ciblées au moins une fois par mois durant une heure et demie. « Nous offrons cet atelier de culture juridique à tous les salariés qui y trouvent un intérêt. C'est un partenariat "gagnant-gagnant" : le cabinet accède à de nouveaux interlocuteurs et la direction juridique confirme son

positionnement dans l'entreprise », précise Céline Haye-Kiousis, membre du comité exécutif, secrétaire générale du conseil de surveillance et directrice juridique de BPCE.

Arrangement d'honoraires, négociation de taux

Sur la durée, le panel génère l'efficacité de la politique de coût. « Nos clients attendent que nous leur offrons une gestion plus agile de leurs dossiers, avec une concentration sur les tâches à grande valeur ajoutée. Le panel a l'avantage d'installer un climat de confiance entre deux partenaires et donc, parfois, de limiter la mise en concurrence », explique Benjamin de Bleigiers, associé de Clifford Chance. La première sélection s'effectue sur le critère des coûts sans réelle promesse de volume

Il a dit



« Les juristes internes sont dans une organisation très globale et les cabinets commencent à l'intégrer de plus en plus. »

ALEXANDRE MENAIS

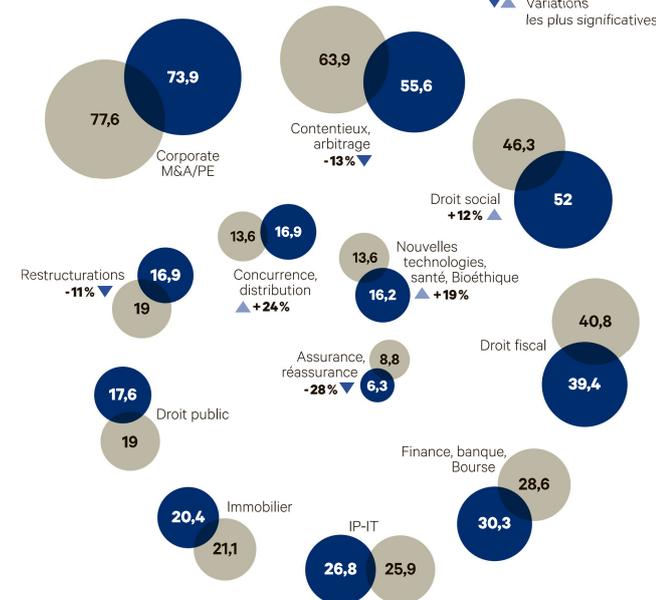
Executive vice president M&A et corporate development et membre du comité exécutif d'Atos

Marc Bertrand/RÉA

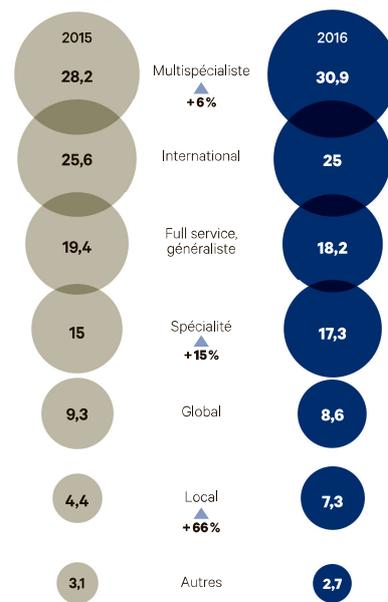
+ Les cabinets d'avocats tourneboulent leur business model

Vers une hyperspécialisation des cabinets d'avocats

Répartition des cabinets en fonction de leur activité
En % du nombre de cabinets



Répartition des cabinets en fonction de leur identité
En % du nombre de cabinets



« LES ECHOS » / SOURCE : RADIOGRAPHIE 2017 JURISTES_ASSOCIES

Les conseils ont entamé une profonde réflexion sur leur stratégie marketing et leur business development pour mieux répondre aux exigences de leurs clients.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Les cabinets d'avocats ont définitivement sorti la tête de l'eau. Secoués par la crise économique de 2008-2009, ils retrouvent des couleurs dans le sillage de leurs clients. Selon la radiographie 2017 des cabinets d'avocats en France de Juristes_Associés, ils ont connu l'an passé une croissance de près de 6 %, avec une prime pour les structures franco-françaises dont les résultats globaux sont meilleurs que ceux des cabinets internationaux. Pour se redresser, les cabinets d'avocats ont dû affiner leur business model. Sous la pression de leurs clients et face au développement des legaltech qui leur taillent déjà des croupières, ils ont remis leurs associés en première ligne et diversifié leurs modes de facturation (voir ci-dessous). « Depuis dix ans, le rapport de force entre directeurs juridiques et avocats s'est inversé », résume Caura Barszcz, fondatrice et directrice

de publication de Juristes_Associés. Il ne s'agit plus d'un marché de sachants mais d'un marché d'acheteurs. Dans un contexte de concurrence accrue, avec une qualité de prestations équivalente, les cabinets d'avocats ont dû apprendre à se différencier pour séduire leur clientèle. » En remisant leurs cours de droit au placard pour proposer des solutions plus « pratico-pratiques », et en réfléchissant à leur stratégie marketing et leur business development.

Les généralistes reculent

Progressivement, les cabinets tendent à se spécialiser, voire à s'hyperspécialiser, à l'image de Parallele, une toute récente boutique dédiée au droit des plates-formes créée par Arthur Millerand, ex-collaborateur chez Clifford Chance, et Michel Leclerc, ex-collaborateur chez Bredin Prat. En un an, la proportion de structures dites « multispécialistes » est passée de 28,2 % à 30,9 % quand les « spécialistes » occupent 17,3 % du marché contre 15 % en 2015.

A l'inverse, la part des cabinets généralistes ou « full service » recule de 19,4 % à 18,2 %. « Nous sommes face à une tendance de fond liée à l'évolution des demandes des clients, analyse Caura Barszcz. Les directions juridiques s'étant étoffées, elles ne font désormais appel aux cabinets d'avocats que pour l'exceptionnel et ont besoin de spécialistes très pointus. » Yann Padova en fait partie. Ancien secrétaire général de la CNIL et commissaire à la Commission de régulation de l'énergie, il a rejoint Baker & McKenzie en qualité d'associé responsable de la pratique « données personnelles » du département technologies de l'information et de la communication.

Des associations prudentes

Et gare à ceux qui ne prendraient pas ce virage ! Traditionnellement dépourvus de stratégie clairement définie et d'identité de marque, les cabinets « entre deux » tailles – 31 à 50 « productifs » au compteur – souffrent : en 2016, ils ont vu leur chiffre d'affaires plonger de 5,5 %. « Seuls, ils n'ont pas la plate-forme suffisante pour être présents sur les gros deals internationaux », souligne Caura Barszcz. De surcroît, il y a eu moins de petits

et moyens deals disponibles ou rémunérateurs à cause de la concurrence nouvelle des plus grosses structures et des effets restants de la crise des subprimes. » Malgré ce regain de forme plutôt généralisé, les cabinets restent prudents dans leur stratégie d'association. Le nombre d'« equity », autrement dit d'associés détenteurs de parts sociales et de droits de vote, a augmenté de 2,24 % en 2016 alors que les « non equity » – les associés dépourvus de part sociale, droit de vote et, aussi parfois, sans intéressement aux profits et aux pertes – ont chuté de 5,77 %. Avec de fortes disparités : les cabinets recensant entre 31 et 45 « productifs » ont vu leurs « equity » diminuer de 0,26 % et leurs « non equity » bondir de 29,41 % alors que, dans le même temps, les structures de 51 à 100 productifs voyaient leurs « equity » baisser de 5,17 % et leurs « non equity » s'effondrer de près de 30 %. Cette stratégie d'associations plus lentes fait les beaux jours des « conseil » et « of counsel ». Sas d'attente plus ou moins temporaire, ces strates hiérarchiques affichaient une croissance de 9,34 % dans l'ensemble des cabinets installés en France, et même de près de 30 % pour les 100 premiers. ■

d'achats. La compétition peut ensuite se réenclencher, à chaque dossier, entre deux ou trois cabinets, ce qui fait considérablement baisser les coûts. Une pratique usuelle au sein du groupe Société Générale dont la pierre angulaire de sa « politique avocats » s'effectue par le biais d'appel d'offres sur la base d'un panel. Mais « pour le directeur juridique, l'appel d'offres est un moyen de se protéger et de prendre du recul sur un choix », nuance Pierre Charreton, ancien directeur juridique d'Areva, qui a créé son propre cabinet de conseil. Au sein de Brink's, par exemple, cette pratique chronophage est plus l'exception que la règle. « Je privilégie la compétence, le coût et l'intuitu personae à la marque du cabinet. La marque est même devenue le dernier critère », témoigne son directeur juridique, Guillaume Nonain. Le taux horaire fait place aux forfaits et, dans certains appels d'offres, il est même demandé une remise au volume en fin d'année de la part des avocats. « La pratique du forfait est assez compliquée à mettre en œuvre car il faut préestimer le temps. La facturation au réel avec un plafond présente d'autres avantages », tempère François Lhospitalier, directeur juridique de la Fédération française de tennis. La tendance est plutôt à l'arrangement d'honoraires, à la négociation des taux et aux budgets établis par étapes. De plus en plus de directions juridiques pratiquent la tarification honoraire au compteur avec un plafond à ne pas dépasser. Les juristes veulent de la qualité au meilleur coût, des réponses rapides et concrètes. Pour cela, une relation de confiance demeure primordiale. « Le critère le plus important reste la confiance dans l'avocat. Je ne vais pas travailler avec un cabinet, mais avec une personne dans un cabinet le plus souvent », assure François Garnier, general counsel d'IpSen. Et, en cas de besoin à l'international ou sur un sujet jamais traité, le bouche-à-oreille prime. Le tout, parfois, couplé à l'utilisation des classements mettant en avant la réputation de l'avocat. ■

L'exception des marchés publics

Depuis la transposition de la directive européenne sur la passation des marchés publics par un ordonnance du 23 juillet 2015, les entreprises et établissements du secteur public sont tenus par des contraintes réglementaires. Ces dernières les obligent à mettre en concurrence tous les marchés publics. En matière juridique, ceux-ci sont constitués avec un bordereau des prix souvent calqué sur le taux horaire des professionnels du droit. Cette mise en concurrence systématique rend plus difficile la valorisation d'un nom ou d'une marque de cabinet sur des dossiers complexes. Pour autant, en dessous de 25.000 euros hors taxe, les directions juridiques ont la possibilité de faire appel ponctuellement à un avocat qui ne prend pas part au marché public. Et, pour des questions plus techniques, ces juristes demandent facilement l'éclairage d'un conseiller d'Etat ou d'un professeur de droit.



Simon Lambert/Hogarth-REA

+ L'externalisation des prestations

Pour faire face à l'inflation législative et réglementaire tout en rationalisant leurs coûts, les directions juridiques font appel à des cabinets externes.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

En 2015, les juristes représentaient 83 % de l'effectif total d'une direction juridique contre 80 % en 2013, selon la cartographie des directions juridiques 2016 réalisée par le cabinet LEXqj Conseil en partenariat avec le Cercle Montesquieu (Association des directeurs juridiques) et l'Association française des juristes d'entreprise

(AFJE). « Un écosystème du droit se crée dans l'entreprise et l'avocat peut y trouver une partie prenante », constate Alexandre Menais, executive vice president M&A et corporate development d'Atos. Le détachement d'un avocat en entreprise reste l'une des solutions privilégiées, mais il prend, depuis peu, une forme nouvelle. Ce n'est plus, comme auparavant, le cabinet qui détache l'un de ses avocats, mais la direction juridique qui réclame des prestations juridiques et décide comment utiliser un ou plusieurs avocats ou juristes externes. Ces détachements s'observent le plus souvent en contrepartie d'une participation au panel d'avocats (voir article des pages 1 et 2). « Le détachement peut faire partie de l'accompagnement proposé à nos clients. Nous nous adaptons à leurs

besoins et, pour cela, nous devons être imaginatifs, créatifs, trouver la solution la mieux adaptée », confirme Marie-Aimée de Dampierre, managing partner du cabinet Hogan Lovells. Cependant, ce système nécessite un investissement en temps et en argent jugé d'autant plus lourd par les cabinets d'avocats qu'il leur fait aussi courir un risque de perte d'effectifs. Or quand recruter coûte cher aux entreprises, se tourner vers des cabinets d'externalisation juridique constitue une solution alternative.

Au-delà d'une assistance classique

« Les directeurs juridiques ont des besoins auxquels le marché ne répond pas très bien. Ils réfléchissent de plus en plus en mode projet et ont besoin de trouver des ressources, internes ou externes, qui soient compétentes et disponibles au bon moment », développe Stéphane Lefter, ancien directeur juridique et fondateur du cabinet Oxygen+. Des cabinets d'externalisation comme le sien ou Diametis se multiplient et le recours au portage salarial s'amplifie. « Cette forme de management de transition vers laquelle nous évoluons coûte cher mais va probablement se développer, car elle permet de trouver tout de suite un profil expérimenté, opérationnel et doté d'une bonne connaissance de l'entreprise », explique François L'hospitalier, directeur juridique de la Fédération française de tennis. Au-delà d'une assistance juridique classique, les cabinets d'externalisation accompagnent les juristes d'entreprises de toutes tailles d'une façon qualitative. « Nos clients apprécient notre approche pragmatique en lien direct avec les opérationnels et les dirigeants et la souplesse de notre fonctionnement, adapté à leurs besoins évolutifs et à leurs budgets grâce à coûts maîtrisés », ajoute Géraldine Brun, avocate associée du cabinet Diametis. Ces services juridiques externes viennent épauler des directions juridiques sur des besoins ponctuels et difficilement quantifiables en amont ou bien permettent aux directions générales de prendre conscience de l'importance du rôle d'un juriste en interne. ■

EN BREF

74 % DES MARQUES ACQUISES SONT REBRANDÉES

Plus de la moitié des entreprises acquises lors d'une fusion-acquisition voient leur marque évoluer dans les trois premières années, selon une étude quantitative du cabinet de conseil Landor. Les sociétés de produits de grande consommation sont moins susceptibles de le faire, alors que celles de l'énergie et des services sont les plus promptes à lancer un processus de transformation.

À QUOI SERT UN MANAGER DE TRANSITION ?

Cinq raisons principales sont avancées par les entreprises pour recourir à un manager de transition : projets et initiatives spécifiques (40 %), développement et implémentation d'une stratégie (36 %), restructuration (35 %), impossibilité de recruter en CDI (33 %), remplacement d'un manager (27 %). Source : 2018 Salary Guide Robert Half.

NOUVEAU PARCOURS À L'EDHEC

Edhec Global MBA lance un parcours « Digital Innovation Track », avec IBM France. A la clef, trois semaines de cours sur la transformation digitale, la gestion du changement, l'histoire et l'actualité de l'intelligence artificielle et le Design Thinking, et une semaine de business trip en France.

ILS RECRUTENT !

La plate-forme de vente d'objets rares et de collection Catawiki veut recruter 100 personnes par trimestre. Fondée en 2008 aux Pays-Bas, la toute nouvelle Icorne emploie aujourd'hui 600 personnes. Elle a levé, en 2015, 75 millions d'euros auprès du fonds d'investissement américain Lead Edge Capital, et enregistre trois millions de transactions par an.

+ Juristes d'entreprise : de plus en plus d'avocats

Si elles leur confient rarement d'emblée les plus hautes fonctions, les entreprises se tournent davantage vers les avocats pour étoffer leur département juridique.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Dans le club très fermé des directeurs juridiques du CAC 40, Aurélien Hamelle et Antoine Vignial ont un parcours qui interpelle. Anciens associés d'Allen & Overy, pour le premier, et de Freshfields Bruckhaus Deringer, pour le second, ils ont été débauchés pour respectivement prendre la tête des départements juridiques de Total et de Saint-Gobain. Une nouvelle tendance ? « Ce sont les exceptions qui confirment la règle, prévient Frédéric d'Antin, associé fondateur du cabinet de chasse de têtes D'Antin Conseil Legal Executive Search. Si les directions juridiques des grands groupes recrutent de plus en plus d'avocats, ils ne leur donnent pas tout de suite les commandes. Ils préfèrent, en fonction de leur séniorité, les intégrer dans un pôle d'experts (M&A, droit boursier, financier, concurrence...), leur confier la direction juridique d'une business unit, d'une zone géographique ou d'une filiale, ou leur attribuer le poste de directeur juridique adjoint. » La raison ? Leur manque de connaissance du monde de l'entreprise, leur package de rémunération très élevé et leurs compétences managériales aléatoires suscitent quelques réticences.



Anthony Micalet/Hogarth-REA

Le M&A, voie royale

Pour autant, près des deux tiers des directeurs juridiques en poste dans les groupes du CAC 40 sont passés par un cabinet d'avocats. « Leur curiosité exacerbée et leur capacité d'adaptation constituent de vrais atouts pour grimper rapidement les échelons », fait remarquer Emeric Lepoutre, dirigeant-fondateur d'Emeric Lepoutre & Partners. Au-delà de leur technicité, les entreprises apprécient la grande force de travail des avocats ainsi que leur capacité de résistance et leur intelligence face à la variété de situations qu'ils rencontrent. « Pour devenir directeur juridique, les spécialistes M&A ont une petite longueur d'avance, car ils sont obligés de développer de bons réflexes dans la plupart des domaines du droit des affaires, ajoute Frédéric d'Antin. Grâce à leur exposition transversale, ils travaillent avec la plupart des directions et se déplacent souvent dans les pays, ce qui leur permet de se faire identifier plus rapidement au sein du groupe. » Et d'accélérer leur ascension en entreprise. ■

ARRÊT SUR SOI

Repenser les rythmes

Dire que la gestion du temps est un casse-tête pour la plupart des dirigeants est une banalité (dont je m'excuse auprès des lecteurs de cette chronique). Banalité, certes, mais problème permanent, jamais résolu. L'une des façons d'y réfléchir est de l'aborder par les rythmes de son entreprise. Aujourd'hui, beaucoup de ces rythmes sont posés comme des rituels, les mêmes d'une entreprise à l'autre, et plus encore au sein d'une même entreprise. En lien avec le management, on peut citer l'entretien annuel. Le « 360 », de plus en plus souvent, lui aussi, annuel, les mesures de climat social, tous les deux ans. A cela s'ajoutent le budget et toutes les réunions en lien avec les plans d'action, chacune à son rythme. Dans notre monde si rapide en changements, on voit bien que fixer des objectifs une fois l'an, pour les évaluer l'année suivante, est rarement pertinent ; de même, comprendre ce que les autres pensent de soi, là encore une fois par an n'est pas suffisant ; et deux années semblent une période bien longue pour s'arrêter sur les perceptions de

l'ensemble du corps social. Pour autant, ces temps sont souvent préservés précieusement car ils sont des temps de prise de recul. Le risque du rapport au temps est de n'être que dans l'immédiateté. On absorbe le flot d'informations que l'on traite et l'on s'ajuste en permanence à ses principaux interlocuteurs, tout en menant les actions prévues dans l'agenda. Ce temps est celui du confort car il suffit de se laisser porter et de gérer les flux. Il n'en est pas moins épuisant, d'autant que la quantité croissante de nouveautés qu'il apporte est addictive. Impossible de s'empêcher de regarder ses messages. Un autre usage indispensable du temps est celui consacré aux relations et aux émotions. Il permet d'absorber les chocs et de cultiver, avec son entourage, une relation de qualité faite de soutien et d'échanges constructifs. Une grande partie des malentendus entre les acteurs vient du manque de temps pour échanger. Ce temps émotionnel et relationnel doit aussi trouver un espace quotidien. Le temps de prise de recul est celui qui est le moins pris en

ÉRIC ALBERT
Associé gerant
d'Uside



compte. Mais c'est justement parce que la pression de l'immédiateté est de plus en plus forte que la prise de recul doit être plus fréquente.



ET APRÈS ?

Repenser les rythmes, c'est répartir son temps dans ces différentes fonctions. Il n'y a pas de répartition idéale. Au sein d'une même entreprise, il n'y a aucune raison pour que les rythmes soient identiques. En fonction de l'activité, de l'ancienneté, du contexte, la nécessité de prise de recul n'est pas la même. Mettre en place de nouveaux rythmes, c'est résister à la pression du temps pour en consacrer à ce qui n'est pas immédiatement productif mais indispensable dans la durée. Se voir même quand on n'a rien à se dire, réfléchir à ses priorités et à la façon dont on les met en œuvre, préciser ce que l'on doit changer pour s'améliorer. Rien de tout cela n'est urgent et rien n'est plus important pour garantir la performance dans le temps.