LUNDI 17 OCTOBRE 2016 // SUPPLÉMENT GRATUIT AU NUMÉRO 22299 | ISSN 0.153.4831 | NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT BUSINESS.LESECHOS.FR

Les Echos BUSINESS

LE JOURNAL DU BOARD

SIMPLIFICATION. D'ici au 1er janvier 2017, toutes les divisions de l'entreprise prendront le nom d'Airbus. *Photo Salom-Gomis Sébastien/Sipa*

Airbus : réorganisation sous un seul et même nom

TRANSFORMATION // Avec l'adoption d'un modèle intégré, le groupe aéronautique entend accélérer les processus de décision et supprimer les silos. Une intégration d'ampleur en cours d'élaboration.

Valérie Landrieu** et **Marie-Sophie Ramspacher

Le groupe Airbus met la dernière main à l'ultime étape d'un processus d'intégration entamé il y a dix ans. D'ici au 1er janvier 2017, au terme de l'absorption de l'avionneur Airbus par sa maison mère Airbus Group, toutes les divisions – avions commerciaux, hélicoptères, défense et spatial – prendront le nom d'Airbus avec, à la clef, la disparition de la structure corporate. Un changement d'organisation qui *« s'inscrit dans une suite logique de l'histoire »*, rappelle Jérôme Bouchard, associé aéronautique du cabinet Oliver Wyman, qui avait été mandaté il y a cinq ans pour faire passer l'entreprise de sept à cinq niveaux hiérarchiques. *« Depuis plusieurs années, l'organisation est considérée par l'entreprise comme un vecteur de performance et est pilotée comme un actif »*, souligne le consultant.

Briefing de départ

Or, même si le carnet de commandes est plein avec plus de 6.000 avions à livrer pour dix années de plan de charge, l'entreprise reste pénalisée par des centres de décision séparés – *« de puissantes divisions qui se comportent en baronnies »*, selon un observateur – et une confusion autour des marques, tandis que la concurrence s'aiguise. *« Les avions du chinois Comac finiront par voler. Embraer et Bombardier fabriquent des modèles de plus en plus gros, et SpaceX lance des fusées qu'il réussit même à récupérer »*, décrit Thierry Baril, le DRH du groupe. Le processus, présenté le mois dernier par le président Tom Enders comme une *« possibilité de consolidation et de réduction des coûts au plus haut niveau de l'entreprise »*, devrait entraîner une refonte d'ampleur, qui a commencé à se traduire par une nouvelle répartition des rôles au sein de l'équipe dirigeante.

Un nouveau dimensionnement

« Entreprise complexe et lourde, issue de fusions successives, nous aspirons à devenir une entreprise normale », explique Thierry Baril. A partir de 2012, une première phase a consisté à intégrer successivement les finances, les ressources humaines, puis la communication et l'innovation, fonctions qui conservaient pourtant plusieurs patrons.
La refonte structurelle ébauchée aujourd'hui concrétisera la simplification de la gouvernance : *« Pour réussir à développer un avion plus rapidement, l'objectif est d'être à la fois plus efficace, plus flexible et plus performant. Dans ce cadre, il n'y a avait plus la nécessité de maintenir deux directions corporate »*, argumente le DRH, qui souhaite faire entrer *« le lean management au siège »*.
L'une des vocations de la fusion est la suppression d'un certain nombre de strates de direction intermédiaires. *« D'une organisation très verticale, avec cinq niveaux hiérarchiques, nous allons poser la question du bon dimensionnement »*, poursuit Thierry Baril. Alléger l'organigramme permettra de resserrer le contrôle sur les fonctions clefs et de réduire l'autonomie controversée des divisions. *« Les patrons experts, à fort leadership, offrent des avantages, mais aussi quelques inconvénients, et notamment celui de reproduire l'ordre établi et de ne pas favoriser l'innovation »*, remarque un fin connaisseur du groupe.

La transversalité comme principe

Dans la nouvelle configuration, Tom Enders, ancien président exécutif d'Airbus Group, prend tous les pouvoirs et devient CEO d'Airbus. Pour l'épauler dans sa tâche, il a nommé, jeudi dernier, un secrétaire général, Patrick de Castelbajac, « responsable du personnel » ; ce qui en dit long sur le rôle que l'ancien PDG d'ATR est voué à jouer dans la transformation.
Fabrice Brégier, jusqu'ici président de la division Avions commerciaux – 70 % du chiffre d'affaires du groupe – est nommé parallèlement « COO », l'équivalent d'un directeur général des opérations. Ce dernier, deuxième poids lourd d'Airbus après le président exécutif (sans détenir formellement le titre de numéro deux) a la charge de la qualité, de la supply chain et de la transformation du groupe. *« Fabrice Brégier se voit confier un rôle majeur, l'efficience de l'organisation – un enjeu considérable, compte tenu des objectifs de livraison revus à la hausse – tout en perdant la responsabilité de la stratégie de sa division, mais aussi celle de la R&D passée groupe, des finances et du marketing »*, décrypte Hervé Borensztejn, managing partner de la practice leadership consulting chez Heidrick & Struggles. Ses anciens alter ego, présidents des autres divisions historiques, conservent leurs prérogatives et se voient ajouter des responsabilités transverses. Guillaume Faury, qui devient formellement CEO d'Airbus Helicopters, aura la responsabilité de l'ingénierie. Il devra repérer les « best practices » et les déployer dans l'ensemble des métiers. Dirk Hoke, CEO d'Airbus Defence and Space, prendra la transformation digitale et les nouveaux services associés d'Airbus, avec cette même mission de travailler hors des silos pour renforcer les échanges.
Les derniers ajustements devraient être connus d'ici à la fin de l'année, mais tous les membres du comité exécutif se verront attribuer des responsabilités transverses à l'image de Marwan Lahoud, directeur de la stratégie, de l'international et des affaires publiques, qui devrait voir ses fonctions étendues au sein du nouvel Airbus. Une manière aussi de retenir un profil souvent donné partant pour une fonction de CEO.
La transversalité est-elle un gage d'efficacité ? *« Le comité exécutif resserré permet de définir les responsabilités, d'y porter tous les sujets et tous les points de vue au profit d'une gouvernance plus transparente »*, analyse Hervé Borensztejn. *« Confier des doubles casquettes aux patrons des divisions est en soi une innovation »*, note Sébastien Maire chez Oliver Wyman.
Sur le terrain en tout cas, l'essai serait déjà concluant : sur certains marchés étrangers, le groupe a déjà mis en place des responsables commerciaux capables de défendre aussi bien les intérêts d'Airbus avions commerciaux que ceux d'Airbus Defence and Space.

Quel modèle ?

La future organisation, qui prendra forme au printemps 2017, n'a pas encore de contours. Après la fusion juridique, le management étudiera cet hiver, fonction par fonction, l'impact de la fusion sur le travail et analysera en détail les « duplications », car la vocation de la refonte est de les supprimer : *« Le projet est d'aplatir, mais aussi de redonner du sens à l'autonomie, à la responsabilisation et à la coopération »*, insiste Thierry Baril.
Si en matière de processus d'achats, la simplification des workflows a déjà été effectuée, la qualité fera partie des gros chantiers de rationalisation : *« Des verrous bureaucratiques se sont constitués au fil du temps, par accumulation de niveaux successifs. Nous devons les identifier de manière à rendre notre organisation plus agile »*, constate Thierry Baril, qui espère les supprimer *« sans remettre en question la qualité »*. Sur tous les sites et y compris au

Suite de l'article page 2

Société normale, management normal

LA **CHRONIQUE** *de* **Laurent Guez**

Vendredi dernier, dix jours après la fâcheuse annulation de la commande polonaise d'hélicoptères, Airbus organisait à Toulouse ce genre de fête dont les entreprises et leurs salariés raffolent. Le constructeur célébrait en effet la livraison de son 10.000e avion.
Chapeau ! Cet appareil A350, qui volera bientôt sous les couleurs de Singapore Airlines, est le symbole d'un succès qui était loin d'être garanti lorsque, en 1970, Français et Allemands créaient officiellement le consortium. Près d'un demi-siècle plus tard, le groupement d'intérêt économique s'est transformé en vraie société, numéro un mondial de sa spécialité et modèle de coopération européenne. Après bien des rebondissements aux allures d'affaires d'Etat, cette société a dix ans de commandes devant elle et semble avoir réglé ses problèmes de gouvernance. On pourra toujours s'interroger sur les pouvoirs relatifs des uns et des autres, mais dans l'ensemble, l'absorption de l'avionneur Airbus par l'ancien EADS devenu Airbus Group, sa maison mère, devrait se faire sans heurts et sans reproches. Ce sera aussi l'occasion d'uniformiser les noms des filiales sous l'unique bannière « Airbus ».
Si ses dirigeants se lancent aujourd'hui dans une importante réorganisation, ce n'est ni pour réduire drastiquement les coûts, ni pour régler des problèmes diplomatiques, mais bien pour améliorer le « pilotage » du groupe. Aplatir les organigrammes pour mieux responsabiliser les managers, s'attaquer aux réflexes bureaucratiques pour simplifier les processus de décision… Ces sujets sont d'actualité partout, et tracassent les CEO de nombreux grands groupes. Airbus est enfin normal, y compris dans ses problèmes. ■

Direction générale La Macif expérimente le codir jeune // P. 02

Juridique La méthode de Total pour former ses juristes // P. 04

Marketing Le divertissement, une carte payante à jouer pour les marques // P. 06

SUIVEZ-NOUS SUR

direction générale

24 %
D'ÉTRANGERS
siègent dans les boards des entreprises du SBF120. C'est 2 points de plus qu'en 2015, selon le panorama de la gouvernance réalisé par EY.

Shutterstock

LEADERSHIP INTERNATIONAL : QUELLES NOUVELLES PRATIQUES ?
Essec Alumni et Sciences po Alumni organisent avec le cabinet OasYs une rencontre autour des évolutions du leadership international. Comment s'adapter aux différences de génération dans l'entreprise ? Quels critères valoriser pour les leaders à haut potentiel ? Etc. Réponses le 20 octobre avec, notamment, la présentation d'une étude réalisée à partir d'une base de 6.000 entreprises dans 20 pays et sur quinze ans.

La Macif expérimente le codir jeune

EXCLUSIF // L'assureur réunit une instance consultative dont la moyenne d'âge ne dépasse pas trente ans.

Valérie Landrieu
@ValLandrieu

Grande première, ce 18 octobre, dans la salle du conseil d'administration du siège parisien de la Macif : un « codir jeune » va se réunir autour du directeur général Jean-Marc Raby et du secrétaire général Philippe Ricard, cheville ouvrière du projet.
Onze cadres et neuf employés, dont la moyenne d'âge ne dépasse pas 30 ans – contre 43 ans pour l'ensemble des effectifs du groupe – vont constituer un comité consultatif appelé à apporter sa contribution à la transformation quasi totale de l'entreprise envisagée par le plan stratégique 2016-2020.
Issus des pôles régionaux (11 personnes), des directions métiers (3) et des fonctions support (6), ces jeunes collaborateurs, sans profil spécifique, ont été identifiés par leurs managers sur leur seule implication. Chaque direction a fourni trois noms ; le secrétaire général et la direction des ressources humaines ont fait un choix sur la base d'une représentativité de l'échantillon.
Jean-Marc Raby, qui se laisse un peu de temps pour parfaire le fonctionnement de l'instance, ne cache pas qu'il s'est inspiré du cabinet fantôme (« shadow comex ») de Sébastien Bazin, chez AccorHotels. « *Nous devons mener une conduite du changement massive et la création d'un comité "jeunes" est apparue comme l'une des solutions* », explique-t-il.

Nécessité d'acceptation

Changement de statut social, abandon de l'organisation régionalisée, entrée de nouveaux métiers, mise en place d'une dynamique commerciale, le tout en intégrant les évolutions liées au digital, l'assureur mutualiste fait plusieurs paris.
Et son dirigeant espère trouver à l'occasion quelques relais pour établir un contact plus étroit avec le terrain. « S*i le projet de transformation doit être organisé et défini du mieux possible, il y a fondamentalement une nécessité d'acceptation du sujet par toutes les composantes des salariés de l'entreprise* », diagnostique Jean-Marc Raby.
L'idée même de ce comité jeunes, dont la portée ne sera que consultative, a suscité un mini-débat au sein du « vrai » comité de direction. Craintes d'une dispersion des équipes, doutes sur la production, et peut-être aussi rivalités sur la question du partage de l'information… L'inquiétude des managers intermédiaires est remontée auprès des cadres dirigeants, depuis le lancement du projet en interne, il y a quelques semaines. Mais la proposition a finalement remporté l'adhésion du top management. « *Je vais traditionnellement voir les cadres en début d'année. J'irai répondre à leurs questions début 2017* », devance Jean-Marc Raby en reconnaissant un cap de départ un peu difficile « *parce que la culture maison conserve une certaine dimension hiérarchique* ». En attendant, il s'est engagé sur la transparence des informations échangées. « *Pour que les jeunes se sentent à l'aise, nous avons volontairement choisi de ne pas réunir les deux instances en même temps* », précise-t-il. Car s'il s'agit de donner une certaine solennité à l'instance « jeune » et à ses quatre rendez-vous annuels : le choix de la salle du conseil et la présence systématique du directeur général témoignent de la volonté d'institutionnaliser l'initiative. « *Une ligne de conduite* » a été fixée pour l'animation du groupe : « *faciliter la prise de parole des participants* ». Dans cet objectif, un livret d'accueil édicte quelques recommandations, dont un engagement de confidentialité sur les dossiers abordés, et plusieurs sessions de l'université d'entreprise sont programmées pour leur donner des clefs pratiques. Mais le « codir jeune » est avant tout invité à exprimer sa compréhension et sa vision de l'avenir de l'entreprise. « *Nous sommes certains que les millenials sauront nous donner des avis utiles sur des projets de transformation digitale ou d'innovation qui permettront de construire le futur de l'entreprise* », fait valoir Jean-Marc Raby.
Au programme de ce mardi, notamment : une présentation de la démarche innovation de l'entreprise, par le directeur général délégué Stratégie, Performances et Risques, Adrien Couret, lui-même trentenaire, et un exposé du projet culture numérique par le DRH, Benoît Serre. Millennial ou pas, ce jeune cadre identifié, qui se dit « *fier d'apporter sa pierre à l'édifice* », voit aussi dans l'expérience une formidable occasion d'enrichir son parcours dans la maison. ■

Le comité consultatif sera composé de onze cadres et de neuf employés et se réunira quatre fois par an, en présence du directeur général. *Photo Julien Faure/RÉA*

Airbus : réorganisation sous un seul et même nom

Suite de la page 1

nouveau siège de Toulouse, conçu pour accueillir et regrouper des fonctions transverses dispersées en région parisienne et à Munich, la façon de travailler va changer. Il reste à savoir ce que seront les conséquences sociales de cette fusion, sur l'emploi de tous, y compris celui des cols blancs et des ingénieurs.

Les points de vigilance

Tout en disposant d'une organisation calquée sur celle de son grand concurrent Boeing, groupe intégré fonctionnant avec plusieurs activités et métiers, Airbus espère s'en différencier et prendre quelques longueurs d'avance en matière d'agilité. « *Les efforts de Boeing ont davantage porté sur la performance opérationnelle que sur la capacité de transformation organisationnelle* », souligne Jérôme Bouchard, chez Oliver Wyman. Quoi qu'il en soit, « *le squelette d'une organisation ne dit rien du mode de fonctionnement, c'est le câblage à venir des terminaisons nerveuses d'une structure de 130.000 personnes qui permettra de réussir la transformation* », alerte Hervé Borensztejn. Dans ce processus, la maîtrise du calendrier sera clef : « *Le changement étant une période désagréable, chaque manager devra être fixé sur son destin le plus vite possible, faute de quoi les vrais enjeux de la transformation – construire un Airbus plus collaboratif, plus digital et plus compétitif – ne seront pas servis.* »« *Supprimer des échelons peut faire craindre de moindres relais de carrière* », signale pour sa part Nicolas Arnaud, cotitulaire de la chaire Innovations managériales d'Audencia Business School.
Il reviendra également aux membres du comité exécutif de veiller à respecter scrupuleusement leur nouveau territoire : à Tom Enders la stratégie et l'animation du comité de direction, à Fabrice Brégier l'agilité de l'organisation.
Enfin, le modèle de l'intégration devra faire ses preuves. Tom Enders avance que les divisions Airbus Defence and Space et Airbus Helicopters « *bénéficieront largement de cette fusion par un soutien commercial plus ciblé et des coûts réduits* ».
Mais ce modèle de concentration interne n'est pas sans risque, notamment en termes de souplesse et de réactivité. « *Par exemple, Bernard Arnault a toujours souhaité conserver l'autonomie de Louis Vuitton au sein de LVMH pour garantir au groupe une belle forme d'agilité* », relève Hervé Borensztejn.
L'aplatissement de la hiérarchie dans les fonctions support ne résoudra pas les problèmes de l'A400M ou des hélicoptères, note un expert, qui s'alarme de possibles conflits d'agenda des patrons de divisions – vocable en passe de changement – au vu de leurs nouvelles responsabilités. La réussite du passage d'un holding stratégique à une organisation intégrée peut être soumise à quantité d'obstacles mais, pour de nombreux observateurs, les principaux problèmes relèvent des hommes en place qui avaient jusqu'à présent disposé de tous les leviers stratégiques et opérationnels. « *La réussite du projet va dépendre de la capacité du numéro un à faire pratiquer à l'équipe de tête un jeu collectif* », pointe Christine Greiner, une ex-consultante d'Oliver Wyman, aujourd'hui fondatrice du cabinet C_Suites Conseil. De fait, en donnant des responsabilités transverses aux patrons de divisions, Tom Enders crée des occasions d'arbitrage « *et se replace au centre du jeu* », note un autre connaisseur du dossier. ■

Saint-Nazaire, la start-up interne sur **echo.st/dg**

Afin d'anticiper la future organisation, Airbus suit attentivement l'expérimentation d'entreprise libérée menée sur le site de Saint-Nazaire. *Photo Mr Timmy/Airbus*

AFFAIRES STRATÉGIQUES

Insead

ERIN MEYER
Professeur à l'Insead, expert en management interculturel

Business et cultures

Il est fréquent qu'un dirigeant français se déplace pour une présentation en Chine, qu'un Italien négocie un accord au Nigeria ou bien qu'un Allemand gère une équipe brésilienne. En pratique, ce business se fait aisément par e-mail, téléphone ou à l'occasion de déplacements en avion. La difficulté réside dans le comportement à adopter face à une culture différente de la vôtre. Plus le monde se globalise, plus les compétences de gestion multiculturelles deviennent importantes. Le plus gros défi relève du management d'une équipe multiculturelle, particulièrement lorsqu'il faut aider deux personnes en interaction l'une avec l'autre mais de culture différente. Comment favoriser une collaboration harmonieuse entre elles ? Comment décoder le non-dit et les intentions ? J'ai moi-même expérimenté ces situations en tant qu'Américaine vivant à Paris et enseignant à l'Insead. Quel ne fut pas mon étonnement d'entendre un Américain se plaindre de la désorganisation et du manque de ponctualité des salariés français et assimiler le travail en équipe en France à du chaos. Mais aussi un Indien considérer les Français trop rigides dans leur appréhension du travail et trop soucieux de ponctualité. Alors que les Américains pointent continuellement la lourdeur du système hiérarchique hexagonal, un manager chinois me disait récemment : « *Travailler avec des Français est une incroyable expérience, ils donnent le sentiment de se croire tous égaux, de l'assistante au PDG !* »
Pour comprendre l'influence globale de la dimension culturelle sur le travail, il convient d'adopter la plus large disposition d'esprit possible afin de comprendre quels types d'interaction relèvent de la personnalité d'un salarié ou sont le résultat de différences culturelles.
J'ai cartographié les cultures du monde en huit axes : communication, évaluation, persuasion, façon de diriger, prise de décision, confiance, désaccord et gestion du temps.
Selon ma cartographie, la culture française se retrouve coincée entre l'américaine et l'indienne sur le critère de la gestion du temps. Sur celui de la façon de diriger, les cultures chinoise et américaine s'opposent à la française. In fine, pour bien manager une équipe multiculturelle, il est recommandé d'expliquer sans cesse son style, de cultiver une bonne dose importante d'autodérision et d'avoir l'agilité nécessaire pour conduire au succès des équipes qui ne pensent pas toutes de la même façon mais vont, de différentes manières, dans la même direction. ■

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Franck Riboud
(Président du conseil d'administration, Danone)

L'ancien PDG de Danone, qui a confié les rênes opérationnelles du groupe à Emmanuel Faber en 2014, est depuis la semaine dernière coanimateur, avec Jean-Marc Sylvestre, d'une émission de BFM Business, baptisée « Le comex de l'info » et diffusée tous les vendredis entre 20 heures et 21 heures. Chaque semaine, deux grands dirigeants d'entreprise française sont invités à apporter leur regard et leur analyse sur les sujets d'actualité du monde du business. Prochaine émission avec Olivier Grémillon, président Europe d'Airbnb, et Alain Dinin, président de Nexity. ■

AFP

direction financière

Rainer Hückl

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

NICOLAS PETER, DIRECTEUR FINANCIER, BMW GROUP

En charge des ventes Europe de BMW Group depuis cinq ans, Nicolas Peter prend les commandes de la direction financière du constructeur automobile. Décrit par Norbert Reithofer, le président du conseil de surveillance, comme *« la personne idéale »* pour occuper ce poste, il prendra la suite de Friedrich Eichiner, qui, à 61 ans, quittera ses fonctions le 1er janvier prochain pour prendre sa retraite. ■

99.000

DOLLARS

C'est le montant moyen qu'aurait coûté aux PME une attaque au « cryptomalware », selon une étude récente réalisée par Kaspersky Lab. En savoir plus : echo.st/daf

Quand le commercial passe par des achats simplifiés

SUPPLY CHAIN //

Pour donner un nouveau souffle à sa stratégie de conquête de parts de marché, le patron de GT Logistics a mis en place un nouvel outil. Ce « configurateur » facilite le travail des directeurs des achats intéressés par ses services.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Dans sa stratégie de conquête commerciale, GT Logistics bute sur une de ses *« souffrances »*, comme la décrit son président, Eric Sarrat, celle de n'être pour ses clients qu'un partenaire de l'ombre. *« Comme, dans nos activités de logistique in situ, nous travaillons épaule contre épaule avec les salariés de nos clients, nous nous fondons dans la masse, ce qui nous rend assez peu visibles de l'extérieur,* raconte-t-il. *Cela nous oblige à mettre en œuvre d'autres moyens pour continuer à croître en captant de nouvelles parts de marché. »*
L'outil que vient de déployer, mardi 11 octobre, le spécialiste de l'externalisation logistique fait partie de cet arsenal. Accessible directement sur son site Internet, ce « configurateur » permet aux responsables achats de potentiels futurs clients de définir, en quelques clics, le cadre d'un appel d'offres relatif à une démarche d'externalisation et d'apprécier ce que GT Logistics peut lui proposer en fonction de sa demande. *« En moins de 30 minutes, nous sommes en mesure de donner aux acheteurs des éléments cruciaux qui nécessitaient près de trois mois d'échanges auparavant »*, se réjouit Eric Sarrat.

Des questions « poussées mais utiles »

Excepté pour des besoins concernant la logistique transports ou l'e-commerce, qui demandent un délai supplémentaire de 12 à 24 heures, la réponse apportée au client est immédiate et évite à ses acheteurs d'en passer par des demandes d'informations souvent laborieuses et chronophages. *« Ce nouvel outil va nous permettre d'ouvrir l'entonnoir dans lequel nous nous trouvions en attisant la curiosité de nos interlocuteurs qui pourront plus facilement se faire une idée de nos offres, tout en dégrossissant le travail pour nos commerciaux, qui pourront connaître très en amont la problématique rencontrée par un client potentiel »*, souligne le président de GT Logistics.
Concrètement, il suffit aux potentiels futurs clients de répondre à quelques questions *« poussées mais toujours utiles »*, précise Eric Sarrat : dans quel secteur d'activité évoluent-ils ? Quels sont leur chiffre d'affaires et leur organisation de travail ? De quelle convention collective dépendent-ils ? Quels sont leurs besoins en termes de superficie, déjà à disposition ou à construire ? Quel type de chariots attendent-ils ? Etc. *« Mais aussi à tout un ensemble de demandes sur l'aspect social de leur démarche qui est très important pour nous »*, ajoute le président du spécialiste de l'externalisation logistique.

Des parades contre les curieux

Pour égayer cet interrogatoire, les équipes de GT Logistics ont choisi d'inclure des vidéos dans cette myriade de questions, notamment pour expliquer des points clefs concernant les aspects sociaux. *« La direction commerciale, les ressources humaines et même le président... Chacun y a mis du sien pour rendre cet exercice convivial et pour donner à nos interlocuteurs l'envie de travailler avec nous*, affirme Eric Sarrat. *Il y a même des fous rires que nous avons eus durant le tournage et que nous avons choisi de ne pas couper pour rendre à nos interlocuteurs toute l'authenticité de l'exercice. »*
Problème : et si les clients actuels se servaient de ce nouvel outil pour vérifier qu'ils paient bien le même prix que les nouveaux clients potentiels ?

PROSPECTION. Les futurs clients potentiels du spécialiste de l'externalisation logistique peuvent accéder à une aide en ligne pour définir le cadre d'un appel d'offres. *Photo Sébastien Arnouts*

« Nous avons pensé à cette éventualité et avons vérifié, en amont, que les tarifs des offres qui leur sont proposées ne dépassent jamais ceux figurant sur la plate-forme, assure le président de GT Logistics. *Nous les encouragerons même à l'utiliser, afin qu'ils puissent évaluer les conséquences pratiques et financières de la mise en place d'un nouveau projet. »*
Quant aux concurrents un peu trop curieux qui voudraient, eux aussi, se faire un idée plus précise des offres et des tarifs proposés par GT Logistics, quelques filtres ont été mis au point pour tenter de parer leurs hypothétiques tentatives : engagements moraux, clauses de confidentialité, rejet de toute adresse e-mail qui ne correspondrait pas à une typologie communément admise dans les entreprises... *« Il ne faut pas se leurrer,* admet Eric Sarrat. *Nous serons sans doute regardés, que ce soit directement par le salarié d'un de nos concurrents, par son fils, son cousin ou son stagiaire. Mais nous n'avons aucun souci à nous faire, car nous sommes déjà transparents et plutôt compétitifs sur nos tarifs. »* ■

DES CHIFFRES ET DES LETTRES

Isabelle Levy-Lehmann

RENÉ RICOL ET FLORENCE LAFARGUE
Associé-fondateur et associée de Ricol Lasteyrie Corporate Finance, membre du réseau EY France

Faut-il encore investir dans l'hôtellerie ?

Concurrence des plates-formes communautaires, frais prélevés par les agences en ligne, les nouveaux business models pèsent sur la performance du secteur hôtelier. Si l'on ajoute le climat d'insécurité actuel, cela explique pourquoi les derniers chiffres du marché hôtelier en France ne sont pas bons. Faut-il pour autant se détourner de cette catégorie d'actifs ? Le marché de l'hôtellerie est traditionnellement cyclique et le rebond intervient en général dans les deux ans qui suivent une crise économique, à l'image de ce que le secteur a connu après 2008. L'impact d'une crise conjoncturelle ou d'une évolution structurelle peut, en revanche, être plus difficile à estimer. En chinois, le mot « crise » se compose des deux idéogrammes signifiant « danger » et « opportunité ». C'est dans cette optique que la période que nous vivons se doit d'être appréciée, les problèmes que rencontre le secteur étant autant d'opportunités de considérer l'avenir autrement. Certains hôteliers et investisseurs (via le choix de l'opérateur) l'ont déjà compris et considèrent l'évolution du business model comme salutaire. Ils s'attellent donc à contrer cette pression en proposant des offres et des services innovants, notamment autour des concepts d'expériences, de la préservation de l'environnement, de la technologie, des soins et de la sécurité pour maintenir, voire accroître les taux d'occupation et les tarifs. En revanche, si l'offre reste standard et n'est pas située dans une ville touristique ou près d'un pôle d'attraction (parcs à thèmes, zone d'activité), la pression sur les prix sera forte et le manque d'attractivité pourra peser sur la fréquentation. Analyse du marché, valeur de l'actif, négociations, construction d'un modèle innovant et optimisation du financement : dans un contexte fluctuant, tous ces éléments doivent être analysés au plus près pour étayer sa thèse d'investissement. ■

COMMUNIQUÉ

pwc

AVEC LE « DATA ANALYTICS », L'AUDIT PREND DE L'AVANCE POUR GAGNER EN PERTINENCE ET EN EFFICACITÉ

PwC développe des outils de Data Analytics qui s'appuient sur des technologies récentes capables d'analyser en profondeur les données de ses clients pour mieux en exploiter toute la valeur.

Les nouvelles technologies transforment en profondeur les métiers de l'audit. Les nouveaux outils et processus leur confèrent plus de pertinence, d'efficacité et, au final, de valeur ajoutée. Romain Camus, associé PwC chargé des équipes de Data Analytics pour les métiers de l'Assurance, et Séverine Scheer, associée d'audit chargée de développer l'utilisation de techniques de Data analytics pour l'audit, estiment que l'évolution des systèmes d'information et un besoin accru de transparence fournissent *« un champ d'action formidable pour travailler plus intelligemment en utilisant les outils d'analyse des données »*.
« Aujourd'hui, sur la base des processus et des états financiers, les domaines à risques sont définis et nous effectuons des tests de détail qui portent sur 10 à 20 % des flux opérationnels, explique Séverine Scheer. Avec les outils d'analyse que nous avons mis au point, nous pouvons envisager de traiter 100 % des données. Il devient alors possible d'identifier les transactions normales et usuelles et d'isoler les 5 ou 10 % qui nécessitent des analyses complémentaires. »
« Ces outils technologiques appliquent des modèles statistiques permettant d'identifier les opérations à risque, complète Romain Camus. En traitant l'exhaustivité des données, nous détectons des "atypies", des signaux faibles, des anomalies… On peut ainsi couvrir des risques de fraude. Ces outils nous permettent surtout d'effectuer des analyses ciblées, à la demande, et même "à la volée", en fonction des objectifs fixés. »
« Les instruments de visualisation dynamique que nous avons conçus fournissent à nos clients des clés de compréhension plus pertinentes que les traditionnels tableaux Excel, reprend Séverine Scheer. A l'échelle mondiale, PwC a développé notre outil de traitement des écritures manuelles qui est désormais opérationnel pour "faire parler" toutes les données. Notre fonctionnement en mode R&D s'enrichit sans cesse des idées de nos collaborateurs et de nos clients. Nous sommes dans une structure apprenante, dont les outils technologiques appliqués à l'audit étaient inconnus il y a dix ans. »

Passer du descriptif au prédictif

« PwC a conçu un produit et une suite de solutions de Data analytics nommée "HALO", poursuit Romain Camus, qui se décline en différentes solutions, "HALO for journals", "HALO for investments", etc., et propose une approche totalement innovante. Depuis plusieurs années, nous faisons des analyses de données descriptives "a posteriori" pour comprendre ce qui s'est passé et pourquoi cela s'est passé. Notre objectif pour demain est de faire des analyses "a priori" en ayant recours à des techniques complémentaires de prévision et de décryptage. Nous allons donc passer du descriptif au prédictif. Pour y parvenir, nous testons aujourd'hui de nouvelles technologies en intégrant progressivement de l'intelligence artificielle. » ■

© PwC / DR

« … Nous allons passer du descriptif au prédictif et pour y parvenir, testons les nouvelles technologies intégrant de l'intelligence artificielle. »

ROMAIN CAMUS &
SÉVERINE SCHEER
ASSOCIÉS PwC

WWW.CARRIERES.PWC.FR

direction juridique

Eversheds

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

LEE RANSON, CHIEF EXECUTIVE, EVERSHEDS

Associé-gérant d'Eversheds depuis 2009, Lee Ranson vient d'être élu chief executive de la firme britannique pour un mandat de quatre ans. Nommé responsable du groupe contentieux immobilier en 2002, puis directeur du pôle Immobilier en 2005, l'avocat, qui a fait toute sa carrière chez Eversheds, succédera à Bryan Hughes à compter du mois de mai 2017. ■

97 %
DES JURISTES
ont perçu les régulateurs comme plus interventionnistes au cours des 12 derniers mois, selon une étude Norton Rose Fulbright sur les tendances du contentieux.

La méthode de Total pour former ses juristes

CARRIÈRE // Coconstruction des sujets, adaptation des contenus, digitalisation avancée… Pour s'assurer de former au mieux les équipes juridiques du groupe pétrolier, Sabine d'Angély-Lavail a mis au point un process bien huilé.

CAS PRATIQUE. Les juristes de Total sont envoyés sur le terrain pour parfaire leur formation. Ici, la raffinerie de Donges (Loire-Atlantique). *Photo AFP*

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Il en va des juristes comme des médecins : une obsolescence de leurs connaissances théoriques peut hypothéquer les chances de survie de l'entreprise pour les premiers, de leurs patients pour les seconds. Pour éviter cet écueil, les juristes se forment impérativement une vingtaine d'heures chaque année. « *Forte de cette obligation, notre direction juridique a toujours été à la pointe en matière de formation et très demandeuse de systèmes innovants*, assure Sabine d'Angély-Lavail, responsable management et développement au sein de la direction juridique de Total. *Avec une moyenne d'âge de 42 ans chez nos juristes, la formation devient un élément crucial et il est inenvisageable de ne pas disposer d'un système performant pour actualiser leurs connaissances.* »

Une plus grande flexibilité

Avant de se lancer, dès l'année prochaine, dans la mode des COOC (Corporate Online Open Course), des SPOC (Small Private Online Course) et autres Webinar, Total a misé sur l'e-learning pour améliorer la formation de ses quelque 475 juristes répartis dans près de 50 pays, dont 200 en France. Antifraude, propriété intellectuelle, données personnelles, anticorruption sont autant de thèmes qui font désormais l'objet de modules de formation, designés en interne, que les juristes peuvent réaliser au moment où ils le souhaitent. « *Cette méthode est plus flexible et moins onéreuse que des formations en présentiel,* explique Sabine d'Angély-Lavail. *Mais si elles ont tendance à s'accroître, elles ne les remplaceront pas complètement, car les interactions avec les formateurs et les autres formés sont extrêmement importantes.* »

De l'ubérisation à la blockchain

Pour s'assurer que ces « formations maison » correspondent bien aux besoins des juristes et aux spécificités d'une entreprise comme Total, la direction juridique a mis au point un process d'élaboration très précis. Dans le choix des thèmes abordés, la démarche, purement « bottom up », peut être initiée par des juristes membres de groupes de travail transverses consacrés, par exemple, aux fusions-acquisitions, au numérique ou à la concurrence, qui émettent chaque année des feuilles de route, validées par le comité juridique du groupe, traçant les chantiers majeurs de la direction juridique de Total, avec un volet formation à organiser. « *Cela nous permet de travailler sur les vraies priorités de nos équipes juridiques* », se félicite Sabine d'Angély-Lavail. Récemment, pour mettre au point le contenu de ces formations allant de l'impression 3D à l'ubérisation en passant par la blockchain, la common law ou l'extraterritorialité, Total a légèrement changé son mode de fonctionnement. Désormais, un ou deux juristes experts sont chargés du pilotage d'un sujet, en étroite collaboration avec un cabinet d'avocats pioché dans la liste des huit « prefered law firms » présélectionnées par le groupe pétrolier. « *En fabriquant ces formations sur mesure, nous sommes certains que les juristes pourront rapidement mettre en œuvre ce qu'ils ont appris pour travailler sur leurs dossiers* », souligne Sabine d'Angély-Lavail. Plus innovant encore : pour mieux saisir les enjeux liés à l'internationalisation, une vingtaine de juristes se sont, il y a quelques mois, rendus directement sur le terrain, à Abidjan, pour bénéficier d'une formation sur le droit OHADA. « *Une première expérience très fructueuse qui a vocation à se reproduire* », conclut Sabine d'Angély-Lavail.

Sabine d'Angély-Lavail, responsable management et développement au sein de la direction juridique de Total, *Photo Total*

À NOTER
Entre janvier et juin 2016, Total a déjà organisé 22 sessions de formation juridique.

Les dirigeants jugent les juristes de plus en plus incontournables

MÉTIER // Ces dernières années, la perception qu'ont les dirigeants et les responsables opérationnels du droit et des juristes s'est sensiblement améliorée, à en croire une étude du Business & Legal Forum et de LegalEdhec.

En 2010, lors de la précédente étude menée par le Business & Legal Forum et LegalEdhec, si les juristes étaient perçus par les dirigeants d'entreprise comme « compétents », « prudents », « rigoureux », « réactifs », « utiles », ils regrettaient, dans le même temps, « *leur prudence excessive face aux risques* ». Ils restaient aussi partagés quant à leur capacité à aller vers les opérationnels pour comprendre leurs besoins, et pointaient du doigt « *une appréhension insuffisante des enjeux commerciaux et financiers* ». En six ans, les praticiens du droit semblent avoir comblé une partie du fossé qui les séparait du business.

Le droit, facteur de compétitivité

Désormais, les qualificatifs positifs utilisés par les dirigeants et responsables opérationnels pour les définir sont six fois supérieurs aux qualificatifs négatifs, selon le cru 2016 de cette étude soutenue par l'AFJE et le Cercle Montesquieu. « *C'est une évolution extrêmement positive,* se réjouit Béatrice Bihr, secrétaire générale et directrice juridique de Teva Laboratoires. *Cela témoigne de la meilleure implication des juristes dans le business. Nous sommes devenus des interlocuteurs privilégiés, voire des points de passage indispensables pour les opérationnels.* »
Les dirigeants et responsables opérationnels interrogés affirment ainsi qu'ils tiennent leur direction juridique au courant des projets dans 91 % des cas. Le plus souvent, à en croire l'étude, cet échange se fait dans le cadre de points réguliers et le plus en amont possible. « *Que ce soit en matière de business développement, de contrats ou de contentieux, nous impliquons toujours le plus largement possible nos juristes,* témoigne Laurent Gicquel, directeur financier Europe de Bic. *Quand nous avons lancé le Bic Phone, par exemple, ils faisaient partie de la microéquipe qui a travaillé avec Orange. Il est révolu le temps où ils étaient cantonnés dans leur tour d'ivoire. Aujourd'hui, ils cherchent véritablement à comprendre le business.* »
Bien que la dimension juridique soit perçue par les répondants comme la moins prioritaire au regard des valeurs, de la stratégie et des activités de l'entreprise, 68 % la voient comme un facteur d'organisation et de pérennité, et près d'un sur trois estime même qu'elle est porteuse d'un avantage concurrentiel. « *Au-delà du besoin de sécurité, qui reste primordial, les opérationnels cherchent aujourd'hui à ce que les juristes soient capables de les aider à choisir parmi les risques à prendre afin que le droit devienne un véritable facteur de compétitivité* », concluent Frédéric Escudier et Ghislain de Lagrevol, fondateurs du Business & Legal Forum et responsables de l'étude. — ***V. B.***

LES ECHOS FORMATION

PILOTAGE PAR LE CASH

Quelles sont les meilleures stratégies d'optimisation de la gestion de trésorerie ? Implémentez une culture cash dans votre entreprise !

www.lesechos-formation.fr/pilotage-cash.htm
Un service proposé par Les Echos Solutions

AU NOM DE LA LOI

le club des juristes

JEAN-EMMANUEL RAY
Professeur à l'Ecole de droit de l'université Paris I – Sorbonne et membre du Club des juristes.

Pratiques religieuses en entreprise

Excellente initiative que la publication, ce jeudi, d'un « Guide pratique du fait religieux dans l'entreprise privée » par le ministère du Travail. Car l'immense majorité des salariés souhaite « *avoir la paix* » avec ses collègues sur ces questions si personnelles faisant surréagir, car touchant à des convictions profondes : un droit à l'indifférence, en forme de protection du collectif de travail. Or nombre de managers se sentent fort dépourvus face à une revendication religieuse, avec parfois menace de plainte en discrimination. Dans les groupes mondiaux enfin, notre « laïcité » aujourd'hui unique au monde provoque aussi de rudes discussions, causant quelques soucis à nos expatriés.
La loi du 8 août 2016 a in extremis ajouté l'article L.1321-1 : « *Le règlement intérieur peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés, si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise, et si elles sont proportionnées au but recherché.* » Cette métamorphose de la laïcité dans les services publics en neutralité dans le secteur privé est habile. Mais franchira-t-elle l'épreuve d'une question prioritaire de constitutionnalité (ex : convictions syndicales ou politiques), et a fortiori d'un contrôle judiciaire de conventionnalité ? Même si, comme le constate notre collègue Alain Supiot, « *la laïcité est le principe sous l'égide duquel des personnes de confessions différentes peuvent constituer une communauté politique, laquelle ne se réduit pas à "vivre ensemble". Elle n'est pas en effet un troupeau d'individus munis des mêmes droits, mais suppose le respect de la loi commune qui garantit l'exercice de ces droits […]. Cette question de la constitution d'une communauté politique se pose aussi dans l'entreprise* ».
Mais avant de se lancer dans la lourde opération qu'est la révision d'un règlement intérieur, attendons un peu. Car la Cour de justice de l'Union européenne est saisie d'une question préjudicielle transmise par notre Cour de cassation le 9 avril 2015 à propos d'une ingénieure d'études ayant refusé de retirer son voile. Prévu pour la fin de l'année, son arrêt s'imposera aux si divers 28 Etats membres. Dans ses conclusions du 13 juillet 2016, l'avocate générale Sharpston constatait d'abord que « *le prosélytisme n'a pas sa place dans le cadre du travail. Il est légitime pour l'employeur d'édicter des règles l'interdisant pour créer des conditions de travail harmonieuses pour son personnel* ». Mais concluait néanmoins à la discrimination : « *L'intérêt de l'entreprise à produire un profit maximal doit s'effacer devant le droit du travailleur à manifester ses convictions religieuses. La consigne de ne pas porter de foulard lors des contacts avec la clientèle ne peut (…) constituer l'exigence professionnelle essentielle et déterminante* » évoquée par la directive 2000/78.
Une société d'individus ? ■

ELLES ONT BOUGÉ

Marie-Charlotte Diriart rejoint Brunswick comme associée au pôle social // **Alexandra Plain** devient associée chez Gowling WLG // **Sabina Comis** est désormais associée au sein de Dechert.
En partenariat avec **Nomination.fr**

direction ***des ressources humaines***

AFP

RESSOURCES HUMAINES SANS FRONTIÈRES LANCE UN FONDS
L'ONG, qui intervient auprès des gouvernements, des entreprises, des donneurs d'ordre et des intermédiaires afin de faire respecter les droits de l'homme dans la chaîne de sous-traitance et d'endiguer le travail forcé, manque de moyens, alors que la liste des pays concernés, elle, s'allonge (Panama, Malaisie, Chine, Côte d'Ivoire, Turquie, Qatar, etc.). Pour ses 10 ans, elle lance un fonds de dotation auprès des entreprises, petites ou grandes.

74 %
DE LA POPULATION ACTIVE
estime que les relations humaines au travail se sont nettement dégradées en France, selon une étude Viavoice.

Comment épauler les salariés aidants

VIE AU TRAVAIL // Crédit Agricole Assurances expérimente plusieurs formules de congés permettant aux salariés placés dans l'obligation de soutenir un proche malade ou âgé de s'absenter, tout en conservant leurs responsabilités et rémunération.

Marie-Sophie Ramspacher
@msramspacher

Jérôme Meyer-Bisch pour « Les Echos Business »

En France, 8,3 millions de parents aident de façon régulière un proche, malade, handicapé ou âgé. Soins, courses, tutelle administrative et financière, cette assistance psychologique et matérielle, chronophage, préoccuperait quotidiennement 4 millions de salariés. Peu à peu – et notamment grâce à la Journée nationale des aidants, qui s'est déroulée le 6 octobre –, les entreprises réalisent que leurs effectifs comprennent un certain nombre d'aidants « cachés ».

Libérer la parole

« *Statistiquement, 1 collaborateur de l'entreprise sur 6 serait dans cette situation, ce qui représente, dans le groupe, potentiellement 500 salariés en attente d'un signal de l'entreprise* », reconnaît Christian Couchoud, directeur des ressources humaines de Crédit Agricole Assurances. Convaincu que les salariés seront désormais plus intéressés par une place en maison de retraite qu'en crèche, l'assureur a invité les différentes entités juridiques du groupe à s'emparer du sujet. Première étape : libérer la parole autour d'un tabou : « *Se reconnaître et se manifester comme aidant d'un proche malade implique un dialogue autour de problématiques privées avec son n + 1, ce qui est non spontané, voire potentiellement stigmatisant* », anticipe Christian Couchoud. Parmi les mesures inscrites dans les six accords signés figure ainsi la formation du management aux « signaux faibles ». Quelle que soit leur strate, les encadrants vont apprendre à discerner un statut d'« aidant » et à composer avec ses contraintes : « *L'idée n'est pas d'encourager le maintien d'un collaborateur au travail à bout de bras, mais de favoriser un aménagement de son poste qui permette à l'entreprise et au salarié d'appréhender sereinement les responsabilités professionnelles* », promet le DRH, qui, par posture, ne se dit opposé ni aux horaires décalés ni aux temps partiels.
Sur ce point, Crédit Agricole Assurances vise particulièrement juste, car, selon une étude réalisée par France Alzheimer et Opinion Way auprès d'un échantillon d'aidants en situation professionnelle, ceux-ci sont précisément en attente d'horaires flexibles et de congés spécifiques rémunérés, en somme de mesures d'organisation assorties d'un management « compréhensif » – à ne pas confondre avec « empathique ». Dans leur situation de travail – qui constitue un point d'équilibre dans une existence bouleversée –, les aidants demandent la plupart du temps à conserver leurs responsabilités et leurs perspectives d'évolution. La pire des réponses serait le placard…
Le Code du travail a bien inscrit dans ses textes deux dispositifs ad hoc, « le congé de proche aidant » et « le congé de solidarité familiale », censés répondre à cette situation, mais aucun n'est rémunéré, ce qui ne permet pas à l'aidant de faire face à ses échéances financières (prêt immobilier, frais de scolarité des enfants, aménagement de l'appartement du proche aidé, etc.). Les accords expérimentaux signés par l'assureur répondent en revanche à ce besoin de couverture financière.
Le « congé de l'aidant », plafonné à 10 jours par an, pourra être pris de manière consécutive ou fractionnée, par journée ou demi-journée, selon les besoins exprimés. A cette formule s'ajoute « le congé solidaire » financé par un dispositif de don abondé par l'entreprise jusqu'à 100 jours par an. Chaque salarié pourra chaque année céder anonymement et sans contrepartie financière 5 jours de RTT inscrits dans son compte épargne temps (CET) ou encore 5 jours de congés par an que le bénéficiaire pourra utiliser à sa guise.

In fine, un dispositif rentable

Autre point innovant de cet accord, une définition large de la notion de « proche » qui recouvre les conjoints, les ascendants et les descendants, mais aussi les collatéraux « privilégiés », frères et sœurs en ligne directe. Le périmètre de l'état de santé retenu pour prétendre à ces congés est également étendu : maladie grave, âge avancé, handicap ou encore accident d'une « particulière gravité ». A charge pour l'assistante sociale d'instruire, en toute confidentialité et en marge des services, la réalité du besoin.
Potentiellement coûteux pour l'entreprise en matière de temps de travail, ces dispositifs seraient pourtant rentables, selon un rapport émanant du ministère de la Santé britannique. Après avoir suivi le quotidien d'une population d'aidants travailleurs (1), les experts anglais assurent que ces bonnes pratiques diminuent le taux de rotation des postes (turnover) et l'absentéisme non programmé en améliorant le moral du personnel. Ce département d'experts lâche même un chiffre : la flexibilité en la matière permettrait d'économiser 1,3 milliard de livres de contributions fiscales (soit l'équivalent de 1,4 milliard d'euros). Dit autrement, les impôts du contribuable seraient utilisés à de meilleures fins que la prise en charge de salariés au bout du rouleau travaillant nuitamment pour compenser leur absence diurne.

(1) « *Supporting Working Carers : The Benefits to Families, Business and the Economy* » *(2013)*

De nouvelles étapes de carrière et plus de mobilité chez BPCE

CONTRAT // A partir du 1er janvier, une nouvelle classification des collaborateurs permettra de fluidifier la mobilité au sein du groupe bancaire, sans grever les finances.

« *Jusqu'ici, il n'y a pas d'évolution professionnelle possible assortie d'un changement de classification dans la branche Caisse d'Epargne sauf à changer d'emploi, car chaque métier correspond à un niveau de classification* », énonce Hervé d'Harcourt, directeur de la stratégie et du développement social au sein de la DRH de BPCE.
Ainsi, un directeur d'agence qui souhaitait conserver cette fonction pouvait aspirer à une promotion tout en restant « coincé » dans sa classification. Selon l'échelle actuellement en vigueur, bâtie en 2003, 68 % des salariés sont concentrés sur trois niveaux (T3, TM4, TM5), les TM4 représentant un tiers des effectifs, alors que l'échelle compte dix niveaux. Quant aux cadres, 59 % d'entre eux sont massés sur le CM6. Autant dire que la mobilité ne fonctionne guère.
La classification, qui entre en vigueur au 1er janvier, calquée sur celle de l'Association française des banques (AFB), comprendra 11 niveaux : 7 pour les techniciens (A à G) et 4 pour les cadres (H à K). « *Un charge de clientèle particuliers qui débuterait en C pourra progressivement atteindre le niveau G tout en demeurant dans sa filière métier* ». Dans ce scénario, il reviendra au manager de fixer les paliers de progression et d'arrêter les critères de validation. « *Le système est pensé pour donner de la visibilité sur les parcours, recréer des étapes de carrière et favoriser la mobilité* », expose Hervé d'Harcourt. Y compris d'ailleurs vers d'autres banques, les salariés étant désormais « classés » selon des normes communes à tous les acteurs. Face aux salariés légitimement inquiets, BPCE assure qu'il n'y aura aucune déclassification. Lors de la bascule automatisée entre l'ancienne et la nouvelle grille au 1er janvier 2017, les emplois de même catégorie seront transférés par l'intermédiaire d'une grille de correspondances. Une opération qui se fera à masse salariale constante.

Place à la pédagogie

Ce qui pose débat pour l'heure, ce sont justement les critères d'appréciation qui seront retenus, car les nouveaux seuils ne se définissent ni selon des compétences ni en fonction d'expériences réussies. Les niveaux de A à K se distinguent uniquement par rapport à un niveau de diplôme minimum et une description fonctionnelle des tâches. Le sujet des futures promotions est également sur la table, car en cas de passage à la classification supérieure, l'évolution salariale sera moins sensible, les grilles de rémunération minimales ayant été ventilées sur onze niveaux au lieu de dix… Après le temps de l'accord signé par la CFTC, FO, le SNE-CGC et l'UNSA (soit 71,4 % de représentativité) s'ouvre le temps de la pédagogie. Les avantages de la création de niveaux intermédiaires pour les techniciens (7 au lieu de 5) devront être expliqués, de même que la réduction des strates pour les cadres (de 5 à 4). BPCE souhaite visiblement encourager les salariés à passer cadre, sans grever les finances…—***M.-S. R.***

direction ***marketing & commerciale***

RDV
LE 19 OCTOBRE
pour la deuxième édition des Rencontres internationales du marketing B to B. A partir de 15 h, à Paris, dans le cadre des Rencontres de la French Tech, chez Business France.

AFP

SOCIAL MEDIA : LES 20 INDICATEURS DE PERFORMANCE ESSENTIELS À L'ÉVALUATION DE VOTRE ROI
Vous êtes community manager, social media manager ou encore marketeur digital, et vous cherchez à estimer le retour sur investissement (ROI) de vos actions sur les médias sociaux via des indicateurs de performance pertinents ? Un e-book à télécharger gratuitement vous guide dans l'élaboration des tableaux de bord des meilleurs KPIs (Livre blanc, collection Digimind).

Le divertissement, une carte payante à jouer pour les marques

ÉTUDES // Capitaliser de manière pertinente sur l'appétit des consommateurs pour le ludique nécessite de suivre des règles du jeu qu'analyse l'étude « Link Entertainment » de KR Media. Revue de détail.

Clotilde Briard
@ClotildeBriard

L'ère est au ludique et à la distraction. Et le digital les met à la portée de tous, à chaque instant. Fournir aux consommateurs de quoi s'évader serait-il donc devenu le nouveau filon du marketing ? Pas dans n'importe quelle condition. « *Associer marque et divertissement ne va pas de soi. Car les consommateurs ne veulent pas d'interférences dans leur manière de se distraire. L'enjeu pour les entreprises est donc de changer de posture pour apparaître comme légitimes dans ce registre en apportant un plaisir supplémentaire et en créant un vrai lien* », analyse Julien Féré, directeur des stratégies de l'agence KR Media.

Afin de détecter les différentes attitudes des Français et les bons ressorts à adopter pour les marques, KR Media vient de mener l'étude « Link Entertainment. Le divertissement augmenté à l'ère du digital », en partenariat avec Gameloft Advertising Solution et le Celsa Paris-Sorbonne. Elle y mêle des investigations qualitatives et quantitatives à des témoignages de professionnels. Et conclut que, pour que marques et divertissement fassent bon ménage, il faut suivre quelques principes.

• S'adapter à ses publics

Se vider l'esprit, s'évader, se détendre et se faire plaisir sont les quatre principales motivations pour céder aux sirènes du divertissement. A chaque type de profil correspondent des attentes particulières auxquelles les marques ont intérêt à s'adapter en fonction de leur public clef. Les CSP + se situent ainsi un peu moins dans le plaisir immédiat mais veulent faire des découvertes et se cultiver, quand les 16-24 ans cherchent à se remonter le moral et à éviter l'ennui.

Parmi les six typologies d'attitudes que pointe l'étude, « *la tendance "let's show" se construit autour de l'évasion et de moments planifiés, qu'il s'agisse de vacances ou d'un concert. On les partage via Facebook et Instagram* », remarque Julien Féré. Autre tendance à laquelle répondre : le phénomène « get together », autour d'activités pratiquées à plusieurs. C'est l'axe choisi cet été par RichesMonts. Le spécialiste du fromage pour raclette, qui veut désaisonnaliser sa consommation, s'est ainsi invité dans trois gros festivals de musique dont les Eurockéennes, à Belfort. Au menu, un « food truck » distribuait bagels ou pitas avec la possibilité, muni du casque Oculus Rift, d'affronter un ami pour une descente à ski en réalité virtuelle.

FESTIVAL. Le food truck RichesMonts était cette année aux Eurockéennes de Belfort. *Photo RichesMonts*

• Trouver un territoire commun

Pour ne pas apparaître comme opportunistes, les marques doivent trouver un langage commun avec les distractions sur lesquelles elles rebondissent. Se contenter de sponsoring ne suffit pas pour créer de la proximité. Lorsque Rowenta s'est associé au dernier volet de « L'Age de glace : Les Lois de l'univers » sorti en juillet, sa campagne de communication permettait au public de savourer un gag de plus avec le personnage Scrat. Tandis qu'Air France, lors du dernier Festival de Cannes dont il est le partenaire, offrait à ses passagers de terminer de visionner après le vol des films primés les années précédentes qu'ils n'avaient pas pu voir en entier.

• Se mettre au service du consommateur

L'étude souligne que le consommateur veut rester maître du jeu. « *La marque doit accepter de ne pas être au centre et se contenter de rendre possible le divertissement* », note Julien Féré. A l'instar de Kellog's et de ses mini-parties autour des céréales Froot Loops qui font gagner des bonus pour avancer dans un jeu mobile Gameloft. Ou de Sephora qui a réalisé une opération avec le personnage central de la série « Clem » fournissant des conseils beauté sur la plate-forme Internet de l'enseigne dédiée aux 14-17 ans.

• Proposer de l'exceptionnel

« *Une marque se distingue quand elle donne accès à un consommateur à quelque chose qu'il n'aurait pu s'offrir seul comme des places pour un concert complet ou la découverte des coulisses d'un spectacle* », poursuit le directeur des stratégies de KR Media. Proposer une expérience hors norme, permettant de s'extraire du quotidien, est l'occasion de créer un autre type de lien.

• Surprendre dans la durée

L'utilisation du divertissement se construit dans le temps, comme BNP Paribas le fait avec le cinéma ou Schweppes et sa Villa avec la musique électronique. Mais la répétition et la routine sont des ennemis. « *Il faut à tout prix continuer à surprendre* », relève Julien Féré. Comme le réalise Oasis depuis onze ans dans sa communication autour de ses « P'tits fruits », héros ludiques d'une saga qui se renouvelle en s'acoquinant avec le cinéma, des « Minions » à « Moi, moche et méchant ». Preuve que le défi de la durée peut être relevé.

Le Salon Maison & Objet de septembre dernier avait pour thème central « House of Games ». Avec cartes à jouer ou motifs d'échiquiers qui envahissent la décoration.

direction ***numérique***

50 %
DES CONSOMMATEURS
sont suspicieux quant à l'honnêteté des avis en ligne, d'après les observations de la communauté Bazaarvoice.

RDV
LE 20/10
pour une matinée de conférence à l'ESCP Europe, organisée par la chaire « Internet of Things » (Paris).

Shutterstock

LA CYBERSÉCURITÉ, UN SUJET COMEX ?
Après la publication d'un Livre blanc remarqué sur l'intelligence artificielle, le Cigref récidive avec un autre rapport. Cette fois, les DSI se penchent sur la gouvernance des cyberrisques. Un risque « polymorphique » à traiter de façon transversale par leurs dirigeants.

Quand Airbus se met au streaming d'images

TRANSFORMATION //
En diffusant des clichés satellites sur le Web grâce au cloud computing, la filiale Défense et Espace s'ouvre à l'économie des données. Et réfléchit même à des services pour le grand public.

Florian Dèbes
@FL_Debes

HAUTE RÉSOLUTION. Sur simple abonnement, une entreprise peut observer en ligne les évolutions atmosphériques d'une région grâce aux services de données d'Airbus. *Photo Airbus DS 2013*

C'est l'autre transformation d'Airbus. Alors que le groupe d'aéronautique aplatit son organigramme (lire page 1), ses métiers changent : au-delà de la fabrication d'avions, d'hélicoptères, de satellites et de lanceurs spatiaux, les filiales du groupe ont maintenant la responsabilité d'ouvrir des flux de données associées aux engins en activité. Ces services prennent parfois des allures inattendues.

Airbus Défense et Espace lance ainsi une plateforme de vidéo en streaming. Dès la fin du mois, One Atlas diffusera des prises de vue captées depuis l'orbite terrestre par la flotte de quatre satellites du groupe européen. Agences d'Etat, opérateurs télécoms et même industriels de l'agriculture sont friands de ces images qui en disent long sur le climat, les mouvements de population et le développement économique d'un territoire. « *Toutes les terres émergées sont filmées en haute résolution au moins une fois par an*, relève Philippe Pham, le directeur général d'Airbus Défense et Espace GEO-Information et Services. « *Nous sommes confrontés à une problématique de stockage de ces centaines de teraoctets.* » Ce dirigeant sait de quoi il parle, il tient aussi le rôle de directeur technique de la branche. Pour mener à bien son projet, il s'est appuyé sur les technologies d'informatique à distance et mutualisées du cloud computing dit « public », en partenariat avec Google Cloud Platform.

Cette évolution simplifie la diffusion des vues satellites. Jusqu'à présent, Airbus Défense et Espace envoyait ses images à ses clients par serveurs FTP. Parfois, le process nécessitait même de passer par des disques durs externes, de la main à la main. Désormais, toute entreprise abonnée – à différents tarifs, de quelques centaines de milliers à des millions d'euros par an – peut sélectionner la région du monde qui l'intéresse et observer en ligne les évolutions atmosphériques et terrestres depuis un simple ordinateur. Le tarif varie selon l'ancienneté des archives désirées. « *Nos clients nous le demandaient, les progrès d'infrastructure informatique le permettaient, tout nous poussait à entreprendre ce mouvement vers les plates-formes de cloud computing* », souligne Philippe Pham. Ce n'est qu'un premier pas. Ces progrès technologiques ouvrent surtout la voie à des services d'analyse de données à valeur ajoutée.

Agrégation d'intelligence

Airbus Défense et Espace entend permettre à ses clients d'interpréter par eux-mêmes les données satellitaires envoyées. « *Nos équipes travaillent à l'agrégation de plusieurs flux d'intelligence sur nos images* », esquisse le dirigeant en pensant aux données puisées sur le Web (notamment la météo) et aux relevés géographiques des réseaux télécoms. En fournissant l'algorithme de traitement des données, Airbus Défense et Espace reste au centre du jeu. A terme, cet écosystème pourrait s'ouvrir à des partenaires tiers.

Google et Airbus réfléchissent déjà à intégrer des technologies de « machine learning » : avec Tensor Flow, l'intelligence artificielle de l'américain, il devrait être possible d'automatiser le « dénuagement » des images, quand des cumulonimbus perturbent la netteté des clichés.

Autre perspective rendue possible : créer un service d'alertes automatiques susceptible d'avertir le client dès la détection d'un événement prédéfini sur les images.

Enfin, Airbus Défense et Espace ne s'interdit pas non plus de profiter des effets d'échelle du cloud computing : « *Nous réfléchissons à nous ouvrir au grand public* », pense tout haut Philippe Pham. Il reste encore cependant à déterminer avec précision ce qui pourrait attirer un consommateur vers ce type d'images satellites. Là encore, pour ce nouveau marché, Airbus pourrait se faire épauler par des partenaires.

À NOTER
Airbus Défense et Espace fournit des images satellites à Google depuis 2008, pour le service Earth notamment.

DIGITAL **NEW WORLD**

Benoit Decout/RÉA

OLIVIER MATHIOT
PDG de PriceMinister-Rakuten.
@oliviermathiot

La livraison, le cœur de l'e-commerce

Le saviez-vous ? La livraison n'est pas gratuite. Certes, la promesse de gratuité est affichée chez nombre d'e-commerçants. Mais on devrait plutôt écrire – nuance importante – « livraison offerte » ! Longtemps, la course aux bas prix s'est posée en unique moteur de différenciation dans la compétition de l'e-commerce et des places de marché.

Mais le discount ne créait pas de préférence forte à long terme. Désormais, l'enjeu de l'e-commerce vise à gérer sa logistique à la fois sans perdre d'argent et en satisfaisant des cyberacheteurs exigeants. Avec, en toile de fond, cette lapalissade : la fidélité se gagne sur le terrain du service.

Or, dans le commerce en ligne, le service central et principal est la livraison. Il revient donc à l'acheteur de comprendre le prix et de juger de la valeur du service. A lui de choisir le niveau de service qu'il souhaite, sachant qu'une livraison express à domicile sera nécessairement plus chère qu'une livraison dans un point relais.

Problème : la multiplication des méthodes de livraison transforme les e-commerçants en complexes boîtes à outils. Et autres difficultés : comprendre les attentes des internautes est tout sauf aisé. Une livraison offerte et rapide est forcément attractive aux yeux des clients ; d'autant que – selon la catégorie du produit acheté – ce service peut être enrichi de promesses clefs, telles que la traçabilité du colis, l'information en temps réel des étapes progressives de la livraison, certaines garanties associées au bon déroulé de la livraison, etc.

De nombreuses start-up innovent en la matière. Cubyn, par exemple, résoud le problème du « premier kilomètre » de la façon suivante : cette société soulage les petits commerçants en emballant et transportant leurs produits vendus en ligne jusqu'à l'entrepôt, tout en les faisant profiter des tarifs négociés avec les transporteurs. La question du « dernier kilomètre » est, elle, traitée par l'entreprise Stuart, en envoyant le jour même des livreurs à pied ou bien à vélo jusqu'au domicile de l'acheteur. La Poste ne s'y est d'ailleurs pas trompée, elle a investi 22 millions d'euros dans cette start-up, fin 2015.

Enfin, dernière illustration avec les transports longue distance, eux aussi objets d'innovation numérique. La place de marché des transporteurs routiers Convargo permet à chaque camion d'optimiser son taux de remplissage, et donc le prix de la livraison au final. ■

INSCRIPTION ET PROGRAMME WWW.TRANSFAIR.PRO | @TRANSFAIR2016

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES Région Paris Ile-de-France · CCI PARIS ILE-DE-FRANCE · CRCC · CRCC · Conseil régional des notaires · CHAMBRE DES NOTAIRES DE PARIS

PARTENAIRES PREMIUM
In Extenso finance & transmission

PARTENAIRES MEDIA
Les Echos · Le Parisien

votre carrière

2.600
CDI ET 1.000 STAGES (DONT 120 À L'INTERNATIONAL)
sont actuellement proposés chez Sopra Steria (services du numérique). Ainsi que 350 contrats en alternance.

NOUVEAU : UNE CERTIFICATION DE PRATICIEN EN HOLACRATIE
Cette formation se propose de donner les moyens d'appréhender les bases de l'holacratie, décryptée par le menu dans l'ouvrage de Brian Robertson. Du 5 au 9 décembre via IGI Partners.

LA MASTERCLASS DE **BÉATRICE OGÉE //**

« L'écoute active, c'est une compétence clef »

Europ Assistance

La directrice générale d'Europ Assistance en France dévoile les défis internes liés à la nécessaire transformation de l'entreprise.

—Propos recueillis par ***Valérie Landrieu***

Béatrice Ogée, Europ Assistance vient de lancer une plate-forme de marché grand public… Quelles sont vos méthodes en termes d'innovation ?
Pour mener à bien ce type de projet, nous fonctionnons par petites unités composées de collaborateurs qui viennent d'horizons différents, et qui sont couplés entre les différents filiales pays du groupe. Nous avons aussi réfléchi à l'assistance automobile de 2025 avec des sociologues, ou travaillé sur l'assistance aux personnes âgées avec une start-up engagée sur la maison connectée. Douze chantiers sont actuellement menés en parallèle dans le groupe. Europ Assistance France est présent sur plus de la moitié d'entre eux.

Le programme de lean management en cours en France, en Espagne et en Italie ne freine-t-il pas l'innovation ? Les interstices « non processés » ne pourraient-ils pas être une source de créativité ?
Chez Europ Assistance, le lean management est une démarche interne au service des équipes ; il n'y a ni consultant, ni matrice de consultant. Il s'agit d'un processus d'amélioration continue dans une entreprise en transformation. Mais je n'opposerais pas les démarches, qui m'apparaissent complémentaires. Je considère qu'en permettant d'identifier les points de faiblesse et d'amélioration, le lean management est un facteur d'innovation interne très fort, qui permet par ailleurs, justement, de dégager des interstices temporels pour innover.

Le service d'assistance évolue mais demeure votre cœur de métier. Comment insufflez-vous cet état d'esprit en interne ?
L'écoute active des chargés d'assistance est une compétence clef. Je souhaite que tout le monde, fonctions support et membres du comité de direction compris, passent sur les plateaux avec eux pour être en mesure d'incarner cette notion d'assistance. L'entreprise a cinquante-trois ans ; elle a vécu tout au long de ces années dans l'esprit des fondateurs. Le défi est de le conserver tout en transformant nos métiers. Le pire des dangers serait de nous replier dans des habitudes. Nous étions pionniers des métiers de l'assistance ; nous devons être des pionniers de la transformation digitale de l'assistance, en conservant cette notion d'écoute.

Le numérique transforme le secteur de l'assurance mais son goût pour les données effraie. La question de la data, dans sa dimension éthique, est-elle un sujet ?
Pas encore, mais ça va le devenir… Nous ne nous sommes pas encore approprié la question. Quoi qu'il en soit, notre métier est très encadré. Nous sommes avant tout une société de services et nous utilisons les data uniquement dans le cadre des prestations de services rendues, notamment dans le cadre médical, ce qui nous oblige à d'autant plus de prudence et d'exigence.

Après la mutation d'Els Van de Water à Milan, vous restez la seule femme à siéger au comité de direction du groupe. Etes-vous favorable aux quotas féminins dans les instances dirigeantes ?
Je suis très partagée sur la question. Ce peut être bénéfique pour provoquer une prise de conscience, mais, au fond, je préfère la diversité dans toutes ses composantes. Les variétés de nationalités, d'origines, de profils, de parcours constituent ce à quoi j'accorde le plus d'importance en tant que dirigeante. On ne peut toutefois nier que les instances de direction ou de contrôle fonctionnent encore majoritairement plutôt sur des codes masculins. Cela changera par l'intégration de profils diversifiés et parmi ceux-ci de femmes de talent

Quel est votre principal moteur dans la conduite de votre carrière ?
Seule la mission m'intéresse. Je n'ai jamais raisonné en termes d'étape ou de position. Je suis avant tout un entrepreneur. A un moment de mon parcours, je me suis posé la question de savoir si je devais créer ma structure. Je ne l'ai pas fait parce qu'à ce moment-là, j'ai vraiment pris conscience que ce qui me plaît avant toute chose, c'est de travailler en collectif. ■

Quel est le « job » exact de ce produit ou service ?

BUSINESS **LIFE**
de **Muriel jasor**
@Mljr75112

Angel de Munter

Cette idée trotte dans la tête de Clayton Christensen, l'inventeur de « l'innovation disruptive », depuis bientôt une quinzaine d'années : quand des clients sont satisfaits d'un produit ou d'un service, ils font bien davantage que l'acheter, ils « l'embauchent » ! Sa théorie du« jobs-to-be-done » est désormais explicitée dans un ouvrage collectif non encore traduit en français (« Competing Against Luck »). Il ressort de l'opus coécrit par le professeur de la Harvard Business School que les ingrédients du succès d'un produit ou d'un service reposent non seulement sur sa qualité intrinsèque, son positionnement concurrentiel ou son prix, mais surtout sur sa capacité à trouver une solution aux problèmes d'un client. Pourquoi les gares de banlieues américaines dopent-elles autant leurs ventes de milk-shakes le matin ? Parce qu'ils sont particulièrement bons ? En vérité, la plupart des clients les achètent pour… tuer le temps qui s'écoule durant le trajet qui sépare le lieu de leur domicile de celui de leur travail. A la grande stupéfaction des marketeurs (qui ont aussitôt amélioré sa présentation et facilité son mode de paiement), le milk-shake se positionne en rival d'autres gourmandises mais aussi de la lecture d'un journal, d'un livre ou d'une tablette. Exemples de ce type à l'appui, Clayton Christensen milite en faveur d'une approche holistique du client, étudié sous diverses dimensions – sociale, émotionnelle, temporelle, etc. Cartographier puis anticiper les besoins du consommateur permet, selon lui, de comprendre avec précision ce qui se passe dans son esprit et sa vie. De l'adoption d'une telle démarche seraient nés les Airbnb et autres Uber. En France, la start-up Tidybear espère sans doute un destin similaire. Experte en ménage post-soirées– moyennant frais d'intervention partagés entre fêtards –, elle songerait à présent à lancer un service de nuit. Une envie, une exécution et un client roi ? « *Vous avez besoin de quelqu'un pour sauver le monde en 24 heures ? Jack Bauer est votre homme !* », plaisante Clayton Christensen. Par précaution , on rappellera toutefois le credo de Vineet Nayar : « Les employés d'abord, les clients ensuite », selon lequel il ne saurait y avoir de bons produits ou services sans salariés satisfaits. ■

nomination
nomination.fr

Les rubriques « Ils ont bougé » présentes dans ce numéro, qui rendent compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous ont été fournies par **notre partenaire Nomination.fr**, le service de veille et d'information sur les décideurs.

ARRÊT SUR SOI par Eric Albert

L'évaluation : le cœur du management

DR

Fondateur et président de l'Ifas
ea@Ifas.net

General Electric a annoncé que l'entretien annuel, véritable institution RH au point d'être inscrit dans la loi, était abandonné. Accenture, Deloitte ...., ce n'est pas la seule entreprise à prendre cette décision, et cela pose la question de l'évaluation. Elle est essentielle, car, in fine, chaque collaborateur s'ajuste pour essayer d'être apprécié positivement. L'évaluation est donc un guide pour les acteurs au quotidien. Le constat est que le rythme annuel n'a plus de sens par rapport à celui de l'activité (notamment pour fixer des objectifs), que les perceptions sont faussées par les trois dernières semaines et que l'exercice prend trop de temps.

Le manager ne peut plus être seul juge. Il n'a qu'un angle de vue et son regard, nécessairement parcellaire, ne saurait couvrir objectivement l'évaluation de ses collaborateurs. Dès lors, c'est le rôle même du manager qui est remis en cause. L'évaluation lui donne le pouvoir, la légitimité, la capacité à faire pression et en partie l'autorité. La lui enlever, c'est redéfinir radicalement sa valeur ajoutée et son positionnement dans l'entreprise. S'il ne fixe plus d'objectifs ni ne contrôle ni ne sanctionne, que fait-il ? La réponse n'est pas toujours claire, car elle s'abrite derrière des formules de type facilitateur, révélateur de talents, coach, etc. Que signifie sur le fond cette évolution ? D'abord, la priorité est donnée à l'équipe sur l'individu. En instituant des systèmes d'évaluations croisées, on affirme que l'essentiel est d'être apprécié par ses pairs. Si c'est indispensable, car beaucoup se joue dans les interactions, ce n'est pas suffisant. Vouloir être populaire peut conduire à devenir populiste. Or l'entreprise a parfois besoin d'actions et de mesures impopulaires. Ensuite, le rapport au temps. Tout se fait en temps réel dans l'immédiateté. On voit bien l'intérêt de l'ajustement immédiat, mais cela comporte aussi des inconvénients. Le présent est chargé d'émotions sans prise de recul. Un événement efface le précédent. Or tout l'intérêt de l'évaluation est de faire réfléchir pour trouver comment progresser.

Cette évolution, qui va se diffuser dans beaucoup d'entreprises, devra conduire les managers à cultiver leur autorité. Plus on leur enlève du pouvoir direct, plus ils se trouvent devant la nécessité de s'imposer par une valeur ajoutée visible de tous. Chacun étant plus autonome, le manager devra en permanence s'assurer que tous sont alignés sur les mêmes priorités. Cela suppose une fréquence élevée de contacts sans donner l'impression qu'on est sur le dos de ses collaborateurs.

ET APRÈS ?

Comme le jeu collectif est privilégié, le manager devient le garant de son bon fonctionnement. Deux compétences lui seront nécessaires : comprendre ce qui se passe entre les acteurs et aider chacun à faire évoluer ses comportements. Avec des équipes entièrement plongées dans le quotidien, le manager inscrit le moyen terme dans les préoccupations. Présence sans contrôle, spécialiste de l'humain, garant du moyen terme et de la prise de recul font partie des grandes mutations à venir dans le management. Et ce ne sont pas les seules !

Web
SUR **BUSINESS.LESECHOS.FR**
- **Samsung : comment rappeler des produits défectueux.** Les opérations de rappel exigent un dialogue avec tous, surtout les consommateurs. **echo.st/m209081**
- **Ransomware : « Ne payez pas ! ».** Les attaques avec demande de rançon se multiplient. Payer ne garantit pas un rendu du données. **echo.st/m300882**

E-CONVOCATIONS.COM
DÉMATÉRIALISEZ VOS CONVOCATIONS
Sécurisez vos procédures d'envoi de courriers et envoyez un grand nombre de documents électroniques au même instant.
solutions.lesechos.fr/convocation-electronique
Un service proposé par Les Echos Solutions