

# Les Echos EXECUTIVES

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



Ugo Bienvenu pour « Les Echos »

Le classement de l'excellence client 2018  
(200 entreprises)

CENTURY 21

YVES ROCHER

2

1

CLARINS

3

LES ÉCHOS / SOURCE : HCG FRANCE

EXCLUSIF

Dans un environnement bouleversé par le numérique, la relation client poursuit sa mutation. Notre palmarès fait la part belle aux entreprises qui savent appréhender les nouvelles attentes des consommateurs.

Florent Vairet  
@florentvairet

Pour la troisième année de suite, Century 21 arrive à la première place de notre palmarès 2018 de la relation client, réalisé en partenariat avec le cabinet Human Consulting Group (HCG) et Evertest. Le réseau d'agences immobilières continue d'infuser les bonnes pratiques de la relation client dans sa culture d'entreprise. Avec 66 % des Français qui passent plus de 24 heures par an en relation téléphonique avec un service client, selon un sondage Harris Interactive, Century 21 fait partie des entreprises qui hissent l'accueil de la clientèle au sommet de leurs priorités. Ce classement a mis à l'épreuve les services client des 200 principales sociétés implantées en France. Tous les canaux utilisés par les consommateurs

pour contacter les entreprises ont subi une batterie de tests. Ainsi, chaque société a reçu dix appels téléphoniques, un courrier, trois e-mails, une prise de contact via le site Internet et cinq interpellations sur les réseaux sociaux.

**Des remontées spectaculaires**

Le haut du palmarès est largement renouvelé par rapport à l'édition 2017, puisque seul Clarins reste aux côtés de Century 21 dans le Top 10. Mercedes-Benz et Monoprix se distinguent par leur remontée spectaculaire. Ces deux bons élèves sont à l'image de leur secteur puisque la grande distribution et l'industrie automobile sont respectivement première et deuxième du classement par secteur d'activité. A l'inverse, la vente en ligne, les médias et la communication obtiennent les plus mauvaises notes. Dans le détail, les chiffres montrent que

le courrier est le parent pauvre de la relation client. 55 % des entreprises n'y répondent pas. A l'ère du numérique, elles concentrent leurs efforts sur les e-mails, auxquels la moitié d'entre elles répondent en moins de 24 heures. Cependant, ce moyen de communication n'est pas la panacée : les clients pointent un manque de personnalisation et de convivialité. Or, paradoxalement, les chatbots et les voicebots ont la cote. Selon une étude de Capgemini, 20 % des personnes interrogées affirment préférer interagir avec un assistant vocal plutôt que se rendre en magasin ou en agence bancaire. Ce pourrait être 40 % d'ici trois ans.

La multiplication des canaux d'accueil client met en lumière l'un des principaux défis des pros de l'accueil : l'harmonisation de leur communication d'un support à l'autre. C'est d'ailleurs le chantier actuel du Futuroscope qui arrive premier dans la catégorie réseaux sociaux. Plus que jamais, « tous les métiers sont acteurs de la satisfaction client », martèle Cyrille Marquet, directeur du pôle client chez Altarea Cogedim. Entre janvier et juin 2018, ce sont 850 collaborateurs de l'entreprise qui s'essaieront à des jeux de rôles pour se mettre alternativement dans la peau d'un client mécontent ou du standardiste afin de mieux saisir les enjeux de la relation client. ■

L'ÉDITO de Muriel Jator



## Pour séduire le client, consacrez-lui du temps

La meilleure communication d'une entreprise réside dans la qualité de son accueil. Rien ne sert d'investir dans les écrans les plus luxueux et les plans de com les plus sophistiqués si le premier contact client est mauvais, nous dit en filigrane l'enquête annuelle réalisée par le cabinet HCG et Evertest (pages 1 à 3). Accueil client, expérience client, parcours client, culture client... En panne d'imagination, chacun répète ces mantras et s'agitte en tous sens pour séduire une clientèle toujours plus informée, plus exigeante et surtout plus volatile. Le nez sur la courbe des ventes et les projections budgétaires, beaucoup continuent d'entretenir les mêmes réflexes qui ont prévalu aux succès... d'hier. Réinventer la relation client ne mériterait-il pas un temps plus approfondi de réflexion ? Un temps pour renouer avec les basiques de la diligence et de l'amabilité. Un service rapide, moderne et poli est toujours apprécié. Voilà qui, sans doute, explique la multiplication de bornes interactives, de sites Internet, de comptes

sociaux, de chatbots, de voicebots et de vendeurs souriants en rollers équipés de tablettes. Mais, au moment de l'achat, le client souhaite surtout être bien informé et conseillé. L'écoute et l'empathie sont alors clefs et, en ce domaine, la dimension humaine bat, pour l'heure, l'intelligence artificielle. Un temps aussi pour poser moult questions et s'adonner à l'introspection. Comment se hisser à la hauteur de ce que l'on promet ? Comment passer d'une culture de production à une culture client ? Les auteurs de « Cap sur l'océan bleu », W. Chan Kim et Renée Mauborgne, conseillent vivement de s'intéresser aux non-clients pour susciter une nouvelle demande. En parallèle de séances collectives « d'idéation » et de construction de matrices créatives, une analyse des modes de fonctionnement internes peut également aider à déceler un style de management défaillant qui, justement, pèse sur la relation client. Ne dit-on pas « à collaborateurs heureux, clients satisfaits » ? In fine, c'est toujours le bon sens qui prévaut. ■

MARKETING  
D'INFLUENCE :  
TRANSPARENCE  
OBLIGATOIRE

echo.st/m318088

Le classement 2018 de l'accueil client

## + L'accueil client, parent pauvre du management à la française ?



Si l'accueil client se professionnalise depuis une quinzaine d'années, il doit encore s'imposer dans les mentalités et s'ancrer dans la culture d'entreprise. Photo Shutterstock

Dans le Palmarès 2018 de la relation client établi par le cabinet HCG, les 200 plus grandes entreprises en France obtiennent une moyenne fort médiocre. Des résultats à nuancer.

Éléonore de Marnhac  
@eleonoredmc

Le client est roi. » La sacro-sainte expression est-elle toujours d'actualité dans les entreprises ? Rien n'est moins sûr, si l'on se fie au Palmarès 2018 de la relation client établi par le cabinet Human Consulting Group (HCG). Que ce soit par mail, téléphone, courrier ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux, l'accueil client des 200 plus grandes entreprises implantées en France obtient la note moyenne médiocre de 8,64 sur 20 ! Ce sont quasiment 30 % des tests téléphoniques au service consommateur des entreprises qui n'ont pas abouti, 65,5 % des entreprises qui n'ont pas répondu de manière satisfaisante sur les réseaux sociaux et 65,67 % des entreprises qui n'ont pas donné suite à une demande d'information ou apporté de solution à une réclamation par mail. Par courrier,

55 % des entreprises ne répondent tout simplement... pas. A tel point que Laurent Vimont, PDG de Century 21, première entreprise du classement pour la troisième année d'affilée, qualifie l'accueil client de « parent pauvre de l'économie française ».

### Le niveau d'exigence des clients augmente sans cesse

Deux phénomènes, toutefois, ont un effet déformant sur ces résultats. Tout d'abord, le niveau d'exigence des clients augmente sans cesse. « Le consommateur trouve désormais toutes les informations nécessaires sur Internet. Il peut comparer facilement les accueils client de plusieurs entreprises et les contacter simultanément via différents canaux », souligne Michel Guido, directeur général de l'Institut national de la relation client (INRC). Par ailleurs, l'augmentation du nombre de canaux de communication génère, sans surprise, un nombre croissant

de demandes à gérer. Si bien qu'« un 12/20 aujourd'hui vaut beaucoup plus qu'un 12/20 il y a dix ans », mesure Fabrice Lanoë, directeur général du HCG.

L'étude met cependant en évidence un manque flagrant d'empathie et, parfois, de politesse. Les enquêteurs de HCG ont ainsi noté quelques verbatim révélateurs. Un exemple parmi d'autres : « Beiersdorf bonjour. Comment ça... ? Bah, vous tapez Beiersdorf. Pardon ? Bah, vous tapez l'adresse. L'adresse c'est... Au revoir. » L'entreprise se classe au 192<sup>e</sup> rang sur 200 depuis deux ans... Chaque demande d'information ou réclamation devrait pourtant être considérée comme une opportunité par les entreprises, assure le PDG de Century 21. « Un client mécontent est une bénédiction ! Si sa réclamation est bien traitée, il repart plus satisfait que jamais », explique-t-il. Lorsqu'une personne contacte une

Il a dit



« Vos clients les plus insatisfaits sont votre plus grande source d'apprentissage. »

**BILL GATES**  
Co-fondateur de Microsoft  
Photo AFP

entreprise, c'est pour elle l'occasion de collecter des coordonnées afin de mettre en place un programme de « lead nurturing », littéralement pour « nourrir les clients ». De quoi créer un lien personnalisé avec ces clients exigeants, et transmettre du contenu sur mesure pour transformer des prospects intéressés en clients.

### La formation, la clef pour professionnaliser

« La clef de l'accueil client est la formation », explique pour sa part le directeur général de l'INRC. Cette activité se professionnalise depuis une quinzaine d'années mais doit encore s'imposer dans les mentalités et s'ancrer dans la culture d'entreprise. Et l'expert de prendre l'exemple du Japon, qui a investi massivement dans la formation des professionnels de la relation avec les consommateurs et se pose régulièrement en champion de la satisfaction client. La compagnie ferroviaire japonaise, qui s'est excusée pour « l'énorme gêne occasionnée » par le départ en avance de 20 secondes d'un de ses trains, devrait devenir un cas d'école ! ■

## + Combo gagnant : amabilité et rapidité

Délais trop longs, absence de réponse, mail bâclé... L'accueil client laisse souvent à désirer. Que faire pour devenir un champion de la relation client ?

Selon le baromètre international de la relation client 2017 établi par Teleperformance, 21 % des Français sont insatisfaits de leur dernier contact avec un service client, se posant ainsi en champions du monde du mécontentement. Mécontents, certes, mais aussi exigeants ! Comment répondre aux attentes des Français ? Focus sur deux conseils, tout simples mais qui valent de l'or.

### Soyez aimables !

Si cette injonction semble évidente lorsque l'on parle d'accueil client, elle mérite cependant d'être rappelée. La politesse et l'empathie font vraiment la différence. « Désormais, grâce à Internet, le client en sait autant que le collaborateur. Notre valeur ajoutée réside dans la bienveillance et l'écoute », relève Laurent Vimont, PDG de Century 21. L'entreprise, première du classement 2018 de l'accueil client établi par HCG depuis trois années consécutives, a pris le problème à bras-le-corps. « Durant les stages de formation, nous apprenons à nos collaborateurs les règles basiques de politesse et de bonne éducation. Il y a également un roulement régulier de nos standardistes qui font ainsi des horaires raisonnables », souligne le PDG. Pour combler un manque manifeste d'empathie et de courtoisie, le cabinet HCG livre quelques conseils. L'entreprise doit établir une charte claire de l'accueil client. « Le simple "Allô" est à bannir parce que beaucoup trop impersonnel », note l'étude, qui propose de donner d'emblée son prénom, son nom ainsi que l'entreprise représentée. Durant l'appel, le collaborateur doit être aimable et s'exprimer clairement. Adapter son langage est également nécessaire. Remplacer les « O.K., pas de problème » par « c'est entendu, parfait » renvoie une image plus professionnelle. Par mail, il est bienvenu de personnaliser le message, d'adopter le vocabulaire et la logique du client ainsi que d'utiliser des phrases courtes et affirmatives. « Ce sont mille et un détails qui font la différence », affirme Laurent Vimont.

### Soyez rapides !

Le niveau d'exigence en matière de rapidité de réponse augmente. « S'il était possible de considérer qu'un client s'impatientait au téléphone au bout de cinq sonneries il y a dix ans, ce sont trois sonneries cette année, et ce seront deux l'année prochaine », souligne Fabrice Lanoë, directeur général de HCG. Le cabinet conseille donc de répondre au téléphone avant la troisième sonnerie, par mail en moins de 24 heures et par courrier en moins de cinq jours ouvrés. Pour maintenir un délai de réponse court, Century 21 teste tous les mois chacune de ses agences : c'est l'opération « 100 % réactifs ». Chez Altarea Cogedim, « toutes les demandes sont traitées en moins de 24 heures grâce à un process clair », assure Cyrille Marquet, directeur du pôle client de l'entreprise. La rapidité de la réponse est d'autant plus importante qu'elle détermine directement la vente. Selon une étude Gartner, 35 % des ventes sont faites par le vendeur qui répond en premier. Bien évidemment, mettre en œuvre ces deux conseils nécessite des moyens humains et financiers, mais ils en valent la peine. Altarea Cogedim a créé un pôle « relation client » et y a affecté 36 nouvelles recrues depuis 2015. Résultats : à la 198<sup>e</sup> place sur 200 dans le palmarès HCG de 2016, la société foncière se place aujourd'hui à la huitième. — E. de M.

## + INTERVIEW LAURE MOSSERON, DIRECTRICE DU MARKETING DU FUTUROSCOPE

# Futuroscope, l'as des réseaux sociaux

Propos recueillis par  
Florent Vaïret  
fvairet@lesechos.fr

N uméro un du classement HCG pour les réseaux sociaux, le parc d'attractions s'astreint à répondre systématiquement aux nombreuses interpellations en ligne de ses clients.

### Quelle est votre mission sur les réseaux sociaux ?

Nos réseaux sociaux n'ont pas vocation à faire du business. Ce sont des outils d'aide et de conseils pour les consommateurs. En quelques années, ils sont devenus l'un de nos canaux d'interactions le plus utilisé. Ils font partie intégrante de notre stratégie d'accueil client. Cela passe par une réponse systématique à chaque interpellation. Et si les « community managers » ne connaissent pas la réponse, ils consultent les différents services de l'entreprise. C'est d'ailleurs pour cela que, dès le début, nous avons fait le choix d'internaliser la gestion des réseaux sociaux.

### Pour quelle raison ?

Le sujet était trop stratégique pour le

confier à une agence Web et des personnes extérieures au Futuroscope qui ne connaîtraient pas parfaitement nos problématiques. Les réseaux sociaux sont très utilisés pour des questions pratiques. Cependant, nous observons une complémentarité dans l'utilisation des différents canaux. Cela s'explique en partie par un effet générationnel. Certains, et ils sont de plus en plus nombreux, ont facilement recours à Facebook, Twitter ou Instagram, quand d'autres – souvent plus âgés – continuent de privilégier le téléphone ou le mail.

### De quelle manière homogénéisez-vous vos réponses ?

Les services qui répondent aux mails et aux appels ne sont en effet pas les mêmes que ceux qui interagissent sur les réseaux sociaux, mais pour autant les clients doivent recevoir un retour similaire quel que soit le canal. Le challenge est grand, car le parc est immense et soulève une multitude de questions à appréhender par les différents services. C'est la montée en puissance des réseaux sociaux qui nous a poussés à repenser notre communication pour aller vers une homogénéisation de nos réponses aux clients.



« En quelques années, les réseaux sociaux sont devenus l'un de nos canaux d'interactions le plus utilisé », se réjouit Laure Mosseron. Photo JL Audy / Futuroscope

### Cela vous a-t-il permis de mieux connaître leurs attentes ?

Avec les réseaux sociaux, nous sommes tout de suite en prise avec les remontées du terrain. Les clients les utilisent comme un service après-vente. Si un avis négatif est déposé sur Internet, il est visible par tout le monde, y compris le patron. Cela nous oblige à réagir rapidement. Il a ainsi pu nous arriver de remplacer à la hâte une nouvelle attraction qui suscitait des critiques.

### En onze ans de direction du marketing, comment jugez-vous l'évolution des relations client ?

Il y a beaucoup plus de réactivité qu'auparavant. Lorsque les clients prennent l'habitude d'avoir une réponse rapide, on ne peut plus revenir en arrière. Cela exige une grande disponibilité de nos équipes. Pour répondre à cette exigence, nous réfléchissons à infuser le digital au-delà des community managers et à faire participer les autres collaborateurs du parc. Pourquoi, par exemple, ne pas donner la possibilité à un restaurateur de répondre à une critique sur ses pizzas ? Une grande partie des employés utilisent les réseaux sociaux à titre personnel, il peut être intéressant de mettre à profit leurs compétences. ■

30%

DES PROS DU  
MARKETING SE  
DISENT INSATISFAITS  
DE LEUR SALAIRE

echo.st/m317820

# + Le voicebot séduit les clients

Le manque de politesse et d'empathie est le premier reproche fait aux services client. Paradoxe : les assistants vocaux intelligents ont le vent en poupe.

Florent Vairet  
fvairet@lesechos.fr

**A** en croire le Capgemini Transformation Institute, les assistants vocaux sont en passe de révolutionner la relation client. D'après son étude réalisée auprès de 5.000 personnes en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, les consommateurs apprécient de plus en plus les assistants vocaux dans leurs interactions avec les entreprises. Ils seraient même un quart à les préférer aux sites Internet. A tel point que d'ici trois ans, la proportion pourrait monter à 40 %. Bien entendu, l'intelligence artificielle se cache derrière le phénomène. Grâce aux progrès réalisés dans la compréhension du langage humain, les chatbots sont devenus très performants. Ces assistants conversationnels intelligents, qui fonctionnent par dialogue écrit, ont vite investi l'accueil client. En quelques mois, les entreprises ont toutes voulu le leur ! Révolutionnaires il y a encore un an, ces bots commencent à céder du terrain à une autre technologie de pointe : les voicebots. Avec ces derniers, plus besoin d'écrire pour contacter une entreprise ou commander un produit, la voix suffit. Sur une application mobile, un site Internet ou une enceinte intelligente, ces assistants vocaux sont capables non seulement de comprendre le sens d'une question et d'interpréter son contexte, mais aussi d'aller chercher l'information dans la base de données pertinente et de répondre dans la langue du client. Grâce à des algorithmes de « machine learning », ils améliorent automatiquement leur compréhension au fil du temps. « Avec les outils de Nuance, IBM ou Google, on obtient 95 % de reconnaissance vocale correcte », affirme Thomas Saint

Hilaire, responsable des plates-formes numériques chez Prosodie-Capgemini. Les marques, conscientes de l'appétence de leurs clients et peut-être des économies à réaliser, s'intéressent désormais de près aux voicebots. « Aux Etats-Unis où le marché est plus avancé qu'en Europe, ils sont déjà largement utilisés », souligne Thomas Saint Hilaire. En France, la Mutuelle générale de l'Education nationale (MGEN) a testé cette technologie sur téléphone pour répondre à ses adhérents. Les conclusions ont montré une nette satisfaction de ces derniers, qui ont trouvé l'outil direct et pratique.

## Une préoccupation : incarner la marque

OUI.sncf, pour sa part, a dépassé la phase de test. Tout client doté d'un Google Home peut obtenir une réponse à sa question ou poser une option sur un billet, rien qu'avec la voix. L'entreprise recense 8.000 utilisateurs quotidiens de ses chatbots et voicebots. « Il s'agit d'une petite part de la clientèle, mais le chiffre est loin d'être anecdotique. Et surtout, il est en constante augmentation depuis le lancement du voicebot le 7 décembre », assure Julien Nicolas, directeur France de OUI.sncf. Le paiement par voix n'est pas encore possible, ce dernier posant des problèmes de sécurité non encore résolus. Les entreprises restent d'ailleurs prudentes lorsqu'il s'agit d'injecter de l'intelligence artificielle dans l'interaction client. L'exemple de Microsoft, qui en mars 2016 a dû museler son chatbot Tay en raison de ses propos racistes, a traumatisé quelques directeurs de la relation client. L'autre préoccupation fondamentale en marketing est la façon d'incarner la marque. « La vraie complexité est de construire un agent conversationnel doté d'une identité en adéquation avec la marque », ajoute David-Henri Bismuth, directeur du Lab de l'agence digitale Niji. Mais les entreprises y croient. D'après l'étude de Capgemini, les entreprises devraient largement investir dans ces assistants vocaux et multiplier pour cela leurs dépenses par six d'ici trois ans. ■

## Classement général de l'excellence client 2018

L'intégralité du classement  
des 200 entreprises sur : echo.st/m304856

Rang 2018	Entreprises	Moyenne générale 2018	Rang 2017	Evolution rang 2017-2018
1	Century 21	18,224	1	→
2	Yves Rocher	17,463	28	↑
3	Clarins	17,373	3	→
4	Mercedes-Benz	16,634	85	↑
5	Afflelou	16,424	-	-
6	Monoprix	16,256	55	↑
7	Décathlon	15,990	15	↑
8	Altarea Cogedim	15,943	31	↑
9	Schneider Electric	15,787	34	↑
10	L'Occitane en Provence	15,773	-	-
11	Randstad	15,710	7	↓
12	Citroën	15,649	46	↑
13	Groupe Casino	15,520	67	↑
14	Sephora	15,464	-	-
15	Rolex	15,214	13	↓
16	Club Méditerranée	15,172	91	↑
17	BMW	15,024	61	↑
18	Essilor	14,981	-	-
19	Nexity	14,776	63	↑
20	Air France	14,727	104	↑
21	Toyota	14,620	64	↑
22	Coca-Cola	14,549	115	↑
23	Total	14,536	8	↓
24	Cartier	14,382	71	↑
25	Carrefour	14,296	19	↓

• LES ECHOS • / SOURCE : THE HUMAN CONSULTING GROUP POUR • LES ECHOS •

## ARRÊT SUR SOI

# Toxicité

**C**ette chronique ne vous concerne pas, cher lecteur. Les lignes qui suivent évoquent des individus qui n'ont rien à voir avec ce que vous êtes. D'ailleurs, dans l'hypothèse inverse, vous passeriez sans lire. Mais il pourrait arriver que vous en rencontriez sur votre chemin. Il s'agit des personnes toxiques pour leur entourage. Il en existe de différentes sortes et ce n'est malheureusement pas limité à la vie professionnelle. Décrivons certaines caractéristiques communes à beaucoup d'entre elles. L'acteur toxique est d'abord négatif. Il trouve toujours ce qui va mal ou pas suffisamment bien. Cela constitue pour lui un fonds de commerce qu'il exploite habilement pour déstabiliser les uns ou les autres. Il fonctionne sur le mode du rapport de force, trouvant le moyen de rabaisser les autres, tout en veillant à se ménager des alliés. Il joue avant tout un jeu politique pour se maintenir dans le système et acquérir du pouvoir. La plupart du temps, il est habile dans la forme. Rarement frontal, il use de l'implicite, du sous-entendu et de l'allusion. D'ailleurs, pour cultiver durablement sa

toxicité, il faut être lisse et ne donner prise à aucune critique sur la forme. Et, bien sûr, faire toujours référence aux valeurs et code de conduite pour apparaître comme exemplaire en apparence. Etre très attentif à la forme pour mieux transgresser le fond. Le toxique, tout investi dans sa position et son territoire dans l'organisation, ne se pose pas la question de la valeur qu'il apporte. Et, bien sûr, moins il apporte de valeur ajoutée, plus il rabaisse celle délivrée par les autres, voire se l'approprie de façon indue. Avec toutes ces caractéristiques, on peut s'interroger sur sa capacité à survivre. C'est justement un professionnel de la survie. Ayant une lecture fine des rapports de force et des individus, il sait se rapprocher et se faire bien voir des chefs et des acteurs de pouvoir. Parfois même, il trouve les ressorts pour cultiver une forme d'emprise en cultivant une proximité et une petite pointe d'intimidation. Il sait faire imaginer le risque encouru par celui qui penserait à se débarrasser de lui. Il est très vigilant à ce que l'information circule mal. Et surtout à ce que ses collaborateurs soient le moins possible en contact avec sa propre hiérarchie.

ÉRIC ALBERT  
Associé gérant  
d'Uside



ET APRÈS ?

La meilleure solution face à de tels individus est l'évitement et la fuite. Comme ils sont souvent très bons dans le rapport de force, se confronter à eux peut être très coûteux. Ce n'est pas toujours possible : mieux vaut avoir alors un kit de survie. D'abord, ne jamais se dévoiler face à eux. Ensuite, garder une apparence lisse pour ne pas prêter le flanc à des débordements émotionnels qui seront immédiatement exploités. De plus, communiquer sur sa valeur ajoutée et sa performance de façon large, en transgressant les codes très contraignants visant à vous en empêcher. Enfin, éviter la confrontation frontale et utiliser l'implicite dans la relation avec eux. La quantité d'individus toxiques est liée à la taille de l'organisation, mais surtout à la faiblesse du patron. Ce pourrait être un indicateur précieux pour les évaluer.

## EN BREF

### LES ACTIVISTES « PRÉFÈRENT » LES FEMMES

Selon une étude américaine réalisée sur plus de 3.000 entreprises, 6 % des organisations dirigées par un homme ont été la cible d'un activiste entre 1996 à 2013. Mais ce taux monte à 9,4 % lorsque le PDG est une femme. Des attaques coordonnées de plusieurs activistes se produisent dans 1 % des cas lorsque le dirigeant est un homme

et dans 1,6 % des cas lorsqu'il s'agit d'une femme (APA 2017).

### L'E-COMMERCE PLUS MASCULIN

En 2017, les hommes ont été majoritaires à faire leurs achats en ligne : 52 % contre 48 % de femmes, sachant que les produits high-tech sont les plus demandés sur Internet par les consommateurs français. Les 25-34 ans et les 35-44 ans représentent la moitié de ces clients. (Etude Idealo).

## ILS ONT BOUGÉ en partenariat avec Nominations.fr

**Evelyne Llauro-Barres** rejoint la Maif en tant que directrice générale adjointe richesses humaines. // **Virginie Pariset** est nommée DRH du groupe Menway // **Gaël Guého** est nommé directeur financier au sein de l'Union financière de France // **Florian Lemoine** devient CTO de Rakuten Aquafadas // **Laurent Petit** prend la tête du département marketing et business développement d'Alphabet France.

## À NE PAS MANQUER

**Le 6 février** se tiendront les 5<sup>es</sup> Rencontres pour l'épargne salariale, à la Maison de la Chimie, à Paris. // **Le 8 février**, le 1<sup>er</sup> Forum de l'intelligence énergétique, organisé par RM conseil à la Maison de la Chimie (Paris 7<sup>e</sup>), rassemblera grandes entreprises et parlementaires experts des questions énergétiques et numériques. // **Du 6 au 9 février** se déroulera la 14<sup>e</sup> édition du Salon européen des systèmes intégrés (ISE), au RAI d'Amsterdam. Plus de 1.200 exposants sont attendus.

## ORGANIGRAMME

## Le comex de Carrefour dans les starting-blocks

Alexandre Bompard a souligné lors de l'annonce du plan stratégique que l'enjeu d'exécution et de rapidité de mise en œuvre était central pour l'équipe de direction.

Valérie Landrieu  
@ValLandrieu

La mobilisation du comex, dont j'ai pu constater toute la force depuis sa mise en place, est totale. » Alexandre Bompard (IEP Paris, maîtrise de droit public, DEA de sciences économiques, ENA), patron du groupe Carrefour depuis l'été, n'a pas manqué d'évoquer mardi dernier l'implication de son état-major dans la mise en œuvre de son plan stratégique. Au-delà de l'esprit de la transformation et des nouvelles ambitions affichées, « l'enjeu d'exécution et de rapidité d'exécution est central pour l'équipe de direction », a fait valoir le PDG face aux interrogations des analystes sur les performances à attendre pour 2018.

Quatre de ces hauts dirigeants entouraient l'ancien patron de FNAC Darty, la semaine dernière, sur scène. Ce n'était pas par hasard ; ils sont aux avant-postes de la mutation. A commencer par Laurent Vallée (Essec, IEP Paris et ENA), l'un des transferts remarquables de la fin de l'été. Depuis sa nomination chez Carrefour, l'ancien secrétaire général du Conseil constitutionnel, et ex de Canal+, est considéré comme l'une des pièces maîtresses du PDG. La nouvelle responsabilité qui lui a été confiée dans le cadre du plan – chapeauter la sécurité et la qualité alimentaires – constitue l'une des traductions concrètes du nouveau projet, « devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous ». A la direction exécutive France, Pascal Clouzard (ENSTA ParisTech, HEC), fait figure d'ancien, au sein de ce premier cercle composé de nouveaux arrivants. Charge à lui, qui a rejoint le groupe à la direction des achats il y a près de vingt ans, de restructurer l'activité dans l'Hexagone. Aucun des 247 hypermarchés

français ne sera fermé, mais les chantiers, de la refonte de l'offre à la supply chain, en passant par la reprise en main du Drive, vont y être nombreux. Et emblématiques car « le redressement du groupe ne se fera pas sans un redressement de Carrefour France », a souligné Alexandre Bompard.

## Devenir leader du e-commerce alimentaire.

Pour enrayer le déclin des formats historiques, diverses adaptations du réseau physique sont prévues. Au demeurant, le déploiement de l'omnicanal se fera surtout en changeant de dimensions sur le numérique. Le groupe y investira sur les cinq prochaines années quelque 2,8 milliards d'euros avec un objectif ambitieux : devenir leader du e-commerce

alimentaire. L'ancienne patronne de Boursorama, Marie Cheval (IEP Paris, ENA), et ses équipes sont déjà à pied d'œuvre pour redéfinir l'identité et l'offre digitale, avec pour partenaire, Sapient, la plate-forme technologique de Publicis.

Aux finances, Matthieu Malige (HEC, ESTP, master of science de l'UCLA), qui avait piloté l'introduction de la FNAC en Bourse, après un passage chez Carrefour France, va notamment veiller sur les 2 milliards d'euros d'économies annoncées. Elles doivent être réalisées d'ici à fin 2020 grâce à la réduction des assortiments, des coûts logistiques et des coûts de structure. Les douze sièges du groupe en France sont les premiers concernés : 2.400 postes,

sur un effectif de 10.500 salariés, y seront supprimés dans le cadre d'un plan de départs volontaires. S'y ajoutera la sortie du périmètre de 273 ex-magasins Dia, soit 2.100 salariés potentiellement concernés par un PSE. Jérôme Nanty (IEP Paris, maîtrise de droit public), le DRH du groupe et de Carrefour France, n'était pas aux côtés d'Alexandre Bompard lors de l'annonce du plan. Il fait toutefois peu de doute que les deux hommes se verront beaucoup au cours des prochains mois. Habitué des dossiers sensibles, Jérôme Nanty avait notamment conduit le volet social lors du rapprochement du Crédit Lyonnais et du Crédit Agricole, et, plus récemment, restauré le dialogue social au sein du groupe Air France-KLM. ■

## LE COMITÉ EXÉCUTIF



« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ / PHOTOS : NICOLAS GOUHIER, CARREFOUR

## AFFAIRES STRATÉGIQUES

## Les 10 clefs d'une prise de poste réussie



GUIDO STEIN  
Professeur en ressources humaines, organisations, à IESE Business School (Madrid, Espagne).

Vous venez d'accepter un poste de direction et en attendez beaucoup. Prenez garde : une prise de fonction est difficile, y compris pour les plus compétents. Conseils.

## 1 REPÉRER LES PERSONNES DIRECTEMENT IMPACTÉES PAR VOTRE ARRIVÉE.

Renseignez-vous sur leur état d'esprit. Évaluez ce qu'elles croient être vos projets et comment elles se sentent vis-à-vis de ce que vous entendez entreprendre. Cherchez le consensus : être à l'écoute des autres donne une idée de l'opinion qui se construit.

## 2 VISER UNE RÉUSSITE RAPIDE.

Il est primordial de vite marquer des points. Identifiez et résolvez un problème simple pour doper votre crédibilité. Communiquez vos priorités.

## 3 DÉVELOPPER UN PLAN D'ACTION.

Réfléchissez aux questions essentielles pour l'entreprise. Identifiez les talents dont vous souhaitez vous entourer. Mal constituer sa garde rapprochée augmente le risque d'échec.

## 4 TRAVAILLER SON STYLE DE LEADERSHIP.

Il n'existe pas qu'un seul type de leader. Découvrez votre style et repérez vos points forts.

## 5 BIEN CERNER LA CULTURE D'ENTREPRISE.

Rappelez-vous que la culture formelle mais aussi informelle d'une entreprise est un moteur essentiel aux améliorations organisationnelles.

## 6 N'IGNOREZ PAS LE TRAVAIL DE VOS PRÉDÉCESSEURS.

Cerne ce qui mérite d'être corrigé et effectuez les changements sans casser le rythme de l'organisation.

## 7 NE PAS S'ISOLER.

Développez un réseau et des alliances avec des personnes issues de différents cercles. Avoir au moins deux contacts dans chaque cercle permet de s'assurer d'une correcte transmission de l'information. Prêtez attention aux autres, vous vous tiendrez au courant de ce qu'il se passe, de la manière dont les collègues s'adaptent au changement et pourrez apprécier comment ils l'acceptent.

## 8 NE PAS CHERCHER À AVOIR RÉPONSE À TOUT.

Concentrez-vous sur les questions les plus cruciales, et identifiez les batailles que vous pouvez remettre à demain.

## 9 DEMANDEZ DES RETOURS.

Les succès d'hier ne sont pas ceux de demain : ménagez-vous des pauses pour jauger si vous êtes sur la bonne voie.

## 10 MISER SUR LES RESSOURCES HUMAINES.

Appréciez les compétences des collaborateurs en place puis évaluez votre besoin en nouveaux talents. Et pensez à leur proposer individuellement un plan de développement de carrière.

## + Showroomprivé, un rachat à double tranchant pour le distributeur

Carrefour a racheté à Conforama les parts qu'il détenait dans le capital du spécialiste des ventes privées en ligne. Fixé à 79 millions d'euros, le montant de ce deal pourrait évoluer dans les prochains mois.

Vincent Bouquet  
vbouquet@lesechos.fr

Quelques jours avant d'annoncer son plan de transformation de Carrefour, son PDG, Alexandre Bompard, a réalisé une opération qualifiée de « bonne affaire » par de nombreux analystes. Profitant de la crise

aigüe traversée par Steinhoff, empêtré dans un scandale comptable, et de la volonté du sud-africain, maison mère de Conforama, de vendre pour 1 milliard d'actifs afin d'essayer de sortir de l'ornière, le distributeur français vient d'acheter les parts que l'entreprise d'ameublement, contrainte à assurer elle-même ses liquidités, détenait dans Showroomprivé. Un deal à 79 millions d'euros qui lui octroie 17 % du capital du spécialiste des ventes privées en ligne. Autour de la table des négociations, Alexandre Bompard a retrouvé Alexandre Nodale, le PDG de Conforama, qui lui avait servi de concurrent lors du rachat de Darty par la FNAC.

## Complément de prix

A cette occasion, Carrefour a consenti un premium de 108 % et s'est acquitté de 13,50 euros par action quand le cours boursier de Showroomprivé n'affichait, après trois avertissements successifs sur résultat, que 6,50 euros au compteur. Malgré cette prime, la décote consentie par Conforama est importante : en mai 2017, la filiale de Steinhoff avait acquis les mêmes 17 % pour 157,4 millions d'euros, à un moment où l'action Showroomprivé flirtait avec les 27 euros. Mais, en regardant de plus près les petites lignes du contrat, on s'aperçoit que ce

montant de base pourrait évoluer dans les prochains mois. « Un complément de prix sera versé par Carrefour à Conforama en cas de lancement par Carrefour d'une offre publique d'achat sur Showroomprivé dans les dix-huit mois suivant la réalisation de l'opération », tient à préciser le distributeur. Et René-Pierre Andlauer, avocat associé de Cornet Vincent Ségurel, d'analyser : « Cette clause de complément de prix se pratique de façon assez habituelle dans ce type d'opérations. Elle sert à remporter l'adhésion du vendeur. Avant de payer son acquisition plus chère, l'acheteur veut simplement obtenir la preuve, par les faits, que la cible valait effectivement un prix plus important que le montant initialement payé. »

En cas d'OPA réalisée dans les dix-huit prochains mois, ce complément de prix pourrait être substantiel pour Carrefour, puisqu'il correspondrait à la différence entre le prix de l'offre qui serait déposée et le prix de l'acquisition, égal à 13,50 euros, multipliée par le nombre d'actions cédées par Conforama. « Ce mécanisme peut être à double tranchant pour Carrefour, souligne René-Pierre Andlauer. En cas de difficultés de Showroomprivé, son nouvel actionnaire pourrait être tenté

de réaliser une OPA pour rassembler tous les titres et devrait ainsi payer un complément de prix à Conforama alors que la cible n'est pas en bonne santé ; dans le cas inverse, il n'aurait pas intérêt à avoir un flottant aussi important car il le prive d'une large part de la richesse créée puisque 83 % du capital lui échappe à ce stade. »

## Des arbitrages à venir

Pour Carrefour, tout sera dans les prochains mois une question d'arbitrages successifs. D'une part, entre la valeur de l'OPA et le surcoût engendré par cette clause de complément de prix ; d'autre part, sur la date à fixer pour le déclenchement de l'OPA. « Tout dépend de l'activité de Showroomprivé, poursuit l'avocat. Carrefour peut être tenté de se lancer très tôt pour ne pas perdre une miette de la création de valeur de sa cible, quitte à devoir s'acquitter d'une soulte auprès de Conforama. Il peut aussi attendre que la clause soit caduque pour lancer le rachat, quitte à perdre alors une partie des fruits de la croissance de Showroomprivé depuis son acquisition. » En attendant, les marchés ne s'y sont pas trompés : depuis l'annonce du rachat, le cours boursier de Showroomprivé s'est redressé aux alentours de 11 euros. ■

## LES ECHOS SOLUTIONS

## SERVICES ET CONSEILS AUX ENTREPRISES

Créez, gérez et développez votre entreprise grâce à notre marketplace B2B

À découvrir sur solutions.lesechos.fr



LE SURSAUT  
DES EUROPE

echo.st/m317965



Depuis deux ou trois ans, certaines entreprises ont entrepris de mixer les modèles. Photo Shutterstock

## STRATÉGIE Imbriquer les business models

Selon la société de conseil BearingPoint, les entreprises ont intérêt à mixer plusieurs modèles économiques. Une démarche très appréciée par la Bourse aux Etats-Unis.

Valérie Landrieu  
@Vallandrieu

Le sujet n'est pas : « Faut-il aller vers une économie de plateforme ? » mais « comment le faire ? », pose d'emblée Eric Falque, président de BearingPoint France, Benelux et Afrique, à l'appui des travaux du nouvel institut de recherche dont s'est dotée la société de conseil. Aidés d'un logiciel d'intelligence artificielle, les consultants de BearingPoint ont scruté les données de 3.500 entreprises. Leur idée initiale était de les ranger par catégorie en fonction des business models développés, puis de mesurer l'impact des choix stratégiques sur la valorisation des sociétés en Bourse. Il ressort de cette enquête que les entreprises peuvent être classées en quatre business models. Elles sont ainsi des productrices et détentrices d'actifs ou « asset builders »,

des fournisseurs de services (« service providers »), des fabricants de logiciels (« technologies creators ») et des opérateurs de plate-forme agissant en réseau (« network orchestrators »).

### Une diversification qui se joue autour de l'expérience client

« La valorisation de chacune va de 1 à 10, selon le business model », déroule Eric Falque. « Mais il est plus intéressant de relever que, depuis deux ou trois ans, certaines organisations, parmi lesquelles des entreprises traditionnelles, mixent les modèles », explique-t-il. Une diversification d'un nouveau genre en quelque sorte. « Dans les années 1980, les entreprises se diversifiaient pour minimiser le risque financier. Dans les années 1990, elles se recentraient sur leur activité principale, entraînant une décote des conglomerats. Aujourd'hui se joue une autre diversification de modèles d'entreprise autour de l'expérience client », retrace le consultant. Le groupe Accor illustre la démonstration. A 100 % détenteur d'actifs il y a encore trois ans, le groupe veut, d'ici à 2020, être fournisseur de services à 70 %, fabricant de logiciels à 15 %, et opérateur de plate-forme à 15 %. De la même façon, qu'il s'agisse

de financement, d'hôtellerie, d'assistance ou d'assurance, les constructeurs automobiles se sont mis en tête de devenir des agrégateurs de services, souvent via leur filiale de services financiers. « Dire à une entreprise traditionnelle comme Lafarge "Vous n'êtes pas Facebook" est inutile. Ce sont deux pure players qui viennent d'univers différents. Mais dire "Vous pouvez faire évoluer votre business model vers quelque chose qui vous prépare au futur, qui va amener de la valeur et enrichir l'expérience de vos clients", est plus précieux », défend Eric Falque. La preuve, souligne ce dernier, « aux Etats-Unis, on voit clairement que la Bourse valorise cette nouvelle forme de diversification ». En la matière, l'Europe fait toutefois moins vite bouger les lignes et « ces efforts ne sont pas encore valorisés à leur juste valeur ».



**À NOTER**  
Le BearingPoint Institute a travaillé en collaboration avec la société américaine OpenMatters. Spécialiste de l'intelligence artificielle, cette dernière revendique le leadership dans la science des business models

## DES CHIFFRES ET DES LETTRES

# Cupidité, jalousie, rancœur et fiscalité

La taxation des signes extérieurs de richesse refait surface. Outre qu'une telle taxation ne rapportera pratiquement rien à l'Etat et n'améliorera en aucun cas la situation des finances publiques, elle contribue à renforcer la vision d'une fiscalité dont les fondements seraient imprégnés de rancœur et de jalousie au lieu d'être un outil de gestion au service de la puissance publique et un instrument de politique économique. Je ne possède personnellement ni yacht, ni jet privé, ni cheval de course, ni voiture de luxe et vis très bien sans eux, mais je ne vois pas en quoi je devrais me réjouir et souhaiter que ceux qui, avec des revenus honnêtement et légalement gagnés, ont le désir de les posséder, soient systématiquement stigmatisés et lourdement pénalisés, dès lors



**MARC BERTONÈCHE**  
Professeur des universités, il enseigne à l'université d'Oxford, à HEC Paris ainsi qu'au Collège des ingénieurs.

une égalité démotivante et sclérosante au détriment d'une liberté créative et génératrice de valeur pour aboutir à une fraternité ô combien fragile et en constant déclin.

**Moteur indispensable de l'enrichissement de la société**  
Nous sommes tous autorisés à avoir le jugement moral que nous voulons sur l'âpreté au gain et la volonté de certains qui, en accumulant biens et richesses, commettraient ce péché de cupidité que beaucoup condamnent. Mais dès lors que cette cupidité s'exerce dans le cadre défini par la loi, elle devrait être acceptée, et même souhaitée, comme le moteur indispensable de l'enrichissement de la société. Quand ce moteur est bridé, la croissance économique s'enraye, la prospérité collective s'effrite et l'impôt toujours plus pesant tente vainement de combler les déficits publics. N'oublions jamais le brasseur, le boucher et le boulanger d'Adam Smith, qui nous fournissent notre dîner non par bienveillance et générosité philanthropiques, mais par souci de leur intérêt propre et par âpreté au gain. On peut s'en désoler au niveau moral, il nous faut l'accepter et l'encourager au plan économique. ■

## L'Etat [...] se donne le droit de surtaxer, au nom d'on ne sait quelle éthique, le produit de l'effort, du talent et du risque en le considérant comme un abus de revenu ou de richesse.

qu'ils ont normalement acquitté leur juste contribution fiscale. L'Etat s'arroge un rôle moral en se donnant le droit de surtaxer, au nom d'on ne sait quelle éthique, le produit de l'effort, du talent et du risque et en le considérant comme un abus de revenu ou de richesse. Ce jugement moral n'est en aucun cas du ressort de l'Etat, qui devrait s'abstenir de cultiver cette « sombre jalousie au teint pâle et livide qui suit d'un pied chancelant le soupçon qui la guide » dont nous parle Voltaire. Notre pays, en particulier, a toujours privilégié

## GESTION Risque cyber : les entreprises mal couvertes

Le marché hexagonal de l'assurance cyber ne représente que 40 millions d'euros, contre 3 à 3,5 milliards de dollars à l'échelle mondiale. Seules 40 % des grandes entreprises françaises sont assurées.

Vincent Bouquet  
vbouquet@lesechos.fr

Dès les premières lignes de son récent rapport « Assurer le risque cyber », le Club des juristes prévient : « La question pour une entreprise n'est plus aujourd'hui de savoir si elle va être ou non confrontée au cyber-risque. Elle l'est d'ores et déjà. Et les conséquences de ce risque ont pris une telle ampleur que sa gestion n'est plus un sujet technique relevant des seules directions informatiques. Il est devenu un enjeu de gouvernance. » Difficile de lui donner tort au regard des attaques d'ampleur qui ont touché, ces derniers mois, Equifax, Uber, les hôpitaux britanniques, Saint-Gobain, Telefonica ou la Deutsche Bahn, pour ne citer qu'eux.

Problème, l'Europe et la France accusent un certain retard dans la couverture assurantielle de ce risque. Quand le marché mondial de l'assurance cyber est estimé entre 3 et 3,5 milliards de dollars, l'Europe n'y pèse que 255 millions d'euros et la France, 40 millions, 85 % à 90 % des primes étant captées par le marché américain. En moyenne, selon différents rapports, seules 40 % des grandes entreprises françaises et 20 % des sociétés de moins de 250 salariés sont assurées contre ce risque. « Les études convergent pour démontrer que les grandes entreprises ont pris conscience du risque cyber et de l'utilité de transférer ce risque vers l'assurance, avec souscription ou non d'une police cyber dédiée, relève le Club des juristes. A l'inverse, cette prise de conscience est loin d'être généralisée dans les TPE-PME. Plus l'entreprise est de petite taille, moins elle est informée de la possibilité de transférer ce risque vers un contrat d'assurance. »

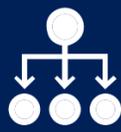
### Des offres à parfaire

Pour expliquer ce retard, les experts pointent une série de facteurs : un déficit de compétences techniques et juridiques, notamment dans les PME, une sous-estimation chronique du risque cyber, une méconnaissance des couvertures

d'assurance dédiées et des primes insuffisamment corrélées au risque. Pour autant, une prise de conscience commence à poindre dans une majorité d'entreprises et, sous l'influence de facteurs exogènes, la demande en assurances cyber pourrait croître dans les prochains mois. « L'entrée en vigueur, en mai 2018, d'un nouveau régime juridique de responsabilité en matière de protection des données à caractère personnel et de sécurité des systèmes d'information, au niveau européen, alourdit potentiellement considérablement le coût d'attaques cyber pour les entreprises, analyse le Club des juristes. La demande de souscription de polices d'assurance cyber, qui couvrent tant les frais de notification des incidents que la mise en cause de la responsabilité de l'entreprise par les victimes, devrait s'en trouver stimulée. » Encore faut-il que le marché français s'adapte à cette potentielle hausse de la demande. « Cette croissance devra notamment aller de pair avec une clarification de l'offre cyber, un élargissement de l'offre de services dans l'accompagnement des assurés, et une optimisation de la tarification du risque et de la maîtrise des cumuls, que l'élargissement des bases de données statistiques devrait progressivement faciliter », concluent les experts. ■



L'Europe et la France accusent un certain retard dans la couverture assurantielle du risque cyber. 85 % à 90 % des primes sont captées par le marché américain. Photo Shutterstock



LES RÉSEAUX  
SOCIAUX  
D'ENTREPRISE  
À LA PEINE

echo.st/m318049

SOCIAL

# La Macif remodèle intégralement ses textes sociaux



La refonte du modèle social de la Macif s'inscrit dans le cadre d'un plan stratégique 2016-2020. Photo Pierre Verdyl/AFP

Temps de travail, rémunération, formation et qualité de vie au travail sont les quatre axes de la refonte du modèle social de l'assureur.

Géraldine Dauvergne  
@Geraldinedauvergne

La Macif vient d'achever la refonte de son modèle social, une opération d'une ampleur sans précédent. « Il ne s'agit pas de corrections à la marge, mais de la rénovation de la totalité des textes sociaux qui régissent les statuts des salariés

de l'entreprise », explique Benoît Serre, directeur des ressources humaines du groupe. « Les textes en vigueur jusqu'alors dataient d'époques diverses, et remontaient pour certains à 1999, et surtout, ils n'étaient pas équitables. Plusieurs statuts coexistaient, avec des régimes différents de conventions collectives. »

Comme tous ses concurrents du secteur de la banque et de l'assurance, la Macif se trouve confrontée à des mutations brutales. « Les consommateurs ont transformé leurs pratiques. Le flux de leurs demandes explose sur Internet. Il nous fallait adapter nos horaires, nos équipements informatiques, nos manières d'exercer le métier, et ainsi renforcer l'accessibilité des services de la Macif aux 5,3 millions de sociétaires. Dans un modèle mutualiste, c'est la performance économique qui permet de financer les investissements. »

## Une logique d'innovation sociale

La refonte a été menée sur quatre fronts : l'organisation et le temps de travail ; la politique des rémunérations ; la formation et l'employabilité des salariés, et la qualité de vie au travail, notamment à travers l'instauration du télétravail. C'est l'allongement du temps de travail qui aura été le chantier le plus difficile. Mais aussi le plus symbolique. « Nous avons dénombré 863 organisations du travail possibles », raconte le DRH. « Nous les avons réduites à une soixantaine de profils. Autre particularité de la Macif : une bonne partie des salariés travaille 31 h 30 par semaine. Or nous devons améliorer l'amplitude horaire de nos agences et de nos services téléphoniques pour les adapter aux besoins des consommateurs. »

Si les syndicats, selon le DRH, ont pour la plupart reconnu rapidement la nécessité de passer aux 35 heures, ceux-ci ont exigé des compensations. « Dans une logique d'innovation sociale, nous avons proposé de compenser les 3 h 30 hebdomadaires de travail supplémentaires par une augmentation de salaires de 8 % majoritairement, mais surtout par des cotisations complémentaires pour la retraite. Celles-ci seront désormais trois fois supérieures à celles que prévoit la convention collective. » Le groupe a aussi renforcé les politiques de plan d'épargne d'entreprise, afin d'aider les collaborateurs à se constituer un patrimoine. L'objectif

L'allongement du temps de travail aura été le chantier le plus difficile. Mais aussi le plus symbolique.

étant d'innover tout en conservant un modèle social « de haut niveau ». Les négociations ont abouti à une « désautomatisation » de la politique des rémunérations. « Celle-ci faisait dangereusement évoluer la masse salariale vers le haut, sans qu'elle soit reliée à une quelconque performance de l'entreprise », souligne Benoît Serre. « Ce système ne laissait qu'une place très insuffisante au processus de redistribution ou à la participation ou à l'intéressement. Nous ne disposions pas, en outre, d'outils permettant de reconnaître les performances et les compétences de chacun, au-delà de l'ancienneté ou des classifications. »

## Le pari de la transparence

Cette refonte du modèle social s'inscrit dans le cadre d'un plan stratégique 2016-2020. « Nos négociations sur le temps de travail, démarrées en septembre 2016, ont été fondées sur un modèle de dialogue social exigeant, assure Benoît Serre. Nous avons fait le pari de la transparence dans la négociation et trouvé avec les syndicats des terrains d'échanges et d'entente. » En décembre, une majorité des organisations syndicales – CFTD et CFE-CGC – ont donné leur accord sur les deux volets principaux : la rémunération, l'organisation et le temps de travail. « Nous continuons de débattre sur certains points techniques des textes d'ici fin février, pour une mise en œuvre en janvier 2019. Nous voulons garder un temps d'explication pour les collaborateurs, qui verront leurs droits et devoirs modifiés. » ■

ORGANISATION

## Télétravail : un quart des salariés le pratiquent régulièrement

Le travail à distance séduit un nombre grandissant de Français. Plus étonnant encore : le co-working est entré dans les mœurs.

Le télétravail suscite en France un engouement exceptionnel. « 58 % des salariés qui le pratiquent en sont très satisfaits », relève Anne-Sophie Godon, directrice du comptoir MM de la Nouvelle Entreprise, auteur de l'étude « Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail ». « En ajoutant ceux qui se disent simplement satisfaits, on atteint une proportion de 90 % ! Quant aux salariés qui ne pratiquent pas le télétravail, plus de 56 % aimeraient en bénéficier. » Aujourd'hui, un quart des salariés travaillent à distance régulièrement ou occasionnellement. « En novembre 2017, date de l'enquête, 6 % des salariés du privé le faisaient de façon contractualisée, et 19 % de manière non contractuelle [soit un total de 25 %, NDLR] », explique Anne-Sophie Godon. Les télétravailleurs disent apprécier avant tout l'autonomie, la productivité,

l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et la diminution de la fatigue.

Autre enseignement de l'étude : le travail dans « un tiers-lieu » est entré dans les mœurs. S'il reste très majoritairement exercé à domicile, il faut garder en tête ce bémol : moins d'un salarié sur deux dispose d'une pièce réservée à son activité professionnelle ou d'un bureau aménagé chez lui. La quête d'un environnement de travail optimal destiné à compenser l'exiguïté des espaces à domicile pousse donc 44 % des salariés à avoir leurs habitudes ailleurs, dans un espace de co-working ou un café. 41 % utilisent aussi un bureau mis à disposition par leur entreprise en dehors des locaux.

### La crainte de la perte du lien social et de l'isolement

Tout n'est pas parfait dans la vie des télétravailleurs. 65 % d'entre eux redoutent la perte du lien social et le risque d'isolement. Ils estiment d'ailleurs que le rythme idéal est de deux jours de télétravail par semaine. Autre crainte partagée à 59 % : la difficulté à séparer les vies professionnelle et privée. Une majorité dénonce un temps de travail quotidien

plus élevé (55 %) ou des difficultés techniques (56 %) touchant les outils informatiques à distance, la qualité du réseau, des supports non disponibles... Enfin, 45 % s'inquiètent de voir leur progression professionnelle ralentir.

### Difficulté à manager le salarié à distance

De leur côté, si 82 % des chefs d'entreprise jugent le télétravail comme une source accrue d'engagement, 47 % d'entre eux s'inquiètent eux aussi du risque d'isolement du salarié, avec, en seconde préoccupation, citée par 38 %, la difficulté à manager les collaborateurs à distance. Les ordonnances Macron, qui assouplissent les règles de mise en œuvre du télétravail, arrivent malgré tout sur un terrain favorable, doté d'un vivier considérable de salariés et d'entreprises déjà bien préparés. « Nos projections montrent que d'ici à 2025, 30 % des salariés français pourraient travailler à distance, indique Anne-Sophie Godon. Le télétravail répond à des attentes sur tous les plans : social, environnemental et économique. Il peut aussi être facteur d'inclusion en facilitant l'accès à l'emploi en situation de handicap ou de maladie chronique. » — G. D.

SOCIALEMENT VÔTRE

## Une enquête de police peut-elle provoquer le licenciement d'un salarié ?

Un assistant spectacle est entendu dans le cadre d'une enquête de police relative à un trafic de stupéfiants au sein du personnel de Disneyland. L'intéressé reconnaît avoir acheté du haschich à un collègue, mais comme les policiers n'en trouvent pas sur lui, le délit n'est pas constaté et il repart sans être mis en examen. Trois de ses collègues, en revanche, sont inculpés pour avoir vendu du cannabis. L'employeur se porte partie civile au procès. Notre fumeur de marijuana a échappé à la sanction pénale, il n'échappera pas à la sanction disciplinaire et va se retrouver licencié. Son employeur a estimé que les conséquences d'une consommation régulière de produit stupéfiant entraînent, selon des études scientifiques, des troubles incompatibles avec l'exercice de son métier. Le salarié s'indigne à double titre. D'abord, puisqu'il n'a pas été mis en examen, son licenciement pour les mêmes faits constituerait, selon lui, une violation de la présomption d'innocence. Ensuite, l'employeur a invoqué des faits protégés par le secret de l'instruction.



Bruno Levy

MARIE HAUTEFORT  
Juriste aux Editions Lamy

Autant d'arguments non recevables, selon la Cour de cassation : l'employeur a le droit « de se prévaloir de faits dont il a régulièrement eu connaissance au cours d'une procédure pénale à l'appui d'un licenciement à l'encontre d'un salarié qui n'a pas été poursuivi pénalement ». Et d'ailleurs, quand bien même le salarié aurait-il été poursuivi, « la procédure disciplinaire est indépendante de la procédure pénale, de sorte que l'exercice par l'employeur de son pouvoir disciplinaire ne méconnaît pas le principe de la présomption d'innocence lorsque l'employeur prononce une sanction pour des faits identiques à ceux visés par la procédure pénale » (Cass. soc., 13 déc. 2017). ■



## DROIT PUBLIC

# Notre-Dame-des-Landes : Vinci face au fait du prince

Après la société Ecomouv et le renoncement à l'écotaxe, c'est au tour du groupe de BTP de faire face au revirement de l'Etat. Comment va-t-il être indemnisé après l'abandon du projet de construction de l'aéroport ?

Delphine Iweins  
diweins@lesechos.fr

Le fait du prince fait frémir les entreprises. Bien connue des spécialistes, cette théorie de droit public a été récemment mise en pratique dans le cas de l'abandon du projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes par les pouvoirs publics. Au nom de cette jurisprudence, l'Etat peut, à tout moment, résilier l'un de ses engagements – en l'espèce le contrat conclu avec Vinci – pour un motif d'intérêt général avec une seule obligation : indemniser le cocontractant du préjudice intégral c'est-à-dire les dépenses déjà réalisées et le manque à gagner. « Juridiquement, l'Etat avait pris la décision la plus engageante qu'il soit en signant un contrat de concession en 2010. Le Conseil d'Etat avait d'ailleurs, dans une décision rendue le 13 juillet 2012, jugé que la mise en service de Notre-Dame-des-Landes n'était pas conditionnelle au contrat conclu, mais ferme et certaine dans son principe », estime Thierry Dal Farra, avocat associé du cabinet UGGC.

## La difficulté de chiffrer le manque à gagner

Pour se prémunir de ce risque de résiliation, les entreprises peuvent introduire dans leurs contrats des clauses d'indemnisation de sortie, voire une indemnisation chiffrée. Ce que Vinci a fait notamment dans son contrat de concession des Aéroports du Grand Ouest publié au « Journal officiel » le 31 décembre 2010. L'article 81 prévoit que 30 % de l'indemnisation doit être donnée à la date du prononcé de la résiliation et 70 % dans les six mois suivants. « Vinci bénéficie aujourd'hui d'un droit d'indemnisation contractuellement certain », confirme Thierry Dal Farra. Le manque à gagner de l'entreprise



D'aucuns estiment que l'Etat pourrait transférer la concession de Notre-Dame-des-Landes sur celle de l'aéroport actuel de Nantes Atlantique afin de l'élargir. Photo Loti Venance/AFP

va néanmoins être difficile à chiffrer. Les experts parlent d'un montant entre 0 et 350 millions. Vinci assumait un risque économique important pour l'exploitation des aéroports de Nantes et de Saint-Nazaire, et pour la construction et l'exploitation de celui de Notre-Dame-des-Landes. Ce qui explique pourquoi le préjudice du manque à gagner en cas de résiliation n'a pas été chiffré, en amont, dans les termes du contrat. « Le contrat de concession, de conception et de construction passé avec Vinci est d'une durée hors norme de cinquante-cinq ans. Il va donc être difficile d'expertiser ce préjudice même si l'article 81 du contrat fixe un cadre qui limite les fantaisies », précise François Braud, avocat associé du cabinet Atmos. Faut-il alors se préparer au contentieux ? « Le juge administratif n'est pas réputé pour sa générosité et sa rapidité. L'entreprise a tout intérêt à négocier avec l'Etat », prévient François Braud. Un avis partagé a priori par le constructeur. Son PDG, Xavier Huillard, interrogé sur le dossier à l'occasion de ses vœux à la presse,

a déclaré qu'il « se [tenait] à la disposition de l'Etat » et le contrat prévoit une clause de négociation en cas de résiliation pour un motif d'intérêt général.

## L'impossible requalification

Certains observateurs estiment que l'Etat pourrait transférer la concession de Notre-Dame-des-Landes sur celle de l'aéroport actuel de Nantes Atlantique afin de l'élargir. Ainsi, les obligations du contrat seraient conservées. Dans ce cas, Vinci aurait intérêt à négocier à minima pour conserver l'exploitation de l'aéroport de Nantes Atlantique modernisé pendant cinquante-cinq ans. Une démarche inenvisageable, voire illégale, pour les professionnels du droit. « Un avenant serait un bouleversement de l'économie générale du contrat », souligne Thierry Dal Farra. Les préjudices des collectivités locales, ici les régions Bretagne et Pays de la Loire, les conseils départementaux et les grandes communes qui ont fait des investissements en partenariat avec l'Etat et Vinci, vont aussi être problématiques. ■

## AU NOM DE LA LOI

# Le registre des actionnaires à l'heure de la blockchain

La blockchain est sous le feu des projecteurs : la valorisation des bitcoins a atteint des sommets... avant de décrocher. Si cette forme de cryptomonnaie suscite autant d'intérêt que de méfiance de la part de certains régulateurs, elle ne doit pas occulter les autres potentialités de cette technologie. La Banque centrale européenne (BCE) et l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA) y voient un moyen d'améliorer l'activité postmarché, par ses fonctions de registre authentifiant et d'automatisation décentralisée. Réputée infalsifiable, outil de certification, le champ potentiel de la blockchain semble vaste.

La faculté d'utilisation de la blockchain en matière de registre des actionnaires des sociétés par actions non cotées est dorénavant prévue. Jusqu'à aujourd'hui, ces titres font l'objet d'une tenue dans un registre de titulaires de titres nominatifs par la société émettrice ou par son mandataire, les inscriptions étant réalisées en comptes titres. En pratique, les transferts de propriété de titres non cotés sont aujourd'hui réalisés à partir d'ordres de mouvement de titres signés par le cédant, notifiés à la société émettrice qui le constate sur son registre de mouvement de titres puis vire les titres du compte titre du cédant vers celui du cessionnaire. Une ordonnance n° 2017-1674 du 8 décembre 2017 relative à l'utilisation d'un dispositif d'enregistrement électronique partagé pour la représentation et la transmission des titres financiers est parue au « Journal officiel ». Des décrets d'application viendront la préciser, en particulier quant aux types de blockchain allant être autorisés à cette fin, peut-être également concernant les autorisations statutaires nécessaires pour y avoir recours. Le tout entrera en vigueur au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 2018. Le titre même de l'ordonnance fait référence à un dispositif



**ARMAND GRUMBERG**  
est avocat associé du cabinet Skadden, Arps, Slate, Meagher Flom LLP, expert du Club des juristes  
**FRANÇOIS BARRIÈRE**  
est avocat de Skadden, Arps, Slate, Meagher Flom LLP et professeur à l'université de Lyon.

d'enregistrement électronique partagé, terme qui permet d'inclure tant les registres partagés qui sont structurés en chaîne de blocs (blockchain) que celles qui ne le sont pas. Une inscription dans un tel dispositif aura un effet équivalent à celui d'une inscription en compte dans un registre classique, tant lors d'une émission que lors d'un transfert de titres financiers. Les inscriptions dans un dispositif d'enregistrement électronique partagé seront donc assimilées à celles en compte sur un plan juridique. Ce dispositif sera l'équivalent d'un livre comptable et chronologique qui enregistre tous les mouvements de transaction. Il devrait être d'intérêt pour les sociétés ayant de multiples actionnaires ou de nombreux mouvements de titres, qui pourront ainsi les gérer plus aisément et, a priori, à moindre coût. La révolution est moindre qu'il n'y paraît. Déjà, l'ordonnance n° 2016-520 du 28 avril 2016 avait prévu que les mini-bons pouvaient être inscrits dans un dispositif d'enregistrement électronique partagé permettant l'authentification de ces opérations. En adoptant l'ordonnance n° 2017-1674 du 8 décembre 2017, le gouvernement français a néanmoins fait preuve de réactivité face à la mutation technologique qu'est la blockchain. Il a également fait en sorte que l'attractivité de la place de Paris en ressorte renforcée, car précurseur en la matière ! ■

## NUMÉRIQUE

# Comment les juristes de Société Générale innovent

La transformation numérique de la direction juridique de la Société Générale prend un nouveau tournant grâce à une démarche collaborative.

Société Générale a lancé, il y a trois mois, un plan global de transformation de sa filière juridique. Cette mutation numérique prend la forme d'une demi-douzaine de projets pilotes : chatbot, smart automation, système one advice pour des réponses de premier niveau, renforcement d'outils de génération de documents, etc. Les gains opérationnels vont être suivis projet par projet et les clients internes prennent part aux comités de suivi. Tout ce changement nécessite une certaine pédagogie, les conseils juridiques automatisés n'étant pas toujours bien perçus par les principaux services intéressés. « La façon dont le service juridique sera rendu demain sera tout aussi importante que le contenu lui-même. L'objectif

est d'améliorer les modes opératoires et de décharger les juristes des tâches routinières pour qu'ils puissent se concentrer sur les missions à plus forte valeur ajoutée », explique Dominique Bourrinet, directeur juridique de Société Générale et membre de l'association de directeurs juridiques Cercle Montesquieu.

## 150 initiatives proposées, dont 85 % ont été mises en œuvre

Ce plan 2018-2020 vient renforcer trois outils de partage de connaissances existants. D'abord, un espace transversal accessible à tous les juristes du groupe. Il comprend des modèles, des procédures, de la documentation et des formations ainsi qu'un espace de travail collaboratif privé. Ensuite, une base d'actualité juridique réglementaire, qui est accessible à tous les salariés du groupe. Enfin, un outil de partage d'informations. La démarche de transformation, qui se veut collaborative, a fait remonter plus de 150 initiatives et 85 % ont été mises en œuvre. « Nous progressons avec détermination et discernement, de façon

participative et transversale. Nous sommes partis d'une approche "from bottom to up" [de bas en haut, NDLR] qui a permis aux juristes d'identifier par eux-mêmes les voies d'amélioration de nos modes opératoires », confirme le « group general counsel ». Quinze juristes « digital champions » font le relais entre leur département et la direction des systèmes d'information. D'autres participent au programme de start-up interne. Et une vingtaine de « lead lawyers » – des experts, mais pas nécessairement des managers – sont chargés de la gestion des projets juridiques. « L'idée n'est pas d'en faire des project managers professionnels, mais qu'ils soient capables d'animer et de coordonner les travaux juridiques dans le cadre de projets complexes en faisant preuve de méthode, d'agilité et d'esprit d'initiative », précise Dominique Bourrinet. Pour les familiariser progressivement aux outils numériques et bureautiques et les enrichir de compétences non juridiques, une formation ad hoc a été proposée aux juristes. — D.I.



Une approche « from bottom to up » (de bas en haut) a permis aux juristes d'identifier par eux-mêmes les voies d'amélioration des modes opératoires, selon Dominique Bourrinet, directeur juridique de Société Générale. Photo Shutterstock

**MÉKA BRUNEL**, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE GECINA

## « Ma ligne managériale, c'est la responsabilisation ! »

Cette amatrice de poésie persane qui dirige depuis un an la société foncière Gecina mène l'entreprise avec la volonté de la transformer. Son style ? Un pilotage direct. Mais avec le goût de la métaphore.

Propos recueillis par  
**Valérie Landrieu**  
@ValLandrieu

### Quel objectif vous êtes-vous fixé en arrivant il y a un an à la tête de Gecina ?

Je souhaitais faire de cette entreprise un ensemble qui soit l'incarnation des succès de demain. La plupart des entreprises sont incarnées par un dirigeant, mais je suis convaincue que l'incarnation doit aussi être collective. Est-ce que j'y arrive facilement ? Non. Est-ce que cela demeure un objectif ? Oui. Francis Blanche disait : « Il vaut mieux viser l'excellence et ne pas l'atteindre que viser la médiocrité et l'atteindre. » C'est une réalité à laquelle je donne un sens profond. Je veux aussi mettre en œuvre une vision industrielle de notre métier et ne pas seulement pratiquer une gestion quotidienne de qualité.

### Comment avez-vous composé votre premier cercle ?

Une direction est avant tout une équipe. La diversité, au sens large, et le partage des points de vue y sont essentiels. Je ne crois pas aux moules. L'unité dans la diversité fait la force d'une organisation ; elle doit permettre de dépasser les divergences. Mon comité exécutif est donc un collectif. Il y a un équilibre entre ceux qui étaient là avant mon arrivée et ceux qui nous ont rejoints avec cette envie de transformation. Ceux qui n'adhéraient pas au projet sont partis.

### Accélérer ne signifie pas courir comme un poulet sans tête. Il ne s'agit pas de dire : « Dépêchez-vous de finir. »

Ils n'étaient pas en accord avec la nouvelle feuille de route ? La feuille de route stratégique n'a pas vraiment changé. La question était davantage celle de l'adhésion à la méthode que celle de l'adhésion à un objectif. Je considère que toute stratégie est solide et valable dans la mesure où la mise en œuvre est cohérente. Il y avait en l'occurrence un peu de décalage entre la stratégie et la mise en œuvre. Nos métiers sont en train de se transformer, y aller doucement n'est pas la vitesse qui convient.

### Le terme « accélérer » est très présent dans le discours de l'entreprise. Comment demander aux équipes d'accélérer ?

Accélérer ne signifie pas courir comme un poulet sans tête. Accélérer, c'est se poser la question de savoir si la manière dont nous exerçons notre métier est la bonne. Gecina possède un réservoir de projets de développement et de repositionnement très important : ce sont des opportunités mais aussi des risques. Les Anglo-Saxons ont l'habitude de « dérisquer » le plus tôt possible le produit pour mieux l'adapter, mieux maîtriser les coûts et les délais. Il faut s'en inspirer. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, nous avions un milliard et demi de projets

qui n'étaient pas ou peu précommercialisés, et qu'il fallait repositionner. Cela représentait un mouvement d'accélération extrêmement fort. Il ne s'agit pas de dire : « Dépêchez-vous de finir. » Mais de définir le projet le plus en amont possible pour pouvoir trouver le bon client pour le bon produit. Donner le tempo, en début d'année, pour être le plus en amont dans la réflexion permet aux équipes d'avancer.

### Le côté entrepreneurial faisait défaut auparavant. Je veux que les collaborateurs se posent toujours la question du pourquoi et du sens, tout en respectant les règles.

### Quelle est votre méthode pour intégrer Eurosic, dont Gecina a acquis la majeure partie du capital en 2017 ?

Il ne s'agit pas d'intégrer Eurosic dans Gecina mais de créer une nouvelle société. Beaucoup de fusions sont ratées à cause de l'humain. Lorsque l'on se marie, on veut bâtir une famille : c'est à cette famille qu'il faut réfléchir. Nous avons créé des binômes pour qu'ils travaillent ensemble, à différents échelons. Tout le monde a compris qu'il fallait regarder les processus de part et d'autre et retenir les meilleures pratiques. Cette envie de construire ensemble une entreprise nouvelle est aussi de l'intelligence collective.

### Dans ce contexte de rapprochement et de transformation, avez-vous défini une nouvelle ligne managériale ?

Ma ligne managériale, c'est la responsabilisation. On est responsable lorsque l'on comprend pourquoi on fait les choses, pas lorsque l'on ne fait qu'appliquer des règles. Le côté entrepreneurial faisait défaut auparavant. Je veux que les collaborateurs se posent toujours la question du pourquoi et du sens, tout en respectant les règles.

### La « responsabilisation » est un terme très prisé des dirigeants...

Le terme « responsabilisation » est galvaudé. Dans 90 % des cas, les décisions remontent et sont prises par le dirigeant. Il faut trouver un juste équilibre. Lorsque se crée une équipe, il faut trouver la méthode. Lorsque Didier Deschamps a constitué l'équipe de France de football, il a choisi les meilleurs à chaque poste, il ne leur a pas appris à jouer. Ma responsabilité, en tant qu'entraîneur, est de faire en sorte que le collectif fonctionne et de trouver les différents plans de match qui permettent de marquer des buts et de ne pas en encaisser. Il n'est pas question de dire aux joueurs : « Vous êtes ensemble, débrouillez-vous ! » Il ne peut pas non plus y avoir de fusible. La responsabilité est partagée et collective.



Antoine Doyen pour « Les Echos »

### Ce qui la ressource

De foi baha'ie, religion fondée sur la tolérance et la réflexion, Méka Brunel fait tous les matins ses prières et dix minutes de méditation. « Sans cela, ma journée est ratée, je ne me sens pas bien », dit la directrice générale de Gecina. Elle aime également lire des extraits de textes baha'is et y réfléchir. « Cela me donne de l'énergie », confie cette grande lectrice du poète persan Omar Khayyam.

### Votre parcours est singulier et inspirant. Quelle en est la clef ?

C'est un parcours de vie avant d'être un parcours professionnel. Je n'aime pas le mot « carrière ». Je suis d'origine iranienne. Je suis, comme on dit aujourd'hui, « une migrante ». Rien ne présageait, dans mon enfance, un tel parcours en France. Mais il y avait alors en Iran beaucoup à bâtir et j'ai toujours voulu construire. Au début des années 1980, jeune ingénieure des travaux publics, j'ai travaillé dans une entreprise de BTP, le groupe Fougerolle, qui est devenu Eiffage. Son patron, Jean-François Roverato, m'a fait confiance. Il n'y avait pas beaucoup de femmes sur les chantiers et il en a imposé une qui était d'origine étrangère et mesurait 1,56 mètre ! A un moment donné, il faut forcément que quelqu'un vous fasse confiance. ■



### LU POUR VOUS

## 4 idées à retenir de... « Managers, libérez, délivrez... surveillez ? »

Par **Frédéric Petitbon, Julie Bastianutti, Marguerite Descamps (Cherche Midi)**

**F**aut-il être superman ou superwoman pour être un bon manager ? Entre l'ancien monde des bureaucraties pyramidales et le nouveau, bousculé par le numérique, il y a de quoi affoler la boussole.

#### 1 La gestion des talents

Préoccupation centrale des dirigeants : attirer les profils les plus recherchés. Souvent, les partants sont ceux que l'on veut garder. Les nouveaux diplômés ne souhaitent pas forcément travailler dans une grande entreprise, ce qui pose question. De plus en plus de collaborateurs perçoivent leur poste comme un « bullshit job », où les tâches répétitives produisent un épuisement par l'ennui. Les reconversions de surdiplômés vers des métiers dits « manuels » se multiplient.

#### 2 Recherche de challenger

La SNCF aussi bien qu'Europcar sont concurrencés par BlaBlaCar et Autolib', l'hôtellerie par Airbnb, la banque classique par Boursorama... Les entreprises doivent constamment veiller à leur réactivité. Un bon manager sait trier les informations reçues pour en tirer la « substantifique moelle » nécessaire à son équipe. Difficile de créer en permanence un produit ou un service nouveau !

#### 3 Un management sous tension

Aujourd'hui, la maîtrise du monde passe par la maîtrise des données. Le Big Data paraît autant un eldorado qu'une jungle difficile à dompter. Deux sujets au cœur du débat sur le travail : la rentabilité et le bien-être. De nombreuses critiques dénoncent l'illusion du changement derrière la frénésie et l'agitation.

#### 4 Clefs pour travailler en confiance

En France, le CDI reste majoritaire mais dans les faits, il est devenu une succession de CDD. Peut-on envisager la mise en place de contrats de confiance à durée déterminée ? Le responsable doit aider son collaborateur à grandir. A lui aussi de montrer son plan d'occupation des sols en donnant de la vie et de la couleur à l'espace de travail. Il ritualise le cours de la semaine et rythme la vie des projets. Un manager qui reconnaît la place de l'émotion dans la relation professionnelle évite des situations de déni qui finissent par exploser. L'enjeu, pour lui, est de lier transparence à honnêteté et confiance. — Régine Turmeau



La rubrique « Ils ont bougé » présente dans ce numéro, qui rend compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous a été fournie par notre partenaire **Nomination.fr**, le service de veille et d'information sur les décideurs.

### LES ECHOS FORMATION

→ **MARKETING À L'ÈRE DU BIG DATA** Saisissez les opportunités business du Big Data Marketing ! Analyse des cas du data driven marketing : Média et acquisition de trafic, parcours clients et conversion, fidélisation.

[www.lesechos-formation.fr/marketing-big-data.htm](http://www.lesechos-formation.fr/marketing-big-data.htm)  
Un service proposé par Les Echos Solutions