

cadres

N° 82 - JUIN 2014 - www.courriercadres.com

& dirigeants

DOSSIER

**Les nouvelles voies
de l'incentive**

SONDAGE EXCLUSIF

**Le moral des cadres
en berne**

L'INTERVIEW DU MOIS

Jean-Christophe Sciberras,
président de l'ANDRH

CADRES ET DIRIGEANTES

Osez la promotion !

SPÉCIAL

Ces inventions qui vont changer

**Le monde
du travail !**

M 01061 - 82 - F: 4,90 € - RD



BMW
BusinessDrive

www.bmw.fr



L'ÉLÉGANCE SUR TOUTE LA LIGNE.

NOUVELLE BMW SÉRIE 4 GRAN COUPÉ.

Avec la Nouvelle BMW Série 4 Gran Coupé, BMW crée un modèle à l'esthétique fascinante bénéficiant de toutes les fonctionnalités d'une berline. Empruntant sa silhouette élancée et sa ligne de toit fuyante au modèle coupé, elle a été conçue avec un hayon électrique, cinq portes, cinq places et des émissions à partir de 119 g de CO₂/km.

Rendez-vous sur bmw.fr/businessdrive ou en concession BMW à partir du 19 juin.



BMW BusinessDrive

Solutions de mobilité durable

Consommations en cycle mixte de la Nouvelle BMW Série 4 Gran Coupé :
4,5 à 8,3 l/100 km. CO₂ : 119 à 193 g/km.

Le cloud pour gagner la course.

La victoire tient parfois à quelques nanosecondes. Pour gagner, la précision des données compte autant que le pilote. Grâce à Microsoft Dynamics, Azure et Office 365, l'écurie Lotus F1 Team partage en temps réel les informations de deux cents capteurs placés sur la voiture. Usure du moteur, couple, vibrations. Tout est analysé. Parfaitement synchronisée, toute l'équipe, de l'atelier à la piste, peut prendre les décisions qui comptent à l'arrivée.

Ce cloud fait la différence. C'est le Cloud Microsoft.

Productivité

Social

Plateforme

Données

En savoir plus sur microsoftcloud.fr

 Microsoft Cloud



Par **Mathieu CÉCÉ**,
directeur des rédactions.

Manager, c'est aussi **savoir s'adapter !**

Vous pourrez lire dans ce magazine un dossier complet ayant pour thème : l'entreprise du futur, dédiée à ces inventions qui vont changer le monde du travail. Ce n'est un secret pour personne : l'univers de l'emploi évolue constamment.

Ce phénomène est lié à différents facteurs : économique, avènement de nouvelles technologies... Les salariés doivent ainsi toujours prendre le pas de toutes ces mutations. Mais ce ne sont pas les seuls... Les managers également ! Pour eux, il est peut-être deux fois plus complexe de s'adapter à cette donne : ils doivent en effet se mettre à la page pour pouvoir travailler au quotidien (imaginez ce que serait devenu un manager il y a quelques années s'il ne s'était pas penché sur l'utilisation de nouveaux outils comme ceux proposés par Google Drive ?), mais en plus, ils doivent souvent être en mesure de montrer l'exemple, voire d'apprendre ou d'aider leurs collaborateurs à s'en servir. Sans oublier qu'il est de plus en plus pertinent d'être visionnaires et donc d'anticiper les nouvelles technologies qui arriveront demain dans leurs entreprises.

Cette dimension rend le travail quotidien du manager moderne encore plus difficile que par le passé. En effet, l'adaptation devient une constante pour lui. Et tout cela, sans oublier encore une fois les tâches qu'il doit effectuer au quotidien. Le hasard a voulu que la rédaction de *Courrier Cadres* se penche sur un autre dossier dans le numéro que vous tenez entre les mains : Les nouvelles tendances de l'incentive. Là encore, impossible pour les grandes entreprises d'imaginer emmener leurs équipes au bout du monde, dans la conjoncture économique actuelle, comme c'était le cas auparavant. Le manager doit donc trouver de nouvelles méthodes pour penser ses incentives tout en respectant un équilibre coût/pertinence d'une telle opération.

Nous le voyons, de plus en plus, le manager doit composer avec ces tendances. C'est à ce prix qu'il réussira à accomplir au mieux ses différentes missions.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture !

“Que serait devenu un manager il y a quelques années s'il ne s'était pas penché sur l'utilisation de nouveaux outils comme ceux proposés par Google Drive ?”

Bien à vous.

AVEC RÉCYLUM, RECYCLER LES LAMPES DE VOTRE ENTREPRISE, C'EST SIMPLE.

FOURNITURES
DE BUREAU



En ce moment
**1 Lumibox
commandée
= 10€
de bon d'achat*
en VOD****

05 00 00 00 00 - Récylum - RCS Paris B 482 322 946

Choisissez une solution simple pour recycler les lampes de votre entreprise.

Avec le **Service Lumibox®** optez pour la sérénité : votre **distributeur en fournitures de bureau**, partenaire de Récylum, s'occupe de tout, de la **livraison** à la **reprise** de votre Lumibox pleine. C'est simple, éco-responsable et conforme à la réglementation.

Pour recevoir votre Lumibox :

www.recylum.com/service-lumibox

► N°Azur 0810 001 777

PRIX APPEL LOCAL



*Offre valable uniquement sur la page dédiée du site recylum.com en remplissant le formulaire

** Vidéo à la demande



Eco-organisme à but non lucratif

ZAPPING**8 ACTUALITÉS****12 L'INTERVIEW DU MOIS**

ENTRETIEN AVEC
**JEAN-CHRISTOPHE
SCIBERRAS**

président de l'ANDRH

16 POINT DE VUE

Le différé d'indemnisation :
une mesure pour défendre
l'emploi des seniors

18 SONDAGE

Le moral des cadres en berne

20 ZOOM SUR...**MONTPELLIER**

attire, mais doit fidéliser

26 LIVRES**28 AGENDA****29 CONJONCTURE****REGARDS
D'EXPERTS****54 MANAGEMENT**

La symétrie des attentions,
condition du bien-être au
travail

55 ORGANISATION

Tableaux de bord et reporting :
deux outils indispensables pour
l'efficacité commerciale !

56 MUTUELLES D'ENTREPRISES

Évolutions fiscales : note salée
et nombreux réajustements
à prévoir

**MANAGEMENT
& CARRIÈRE****60 MÉTIER**

Digital planner : tout pour
Internet

62 OPPORTUNITÉS INTERNATIONALES

Royaume-Uni : le marché
de l'emploi est déjà reparti !

64 CADRES ET DIRIGEANTES

Osez la promotion !

68 DROIT

Peut-on sauver ses primes
et avantages en nature ?

70 COMMENT JE GÈRE ?

- Mon boss ne me laisse pas manager !
- Hygiène douteuse d'un collègue : faut-il y mettre son nez ?

**73 LE CADRE DU MOIS**

Carine Roehry, professeur
de fitness et de gymnastiques
douces

74 DOSSIER SPÉCIAL

**LES NOUVELLES VOIES
DE L'INCENTIVE**

INITIATIVES**86 ENTREPRISE**

- Corporate venture : "Le phénomène s'accélère depuis quelques années"
- S'appuyer sur les compétences d'un senior

90 FRANCHISE

- Signé, c'est signé !

92 VOTRE VIE VOTRE AVIS**94 CULTURE****96 CONSO****49 OFFRE D'ABONNEMENT****30 À LA UNE**

**Ces inventions
qui vont changer
le monde du
travail !**





UN SALARIÉ SUR DIX EN RETARD AU MOINS UNE FOIS PAR MOIS

Qui n'est jamais arrivé en retard au travail ? Selon une nouvelle étude menée par CareerBuilder, spécialisé dans les solutions globales de recrutement, un salarié sur dix avoue être en retard au moins une fois par mois.

Ils seraient même 11 % à être dans cette situation chaque semaine. Cette enquête nationale menée sur un échantillon représentatif de 1 000 salariés dans tous les secteurs et tailles d'entreprises en France montre aussi que toutes les structures sont logées à la même enseigne. *“Les employeurs comprennent que de temps à autre, des circonstances indépendantes de la volonté d'un salarié le mettent en retard au travail, analyse Frédéric Woldanski, directeur général de CareerBuilder France. Cela devient un problème lorsqu'une telle attitude est répétitive ce qui oblige les employeurs à prendre des mesures disciplinaires.”*

Pour justifier ces retards, 33 % des salariés avancent les difficultés de circulation, 20 % citent un souci dans les transports en commun, quand 25 % invoquent un manque de sommeil. Ils sont 13 % à utiliser la contrainte de déposer les enfants à l'école comme mot d'excuse et 11 % à se justifier grâce à une météo défavorable. ■

EMPLOI CADRE EN EUROPE : LE MARCHÉ REDÉMARRE DOUCEMENT

Le PIB de la zone euro devrait croître de 1,2 % cette année et atteindre 1,5 % en 2015, selon la Banque centrale européenne. Pour le cabinet Hudson, les perspectives de recrutement sont directement liées à la croissance. Le cabinet observe que certains marchés redémarrent plus vite que d'autres, *“notamment dans les pays qui ont assoupli au maximum les contraintes législatives liées au marché de l'emploi, pour une meilleure flexibilité et une capacité de réaction plus rapide en cas de redémarrage de leur activité : comme en Allemagne et aux Pays-Bas, avec en tête le Royaume-Uni, l'Espagne et la Belgique.”*

Le dynamisme est plus fort dans ces pays qu'en France, où la situation est plus contrastée. Selon Alexis de Bretteville, CEO d'Hudson Europe, *“les décideurs et recruteurs français restent encore très frileux et manquent de confiance et de visibilité pour investir et recruter. Il y a encore trop d'incertitudes au niveau de l'évolution des cadres législatifs et fiscaux pour apporter une sérénité nécessaire sur le marché.”*

Le regain de l'emploi profite au secteur tertiaire, notamment aux activités touchant à l'économie digitale, et plus particulièrement à l'e-commerce et aux infrastructures IT. Les industries de pointe sont également en développement comme l'aéronautique, les biotechnologies, la recherche. Les experts digitaux seront les métiers porteurs de 2014. Les ingénieurs continuent enfin de profiter d'une forte employabilité du fait de la pénurie de ces profils dans tous les secteurs d'activité. ■



GLOBAL CONTACT LANCE UNE ENQUÊTE SUR L'EMPLOI DES FEMMES DANS LES MILIEUX SCIENTIFIQUES

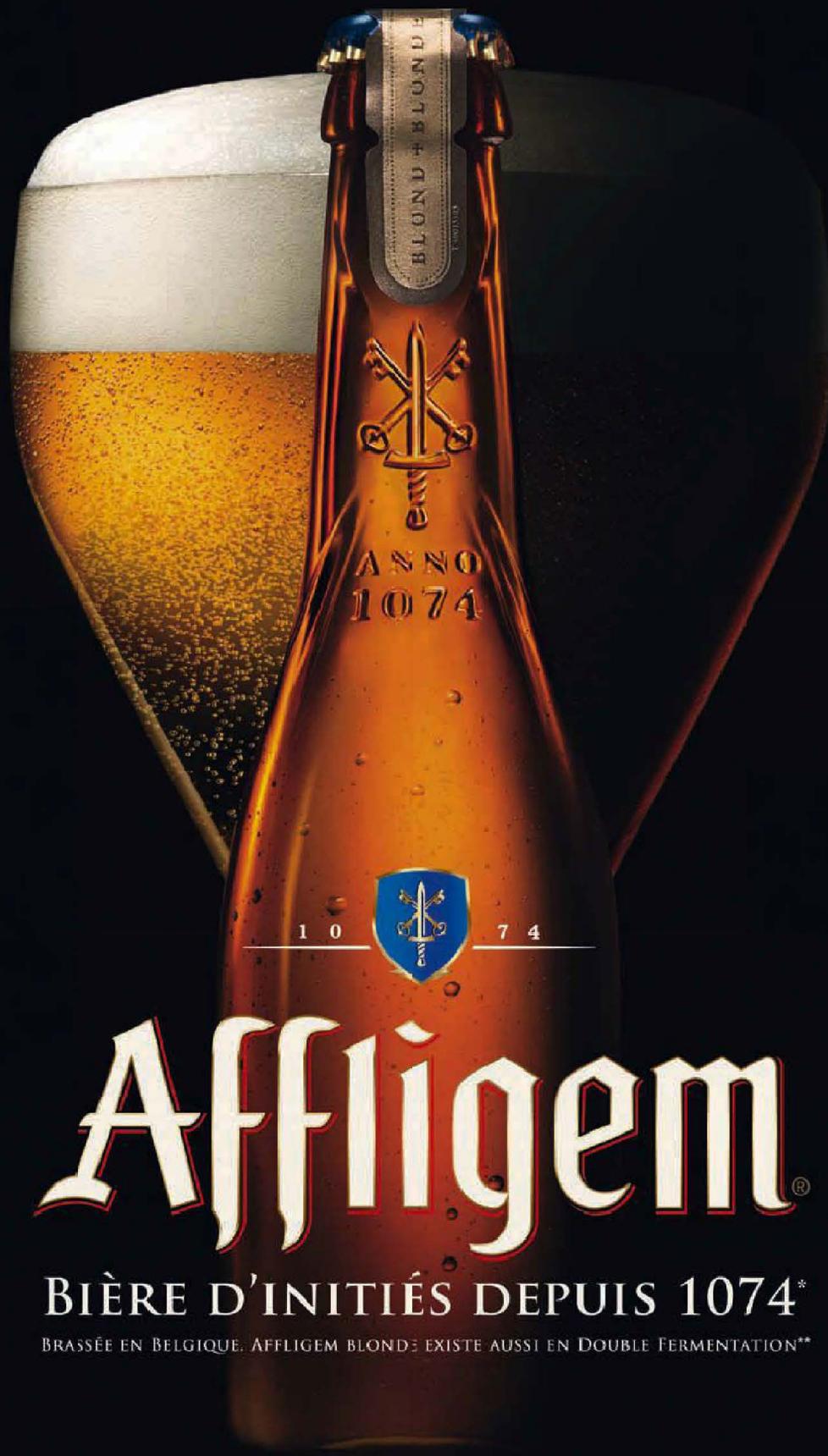
Les femmes sont moins nombreuses que les hommes dans les filières scientifiques. Si cette réalité a beaucoup de mal à s'inverser, force est de constater que la féminisation des filières scientifiques et techniques est une tendance de fond.

Pour en savoir plus sur la situation actuelle, le cabinet Global contact lance l'étude Mutationnelles, une enquête en ligne qui invite l'ensemble

des Français, de plus de 18 ans et actifs, à répondre aux questions accessibles en ligne à l'adresse www.mutationnelles2014.fr, jusqu'au 30 juin.

L'ambition de cette enquête est de décrypter les dernières tendances en matière de formations et d'emplois des femmes, dans les métiers liés aux sciences mais aussi aux technologies et à l'innovation. Les

participants seront interrogés autour de thématiques comme : à qui avez-vous fait le plus confiance pour choisir votre formation ? La personne avec qui vous vivez est-elle un partenaire pour votre carrière ? Ou encore votre avis sur quatre technologies émergentes dans l'énergie. Les résultats de l'enquête seront publiés en septembre prochain. ■



Affligem®

BIÈRE D'INITIÉS DEPUIS 1074*

BRASSÉE EN BELGIQUE. AFFLIGEM BLONDE EXISTE AUSSI EN DOUBLE FERMENTATION**

ABDÉE DOMINIQUE CORNUAN-SOMMET - 4, Entrepôt 853, Boulevard 1484-262

*Depuis 1000 ans, la recette de la bière Affligem est transmise par les moines de l'Abbaye à nos maîtres brasseurs, gage de sa haute qualité. **Disponible uniquement en CHR.

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

L'APEC CRÉE 15 DÉLÉGATIONS TERRITORIALES

15 délégations territoriales couvrant une à deux régions ont été créées par l'Apec (Agence pour l'emploi des cadres). En fonction de la taille du territoire et de l'importance de son bassin d'emploi, la délégation comprend une ou plusieurs implantations. Au total, ce sont 26 centres et 19 antennes et permanences qui structureront le territoire. Chaque délégation est dirigée par un délégué territorial prenant ses fonctions au plus tard le 1^{er} juillet. Ses missions seront de piloter l'ensemble des activités "cadres" et "entreprises", de renforcer la présence de l'Apec sur le territoire et d'intensifier les liens avec les acteurs institutionnels locaux. ■



MÉTIERS DE L'INFORMATIQUE : DES PROFESSIONNELS EN MANQUE DE RECONNAISSANCE

Dans le secteur informatique, 74 % des cadres confirmés et 69 % des cadres de 1^{er} niveau, des techniciens et des employés qualifiés se disent satisfaits de leur ambiance de travail, selon un baromètre Michael Page - Page Personnel. 77 % des premiers se disent motivés, de même que 80 % des seconds. En revanche, seuls 47 % des cadres confirmés et 38 % de leurs confrères de 1^{er} niveau, techniciens et employés qualifiés s'estiment actuellement reconnus. Or, 9 salariés sur 10 pensent que la reconnaissance de leur travail est importante. 52 % des cadres confirmés se disent plutôt satisfaits de leur rémunération et ils attendent de leur employeur davantage d'aide concernant leur développement professionnel. Les salariés du secteur informatique se disent optimistes et majoritairement confiants dans l'avenir. "Cet optimisme est

fondé : la demande recommence à s'exprimer et de grandes sociétés de service ont annoncé des plans de recrutement ambitieux pour 2014", selon Marlène Ribeiro, directrice de la division systèmes d'information de Michael Page. Une nuance, néanmoins, se fait entendre de la part des cadres de 1^{er} niveau, techniciens et employés. Ils se montrent "sensiblement moins confiants que les cadres confirmés", explique Julien Weyrich, directeur de la division informatique de Page Personnel. *Cette tendance est à rapprocher du fait que plus d'une personne interrogée sur deux envisage la délocalisation de son métier comme une probabilité dans les 3 prochaines années. Mais leur motivation est forte et 2 personnes sur 3 sont prêtes à bouger pour saisir une offre d'emploi intéressante, y compris à l'étranger.* ■

55 % DES FRANÇAIS SERAIENT PRÊTS À TRAVAILLER À L'ÉTRANGER POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

Une grande majorité de Français (80 %) seraient prêts à "tout plaquer" pour aller travailler à l'étranger. Speaking-agency et Meteojob ont enquêté pour comprendre pourquoi. Le sondage fait ressortir deux principales raisons à cette envie d'ailleurs : 55 % des répondants souhaitent bénéficier d'une meilleure qualité de vie et 54 % recherchent un dynamisme économique meilleur que celui de la France actuellement. Et ce sont les pays outre-atlantique qui sont privilégiés avec le Canada qui recueille 94 % des voix et les États-Unis, 43 %. L'Allemagne et la Belgique arrivent en 3^e et 4^e positions avec un peu plus de 20 %.

À l'inverse, certains pays n'attirent pas les sondés. C'est particulièrement le cas de la Roumanie, qui arrive en tête des

pays qui font le moins rêver les Français, suivie par l'ensemble des pays de l'Est et de la Grèce. Selon les auteurs de l'étude, il n'y a pas une raison principale qui ressort mais cela serait dû à des a priori négatifs sur le pays en question.

Et les étrangers que pensent-ils de la France ? Pour 64 % de ceux interrogés, la culture française est ce qui rend le pays attractif. Par contre, lorsque l'on demande aux Français : "Si vous étiez étranger, pourquoi venir travailler en France ?", aucune caractéristique ne se détache réellement. 30 % mettent en avant la culture, 30 % la qualité de vie et 30 % les meilleures conditions de travail. Mais seulement 2,8 % d'entre eux pensent que le dynamisme économique du pays est un atout ! ■

Être entrepreneurs & Mousquetaires



C'est créer sa
propre entreprise
et rejoindre des
enseignes leaders
sur leur marché



Jérôme et Lydiane Barbotte
Propriétaires d'un Poivre Rouge
Champniers (16)

Intermarché

Netto

BRICO MARCHE

ROADY



Choisir une enseigne du Groupement, c'est devenir son propre patron à 100% mais aussi devenir Mousquetaires. C'est codiriger un groupement de plus de 3500 points de vente et 146 000 collaborateurs. En participant aux décisions stratégiques du Groupement des Mousquetaires, vous décidez de votre propre avenir. Et parce que la réussite du Groupement passe d'abord par votre réussite, vous bénéficiez pendant votre installation, pour vos approvisionnements et votre développement de moyens et de services mutualisés performants. Rejoignez les Mousquetaires, l'un des premiers groupements d'entrepreneurs indépendants.

www.devenir-mousquetaires.com

JEAN-CHRISTOPHE SCIBERRAS

“Le responsable RH est au cœur des crises”

Le 20 juin, l'Association nationale des directeurs des ressources humaines organise ses Assises 2014. L'occasion de faire le point sur les évolutions de la fonction RH avec Jean-Christophe Sciberras, président de l'ANDRH, mais aussi directeur des Ressources humaines France et directeur des Relations sociales groupe chez Solvay.

Propos recueillis par Aline GÉRARD

“Le travail se complexifie.”

L'ANDRH organise ses Assises le 20 juin prochain. Quel sera l'axe central de cette année 2014 ?

L'axe central est porté par l'actualité qui ne manque pas en matière sociale. Nous avons retenu deux thèmes majeurs pour nous. Les conséquences de la réforme de la formation et l'emploi des jeunes qui nous paraît un thème prioritaire. Nous ferons un zoom particulier sur les formes d'aides à l'emploi des jeunes comme l'apprentissage.

Quelles sont les principales évolutions qui ont profondément modifié la fonction RH ces 10 dernières années ?

Nous avons eu finalement trois phénomènes de contexte. Tout d'abord un phénomène de crise. C'est reparti depuis 2007 alors qu'à un moment donné, on pouvait penser que les questions en termes d'emploi en France tendaient à se résoudre. La deuxième

crise est celle des risques psychosociaux, avec une irruption un peu à la même date : 2006-2007. C'est à ce moment-là que les premières grandes affaires ont émergé.

Le troisième enjeu majeur, c'est l'international, la globalisation des entreprises.

Tous ces phénomènes de contexte ont un impact évident sur les priorités RH et sur leur rôle. Aujourd'hui, le responsable RH est au cœur des crises, qu'elles soient sociales ou économiques. On attend de lui qu'il soit apporteur de solutions pour le management et pour la direction générale qui a des équilibres délicats à trouver. Il s'agit à la fois de gérer des crises et en même temps de gérer l'avenir, c'est-à-dire, pour faire simple, l'international. Car beaucoup d'entreprises ne peuvent pas se permettre de rester dans leur périmètre actuel, sinon cela sera difficile plus tard, et ça l'est peut-être déjà. Il faut donc gérer des

crises de court terme et se propulser dans une dimension de plus long terme.

Dans un contexte de crise, les dirigeants d'entreprise ont tendance à réfléchir davantage sur le court terme. Les fonctions RH ont-elles réellement les moyens de s'inscrire dans une vision de long terme ?

Le risque est effectivement de se concentrer sur l'immédiateté. Mais - et je ne parle pas des RH mais d'un bon leadership d'entreprise -, il ne faut jamais oublier que les décisions que l'on prend aujourd'hui doivent se prendre uniquement en sachant qu'il faut toujours penser au moyen terme et au long terme. Si vous dites “cela va mal, on supprime les budgets formation”, cela peut se comprendre en termes de gestion de cash, mais en termes de gestion de la main d'œuvre pour demain, cela peut être très dangereux.



Vous avez été inspecteur du travail. Cela change-t-il votre approche de la fonction aujourd'hui ?

Oui. En général, les systèmes français ne vous donnent pas nécessairement accès à un travail de terrain, de proximité, quand vous êtes diplômé. Quand vous êtes inspecteur du travail, vous avez en face de vous des travailleurs de toutes sortes. Vous avez un accès direct, une connaissance, une proximité, et cela développe du coup un rapport à l'homme qui est à mon avis très riche et qui vous servira toute votre vie. Surtout quand on est jeune. J'ai pratiquement démarré par cela, et cela a formé ma personne. J'ai développé une sorte d'intuition du terrain, de ce qui va se passer quand une entreprise prend une décision, que je n'aurais probablement pas si je n'avais pas pris cette fonction. Je ne dis pas que d'autres ne peuvent pas l'avoir, c'est vrai qu'un manager qui a commencé comme chef d'atelier, chef de fabrication dans une usine, a aussi cette chance-là. Et si un jour, il devient président d'une entreprise, cela lui servira énormément. Le risque, ce sont les dirigeants qui n'ont jamais pu avoir accès à ça, cela leur manque. Après c'est dur à rattraper. Toutes ces années où vous êtes en construction restent. C'est très important.

Est-ce réellement compris ? Les fonctions RH ne se retrouvent-elles parfois face à un mur ?

Les DRH ne sont pas les directeurs généraux ou les présidents, il y a évidemment derrière des positions d'entreprises. Mais c'est notre vision, notre mission en tant que DRH, et c'est ce que nous défendons.

Face aux plans sociaux de ces dernières années et aux réorganisations mettant en avant la nécessité d'être compétitifs, le DRH n'est-il pas devenu un simple

cost-killer ou un chasseur de coûts ?

Non, attention ! Que le DRH soit quelqu'un qui soit sensible aux questions de coûts, et aux problématiques financières, c'est tout à fait normal. Cela fait partie de son travail. On ne peut pas imaginer un DRH qui n'a pas de préoccupations de coûts. Mais une entreprise ce n'est pas seulement un lieu de coût, c'est aussi un lieu d'investissement, où l'on dépense. Même les entreprises qui font des économies d'un côté ont souvent par ailleurs des plans d'investissement et de développement. ►

“Le manager facteur, c'est fini. On lui demande d'être un acteur.”

► **Dans ce contexte, la pression s'est accrue sur les salariés. Vous parliez des risques psychosociaux. La fonction RH doit-elle se remettre en cause sur ce plan et le fait-elle ?**

Oui, elle doit être au rendez-vous de ces sujets. Surtout maintenant, cela fait tout de même 6-7 ans que nous travaillons sur ce domaine. Au début, on tâtonnait pas mal, mais maintenant tout le monde s'y est un peu mis. La fonction RH est quand même bien positionnée. Elle n'est pas la seule, mais il se trouve qu'elle est considérée comme le chef

“Notre rôle est de trouver des solutions pour aider les managers à compenser le stress qui s'est accru.”

d'orchestre, la cheville ouvrière entre les managers, les médecins du travail, etc.

Le travail se complexifie. Il est vrai que l'enjeu de la dimension internationale par exemple a introduit des zones de complexité dans la vie au travail de nos collaborateurs qui sont effectivement importantes.

Et il change, qu'on le veuille ou non. Mais attention, il ne faut pas non plus se lamenter. Que des concurrents essaient de prendre votre place, c'est la vie des affaires, ce sont des données, c'est comme ça. Pour nous les DRH, il s'agit donc de réfléchir à ce que nous pouvons faire pour compenser les facteurs de stress. Quand vous avez des pressions, c'est un principe physique, vous avez envie de les compenser, pour les neutraliser. C'est donc notre rôle de trouver des solutions pour aider les managers à compenser le stress qui s'est accru.

Avez-vous le sentiment que les rapports se sont tendus entre les différents acteurs de l'entreprise ?

Est-ce plus tendu qu'avant ? En fait une entreprise n'a jamais été un lieu de villégiature. Zola ce ne sont pas que des romans. Et je ne pense pas qu'il y a beaucoup de gens qui envient la manière dont on travaillait il y a tout simplement 50 ans en France...

Se sont-ils toutefois tendus entre l'avant-crise et l'après-crise ?

Oui. Mais l'avant-crise, c'était quoi ? On va dire les 30 glorieuses, car d'une certaine manière, la crise, c'est 1973. Cela fait 40 ans ! Aujourd'hui, pour la première fois, on arrive dans une situation en France où les salariés n'ont connu que la crise. Ceux qui ont plus de 41 ans de carrière deviennent rares. C'est d'ailleurs assez intéressant. Nous sommes en train de glisser en ce moment dans une période où dans les entreprises, les gens qui ont connu le plein emploi sont en train de nous quitter et de partir en retraite. Toute notre génération est une génération de crise. Nous n'avons pas eu de répit, ou très peu, à part à la fin des années 1990, mais cela a été assez court.

Cela signifie-t-il que les crises seront inhérentes au monde du travail ?

Oui. Je crois qu'il y a une sorte d'internalisation de la notion de crise. Dans l'entreprise à travers les notions de flexibilité, de compétitivité... tous ces maîtres-mots de l'action. Et je pense que les salariés eux-mêmes l'ont intériorisé. Pour y répondre, nous mettons des choses en œuvre dans les entreprises. Il s'agit d'avoir des stratégies, de donner une vision globale aux gens sur leur parcours de carrière, sur le collectif.

La société française est quand même l'un des pays du monde où il y a le plus d'amortisseurs sociaux. Par contre, je ne suis pas

sûr qu'on ait tous conscience de cette solidarité nationale. Si l'on prend l'assurance-chômage, je pense qu'il n'y a pratiquement pas de système au monde aussi bon que le français. En matière de santé, il ne faut pas se plaindre. Nous avons également le RSA, etc. Surtout, dans la crise, nous sommes un pays qui a demandé très peu de sacrifices aux gens.

Ce n'est pourtant pas le sentiment qu'ont les Français ?

Je suis d'accord et c'est le principal problème de la France. Il y a un décalage entre la perception et le réel. On parle assez peu de ce qui se passe à l'étranger. Aujourd'hui je suis en Espagne, à Barcelone, j'ai passé ma matinée en usine. Vous voyez ce qu'est un pays qui fait des sacrifices quand vous êtes là. Au Portugal, c'est encore pire.

Les salariés français auraient-ils dû accepter davantage de concessions dans un contexte de crise ?

Il faut tout de même rappeler que certains en ont fait et d'autres non. C'est ennuyeux car on ne parle que des seconds. Qui en a fait ? La masse des précaires. La flexibilité, au sens de la quantité de main d'œuvre en France, ne joue pas grâce aux plans sociaux. 2008-2009 est la plus grave crise de l'après-guerre. Mais si vous regardez les chiffres, il y a deux fois moins de licenciements économiques en France que dans les années 80. Il y en avait 500 000 par an, il y en a 230 000. Pourtant, les entreprises ne pouvaient pas couler, elles ont fait des efforts pour s'adapter et pour cela elles ont utilisé d'autres leviers que le licenciement économique, c'est-à-dire le droit de l'intérim, des CDD, la sous-traitance.

Et puis, on n'en parle pas assez, mais c'est le bon côté des 35 heures. Avec toutes les heures qui s'accumulent certaines entreprises ont trouvé le moyen de dire aux sala-

Vous qui avez fait une grande partie de votre carrière dans le public, faites-vous une opposition entre privé et public ?

Il y a des choses différentes et des choses faussement différentes. Le fait que vous soyez dans un secteur concurrentiel ou pas change beaucoup de choses dans le monde du travail. Quand vous savez que l'endroit où vous travaillez est soumis à la concurrence, qu'il peut donc mourir, disparaître, ce n'est pas pareil que quand vous êtes dans une situation de monopole et que vous avez la vie devant vous. Le fonctionnaire d'État en France ne craint rien. Cette distinction est fondamentale car cela a beaucoup d'effets sur la manière de travailler, sur les rapports entre les gens.

J'évoquais tout à l'heure la question des marges de manœuvre. Dans le privé, vous en avez davantage. Le modèle, le système juridique est plus souple. L'un des gros problèmes du public est qu'il est beaucoup trop structuré, cadré. Et cela m'entraîne sur la question des risques psychosociaux. Cela ne m'étonne pas qu'il y en ait dans le public. Dans des univers très corsetés, les personnes se retrouvent bloquées face à un problème. Parfois, elles sont au milieu d'un carrefour avec quatre sens interdits. C'est difficile à vivre. Cela dit la chose publique est noble et a beaucoup d'importance. Il y a des métiers de la sphère publique qui sont absolument capitaux, ceux que j'ai eu à connaître, comme inspecteur du travail ou magistrat (car j'ai également été juge), ce sont des métiers régaliens essentiels.

riés : "Au lieu de faire du chômage partiel ou un PSE, on va commencer par utiliser vos jours de repos". Tous ces systèmes ont été des phénomènes d'amortisseurs. Mais pour en revenir à la solidarité, ce qui me frappe en France, c'est que si les gens ne se rendent plus compte de nos mécanismes de solidarité, c'est parce que c'est devenu assez compliqué. Toutes ces tuyauteries de transfert d'argent entre les catégories sont extraordinairement sophistiquées et peu lisibles... Et quand on veut en parler, cela ne se passe pas toujours bien. Nous sommes à la fois un pays très solidaire, mais quand il faut ajuster certaines choses nous avons du mal à en discuter.

Quelles sont les perspectives pour le DRH de demain ?

Je ne suis pas inquiet pour la fonction de DRH. Je pense que dans les entreprises, nous avons fait beaucoup de progrès. Il y a une certaine conscience qu'on ne fait pas n'importe quoi, que les gens sont fragiles, qu'il faut leur donner de l'espace, qu'il faut être tolérant. Un exemple parmi d'autres qui me frappe : le droit à l'erreur. C'est aujourd'hui très admis. Il y a 30 ans, dans des organisations hiérarchiques traditionnelles, il fallait sanctionner, pour l'exemple. On peut aussi parler des congés.

Auparavant cela se planifiait, s'organisait. Aujourd'hui, il y a des secteurs où cela s'organise forcément, car quand vous êtes sur une chaîne de production, c'est compliqué. Mais dans beaucoup d'entreprises, le choix du salarié a beaucoup d'importance. Refuser des congés, c'est presque une sanction. En tout cas, c'est perçu comme cela. Les modes de management ont changé. Et c'est pour cela que je parle aussi de compensation. Si vous avez plus de pression sur les gens, il faut par ailleurs lâcher, donner de l'espace, donner des marges de manœuvre.

Quel est le rôle du manager aujourd'hui ?

Le rôle du manager, c'est de se concentrer sur les points où il peut apporter le plus de valeur ajoutée. La communication est beaucoup plus horizontale, notamment depuis l'arrivée des mails et maintenant le système des réseaux. Auparavant, l'un des grands rôles du manager était d'informer ses collaborateurs. Mais c'est fini. Je ne dis pas qu'il ne doit pas le faire sur un certain nombre de choses pour lesquelles il faut accompagner, commenter l'information, être capable de répondre aux questions. Mais si c'est pour aller répéter quelque chose qui vient de l'étage du dessus, quelle est sa valeur ajoutée ?

"Je crois qu'il y a une sorte d'internalisation de la notion de crise, dans les entreprises comme chez les salariés."

Aucune. Le manager facteur, c'est fini. On lui demande d'être un acteur. Au début, il se sont sentis remis en cause. Il y a encore 10 ou 15 ans, on entendait : "C'est incroyable ! Mes équipes reçoivent tout du corporate, le service communication les inonde d'informations... À quoi on sert, nous sommes 'bypassés'". Aujourd'hui, vous n'en verrez plus se plaindre. Il y a eu un recentrage de la fonction managériale, comme de la fonction RH grâce aux outils de SIRH. ■



Par **Véronique DESCACQ**,
secrétaire générale adjointe
de la CFDT.

Le différé d'indemnisation : une mesure pour défendre l'emploi des seniors

À l'occasion de la négociation sur l'assurance-chômage, la CFDT a défendu la réforme des règles dites du différé d'indemnisation. Pourquoi ? Pour la CFDT, il s'agissait de rétablir de l'équité entre les salariés privés d'emploi et de lutter contre l'utilisation abusive par les employeurs des ruptures conventionnelles dans l'objectif de substituer l'assurance-chômage aux feus dispositifs de préretraite.

*“La CFDT
a proposé une
règle de calcul
qui ne tient
compte que
de l'indemnité
de départ
reçue et non
plus du
salaire.”*

Le différé spécifique d'indemnisation, c'est le nombre de jours qui décale le premier versement de l'allocation chômage. Ce différé ne fait pas perdre de droits au salarié privé d'emploi, il les décale dans la limite de 75 jours (11 % seulement des chômeurs touchent des indemnités donnant lieu à un différé - sur près de 2,3 millions de demandeurs d'emploi indemnisés - les motifs de rupture sont principalement les ruptures conventionnelles dans plus de 50 % des cas).

RÉTABLIR DE L'ÉQUITÉ

La durée de ce différé dépend à la fois du montant de l'indemnité perçue à l'issue du contrat de travail (quand ces indemnités dépassent ce qui est prévu par la loi : le supra-légal) et du niveau de l'indemnisation (c'est-à-dire du montant de l'ancien salaire). En d'autres termes, le salarié qui perçoit une petite indemnité de rupture, et qui avait une faible rémunération, peut avoir le même nombre de jours de report d'indemnisation qu'un salarié dont

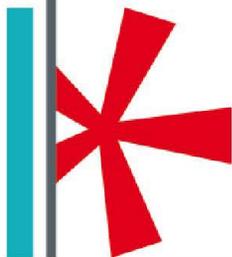
le salaire et l'indemnité étaient deux fois plus élevés. La CFDT a proposé une règle de calcul qui ne tient compte que de l'indemnité de départ reçue et non plus du salaire. Ainsi, pour les plus petites indemnités, le différé d'indemnisation sera réduit et n'atteindra plus 75 jours.

UNE MESURE QUI VISE LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS

La rupture conventionnelle est un dispositif très positif qui permet des “séparations amiables” de salariés et d'employeurs, tout en sécurisant le salarié qui a accès à l'indemnisation chômage. Néanmoins, l'évaluation de la mise en œuvre des ruptures conventionnelles a montré l'utilisation exponentielle de ces dernières pour les salariés seniors. Avec un argument choc de la part des employeurs : une indemnité de départ confortable. Ce faisant, les employeurs déviaient deux dispositifs de leur objectif initial : la rupture conventionnelle qui visait à éviter le contournement des règles de licenciement par le biais de transactions plus

ou moins sécurisées pour le salarié et l'assurance-chômage dont la mission est d'indemniser le salarié privé d'emploi et de ressources...

Pour la CFDT, “ces détournements de leur objet” de ces deux dispositifs ne pouvaient perdurer. L'emploi des seniors est un enjeu de justice sociale. Il exige des directions des ressources humaines du travail et de l'imagination pour proposer à ces salariés des activités et des parcours attrayants. La facilité qui consiste à s'en débarrasser, via un chèque et une allocation chômage, n'est plus de mise, dans un monde où les aspirations des seniors ne sont plus forcément de quitter le travail, mais de s'y épanouir le plus longtemps possible. La nouvelle règle qui permet de différer jusqu'à six mois l'indemnisation du chômage pour les ruptures de contrats de travail (hors licenciement économique) vise bien à dissuader les employeurs de recourir à des préretraites déguisées. C'est une mesure en faveur de l'emploi des seniors. ■



Et si c'était pour vous le moment d'évoluer ?



Cegos, en partenariat avec de Grandes Écoles,
vous accompagne dans votre évolution professionnelle.

Obtenez une maîtrise globale des fonctions de direction

*** Master Management Global**
UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Prenez votre place au Comité de Direction

*** Executive MBA**
IÉSEG SCHOOL OF MANAGEMENT

Devenez un chef de projet au top

*** Mastère Spécialisé Executive Management
et Direction de Projets**
ÉCOLE CENTRALE PARIS

Menez la transformation digitale des entreprises

*** Mastère Spécialisé Executive Stratégie Internet
et Management du Web**
GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT



Faites-vous accompagner gratuitement, contactez-nous !

01 55 00 99 11 | www.cegos.fr/contact | diplomants@cegos.fr



cegos.fr

* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*

Le moral des cadres en berne

La situation économique inquiète les cadres et leur moral est loin d'être au beau fixe. Toutefois, ils sont davantage confiants pour leur situation personnelle que pour celle du pays ou de l'Europe, comme le révèle notre sondage exclusif*. Mais les institutions de l'Hexagone comme de l'Union sont loin de les convaincre.

Si vous souhaitez participer à nos sondages, n'hésitez pas à vous rendre chaque mois sur www.courriercadres.com, rubrique Carrière. 7

Plus de 8 cadres sur 10 se disent inquiets pour la situation économique de la France, selon notre sondage* exclusif. Parmi eux, ils sont même 22 % à être très inquiets. L'Europe ne les rassure pas beaucoup plus, puisque 76 % sont inquiets (12 % très) sur le plan économique à l'échelle de l'Union. Toutefois, malgré ce regard difficile sur le contexte macroéconomique, il convient d'observer que le bilan est un peu moins alarmant en ce qui concerne leur situation personnelle, puisque l'on tombe à 5 cadres sur 10 qui se disent inquiets sur le plan professionnel et à 6 sur 10 pour la situation

financière de leur foyer et leur pouvoir d'achat. À ce sujet, un peu moins de 60 % des répondants s'attendent à une stabilité de leur rémunération, 30 % à une baisse prochaine, seuls les 10 % restant pensent qu'elle sera en augmentation.

Du côté des conditions de travail dans leur entreprise, les sondés sont tout de même 66 % à pronostiquer un durcissement à venir dans les prochains mois. Les entreprises françaises sont-elles suffisamment compétitives pour faire face à la concurrence mondiale : non, pour 7 cadres sur 10 !

En outre, si un peu moins de 50 % des répondants ne craignent pas de perdre leur emploi dans un futur proche, 80 % ne seraient

pas prêts à quitter leur entreprise aujourd'hui sans avoir décroché un nouveau poste.

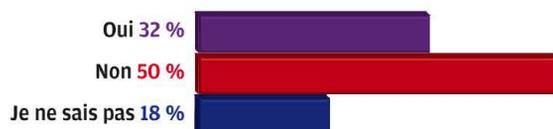
À noter pourtant que 48 % des cadres indiquent clairement qu'ils ne sont pas "heureux dans leur travail" !

UNE CRISE SANS FIN ?

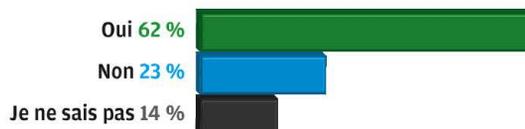
Ils ne croient pas beaucoup à une amélioration de la situation économique en France : 13 % pensent que ce sera le cas mais 21 % prévoient qu'elle reste stable et 65 % qu'elle se détériore encore.

L'Hexagone n'est selon eux pas sorti de la crise et le constat est sans appel puisque c'est l'avis de 93 % des répondants ! Parmi ceux-ci, 45 % ne voient pas d'amé-

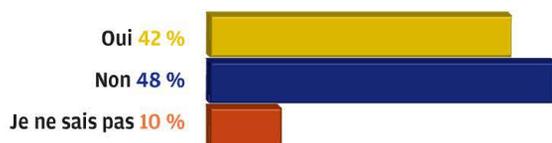
Craignez-vous de perdre votre emploi dans un futur proche ?



Pensez-vous que l'on puisse encore réussir en France ?



Diriez-vous que vous êtes un cadre heureux au travail ?



lioration avant 2017 et un changement de gouvernement et 21 % considèrent même que cela ne s'améliorera jamais.

Le dernier remaniement ne les rassure guère. 30 % indiquent que celui-ci leur est indifférent, car les gouvernements Valls et Ayrault mènent à leurs yeux la même politique et 24 % parce que les politiques n'ont que peu d'influence sur l'économie. 28 % jugent que cela va dans le mauvais sens et seuls 18 % que la dynamique est bonne. Encore une fois, les dernières interventions du président de la République et du Premier ministre les ont laissés indifférents (62 %) voire inquiétés (32 %).

Et le salut ne devrait pas plus venir de Bruxelles pour bon nombre de sondés. 1 cadre sur 2 estime que les élections européennes n'auront pas d'impact sur la situation économique de la France (32 % pensent au contraire que si).

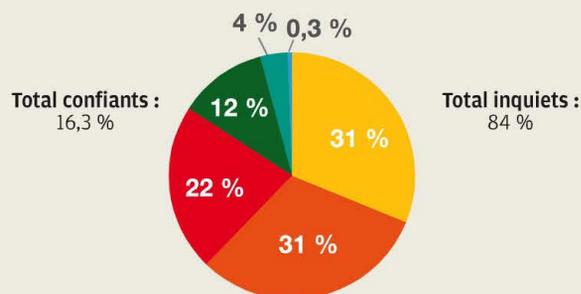
contre le chômage (23 %), bien qu'elles facilitent, elles ne garantissent plus de trouver un emploi (58 %). 19 % indiquent toutefois que c'est encore aujourd'hui le meilleur atout pour une insertion professionnelle réussie.

Ce n'est bien sûr que du déclaratif (et l'on connaît le décalage qu'il peut y avoir entre les discours et la réalité dans ce domaine) mais 8 cadres sur 10 affirment qu'ils encourageraient un jeune ou leur enfant à miser sur l'alternance. 70 % considèrent que la fuite des cerveaux est une réalité en France et ce sujet les inquiète (56 %). Cependant, petite note d'optimisme : 6 cadres sur 10 estiment que l'on peut encore réussir en France !

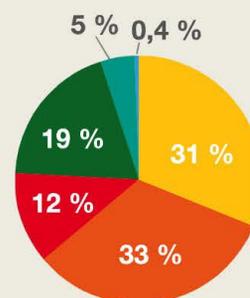
Aline GÉRARD

* Le sondage a été réalisé par Courrier Cadres du 12 au 21 mai sur la base d'un échantillon de 912 cadres.

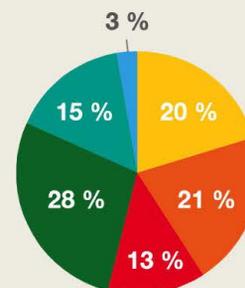
Vis-à-vis de la situation économique actuelle de la France, diriez-vous que vous êtes :



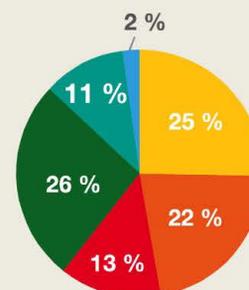
Vis-à-vis de la situation économique actuelle de l'Europe, diriez-vous que vous êtes :



Vis-à-vis de votre situation professionnelle personnelle, diriez-vous que vous êtes :



Vis-à-vis de la situation financière de votre foyer et votre pouvoir d'achat, diriez-vous que vous êtes :



- Plutôt inquiet
- Inquiet
- Très inquiet
- Plutôt confiant
- Confiant
- Très confiant

QUID DES GÉNÉRATIONS FUTURES ?

66 % des sondés ayant des enfants (ou en attendant un) se disent inquiets pour leur avenir professionnel. Plus précisément, 47 % pensent qu'ils trouveront assez voire très difficilement du travail, et 25 % qu'ils en trouveront facilement mais qu'il sera plus compliqué de décrocher un emploi correspondant à leurs compétences et niveaux de diplômes. 10 % seulement estiment qu'ils trouveront facilement un travail. D'ailleurs, les études longues ne sont plus pour eux un rempart

Montpellier

attire, mais doit fidéliser

Il y a le ciel, le soleil et la mer... Comme de nombreuses villes du Sud, Montpellier fait rêver les cadres qui voient dans cette région la possibilité de recommencer une nouvelle vie. Et les opportunités ne manquent pas pour cette population.

Par Julie TADDUNI

Le Sud du pays attire beaucoup de Français en quête de soleil et d'une qualité de vie plus douce. Et Montpellier, avec ses près de 265 000 habitants, ne déroge pas à la règle, bénéficiant d'une image forte. Toutefois, si le cadre de

vie est plus que séduisant, les opportunités professionnelles sont-elles au rendez-vous ?

À LA RECHERCHE DE CADRES OPÉRATIONNELS

"Montpellier et sa région ne font pas exception à la typologie française puisque le territoire se com-

pose essentiellement de TPE et de PME", indique Jean-Yves Deleuze, PDG du cabinet Géométrie Variable (spécialiste du management global). Mais le taux de chômage restait relativement élevé dans la région au dernier trimestre 2013 (13,9 %), bien au-dessus de la moyenne

La "prime soleil" attire les cadres à Montpellier.



nationale (9,8 %) selon l'Insee. Toutefois, et comme dans tout le pays, le marché de l'emploi des cadres reste plus clément. *"Nous avons vu arriver la crise plus tard ici. Cependant, nous sentons un vrai frémissement sur le marché du cadre en ce début d'année"*, vient ajouter Jean-Yves

Deleuze. 40 % de l'activité est concentrée sur Montpellier et ses alentours proches avec certains pôles comme Béziers, Perpignan ainsi que le Gard Rhodanien.

"Montpellier est une ville axée essentiellement sur des problématiques de services. Quelques pôles génèrent beaucoup d'emplois, mais il n'y a pas une culture industrielle comme ça peut être le cas dans d'autres régions comme le Nord ou Rhône-Alpes, souligne Jean-Pierre Parisi, élu de la CCI de Montpellier en charge de l'innovation. *Nous avons choisi de nous orienter plus particulièrement sur de nouvelles activités comme le numérique, le développement durable, le design ou encore le bien-être".* Le faible développement de l'industrie sur le territoire ne l'empêche pourtant pas de faire valoir certains atouts au sein d'autres secteurs. *"Le BTP, l'immobilier et la construction marchent bien dans la région, ainsi que la santé et les nouvelles technologies,* précise Guillaume Greboval, consultant associé pour le cabinet de recrutement NovaJob. *Ce sont les trois grands domaines de présence des entreprises locales. Et puis de gros chantiers sont actuellement en cours dans la région, on y recherche donc beaucoup de conducteurs de travaux, de développeurs".* Jean-Yves Deleuze vient ajouter que les recruteurs de Montpellier et ses alentours recherchent en majorité des cadres opérationnels. En revanche, il précise qu'il reste difficile d'obtenir ce type de poste lorsque l'on est jeune diplômé. Mieux vaut disposer au minimum d'une courte expérience. *"Les personnes qui tentent le Sud sont plus en deuxième voire en troi-*

sième partie de carrière", rapporte-t-il. Enrichir son CV à Paris pour mieux retrouver le soleil ? L'idée est alléchante.

LES EMBOUTILLAGES ? SEULEMENT QUELQUES MINUTES

Car ce qui attire à Montpellier ce sont avant tout le climat et le dynamisme du territoire. Nombreux sont les Parisiens qui s'imaginent pouvoir troquer leurs petits appartements contre un pavillon avec jardin. Alors mythe ou réalité ? *"On parle beaucoup de prime 'soleil', c'est un gros argument pour attirer les cadres sur place. Au-delà des avan- ▶*

"Beaucoup de structures seront à transmettre d'ici quelques années et les cadres ont énormément à offrir sur ce point."

UNE TERRE D'ACCUEIL

Jean-Pierre Parisi, élu à la CCI de Montpellier en charge de l'innovation :

"L'intégration sur place est relativement simple lorsque l'on n'est pas originaire de la région. C'est une ville qui est encore à taille humaine, on y trouve donc facilement un réseau qui peut apporter certaines solutions. Nous sommes des gens accueillants et à l'écoute de ceux qui souhaitent s'implanter ici et s'intégrer à la population. Et si on peut aider les créateurs à s'installer dans la région, nous faisons alors notre possible. Nous les encourageons à proposer des solutions innovantes. La seule difficulté de la région est qu'elle n'est pas suffisamment industrielle, mais en ce moment, ce n'est pas un gros défaut !"



La ville bénéficie d'une image forte hors de ses frontières (l'Opéra national).

► *tages qui existent en termes d'infrastructures touristiques avec l'Espagne à moins de deux heures, la proximité des Pyrénées également, de la mer, Montpellier ne se trouve qu'à 3 heures 30 de Paris en TGV et il y a aussi une autre ligne directe pour se rendre à Lyon*", raconte Guillaume Greboval. Car Montpellier dispose de tous les avantages de la ville, sans en subir les inconvénients selon le PDG de Géométrie Variable. Pour lui, le territoire jouit de la proximité de la mer, de la montagne, des calanques de Marseille sans être enclavé, ce qui le rend très attractif. "Nous sommes dans une zone assez centrale et les grandes infrastructures prévues vont engendrer beaucoup de créations, notamment dans le domaine de la logistique. Le port ainsi que les différents aéroports peuvent s'avérer attractifs pour les entreprises. Nous avons peu de contraintes de déplacements même si la ville est plus difficile à traverser que le reste. Je râle lorsque j'ai 2 minutes 30 d'em-

FOCUS SUR AWOX



Awox est une société spécialisée dans les objets hybrides connectés et des technologies dédiées à l'univers du smart home (maison intelligente). Depuis le printemps 2013, la société commercialise sa propre gamme d'objets présente dans trois univers complémentaires de la maison intelligente : la vidéo, l'audio et l'éclairage. Awox bénéficie d'une organisation mondiale établie avec des bureaux commerciaux aux États-Unis (Palo Alto), en Europe (Montpellier), en Chine (Shenzen), à Taiwan (Taipei), et une filiale dédiée à l'industrialisation, la production et le sourcing à Singapour. Au mois d'avril, l'entreprise lançait son introduction en bourse sur le marché Euronext. Elle a annoncé son intention de multiplier par deux son équipe d'ingénierie et par trois sa force de ventes d'ici trois ans.

bouteillages", s'amuse Jean-Yves Deleuze. Un argument à faire pâlir en Île-de-France !

GARE AUX SURPRISES !

Toutefois, votre statut de Parisien ne fait pas de vous le futur propriétaire d'un château ! "L'immobilier est relativement cher, prévient Guillaume Greboval. Les gens pensent pouvoir venir et

didats recherchent moins la proximité avec leur lieu de travail qu'autrefois, d'autant plus lorsqu'ils ont connu des trajets de plus d'une heure. C'est pourquoi il y a des gens qui travaillent à Montpellier et vivent à Béziers ou Nîmes, et inversement ! Lorsque des familles avec des enfants adolescents ou jeunes adultes arrivent, ils s'éloignent pour avoir une maison plus grande ou plus de terrain. C'est moins le cas avec des enfants en bas âge". Jean-Pierre Parisi reconnaît également que, pour une ville de province, la vie n'est pas donnée sur place, justement en raison de cet afflux de population qui fait grimper les prix. Mais il affirme que ce surcoût est compensé par des services de qualité.

"Fidéliser les cadres chez nous reste complexe."

avoir des logements beaucoup plus confortables ici. Cependant, les pavillons ne sont pas donnés, bien que comme partout, les prix diffèrent d'un endroit à un autre". Jean-Yves Deleuze reconnaît cependant que la ville est loin des prix pratiqués en région parisienne et qu'ils restent abordables, d'autant qu'ils ont été impactés par la crise. "Quand vous venez de Paris, l'acquisition n'est pas si chère. Et aujourd'hui, les can-

VENIR OUI, MAIS RESTER...

Avec de réelles opportunités professionnelles et des avantages en termes de qualité de vie, Montpellier a donc tout pour séduire ! Et pourtant, un gros travail de fidélisation reste à faire. "L'image de la ville hors de ses frontières est forte et fonctionne bien, même si l'on subit un peu la concurrence de Barcelone. Toutefois, fidéliser les cadres chez nous reste com- ►

MON ENTREPRISE MON SITE MA RÉUSSITE

1&1 MyWebsite, le site Web professionnel pour votre entreprise

- Designs, textes et images adaptés à votre activité
- Création intuitive, site entièrement personnalisable
- Optimisation pour les moteurs de recherche
- Intégration des réseaux sociaux
- Nom de domaine **inclus**



1&1 MY WEBSITE

~~9,99~~

0,99

à partir de

€ HT/mois*
30 jours d'essai



0970 808 911
(appel non surtaxé)



1and1.fr

* 30 jours « satisfait ou 100 % remboursé ». Les packs 1&1 MyWebsite sont à partir de 0,99 € HT/mois (1,19 € TTC) la 1^{ère} année au lieu de 9,99 € HT/mois (11,99 € TTC) pour un engagement de 12 mois. À l'issue des 12 premiers mois, les prix habituels s'appliquent. Offres sans durée minimale d'engagement également disponibles. Conditions détaillées sur 1and1.fr.

FOCUS SUR KAWNEER FRANCE

Filiale d'Alcoa, Kawneer France est spécialiste des solutions de façades et murs rideaux à travers une gamme de systèmes architecturaux en aluminium : façades, fenêtres à ouvrants cachés, coulissants à galandage, portes, ... destinée aux marchés du non résidentiel et du résidentiel. En France, deux sites de production se situent à Guérande et Lezat-sur-Lèze. Au siège Europe basé à Montpellier, l'ambiance de travail se veut un mélange de changement, de nouvelles idées, du respect des individus et de l'égalité des chances pour chacun. Le site est actuellement à la recherche d'un responsable marketing innovation produits/marchés ainsi que de responsables commerciaux régionaux.

► *plexe. En cause, une offre salariale inférieure, et des emplois qui se font plus rares qu'ailleurs. Parfois, les fonctions nécessitent beaucoup de mobilité alors que si l'on vient ici, c'est pour pouvoir profiter du territoire*", souligne Jean-Yves Deleuze. Un problème de rémunération plus basse également mis en exergue par le consultant associé de NovaJob, même s'il estime que c'est beaucoup moins le cas qu'il y a une dizaine d'années. Toutefois, il note que nombre de gens font marche arrière. Les Montpelliérains font pourtant preuve d'un vrai sens de l'accueil. *"Je suis arrivé ici en 1990, se souvient le PDG de Géométrie Variable. Je*

venais de Lyon et il m'a fallu apprendre les codes de la région. Or, 24 ans plus tard, il existe un tel brassage de population que le vrai Montpelliérain se fait rare ! C'est donc une ville très ouverte sur le monde et cela facilite énormément l'intégration des nouveaux venus". N'oubliez cependant pas qu'entre les vacances et la vie au quotidien, il y a beaucoup de différences. N'hésitez donc pas à multiplier les séjours sur place afin de vous assurer de votre réelle volonté de tenter l'aventure.

PRUDENCE ET ANTICIPATION

Vous l'aurez compris : le Sud se mérite ! Et ce ne sont pas les



Les cadres tentent le Sud en 2^e ou 3^e partie de carrière (le jardin des plantes).

recruteurs qui vous diront le contraire. Aussi, si vous rêvez de soleil, préparez et organisez votre départ. *“Il ne faut rien laisser au hasard et préparer son arrivée en fonction de sa situation de vie, à savoir si l'on est célibataire ou si l'on vient à deux ou en famille, quelles compétences on a à offrir... C'est un vrai travail de préparation, estime Jean-Yves Deleuze. Il faut que les cadres appliquent leurs stratégies à eux-mêmes et mettent en avant ce qu'ils ont à offrir à une entreprise. Beaucoup de structures seront à transmettre d'ici quelques années et les cadres ont énormément à offrir sur ce point. Il faut y penser,*

il y a de belles pages de business à écrire pour eux”. Selon lui, comme en cas de mobilité vers un pays étranger, il ne faut surtout pas hésiter à se faire accompagner, à recouper les informations que vous aurez pu trouver sur la région et sur les entreprises qui la composent. *“Venez nous voir, s’amuse Jean-Pierre Parisi. Plus sérieusement, les gens oublient souvent cette étape. Pourtant, cela leur permettrait d’avoir rapidement une vision économique de la région.*



La ville présente des avantages en termes d'infrastructures touristiques.

Ils gagneraient énormément de temps, d'autant que nous leur donnerons volontiers les bons contacts”. La conjoncture implique donc de faire preuve d'une certaine prudence et d'analyser tous les paramètres afin de ne prendre qu'un aller simple pour le Sud. ■



Faites la différence ... dans votre vie, votre carrière, votre organisation.



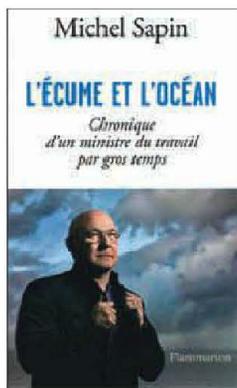
Le MBA Open University vous permettra de rejoindre un réseau de professionnels à travers le monde entier. Nous serons le lien entre votre quotidien au travail et la théorie du management, permettant à votre apprentissage d'être à la fois pertinent et gratifiant.

Notre MBA est triplement accrédité, délivré en anglais et propose la flexibilité de l'enseignement à distance.

Pour plus d'information

- > barbara.wilson@oubsfrance.com
- > www.openuniversity.edu





L'écume et l'océan
de Michel Sapin chez
Flammarion. 276 pages,
19 euros.

CHRONIQUE D'UN MINISTRE DU TRAVAIL PAR GROS TEMPS

Que faire face au chômage ? Comment ne céder ni à la fatalité, ni à la facilité ? À la tête du ministère du Travail, Michel Sapin a incarné ce combat de deux années.

Cet ouvrage est le récit des mois qui passent, de la construction de l'action, des premiers résultats, mais aussi des résistances et des déceptions. Michel Sapin s'y dévoile avec discrétion, ou plutôt dévoile l'homme politique tel qu'il est, dans l'intimité de la décision, dans la vitesse et l'intensité du pouvoir, souvent face aux vagues de l'agitation sociale ou médiatique.

Ce texte est un parcours sur la mer agitée du ministère du Travail, rempli de personnages, de situations saisies au vif, d'expressions d'espoirs et de souffrances. Il en naît un livre véritablement politique qui montre comment se conjuguent l'urgence de l'action immédiate face au chômage et la conquête du temps pour des changements profonds. Face aux coups de vent et malgré la houle, l'avenir du travail et de l'emploi se bâtit et appelle une vision au long cours. ■

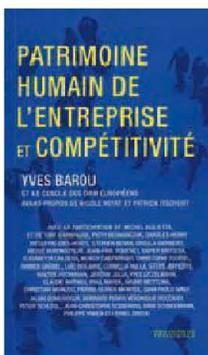


*Préparer et bien vivre
sa retraite* d'Agnès
Chambraud et Anna
Dubreuil chez Prat éditions.
352 pages, 23,35 euros.

POUR BIEN PRÉPARER SA RETRAITE...

Grâce à cet ouvrage, vous trouverez toutes les réponses à vos questions : Quels changements depuis la réforme ? À quel âge pouvez-vous partir ? Quels seront vos futurs revenus ? Pouvez-vous cumuler emploi et retraite ? Dépendance : comment y faire face ? Comment financer votre logement ? À quelles aides avez-vous droit ? Comment transmettre votre patrimoine ?...

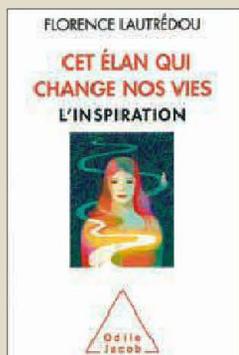
Ce guide est illustré de cas pratiques, de conseils simples et accessibles et il contient des adresses indispensables pour faciliter vos démarches. Parfaitement à jour, il intègre par ailleurs les dernières mesures concernant les différents régimes de retraite : extension de la retraite anticipée pour carrière longue, nouveau régime de retraite complémentaire des indépendants... Conçu par des experts, il offre des informations pratiques et des conseils personnalisés pour préparer et vivre sa retraite en toute sérénité. ■



*Patrimoine humain de
l'entreprise et compétitivité*
d'Yves Barou et le cercle des
DRH européens.
416 pages, 28 euros.

PATRIMOINE HUMAIN DE L'ENTREPRISE ET COMPÉTITIVITÉ

Ce livre propose d'apporter un éclairage complémentaire sur les critères d'évaluation économiques utilisés dans nos sociétés. De plus en plus de dirigeants d'entreprise, experts financiers, décideurs cherchent à dépasser les seuls critères d'évaluation comptables (vue sous l'angle des résultats) ou matériels (capital technique) pour prendre en compte des éléments que chacun s'accorde à considérer comme fondamentaux : le capital humain. À l'aulne de la crise mondiale, il apparaît en effet primordial de prendre enfin en compte ce qui fait une des principales valeurs des entreprises européennes : la qualité du personnel, ses compétences, sa créativité... ■



Cet élan qui change nos vies
- *L'inspiration*
de Florence Lautrédou chez
Odile Jacob. 260 pages,
22,90 euros.

TROUVER L'INSPIRATION

Pourquoi certains d'entre nous, fatigués dans leur désir, alourdis par les contraintes quotidiennes, comme arrivés "à bout de souffle", parviennent-ils soudain à se relever et à trouver de nouveaux chemins épanouissants ?

"*Cette grâce, ces floraisons, c'est l'inspiration qui les permet*", affirme l'auteur de ce livre.

Longtemps associée aux seuls poètes et artistes, cette manne peut en réalité être reçue par tous. Plus décisive que l'intuition, elle est cet élan qui nous porte à agir, à changer, à renouveler nos vies.

Comment ? Une rencontre inattendue, la réminiscence d'un désir d'enfance, une chanson qui passe à la radio... et voilà qu'on se "déroute" pour s'ouvrir à d'autres choix, qui semblent nous avoir attendus justement.

À travers huit récits de vie, Florence Lautrédou nous présente les différentes formes que peut prendre cette inspiration. Et nous encourage à les accueillir au quotidien, nous montrant les façons d'être qui favorisent une présence ouverte au changement.

Lire ce livre révèle de nouvelles portes en soi, rappelant que, oui, décidément, une renaissance est souvent possible. ■

UNIVERSITÉ
PARIS8



www.fp.univ-paris8.fr

Formez-vous aux métiers de l'**accompagnement** et du **conseil** avec l'Université Paris 8

- > **Coach** personnel ou en entreprise
- > Consultant en **bilan de compétences** et RH
- > **Formateur** d'adultes

Des formations éligibles aux dispositifs de financement de la **formation continue** :
CIF, DIF, plan de formation...

Des Diplômes d'Université **de niveaux bac +3 à bac +5**

0 820 20 51 00 • info-sfp@univ-paris8.fr

SALON DES ENTREPRENEURS LYON RHÔNE-ALPES



Créateurs, jeunes entrepreneurs, dirigeants de TPE/ PME, repreneurs, franchisés, start-ups... sont invités les 11 et 12 juin à participer au Salon des entrepreneurs Lyon Rhône-Alpes.

Parce que la réussite de vos projets dépend de votre capacité à vous démarquer, profitez de ces 2 jours au Centre de Congrès de Lyon pour capter les nouvelles tendances, dénicher les bonnes idées, faire le tour des aides et dispositifs à votre disposition, intégrer les enjeux du crowdfunding et booster votre business grâce au numérique !

Plus d'infos sur : www.salondesentrepreneurs.com/lyon

SALON DE L'EMPLOI PUBLIC

En ces temps de crise, d'augmentation du chômage, de précarité dans l'emploi, la fonction publique continue de rechercher des profils variés ; de nombreux postes sont à pourvoir au sein de l'État, des hôpitaux et des collectivités locales. Plus de 4 000 seront proposés les 12 et 13 juin, Porte de Versailles à Paris lors du Salon de l'emploi public. L'événement est ouvert à tous : jeunes à la recherche d'un emploi, étudiants, fonctionnaires en mobilité et même salariés du secteur privé qui souhaitent donner une nouvelle orientation à leur carrière.



300 recruteurs (mairies, conseils généraux, ministères, centres hospitaliers...) proposeront leurs offres d'emploi et rencontreront les futurs candidats.

Plus d'éléments sur www.salonemploi-public.com

PARIS DU RECRUTEMENT DES JEUNES DIPLÔMÉS



Le 19 juin, le CentQuatre Paris accueille le forum Paris du recrutement des jeunes diplômés. L'occasion d'échanger en direct avec les recruteurs. 120 employeurs seront présents. Outre la création d'entreprise, l'économie sociale et solidaire, les métiers du numérique et du commerce seront mis en exergue. Rencontres, ateliers-débats et conseils sont au programme. L'entrée est libre et gratuite, en revanche munissez-vous de plusieurs CV.

Informations en ligne sur le site www.jeune-emploi.fr dès le 2 juin.

PLANÈTE PME



En 2014, Planète PME (qui se tiendra au Palais des Congrès de Paris le 19 juin) met en valeur le dynamisme et l'implication des PME dans les territoires en s'appuyant sur les grands thèmes de l'actualité : croissance responsable, formation et emploi, nouveau mode de financement et politique d'innovation, leviers de croissance et opportunités à l'international... Des thèmes développés au cœur de 6 événements avec un dénominateur commun : renforcer son activité et faire du business ; trouver des solutions opérationnelles pertinentes et innovantes ; vous informer, débattre et proposer ; et enfin, développer son réseau.

Vous pouvez dès à présent réserver votre badge sur : www.planetepme.org

Chaque mois, retrouvez quelques-uns des principaux indicateurs économiques.

Inflation

En avril, les prix à la consommation ont augmenté sur un an de

+ 0,7%

Source : Insee, mai 2014.

Croissance

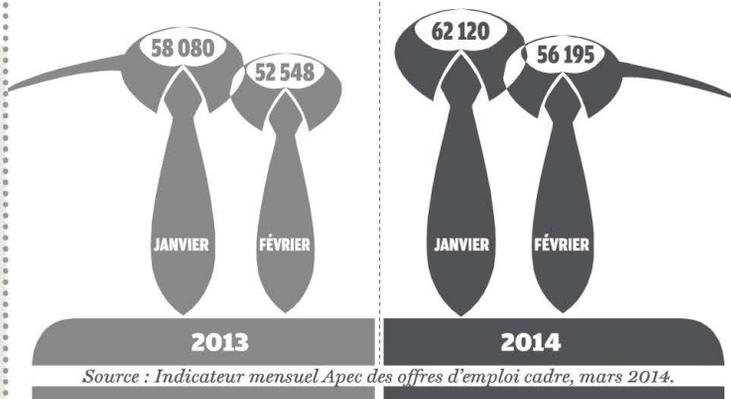
Au premier trimestre 2014 le PIB est resté stable :

0%

Source : Insee, mai 2014.

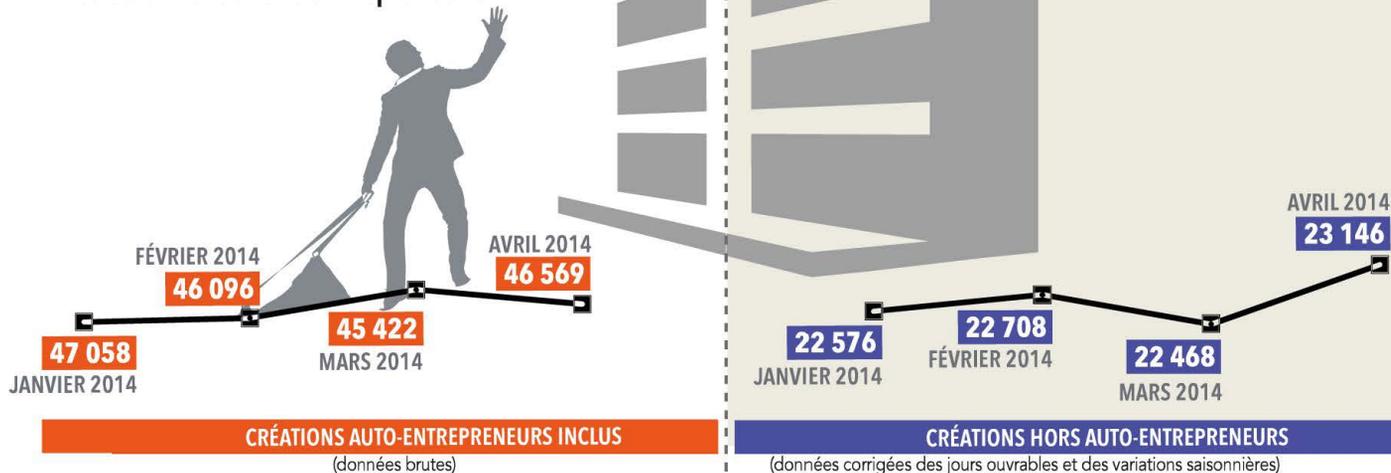
Offres d'emploi cadre

NOMBRE D'OFFRES PUBLIÉES PAR L'APEC
(Association pour l'emploi des cadres)



Créations d'entreprise

Évolution des créations d'entreprise, avec ou sans les auto-entrepreneurs



Chômage

Taux de chômage au sens du BIT en France métropolitaine.

POPULATION	TAUX DE CHÔMAGE BIT (%)		VARIATION EN POINTS	
	3 ^e trimestre 2013	4 ^e trimestre 2013 (p)*	Sur 1 trimestre	Sur 1 an
Ensemble	9,9	9,8	- 0,1	0
15-24 ans	23,9	22,8	- 1,1	- 2,6
25-49 ans	9,2	9,2	0	+ 0,4
50 ans ou plus	6,6	6,4	- 0,2	+ 0,1

Données CVS, en moyenne trimestrielle - France métropolitaine

Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus - Source : Insee, enquête Emploi.

*(p) provisoire

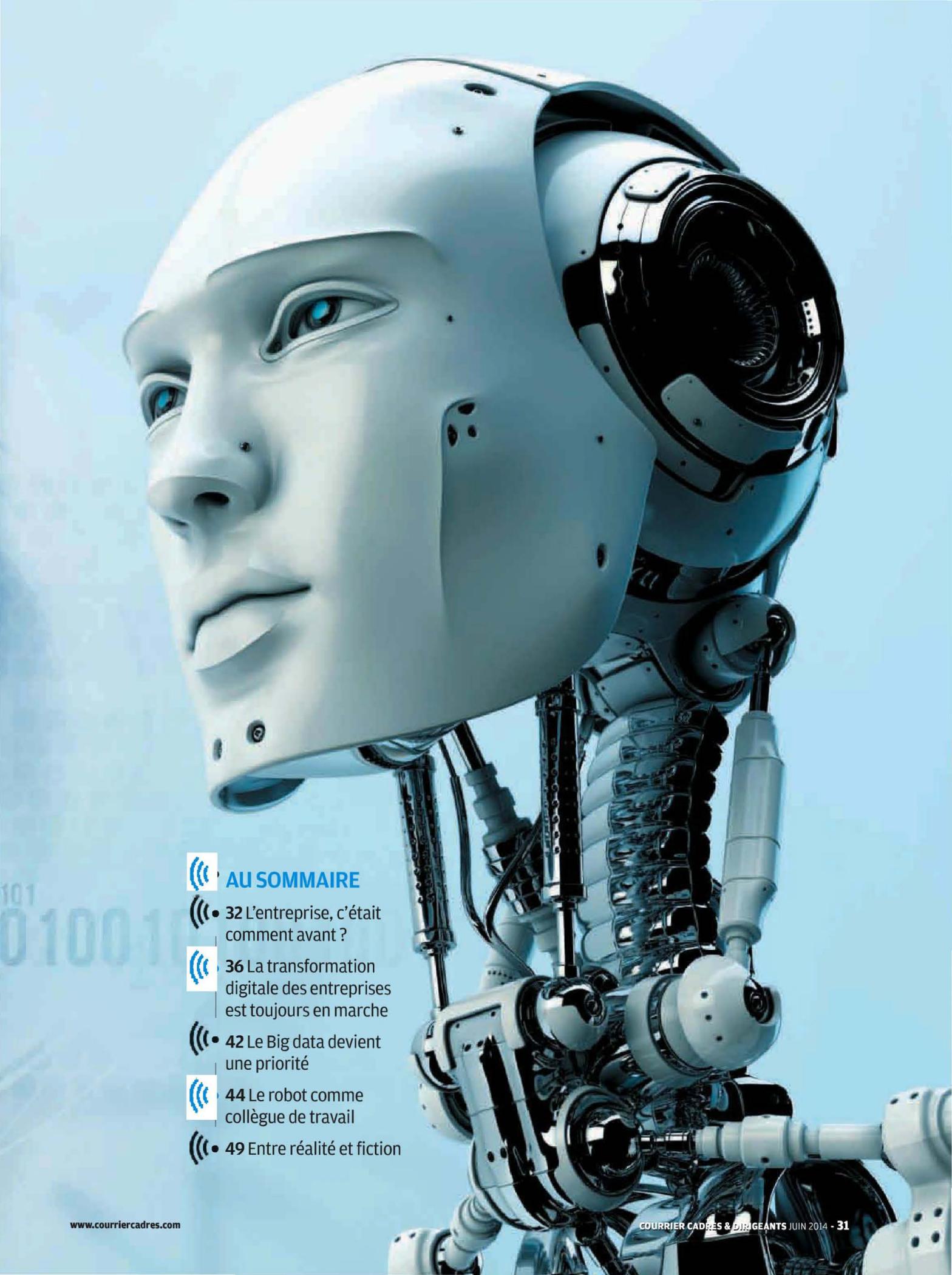
À LA UNE

L'ENTREPRISE DU FUTUR :

des nouvelles technologies
au service de l'humain

Alors que l'arrivée d'Internet et du tout numérique bouleverse encore aujourd'hui le monde de l'entreprise, d'autres inventions pourraient faire leur arrivée prochainement dans les open space. Capteurs électronique au poignet des salariés, mains robotiques ou encore imprimantes 3D sont autant d'innovations qui pourraient bien changer notre quotidien. Mais aussi remettre en cause notre rapport au travail et au management. Voici quelques pistes de réflexion, entre réalité et fiction.

Dossier réalisé par Marie ROQUES



AU SOMMAIRE

-  32 L'entreprise, c'était comment avant ?
-  36 La transformation digitale des entreprises est toujours en marche
-  42 Le Big data devient une priorité
-  44 Le robot comme collègue de travail
-  49 Entre réalité et fiction

À LA UNE

L'ENTREPRISE DU FUTUR



L'entreprise, c'était comment avant ?

Depuis une trentaine d'années, nos conditions de travail ont considérablement changé. S'il est difficile aujourd'hui, d'imaginer une vie de bureau sans Internet, machines à écrire et correcteurs Tipex étaient encore de rigueur dans les années 1980.



Si bon nombre de salariés aujourd'hui ont toujours vécu avec Internet et les réseaux sociaux, l'ambiance des bureaux dans les années 1980-1990 était bien loin de ces réalités. Et force est de constater, pour les nostalgiques de la première heure, qu'elle avait quelque chose de bien particulier. C'est du moins ce que nous livrent ces survivants d'une époque aujourd'hui bel et bien révolue. Et, en la matière, chacun garde des souvenirs bien personnels. *"Il y avait plus d'échanges entre les salariés, témoigne ainsi une jeune retraitée qui a mené toute sa carrière dans la vente par correspondance. Quand on voulait se dire quelque chose, il fallait monter dans les étages, prendre l'escalier ou l'ascenseur"*, ajoute-t-elle, non sans une pointe d'ironie.

LES PREMIERS PAS DU TRAITEMENT DE TEXTE

S'il fallait caricaturer le visage de l'entreprise, il y a trente ans, les minitels, téléphones fixes comprenant des touches à tour-

ner et les machines à écrire faisaient encore partie des outils utilisés au quotidien. Même si, selon les sociétés, quelques ordinateurs massifs pouvaient être mis à la disposition d'une poignée de privilégiés pouvant ainsi tester les premiers logiciels de traitement de texte. Dans l'entreprise de cette époque, il n'y avait pas Internet. Exit donc les problèmes de salariés hyperconnectés distraits, en moyenne, toutes les trois minutes et qui ont besoin de 23 minutes pour ►

“À l’époque, quand on voulait se dire quelque chose, il fallait monter dans les étages.”



Dans l'entreprise d'avant, les femmes étaient souvent cantonnées aux métiers de secrétaire-dactylo comme ici, dans le film *Populaire* de Régis Roinsard.

LA SÉRIE MAD MEN, REPRÉSENTATION FIDÈLE DE L'ENTREPRISE À L'ANCIENNE

Si elle remonte plutôt aux années 1960 et aux États-Unis, la série *Mad Men* constitue une belle représentation de l'entreprise à l'ancienne déjà bouleversée par l'arrivée des outils technologiques de l'époque. Dans l'agence de publicité new-yorkaise Sterling Cooper, située sur la mythique Madison Avenue, l'arrivée de la machine à écrire fait des émules. *"Ne te laisse pas impressionner par toute cette technologie. Ça a l'air compliqué, mais les hommes qui l'ont créée l'ont rendue assez simple pour que les femmes l'utilisent."* Cette célèbre réplique prononcée par la secrétaire en chef, Joan, à sa collègue Peggy, en dit long sur le rapport au travail de l'époque. Il faut dire que les machines Selectric mises sur le

marché par IBM en 1961 ont provoqué une véritable révolution. Sans e-mail, ni chat interne pour communiquer, les salariés de Sterling Cooper se parlaient directement pour échanger une idée ou une information concernant une campagne de publicité en cours ou un nouveau client intégré au portefeuille. Si les hommes travaillent tous dans des bureaux fermés, seules les femmes secrétaires évoluent dans un open-space. Une disposition incontournable aujourd'hui puisque, selon une étude menée par l'Observatoire de la qualité de vie au bureau, Actineo, 60 % des bureaux sont organisés de cette manière.

L'ENTREPRISE DU FUTUR

► se remettre réellement au travail, selon les résultats d'une étude menée en 2012 par l'université de Californie.

L'ambiance si particulière évoquée précédemment est aussi liée au fait que, dans l'entreprise des années 1980 et même jusqu'au début des années 2000, fumer était autorisé partout. Dans les bureaux, à la machine à café, à la cantine et même en réunion. Une atmosphère plutôt difficile à appréhender aujourd'hui dans nos open space hyper aseptisés.

À cette époque, il y avait aussi beaucoup moins de femmes. Dans les années 1970, la moitié des femmes âgées de 25 à 59 ans étaient actives, aujourd'hui, les trois quarts le sont, selon l'Insee. Autre changement de taille, le téléphone était le seul moyen de communication à l'époque. On pouvait utiliser le Minitel



pour obtenir des contacts, mais il était nécessaire de stocker ses devis, rapports et autres comptes-rendus soit sur une disquette, soit imprimés et de les faire parvenir à son interlocuteur par le biais d'un coursier.

TABLEAUX DE LIÈGE ET TAMPONS ANCREURS

Comme les salariés ne disposaient pas de téléphone portable professionnel et autre boîte mail,

retour.

En dehors des outils technologiques, les bureaux des salariés de l'entreprise d'avant regorgeaient de fournitures aujourd'hui complètement inutiles. Calendriers en carton, tableaux de liège ou encore tampons encreurs, sont autant d'éléments qui n'ont plus droit de Cité dans nos tiroirs. ■

ils étaient injoignables en dehors des horaires de bureau et pendant leurs vacances. Aujourd'hui, de nombreuses enquêtes mettent en avant le fait que les salariés ont du mal à décrocher complètement du travail et répondent à leurs e-mails professionnels pendant leurs congés. On sait aujourd'hui, qu'il est absolument impératif de couper régulièrement avec son travail, pour être encore plus efficace à son



LES GRANDES DATES D'INTERNET

1969 : Deux ordinateurs de l'université de Californie échangent des données grâce à un câble de liaison.

1972 : Le premier message électronique est envoyé par l'ingénieur américain Ray Tomlinson.

1989 : Le Centre européen de recherche nucléaire (CERN) met en ligne la première page Web.

1990 : Le World Wide Web (www) fait son apparition et marque le début de la démocratisation d'Internet. À cette date, Mosaic, le premier navigateur Web est également mis en ligne.

1994 : Création du premier navigateur commercial, Netscape navigator.

1995 : Amazon, voit le jour. Il s'agit du premier portail de commerce électronique.

1999 : Le premier service d'échange de fichiers musicaux, Napster apparaît.

1999-2002 : La population utilisant Internet passe de 250 à 500 millions de personnes.

Aujourd'hui : Internet rassemble une communauté de plusieurs milliards d'utilisateurs à travers le monde.

Source : Relax news

53 % DES ACTIFS UTILISENT UN ORDINATEUR AU TRAVAIL

Si aujourd'hui, la donne semble avoir bien changé, une étude du Crédoc sur les technologies de l'information et de la communication dans la société française datée de novembre 2013, montre que seuls 53 % des actifs utilisent effectivement un ordinateur sur leur lieu de travail. 55 % y ont accès. Un chiffre en hausse de 9 % par rapport à 2008.

L'étude révèle également que 80 % des diplômés du supérieur ont un ordinateur sur leur lieu de travail contre 21 % seulement des non-diplômés. Près de 9 cadres sur 10 y ont accès, tout comme les trois quarts des membres des professions intermédiaires. En revanche, seuls 22 % des ouvriers sont dans ce cas.

En 10 ans, la proportion d'actifs ayant un accès à Internet sur leur lieu de travail a progressé de 20 points.

Besoin d'une **collaboratrice**
talentueuse dans votre équipe ?



**SERIES
BUSINESS**

FORD FOCUS BUSINESS NAV

1.6 TDCi 105 ch EConetic 88 g S&S

Rejet de CO₂ : 88 g/km

Consommation mixte : 3,4 l/100 km

TVS** : 176 €/an

Bonus écologique : 150 €⁽¹⁾

319 €/mois sans apport*

Location longue durée d'une durée de 48 mois et de 80 000 km avec entretien, gestion des pertes totales et carte grise.

• Aide au stationnement arrière • GPS • Interface Bluetooth®

FORD ENTREPRISE. Notre métier, simplifier le vôtre.



Go Further

* Offre de Location Longue Durée pour une Ford Focus Business Nav 5 portes 1.6 TDCi 105 ch EConetic 88 g Stop&Start BVM6 type 08-13 avec Peinture métallisée sur la base du tarif du 01/01/2014. Modèle présenté : Focus Titanium X 5 portes avec Peinture métallisée, Jantes alliage 18" 5 branches, Pack Xénon Ambiance et vitres arrière surteintées à **356 €/mois** sans apport. (1) Eligible au bonus écologique de 150 €. Contrats de location longue durée d'une durée de 48 mois et de 80 000 km, sans apport, incluant les prestations maintenance et assistance et gestion des pertes totales. Carte grise incluse. Offres réservées aux professionnels, sous réserve d'acceptation du dossier par Ford Business Partner, 34 rue de la Croix de Fer - CS50056 - 78105 Saint-Germain-en-Laye. SIREN 393 319 959 RCS Versailles, entreprise régie par le code des assurances et soumise à l'autorité de contrôle prudentiel (61, rue Taitbout 75436 Paris Cedex 09), garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L512-6 et L512-7 du code des assurances. Immatriculation à l'Orias sous le n°08 040 196 (www.orias.fr) et de la ratification des conditions générales de location longue durée et des services optionnels disponibles en concession. Offres valables pour toute commande adressée à Ford Business Partner du 02/06/2014 au 30/06/2014, dans le réseau participant, sauf modification du tarif constructeur, des taux financiers ou de la réglementation en vigueur et notamment de la réglementation fiscale (variation du taux de TVA, etc.). ** Taxe sur les Véhicules de Société, selon la loi de finance 2013. Montants exprimés en TTC.

Ford France, 34, rue de la Croix de Fer - 78122 Saint-Germain-en-Laye Cedex. SIREN 425 127 362 RCS Versailles.

Ford.fr

La transforma des entreprises est tou

Si, selon les spécialistes, les bases du Web 2.0 ont été posées il y a vingt ans, la révolution numérique bouleverse encore la vie des entreprises. Sur ce front, elles risquent d'ailleurs encore d'être bousculées au cours des vingt prochaines années.

Bien que la vague numérique semble avoir déferlé sur toutes les strates de notre société, et de surcroît dans les entreprises, les bouleversements qui en découlent sont toujours en cours. C'est, du moins, l'observation que nous livrent les spécialistes de la transformation digitale interrogés dans le cadre de cette enquête. *“Cela dépend des secteurs d'activité des entreprises, nuance Benjamin Thomas, consultant chez SQLI, société de services informatiques qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale. Certaines bénéficient d'une culture liée aux nouvelles tech-*

nologies très ouverte, quand d'autres sont plus traditionnellement attachées au print.”

UNE RÉVOLUTION EN PROFONDEUR

Pour autant, l'ensemble des organisations ont été véritablement touchées au cœur et contraintes de s'adapter rapidement aux nouveaux outils, mais surtout, aux nouveaux usages créés par le numérique. *“Les chats, les réseaux sociaux d'entreprises, les smartphones ont été intégrés dans les entreprises du fait de leur usage privé, constate Jean-Denis Garo, directeur marketing d'Aastra, groupe Mytel, éditeur de solutions de communication d'en-*

treprises. Autre exemple, les messageries vocales existaient depuis les années 1990 mais personne ne les utilisait jusqu'à ce qu'on se mette à laisser des messages sur les répondeurs des téléphones mobiles.” Nomadisme lié à la mobilité, journée de travail déstructurée, abolition des frontières entre vie professionnelle et vie privée, les effets de la révolution numérique sont aujourd'hui bien visibles et risquent d'être encore plus nombreux à l'avenir avec l'arrivée de nouveaux outils.

ENTRE CLOUD ET CROWDSOURCING

C'est d'ailleurs ce que tente d'identifier le cabinet Deloitte dans ses



tion digitale jours en marche

LES TECHNOLOGIES DISRUPTIVES IDENTIFIÉES PAR MC KINSEY

Le cabinet de conseil en stratégie, Mc Kinsey, a publié dans son rapport baptisé *"Disruptive technologies : advances that will transform life, business and the global economy"*, les 12 technologies disruptives qui changeront les usages numériques d'ici 2025. Parmi elles, apparaît l'Internet mobile, l'Internet des objets (bracelets connectés, lunettes intelligentes, etc.), mais aussi les matériaux avancés, notamment dans le domaine du pétrole et des énergies renouvelables. Le big data qui permettra, sans nul doute, un meilleur partage des informations, tout comme le cloud qui pourrait améliorer la productivité des services informatiques jusqu'à 20 % sont aussi identifiées comme technologies d'avenir. Figure également dans cette liste, l'arrivée des voitures automatisées qui pourrait sauver jusqu'à 150 000 vies, selon le cabinet. Au global, Mc Kinsey estime que ces technologies pourraient avoir un impact situé entre 14 et 33 milliards de dollars par an à partir de l'année 2025.

traditionnelles *Tech trends*, qui proposent un tour d'horizon des tendances technologiques et leur impact sur les entreprises. Parmi les grands mouvements observés cette année, le cabinet met en avant la montée en puissance du crowdsourcing dans les entreprises. Un processus qui consiste à faire appel à la foule, c'est-à-dire, aller au-delà des frontières de l'entreprise pour trouver la réponse. *"Certaines entreprises poussent le modèle en mettant des données à disposition du grand public pour trouver des solutions à un problème et même monter un projet*, observe Sébastien Ropartz, associé Conseil, responsable technology advisory,

chez Deloitte. *Par exemple, General Electric a lancé un concours d'innovation pour créer un algorithme afin de prédire les retards des avions.*" Parmi les autres grandes tendances, le cloud apparaît comme un changement primordial dans le fonctionnement interne de l'entreprise. *"On est sur une tendance réelle depuis trois ans et de plus en plus de sociétés sont en train de pousser des applications dans le cloud*, analyse Sébastien Ropartz. *Ça ne simplifie pas tout, mais cela facilite un certain nombre de métiers des services informatiques.*" Si le cloud permet une mise en commun des applications liées à des domaines divers

et variés comme la facturation ou le recrutement, le défi des directeurs informatiques, aujourd'hui, est de coordonner et orchestrer ces applications entre elles.

VIDÉOS OU ENCORE GAMIFICATION À SUIVRE DE PRÈS

Concernant les outils numériques et surtout les usages à surveiller de près dans les années avenir, les spécialistes évoquent également la vidéo. *"Selon moi, elle va devenir un canal équivalent à la voix dans les années à venir et va prendre une place prépondérante dans les conversations entre les salariés*, illustre ►

L'ENTREPRISE DU FUTUR

► Jean-Denis Garo. *Il est possible de faire comprendre beaucoup plus de choses par la vidéo, nous sommes dans une culture de l'image, il est nécessaire pour les entreprises de se professionnaliser dans ce domaine.*

Autre tendance de fond dans le domaine du partage et de la collaboration en entreprise, celle de la gamification. On voit poindre, dans des sociétés ancrées dans les nouvelles technologies

comme Facebook ou Spotify, de nouvelles manières de faire circuler l'information suivant des mécaniques inspirées du jeu vidéo. Une pratique qui met à jour de nombreuses possibilités en termes de management des équipes. *“Par exemple, prenons une équipe de vendeurs qui vient de signer un contrat, l'information est publiée sur l'Intranet et permet aux salariés concernés de gagner des points cadeaux,*

illustre Benjamin Thomas. Même un badge virtuel peut être suffisant, il crée une distinction par rapport aux autres salariés.”

LA RÉALITÉ VIRTUELLE, PAS SI VIRTUELLE QUE ÇA

Selon nos experts, il y a également plusieurs expériences intéressantes pour les entreprises à regarder dans le domaine de la réalité virtuelle. *“Quand Facebook rachète Oculus, il s'agit d'un ►*

Interview

DENIS MONNEUSE,

expert associé à l'Institut de l'entreprise.

“Les réseaux sociaux d'entreprises agissent comme un accélérateur de collaboration”

Denis Monneuse s'intéresse aux réseaux sociaux d'entreprises depuis plusieurs années au sein de l'Institut de l'entreprise et vient de publier une étude intitulée “Les réseaux sociaux d'entreprises, entre promesses et illusions”. Il nous livre les principaux enseignements sur ces réseaux très nombreux mais peu utilisés.

Les réseaux d'entreprises sont-ils bien répandus aujourd'hui ?

Les réseaux sociaux internes ont véritablement fait leur apparition en 2010. Aujourd'hui les trois quarts des entreprises du CAC 40, en France, sont équipées. Pourtant, seuls 5 % des salariés français sont dans une structure qui a mis en place un réseau social d'entreprise (RSE).

Quels sont les objectifs de ces réseaux ?

Je dirais qu'il y a la théorie et la pratique. L'objectif des RSE est de développer la collaboration dans les entreprises. De casser les silos qui peuvent exister pour faire en sorte de travailler avec un collègue qui est à l'autre bout du monde. Les RSE nous donnent la possibilité de nous affranchir des barrières espaces-temps. Ils permettent de communiquer par communautés, essentiellement autour de projets pour pouvoir travailler de manière transversale. Ils donnent l'occasion aux salariés d'être plus



réactifs par rapport à l'évolution d'un marché et, par exemple, sur une innovation faite au Brésil qui pourra être répercutée en Chine.

Comment sont-ils utilisés ?

Justement, les salariés qui se plaignent d'avoir trop de mails et d'être noyés sous les informations au quotidien doivent, en plus, être présents sur le réseau social de l'entreprise et communiquer au sein d'une communauté qui va être organisée par projet. Cette communauté va être créée pour pouvoir échanger des documents et même co-écrire sur un document. Avoir une conférence téléphonique avec un collègue à l'autre bout du monde qui voit le même document que vous est beaucoup plus interactif que les mails.

D'une manière générale, le taux d'utilisation est-il satisfaisant ?

Dans les faits, ces réseaux ont du mal à prendre. Les entreprises sont parfois déçues quant aux taux d'utilisation des RSE. Ce n'est pas toujours évident de changer les habitudes des salariés. De plus, ils ont souvent pas mal de craintes concernant ces réseaux. Ils ont peur des fuites d'informations, que des documents confidentiels puissent passer vers l'extérieur ou alors que ces réseaux soient utilisés dans un but extraprofessionnel. Les réseaux sociaux d'entreprise ont tout de même bouleversé les manières de travailler et agissent aujourd'hui comme accélérateur de collaboration dans des services qui avaient déjà l'habitude de collaborer.

Les RSE sont-ils à considérer comme un outil d'avenir ?

Certains pensent qu'ils deviendront un outil aussi commun que l'ordinateur ou le téléphone pour travailler. Souvent mis en place par les directions, ils suivent aussi un effet de mode concernant la pensée stratégique à moyen terme.



Planète **PME**

LA VITALITÉ DES **TERRITOIRES**

Reprendre une affaire ?
Céder votre entreprise ?
Connaître le prix votre société ?



Le 19 juin à Planète PME
Participez à l'Événement **PME Cession-Reprise**

Repreneurs et cédants potentiels, Banque Populaire, grand partenaire de l'Événement Cession-Reprise, le CRA (Cédants & Repreneurs d'Affaires) et le cabinet Intercessio seront à vos côtés toute la journée pour vous conseiller dans votre projet. Au programme également des Business Labs qui apporteront des réponses concrètes à toutes vos questions sur la cession-reprise.

Plus d'informations
www.planetepme.org

Palais des Congrès de Paris Porte Maillot

GRAND PARTENAIRE



LA BANQUE
QUI DONNE ENVIE D'AGIR

AVEC LE SOUTIEN DE

INTERCESSIO
CABINET D'INTERMÉDIATION

cadres
à all'ignants

L'Officiel de la Franchise

ÉCONOMIE



Cédants & Repreneurs
d'Affaires



L'ENTREPRISE DU FUTUR



En entreprise, les Google Glass pourront, notamment, permettre aux salariés d'être toujours plus multitâches.

Fatimas Kumbhar / Shutterstock.com

► *mouvement stratégique à destination du grand public, mais le domaine d'application immédiat de ces lunettes virtuelles se situe en entreprise,* analyse Benjamin Thomas. Également inspirées de l'univers du jeu vidéo, ces lunettes pourront répondre aux attentes des entreprises sur des problématiques de formation, par exemple dans le secteur industriel où les conditions réelles de travail coûtent parfois très cher à reproduire. Dans ce domaine, d'ailleurs, la société française Laster a mis au point un système de réalité augmentée, sur le modèle des Google Glass. *“Prenons l'exemple d'un technicien sur un avion de chasse qui*

pourra, via ses lunettes préalablement programmées, identifier la pièce à changer, mais aussi tous les checkpoints à vérifier avant d'arriver à une révision complète de l'appareil”, ajoute Benjamin Thomas. Pourtant, chez Deloitte, on voit mal comment ses lunettes connectées et plus globalement ce qu'on appelle les Wearables (montres, bijoux connectés), seront utilisées à l'avenir. *“On commence à voir les premières applications et les premiers services R&D qui cherchent à utiliser ces technologies, mais nous avons des difficultés à voir quelle place elles occuperont à l'avenir”,* conclut Sébastien Ropartz. ■

Interview

MONIQUE DAGNAUD,
sociologue.

“Les jeunes aujourd'hui sont plutôt réfractaires à la hiérarchie”

Monique Dagnaud est sociologue et auteure de *La génération Y, entre transgression et subversion* (collection Nouveaux débats, Presses de Sciences Po). Elle nous livre ses observations et ses analyses sur l'impact du tout numérique sur le management de la génération Y.

En quoi Internet et l'avènement du tout numérique a changé notre rapport au travail ?

Dans les entreprises aujourd'hui, la majorité des salariés a un accès à Internet. Ils sont aussi, bien souvent, reliés entre eux par des intranets, mais aussi différents outils informatiques comme les smartphones. Ils sont davantage connectés par des liens numériques.

Grâce à ces outils, ils passent aussi une partie de leur temps de travail à s'occuper



de leur vie privée et parallèlement à cela, ils font, à l'extérieur de l'entreprise, des activités liées à leur travail. Il y a une importante porosité entre l'univers du travail et l'extérieur. Le travail ne fonctionne plus en vase clos. La déconnexion entre travail et vie privée se distend.

Qu'est ce que cela change dans le rapport entre les salariés ?

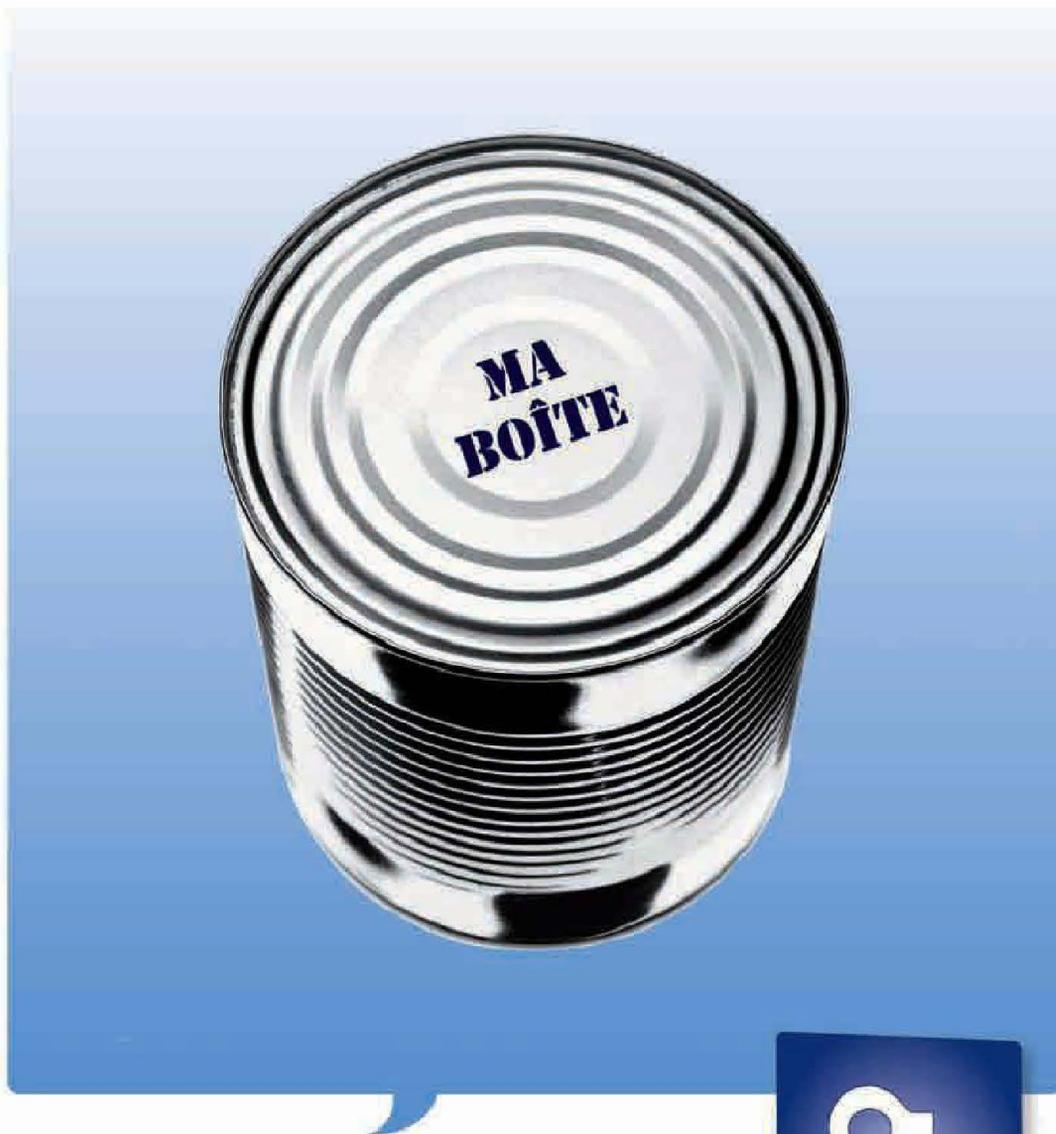
Avec ces technologies, les modes de communication à l'intérieur des bureaux changent. Nous sommes dans une culture de l'immédiateté, en permanence dans l'attente d'une

réponse instantanée à un mail envoyé quelques minutes auparavant. Cette situation renforce d'un côté, le sentiment du présent, la notion d'être présent par rapport aux autres personnes, mais change aussi notre rapport au collectif.

Justement les moins de 30 ans qui ont grandi avec ces outils se distinguent en entreprises...

Oui, d'une manière générale, les jeunes salariés, disons plutôt les moins de 30 ans qui sont nés avec la culture d'Internet, sont aujourd'hui bien souvent réfractaires à la hiérarchie. Ils sont fidèles aux valeurs véhiculées par Internet qui correspondent à certaines idées développées dans les années 1970-1980. L'économie de l'individu ou encore le do it yourself, Internet, d'une manière générale, renforcent le sentiment égalitaire. Du coup, dans l'entreprise, les jeunes estiment qu'eux-mêmes peuvent apporter aussi quelque chose justement par leur dextérité face aux outils numériques. Ils ont donc une vision du rapport avec la hiérarchie plutôt égalitaire.

VOUS VOULEZ CRÉER OU REPRENDRE UNE ENTREPRISE ?



Pôle emploi vous aide et vous accompagne.



Le Big data devient une priorité

Parler de Big data est devenu à la mode ces derniers mois. Parfois sans même savoir ce que reflète réellement cette pratique. Selon une étude réalisée par Microsoft, l'utilisation poussée des données pourrait pourtant conduire les entreprises françaises à gagner jusqu'à 54 milliards d'euros.

Selon une étude réalisée par Microsoft, en partenariat avec IDC, l'Inria, GDF suez et Adictiz, il existe une véritable corrélation entre les entreprises qui ont un usage avancé de leurs données et les structures les plus performantes.

54 MILLIARDS D'EUROS DE GAINS POTENTIELS

“Les entreprises qui utilisent le Big data de manière poussée ont des retours sur investissements (ROI) supérieurs de 56 % par rapport aux entreprises qui en ont un usage

standard, explique Sébastien Lamour, consultant chez IDC France, un cabinet spécialisé dans la prospective. Si toutes les entreprises françaises avaient une utilisation optimale de la data, le

on pense qu'elles peuvent avoir des rapports entre elles et entre lesquelles nous cherchons des corrélations”, ajoute Anne-Lise Touati.

“Si toutes les entreprises françaises avaient une utilisation optimale de la data, elles gagneraient 54 milliards d'euros.”

gain potentiel est évalué à 54 milliards d'euros, soit 0,6 point de PIB.”

Face à ce constat, bien utiliser ses données devient un enjeu majeur. *“Il faut considérer l'exploitation de la donnée comme un vecteur de révolution industrielle”, analyse Anne-Lise Touati, directrice des offres serveurs, cloud et Big data chez Microsoft. Concrètement, les objets connectés étant de plus en plus nombreux, il est important pour les entreprises de trouver un moyen de collecter ces données et d'en extraire une information permettant de mettre au point de nouveaux produits ou d'améliorer la relation client. “Le big data rassemble un tas de données dont*

UN VECTEUR DE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

La société Adictiz, partenaire de l'étude et spécialisée dans le jeu vidéo, utilise le Big data pour réaliser des analyses comportementales de ses

joueurs, par exemple en récupérant les données issues des consoles de jeux connectés, pour ensuite adapter au mieux leurs produits. Autre exemple, cité par Microsoft, Mc Donald's qui a mis à disposition de ses franchisés une série de données décisionnelles, par exemple les volumes de vente par franchise, associées à des données issues des réseaux sociaux, afin de leur permettre de mesurer leur e-réputation. *“Pour travailler le Big data, il faut changer la manière de penser des entreprises, avertit Anne-Lise Touati. Nous sommes dans une logique de test and learn et le ROI est souvent difficile à identifier a priori.”* ■



A la recherche d'un poste à responsabilités ?

Responsable Marketing B2B

Ingénieur production

Sales manager

Commercial grands comptes

Chef de rayon

Responsable qualité

Comptable unique

Consultant en recrutement

Chef de projet technique

Directeur d'agence

Responsable RH

Community manager

Juriste

Ingénieur développement JAVA

Rendez-vous sur **StepStone.fr**

Site d'offres d'emploi généraliste
Tous profils, tous secteurs



Retrouvez de nombreuses
offres d'emploi cadres
sur StepStone.fr



Toutes les offres d'emploi
également disponibles
sur votre smartphone

À LA UNE

L'ENTREPRISE DU FUTUR

Si les représentations du futur intègrent, autant dans la littérature qu'au cinéma, des robots un peu partout, force est de constater qu'ils risquent d'occuper une place d'importance dans les années à venir du moins, dans un cadre professionnel. Fort heureusement, selon les chercheurs spécialisés en robotique, ce n'est pas demain la veille que les robots vont remplacer intégralement le travail humain.

Le robot

comme collègue de travail

Lorsque l'on s'interroge sur les inventions du futur qui risquent de bouleverser la vie des entreprises dans les années à venir, les robots viennent à l'esprit, comme une évidence. D'ailleurs, sans surprise, les chercheurs travaillent dans ce sens. *"L'enjeu aujourd'hui est de travailler sur la robotisation des tâches routinières, traduit Eudoxe Denis, directeur des études à l'Institut de l'entreprise et spécialiste des innovations dans les entreprises, de leur impact et de leur diffusion. En d'autres termes, tout ce que l'on peut traduire en matière de règles et de procédures peut être automatisé par des algorithmes."* Et de citer, en exemple, le prototype de voitures sans conducteur présenté au début de l'année par Google.

LA ROBOTISATION DES TÂCHES ROUTINIÈRES

Un progrès technologique qui n'est pas sans poser un certain nombre de questions. *"Cette automatisation des tâches va toucher des emplois qui semblaient,*

jusqu'alors, préservés, au niveau de l'encadrement intermédiaire et dans tous les métiers qui touchent aux tâches répétitives à caractère procédural". Aujourd'hui, l'essentiel des équipements robotiques se situe dans le secteur de l'automobile. *"On voit*

"L'interaction entre l'homme et le robot devient un sujet de recherche de premier plan."

arriver toute une génération de robots beaucoup moins chers, plus légers et reprogrammables, atteste Eudoxe Denis. Il y a fort à parier que les entreprises seront de plus en plus nombreuses à les utiliser dans les années à venir." Selon ce spécialiste, l'innovation technologique doit correspondre à un usage que la société est prête à accueillir. Si l'automatisation des caisses enregistrees dans les supermarchés a été rapidement et largement mise en place, c'est que cette technologie correspond à un usage ancré et accepté par la société. *"Ce n'est pas forcément le cas de toutes les avancées technologiques, assure*

Eudoxe Denis. *Concernant le robot capable de fournir un diagnostic médical à partir de données concrètes renseignées par le patient, j'é mets plus de réserves. On sera toujours plus rassuré par un médecin qui examine, en direct, le patient."* D'ailleurs, dans le domaine médical, plusieurs laboratoires travaillent d'ores et déjà sur une machine capable de transporter les patients d'un lit à l'autre ou de les changer de position. Un robot qui pourrait assister, au quotidien, les infirmiers et aides-soignants.

S'ORIENTER VERS LA COLLABORATION HOMME/ROBOT

Depuis quelques années, les recherches en matière de robotique s'orientent logiquement vers une collaboration entre les hommes et les robots dans le cadre du travail. *"La transformation qui est en train de s'opérer concerne essentiellement la robotique manufacturière, sur les chaînes de production, explique Raja Chatila, directeur de l'Institut des systèmes intelligents ►*

REPRODUIRE AU PLUS PRÈS LES PROPRIÉTÉS DE LA MAIN HUMAINE

Daniel Sidobre est chercheur au Laboratoire d'analyse et d'architecture des systèmes (LAAS), et travaille également sur l'interaction entre les hommes et les robots. Afin de renforcer la collaboration entre les deux acteurs en entreprise et sur les chaînes de montage, Daniel Sidobre a participé à un projet européen centré sur l'échange d'objets entre les hommes et les robots. Si le processus paraît simple, *"nous nous sommes vite rendu compte que ça ne marchait pas très bien et nous avons essayé de comprendre pourquoi"*, témoigne-t-il. Le laboratoire a donc mis en place un objet avec un capteur d'effort capable de mesurer la force et de distinguer tous les mouvements nécessaires fournis par la main humaine pour échanger un objet avec quelqu'un d'autre. *"Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il était extrêmement*

difficile d'obtenir sur un robot, un mouvement aussi fiable que celui effectué par une main humaine dans le cadre d'échange d'objet, développe Daniel Sidobre. Néanmoins, on peut réussir à produire quelque chose de correct au niveau industriel à travers des mains de robots capables d'effectuer un certain nombre de tâches simples."

Pourtant, selon le scientifique, les mains de robots dotées de pinces sophistiquées proches de la main humaine, ne sont pas encore sorties des laboratoires. *"Industriellement, ça n'existe pas"*, assure-t-il. La raison : il semble y avoir encore du chemin à faire pour arriver à une reproduction fidèle de main humaine. Il s'agit pourtant d'un enjeu industriel de premier ordre. *"Le véritable objectif est de parvenir à faire de la manipulation facile"*, résume Daniel Sidobre.

Interview

LAURENCE ALLARD,

sociologue de l'innovation.

“Les podomètres aux poignets des salariés sont à l'étude dans les entreprises américaines”

Laurence Allard est maître de conférences et sociologue de l'innovation. Elle enseigne à l'université Lille 3 et officie également, en tant que chercheuse, à l'IRCAV Paris 3.

Selon cette spécialiste, la tendance du tout connecté aura une place de premier plan dans les entreprises de demain.

En tant que sociologue de l'innovation, sur quelles technologies travaillez-vous actuellement ?

Je travaille surtout autour de l'Internet des objets, des capteurs et également autour de la fabrication personnelle rendue possible par les imprimantes 3D. Aujourd'hui, le mouvement généralisé du tout connecté prend une place importante dans la société et, par extension, dans les entreprises. Il faut savoir que tous les arbres de la ville de Paris sont dotés d'une puce RFID (radio-identification) afin de savoir à quel moment ils ont été plantés, taillés, etc. Cette puce fait office de carnet de santé.

Ces pratiques sont directement liées à ce que l'on appelle désormais le Big data...

Oui, ce mouvement du tout connecté répond à l'idée de connecter toutes les entités qui peuplent la planète à des réseaux de communication, d'où la notion de Big data. À l'avenir, il va y avoir de plus en plus de capteurs ou de puces, qui vont émettre des informations que l'on va pouvoir récupérer, collecter et utiliser dans le cadre de grandes bases de données.

Dans quels secteurs ces technologies sont-elles utilisées en entreprise ?

Dans la grande distribution, les palettes utilisées pour le transport de produits comportent des puces NFC (near field communication) qui émettent des informations pouvant être captées et analysées par d'autres périphériques installés à proximité. Ils permettent aux personnels des réserves et entrepôts de respecter la chaîne du froid, par exemple.

Ces puces et capteurs sont présents dans des secteurs très divers. Aujourd'hui, les ponts en sont équipés afin de prévoir et de mesurer d'éventuelles instabilités ou secousses. Les tuyaux, dans les canalisations, en sont également dotés pour alerter sur les fuites d'eau.



Ces puces vont-elles également servir à surveiller les salariés ?

On voit émerger la tendance du quantify yourself, qui correspond au fait de mettre des capteurs connectés sur les personnes afin de mesurer leur perte de poids ou encore la distance parcourue dans le cadre d'un jogging. Il y a certains projets dans des entreprises américaines qui suggèrent l'installation de podomètres aux poignets des salariés. Dans la mesure où ce sont les compagnies américaines, elles-mêmes, qui prennent en charge les dépenses liées à la sécurité sociale de leurs équipes, elles espèrent ainsi lutter contre les maladies notamment liées à l'obésité en obligeant les salariés à se mettre en mouvement.

Combien représente ce marché des capteurs aujourd'hui ?

Le marché des capteurs civils est évalué à 180 milliards d'euros dans le monde à l'horizon 2026, selon Intechno consulting. Par ailleurs, l'Idate (Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe), estime que 80 milliards d'objets seront connectés à l'horizon 2022, smartphones et tablettes inclus.

Cette technologie ne pose-t-elle pas certaines questions éthiques ?

Si, évidemment, cela cause toute sorte de problématiques sociétales, notamment en termes de protection de la vie privée du consommateur qui, demain, pourrait bien être "capté" par de nombreux outils. Dans le monde de l'entreprise, on imagine facilement les pressions qui pourront s'exercer sur les salariés contraints de porter des bracelets connectés.

► et de robotique (Isir). On s'achemine vers une sorte de collaboration designée par le mot cobotique qui s'inscrit dans un schéma de production dans lequel la capacité humaine de reconnaissance et de précision coopère avec un robot bénéficiant de qualités de manipulation d'objets qui peuvent être lourds, par exemple." Dans cette perspective, certains robots existent déjà comme le modèle Baxter, vendu par la société américaine Rethink Robotics ou encore le modèle vendu par le japonais Kawada. Cette nouvelle forme de collaboration ou cobotique qui implique la présence de l'homme et du robot peut poser un certain nombre de problèmes, notamment, en termes de sécurité. "L'interaction entre l'homme et le robot devient un sujet de recherche de premier plan, ajoute Raja Chatila. Il faut mettre en place des commandes qui puissent faire en sorte que le robot comprenne ce que l'homme veut faire." S'ils ne sont pas encore utilisés dans les usines françaises, ces robots ouvriers devront être pilotés depuis une interface simple, utilisable par tout un chacun, avec par exemple un simple écran tactile, ou une commande avec laquelle le robot peut montrer des expressions pour indiquer à l'utilisateur, ce qu'il va faire. "On peut aussi concevoir une plus grande insertion de l'homme et du robot à travers l'utilisation



d'exosquelette, poursuit Raja Chatila. Il s'agit d'une sorte de costume que l'on enfle, doté de capteurs et dans lequel l'homme va effectuer un certain nombre de mouvements pour indiquer au robot ce qu'il doit faire". À noter qu'il existe également un modèle d'exosquelette, utilisé par l'armée, qui permet à l'utilisateur de déplacer des charges très lourdes sans se faire mal au dos. Il se présente sous la forme d'une carapace robotisée.

PRÉVENIR LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

Dans le cadre de cette collaboration, le rôle premier des robots sur les chaînes de montage sera, d'alléger la pénibilité du travail des salariés, mais aussi de prévenir les risques de troubles musculo-squelettiques. "L'objet de notre travail concerne la robotique collaborative, témoigne Olivier Givaru, ingénieur à l'école Arts et métiers Paris tech, qui participe à l'élaboration d'une main robotique, sans contact. Il s'agit d'un

Cette main robotisée imaginée par les chercheurs d'Arts & Métiers Paris Tech entend transférer la pénibilité du travail vers le robot.

"On voit arriver toute une génération de robots beaucoup moins chers, plus légers et reprogrammables."

axe privilégié et même stratégique du laboratoire dans le sens où de plus en plus d'industriels s'y intéressent."

L'objectif de cette main, sans contact est d'aider l'opérateur dans les tâches difficiles et aussi de permettre aux industriels d'introduire de la robotique dans leurs process. "Aujourd'hui, il existe des dispositifs dans certaines entreprises où l'aspect collaboratif entre l'humain et le robot intervient, assure Olivier Givaru. J'ai un exemple en tête, dans lequel les opérateurs et opératrices travaillent directement avec un robot pour réaliser des opérations de portage." Pour autant, la main sans contact sur laquelle travaille le laboratoire est toujours au stade expéri- ►

L'ENTREPRISE IDÉALE DE DEMAIN : INTERNATIONALE AVEC UN MANAGEMENT PARTICIPATIF

Deloitte et Jobteaser ont dévoilé les résultats de la 4^e édition du baromètre sur "L'entreprise idéale de demain." Une étude menée auprès de 1 000 étudiants de grandes écoles et d'universités qui dresse un panorama des attentes et aspirations de ces jeunes et permet de dessiner le portrait de l'entreprise idéale. Sans surprise, les étudiants plébiscitent les grandes entreprises aux dimensions internationales. Près de la moitié d'entre eux souhaitent débiter leur carrière au sein d'une structure de taille importante. Pour 81 % des sondés, l'environnement de travail reste incontournable. Ils sont également nombreux, 77 %, à

plébisciter un management participatif afin de permettre des développements basés sur les échanges et une implication plus forte dans la prise de décisions. Le manager idéal doit, quant à lui, être enthousiaste et communicatif pour 26 % des répondants, tout en restant organisé et structuré. Cette étude nous apprend également que les valeurs d'esprit d'équipe et de communauté prennent du galon. Par ailleurs, 89 % des étudiants interrogés confirment l'importance de l'engagement sociétal des entreprises.

L'ENTREPRISE DU FUTUR

► mental. Les recherches se poursuivent notamment pour tout ce qui concerne l'expérience utilisateur. *"La manipulation de la main nécessite beaucoup de concentration de la part de la personne qui l'utilise, via un joystick ou un outil de captation de mouvement sans contact"*, avertit Olivier Givaru. Or, comme nous l'avons vu précédemment, il est essentiel de rendre cette manipulation la plus simple possible. Au-delà des mouvements, l'intervention de robots

dans les usines ou encore en entreprise pourrait également aider l'homme dans des tâches de nature intellectuelle. Mais encore une fois, dans ce domaine, les équipes de chercheurs n'en sont encore qu'au stade de la recherche. *"L'objectif, à terme, est d'introduire de l'intelligence artificielle dans le système"*, poursuit Olivier Givaru. *"Nous allons y programmer, par exemple, une tâche répétitive et finalement l'opération ne fera que des mouvements assez simples*

pour commander une machine qui s'auto-adapte."

CRÉER DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Les travaux en cours sur les robots ont pour objectif de créer ce qu'on appelle de l'intelligence artificielle pour que la machine soit capable de s'adapter à son environnement, mais aussi de travailler dans un environnement qui varie. *"L'idée étant toujours de simplifier l'interaction entre les hommes et les robots."* Pour autant, *"aujourd'hui, les*

meilleurs robots ne sont pas plus intelligents qu'un insecte", tempère Eudoxe Denis. Le laboratoire des Arts et métiers, Paris tech, travaille avec plusieurs acteurs industriels sur l'intelligence artificielle. Ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de problématiques juridiques, car gérer le processus de décision devient difficile lorsque ce sont essentiellement les robots qui interviennent. En cas de problème, la désignation du responsable est encore extrêmement trouble. ■

Interview

SANDRA ENLARD,

directrice générale de l'association Entreprise & Personnel.

"Certaines entreprises ne chercheront plus à grossir et favoriseront la croissance d'autres structures."

Sandra Enlard est directrice générale de l'association **Entreprise & Personnel** et auteure de l'ouvrage **À quoi ressemblera le travail demain ?** (Dunod, février 2013), co-écrit par Olivier Charbonnier. Elle nous livre les grands changements qui, selon elle, vont intervenir au sein des entreprises dans les années à venir et qui risquent de changer la structure du travail telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Quel visage aura l'entreprise de demain ?

Lors de notre recherche, nous avons remarqué que les grands bouleversements qui marquent l'entreprise viennent, bien souvent, de ce qu'il se passe dans la société. Comme dans la société, les transformations numériques et digitales changent notre rapport au travail. Concernant la forme des organisations de demain, nous pensons que les grandes entreprises, telles que nous les connaissons aujourd'hui, ne disparaîtront pas d'ici 15-20 ans. Elles seront plutôt considérées dans l'ensemble d'un écosystème composé des PME, des sous-traitants, mais aussi des personnes individuelles, des free-lances. Nous pensons qu'il y aura, à l'avenir, plusieurs façons d'être relié à l'entreprise.

De la même manière, nous pensons qu'il y aura un certain nombre d'en-



treprises qui ne chercheront plus à grossir, mais plutôt à favoriser la croissance d'autres structures à l'extérieur pour créer des écosystèmes inter reliés.

Quels seront les nouveaux outils mis en place ?

Je pense que tous les outils tournant autour des réseaux sociaux ont un potentiel extrêmement important autant en termes de technologie que de business. À l'avenir, une large partie de l'économie passera au travers des réseaux sociaux qui sont capables de

faire appel à des communautés mondiales. Aujourd'hui on ne sait pas encore tout. Toutes les plateformes et les outils exploités en open-source, de type Wikipédia, sont également à suivre de près.

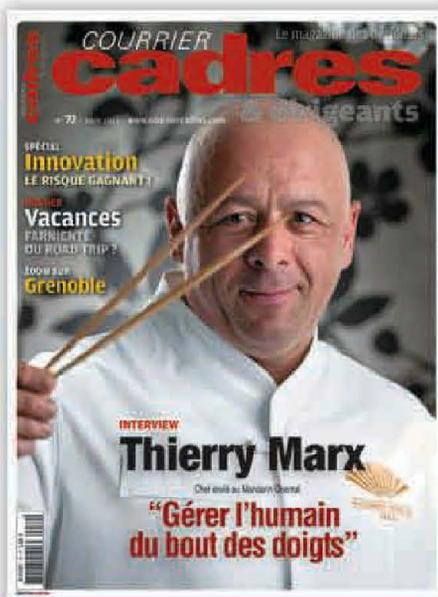
Dans ce contexte, de quelle manière le management évoluera-t-il ?

À partir du moment où les organisations changent, le management suit le mouvement. Dans les entreprises traditionnelles, il y aura encore certainement des managers, mais peut-être un peu différents, endossant plutôt le rôle d'animateurs. En revanche dans les nouvelles formes d'entreprises évoquées précédemment, nous ne sommes pas persuadés qu'il y aura toujours des managers tels que nous les connaissons aujourd'hui. Nous assisterons certainement à l'émergence de profils ou de rôles tiers qui seront là pour veiller à ce que le collectif fonctionne bien, qu'il y ait une bonne fluidité dans les informations. Les rapports d'autorité, de pouvoir et de contrôle seront moins présents. De plus, à partir du moment où nous allons entrer dans une porosité presque complète entre la vie professionnelle et la vie personnelle, beaucoup de choses vont évoluer dans les rapports entre les salariés.

OFFRE
DÉCOUVERTE

Abonnez-vous
pour 5 numéros !

19€90*
seulement
au lieu de ~~24,50€~~



Consultez toutes nos offres d'abonnement sur courriercadres.com

Coupon à retourner à : DMG / COURRIER CADRES - BP 11 - 91590 LA FERTE ALAIS - Informations au 01 69 11 23 90

Oui

je profite de l'offre découverte
de 5 numéros pour seulement
19,90 €* au lieu de ~~24,50€~~

* Offre réservée aux particuliers

Je m'abonne pour 5 numéros
et je règle mon abonnement, soit 19,90 €*
par chèque bancaire ou postal à l'ordre
de **COURRIER
cadres
& dirigeants**

Date et signature

Mes coordonnées :

M^{me} M.

Nom.....Prénom :.....

Adresse :.....

Code postal [][][][] Ville.....

Téléphone :.....eMail.....

Offre valable jusqu'au 31/12/14, réservée à la France métropolitaine. Les informations ci-dessus sont indispensables au traitement par DMG de votre abonnement. A défaut, votre abonnement ne pourra être mis en place. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent, que vous pouvez exercer en vous adressant à DMG / COURRIER CADRES - BP 11 - 91590 LA FERTE ALAIS. Vous pouvez également, pour des motifs légitimes, vous opposer au traitement des données vous concernant.

Offre 5 numéros - CC 81



Faites-vous remarquer !

Faites-vous remarquer en utilisant les images de haute qualité de Shutterstock pour vos projets sur internet, de marketing et de publicité. Développez vos affaires grâce à Shutterstock.

- **Nouveauté:** 10 000 nouvelles images sont ajoutées chaque jour
- **Flexibilité:** Des tarifs et abonnements pour chaque budget
- **Simplicité:** Toutes les images. Toutes les tailles. Un seul prix

Avez-vous besoin d'une solution personnalisée ?
Contactez-nous sur le 01 70 38 75 24.

shutterstock®

Visitez www.shutterstock.fr

  @shutterstockfr

Entre réalité et fiction



C'est un fait, le jeu des prévisions technologiques est toujours un exercice très périlleux. Le président d'IBM lui-même a déclaré, dans les années 1950, que le marché global mondial des ordinateurs ne dépasserait jamais... les cinq unités. Si certaines inventions sont déjà mises en place et risquent de bouleverser notre travail au quotidien, d'autres en sont encore bien éloignées, mais pourraient soudainement répondre à un nouveau besoin. Tour d'horizon de ces technologies qui risquent, ou non, de s'afficher à l'avenir.

L'ENTREPRISE DU FUTUR

Les dix technologies qui pourraient tout changer selon le MIT technology review

Chaque année, le Massachusetts institute of technology (MIT) dresse la liste des innovations qui pourraient tout bouleverser à l'avenir. Les années précédentes, le prestigieux laboratoire avait notamment mis en avant la révolution du séquençage ADN ou encore du financement participatif (crowdfunding).

Dans sa livraison 2014, le MIT démarre sa liste des technologies disruptives, c'est-à-dire qui vont bouleverser différentes sphères de la société, par les smartphones ultraprivés. Directement issus des conséquences de l'affaire Snowden et des révélations concernant la champ d'espionnage de l'administration américaine, le smartphone sécurisé, également baptisé Blackphone, a été présenté au

Mobile world congress de Barcelone en février 2014. Sa promesse : crypter les données pour garantir la confidentialité des échanges.

DRONES, LUNETTES CONNECTÉES ET CARTOGRAPHIE DU CERVEAU

Les drones figurent également sur cette liste et pourraient, selon la revue du MIT, révolutionner la vie des agriculteurs en leur apportant

un nouvel outil de précision. Il s'agit d'un drone volant équipé de toute une série de capteurs d'image permettant aux exploitants agricoles de mieux gérer leurs exploitations. Dans un autre domaine, les drones sont actuellement testés par le géant Amazon afin de réduire les délais de livraison. *"Je sais que cela ressemble à de la science-fiction. Mais ce n'en est pas"*, a déclaré, en décembre

dernier, Jeff Bezos, son PDG sur la chaîne américaine CBS.

La collaboration mobile fait également partie, selon le MIT, des technologies d'avenir. À partir d'applications stockées dans le cloud informatique, de nouveaux outils permettront de capturer différents flux de communication afin d'organiser le travail entre plusieurs personnes. Et de citer certaines applications comme Quip



LES ÉCRANS TACTILES POURRAIENT DEVENIR OLD SCHOOL

Alors que les représentations du futur sont souvent illustrées par une profusion d'écrans tactiles, Microsoft a présenté, à contre-courant, une nouvelle technologie qui pourrait, un jour, remettre en question ce mode d'utilisation. Ce prototype présenté par Microsoft research sous une forme proche de celle du smartphone, utilise des capteurs de champ électrique qui ne nécessitent pas de contact pour être commandés, mais utilise la notion d'interaction en 3D. C'est-à-dire que l'utilisateur pourra contrôler le terminal en variant la distance de son doigt par rapport à l'écran.

L'impression 3D : une perspective encore lointaine

Si la tendance de l'impression 3D séduit de nombreuses industries, sa généralisation semble être un objectif encore lointain.

Même le président des États-Unis, Barack Obama a qualifié l'impression 3D de future révolution industrielle, dans son discours sur l'État de l'Union prononcé en février 2012. Selon lui, l'impression 3D a le potentiel de *"révolutionner la façon dont nous fabriquons presque tout"*, a-t-il déclaré. *"Je demande au Congrès d'aider à créer un réseau d'une quinzaine de centres de fabrication innovant et de garantir que la prochaine révolution industrielle sera Made in America."*

UNE INNOVATION À LONG TERME

Pourtant, selon les spécialistes interrogés, en matière d'impression 3D, il y a beaucoup de discours, mais peu d'applications pratiques. *"Et l'on peut faire passer beaucoup de choses à travers le langage"*, analyse

“Je sais que cela ressemble à de la science-fiction. Mais ce n'en est pas”.

Jeff Bezos, PDG d'Amazon à propos de la livraison par drones.

ou encore CouldOn, qui agissent déjà dans ce sens. En matière d'objets connectés, la revue du MIT prévoit également une explosion des usages de lunettes intelligentes et cite, comme une preuve, le rachat récent du casque de jeu vidéo, Oculus rift, par Facebook. Doté de deux lentilles placées en face de chaque œil pour augmenter le champ visuel, ce masque a la particularité de pouvoir détecter

les mouvements de tête de l'utilisateur et adapte, en temps réel, l'image virtuelle projetée sur l'écran. Ce dispositif qui permettra aux salariés d'une entreprise d'organiser des téléconférences, mais aussi, pour les consommateurs de réaliser des achats en ligne ou même, dans un cadre personnel, de jouer à des jeux vidéo ou de regarder des films.

LES BIOTECHNOLOGIES EN PREMIÈRE LIGNE

Le laboratoire met également en avant plusieurs innovations dans le secteur des biotechnologies comme la cartographie du cerveau notamment via le Human brain project soutenu par la Commission européenne dont l'objectif est de mettre en place une infrastructure informatique capable de simuler le fonctionnement d'un cerveau humain. Les progrès à venir se situeront également au niveau puces neuromorphiques dont le fonctionnement s'approche de la réflexion du cerveau humain ou animal. Une avancée qui pourrait également permettre de faire des progrès importants en matière d'intelligence artificielle. Dans cette perspective, l'édition génomique,

ou la possibilité de créer des mutations génétiques spécifiques, fait aussi partie des technologies à suivre de près, selon la revue du MIT. La micro-impression 3D est également perçue comme une avancée technologique qui permettra de réaliser de grandes choses dans le domaine médical et, à terme, de synthétiser des tissus humains.

Sans surprise, les robots font également partie des prédictions. Le MIT émet l'hypothèse que l'on verra se généraliser des robots agiles, à l'allure humanoïde, qui pourraient marcher, courir et garder l'équilibre. Ils pourraient être utilisés dans un contexte militaire, essentiellement. D'ailleurs, Google a récemment investi dans ce domaine, après les lunettes intelligentes et la voiture sans conducteur en rachetant, en décembre dernier, la société de robotique Boston dynamics. Enfin, l'énergie solaire et éolienne intelligente est également identifiée comme un champ d'investigation de premier plan par l'institut. À l'aide du Big data, ce domaine pourrait avancer à grands pas en matière de gestion de production d'énergies renouvelables. ■

DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES CENTRÉES SUR L'HUMAIN

Cette année encore, le traditionnel Consumer electronic show (CES) qui s'est tenu en janvier dernier à Las Vegas, a apporté son lot d'inventions technologiques. Parmi elles, deux initiatives technologiques intéressantes car entièrement centrées sur l'humain. La première, baptisée SimSenSei, est un système développé par une entreprise américaine qui permet d'analyser les émotions ressenties par un individu et même de diagnostiquer une éventuelle dépression rien qu'en observant son langage verbal et non-verbal alors qu'il est interviewé par un avatar. Dans la même veine, l'application Soma analytics, made in Allemagne, analyse la tonalité de la voix, le sommeil, les fautes dans les mails et même les tweets. À partir de ces données, le système établit un diagnostic. Il est également en mesure de prévoir les risques liés au stress dans le cadre du travail et même de prévenir les burn-out.

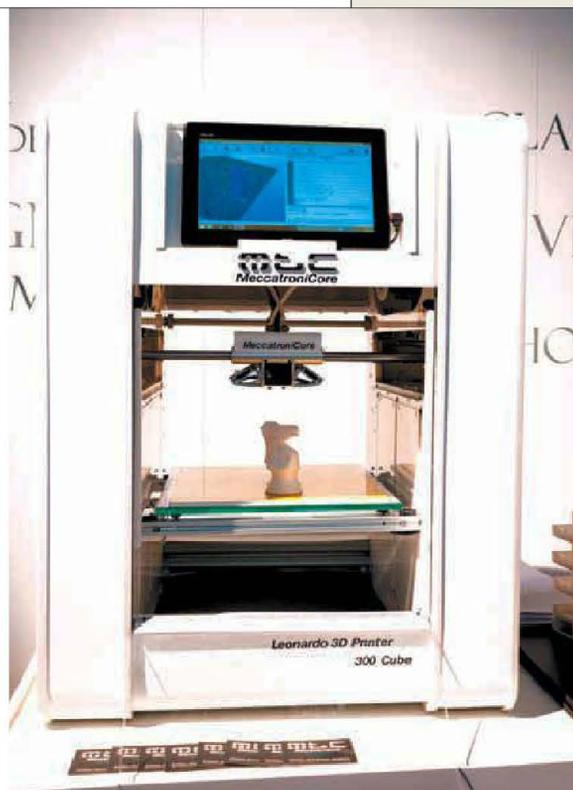
Laurence Allart, sociologue de l'innovation. En d'autres termes beaucoup d'entreprises parlent de leurs travaux sur l'impression 3D pour montrer qu'elles sont à la pointe sans réellement savoir quel impact aura cette technologie sur leur avenir. “L'impact se mesurera sans doute à long terme, mais à court terme, c'est beaucoup moins sûr”, estime, de son côté, Eudoxe Denis, directeur des études à l'Institut de l'entreprise.

CRÉER DE L'INTERMÉDIATION

Pour autant, il existe d'ores et déjà plusieurs applications concrètes. “L'impression 3D sert d'outil de prototypage interne, remarque Laurence Allard. Beaucoup de dentistes ont déjà des imprimantes 3D et fabriquent

eux-mêmes les appareils dentaires et les prothèses.” L'impression 3D présente également un intérêt pour le monde de la médecine, et pourrait permettre, à terme, au médecin de faire une radio et de réaliser une prothèse dans le cadre d'une seule et unique consultation.

Pour les entreprises, le cadre de la mise en place d'une imprimante 3D est difficile à déterminer. “On ne fait pas d'économie d'échelle avec l'impression 3D, avance Eudoxe Denis. Selon moi, cet outil intéressera uniquement une petite partie du tissu industriel.” ■



La symétrie des attentions, condition du bien-être au travail



Par
Bertrand BAILLY,
directeur général
de Davidson.

Si l'on se mettait à considérer les salariés comme premiers clients de l'entreprise, la performance de cette dernière n'en serait-elle pas meilleure ? Explications de Bertrand Bailly, directeur général de Davidson Consulting, première entreprise au palmarès 2014 de l'Institut Great Place to Work des sociétés de plus de 500 salariés où il fait bon travailler.

Les sociétés de conseil, qui pourtant plus que n'importe quelles autres ont pour capital principal leur capital humain, n'ont pas dérogé à une triste tendance : privilégier la satisfaction des clients et des actionnaires... au détriment du bien-être de leurs collaborateurs. Cette tendance a induit au fil des années non seulement une dégradation de l'image de marque de ces entreprises, mais aussi de la qualité même de l'environnement professionnel dans lequel évoluent leurs salariés, sous les effets conjugués de la priorité absolue donnée à la rentabilité des projets et d'une perte du sentiment d'appartenance de leurs membres. L'entreprise s'est ainsi "coupée" de ses collaborateurs. Il y a peut-être une autre façon de voir les choses... qui demande aux dirigeants de partir d'un postulat malheureusement érodé. Ce qui définit une "entreprise" n'est pas nécessairement son objectif financier (enrichir des actionnaires externes ou internes) mais sa vocation : constituer un outil de travail commun, évalué non sur sa capacité à délivrer un rendement grandissant, mais sur

son aptitude à produire de la valeur pour ses clients ET ses salariés. Il est d'ailleurs possible de considérer que les salariés sont les premiers clients de l'entreprise et peuvent concentrer de fait une part significative de l'attention.

S'IMPLIQUER AU PLUS PRÈS DES SALARIÉS

Ce postulat se décline ensuite en une ambition opérationnelle reposant sur le cercle vertueux suivant : l'engagement de chacun alimente la performance de l'organisation. Celle-ci produit donc des résultats (qualitatifs et financiers) supérieurs, autorisant une réallocation de budgets visant à favoriser le bien-être des salariés de l'entreprise (avantages, cadre de travail, attentions diverses...). Ainsi la boucle se referme et conduit à un juste retour des choses, où le salarié sait son investissement valorisé, et restitue cette reconnaissance sous la forme d'un engagement accru. Il ne faudrait toutefois pas résumer la symétrie des attentions à une juste répartition des profits. La vraie symétrie s'observe en effet lorsque les dirigeants eux aussi participent de cette boucle

vertueuse en s'impliquant au plus près de leurs salariés : en supprimant les barrières avec le management, en favorisant une communication libre et fluide (réseau social d'entreprise, moments de rencontre, ambiance informelle, réponse des dirigeants sous 15 jours à toute idée déposée dans la boîte à idées...), en travaillant l'empathie (la vraie - qui repose sur une écoute active et sincère), ou en faisant peser le poids de l'entreprise sur ses partenaires ou ses fournisseurs pour résoudre certains problèmes personnels. Par exemple ? Travailler avec un partenaire bancaire unique et lui demander d'être "imaginatif" pour résoudre un cas d'endettement personnel. Ces conditions réunies et mises en œuvre, les dirigeants peuvent prendre des décisions à la lumière de l'effet qu'elles produisent en interne, pas uniquement en considérant le ROI financier pur. Démontrer ainsi formellement que l'entreprise focalise son attention sur des salariés, connectés à ses valeurs, plutôt que sur des actionnaires, "connectés" à ses résultats annuels. ■

“Les salariés sont les premiers clients de l'entreprise et peuvent concentrer de fait une part significative de l'attention.”

Tableaux de bord et reporting : deux outils indispensables pour l'efficacité commerciale !



Par
Jean-Baptiste MEREL, directeur de marchés chez Report One.

Si on peut comprendre la nécessité pour le manager de disposer des moyens de contrôle et surtout d'analyse globale de l'activité ou des ventes de son équipe, les commerciaux sont encore trop souvent résignés par le reporting qu'ils ont à lui rendre...

Entre sentiment de flicage et doutes quant à son utilité, les commerciaux considèrent le reporting comme un "mal nécessaire" inhérent à leur activité. Ainsi, force est d'admettre que nombre de commerciaux ont du mal à appréhender la différence entre tableau de bord et reporting. Afin d'optimiser sa visibilité et les résultats de ses équipes, il est primordial d'emporter leur adhésion en leur démontrant que loin de faire doublon, il s'agit d'outils pratiques, utilisables au quotidien et surtout qui les aident à porter leurs efforts et investissements là où c'est nécessaire... pour vendre plus ! Et si la solution était de leur démontrer concrètement l'intérêt d'un vrai tableau de bord couplé au reporting ?

Le reporting commercial de l'entreprise se nourrit de toutes les données collectées sur le terrain : dates et comptes-rendus de visites, délais de commande, de production, de facturation, de paiement (surtout dans le cas de rémunérations basées sur les règlements), des étapes du cycle de vente, des types de clients... d'une mul-

titude de données. A contrario, le tableau de bord des commerciaux contient l'essentiel des indicateurs liés à leur activité. Pour le rendre efficace, il faut simplement se demander : quelles sont les 5 à 10 informations clés dont ils ont besoin au quotidien et sur lesquelles ils peuvent agir ? Les réponses doivent avoir un rapport avec l'activité même du commercial. Mieux vaut connaître le nombre de rendez-vous pris ou à prendre dans le mois que le nombre d'affaires perdues. Ce dernier pourra être analysé dans le reporting lors d'un entretien individuel.

DES INDICATEURS LISIBLES ET DES ALERTES

Un tableau de bord, pour rester lisible, ne peut intégrer toutes les données ! Il doit donc être complété par un système d'alertes : un chiffre en rouge ou en gras parce qu'il n'est pas conforme à l'objectif, un mail d'alerte des 5 plus anciennes propositions envoyées non relancées, la liste des clients qui n'ont pas commandé depuis plus de 3 mois, etc. De plus, le tableau de bord du commercial, comme celui de son automobile, contient des indicateurs

graphiques lisibles immédiatement. Plutôt qu'un tableau de type "réalisé, objectif, écart", une jauge permettra de mettre immédiatement en évidence la progression du chiffre d'affaires (CA) par rapport à l'objectif. Un camembert, quant à lui, aidera à visualiser d'un seul coup d'œil la répartition du CA commandé ou facturé par produit.

Dans ces périodes où le business est plus difficile et compliqué, il n'est pas inutile de mixer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Si une partie des indicateurs du tableau de bord reflète le travail fourni, cela peut rassurer un commercial qui n'atteint pas ses objectifs mais voit ses efforts sur le terrain pris en compte. Des indicateurs comme le nombre de nouveaux prospects ou le nombre de contacts pris permettent aussi de mesurer qualitativement l'activité d'un commercial.

Contrairement à celui de son véhicule, le tableau de bord commercial n'est pas immuable. Le business évolue sans cesse. Mise en place d'une opération particulière ? Une promotion ? Il peut être important d'ajouter temporairement l'in-

dicateur de suivi du CA sur les articles en promotion ou, s'il n'y a pas la place, de remplacer l'un des indicateurs réguliers le temps de la promotion. Enfin, il faut surtout savoir rester à l'écoute de ses équipes en organisant des points réguliers sur l'utilisation du tableau de bord et ne pas hésiter à le faire évoluer si nécessaire. En effet, plus les collaborateurs seront impliqués dans l'évolution de leurs tableaux de bord et reporting, meilleure sera leur adhésion. Tableau de bord pour piloter ou reporting pour analyser, comprendre et décider : voilà donc deux outils bien complémentaires. Le reporting permettra, lors des réunions commerciales ou des points individuels, de mettre les tableaux de bord opérationnels en perspective, de mieux comparer objectifs et résultats. Et si les tableaux de bord aident réellement les commerciaux dans leur gestion quotidienne, les données des reporting seront naturellement mieux renseignées car utiles et pratiques pour tous. Un bon équilibre gagnant-gagnant ! ■

Évolutions fiscales : note salée et nombreux réajustements à prévoir



Par
Stéphane GALOIS,
chef de marché Paie & RH PME
de Sage France.

Faisant suite à la loi sur l'emploi, adoptée le 14 mai 2013, transposant l'accord interprofessionnel (ANI) conclu le 11 janvier 2013, la réglementation concernant la fiscalité des mutuelles d'entreprise a changé. Entre avantages pour l'État et inconvénients pour les entreprises et leurs salariés, Sage fait le point pour aider les salariés et accompagner les dirigeants de PME dans la mise en conformité.



L'année dernière, l'État annonçait la réintégration de la part patronale de la cotisation aux régimes de prévoyance complémentaires dans le revenu net imposable. Un changement majeur, qui en raison de la publication tardive au Bulletin des annonces légales et obligatoires (Balo), n'a pas été pris en compte dans les bulletins de paie de décembre dernier. Les entreprises dont les logiciels n'ont pas été mis à jour ont remis à leurs salariés des bulletins de paie dont les informations sont partiellement erronées. Cette situation peut entraîner de lourdes conséquences pour les salariés bénéficiant d'une mutuelle d'entreprise qui, malgré eux, se trouvent ainsi exposés à des risques de redressement fiscal. Il est donc important d'alerter

les dirigeants et les accompagner dans ce changement de réglementation.

Les salariés, premières victimes de la réintégration de la part patronale de la cotisation aux régimes de prévoyance complémentaires dans le revenu net imposable.

Désormais, la participation de l'employeur (et du comité d'entreprise, le cas échéant) au financement de la mutuelle mise en place dans l'entreprise au profit de ses salariés est considérée comme un avantage imposable. Cette mesure, qui touche potentiellement 13 millions de salariés, leur impose d'ajouter cette participation à leurs revenus imposables de 2013. Il en résultera un supplément d'impôt proportionnel à leur taux d'imposition. Sachant qu'en moyenne, la part patronale fluctue entre 50 % ►

CRÉATEURS et DIRIGEANTS D'ENTREPRISE,
réservez votre stand à partir de 560 € H.T.

**ENTRÉE
GRATUITE**

15^e édition
salon
de l'entreprise

LE RENDEZ-VOUS DES ENTREPRENEURS

15 ans
14 -15 octobre 2014
ESPACE ENCAN - LA ROCHELLE

**FORMATION
EMPLOI**

RÉSEAU

NUMÉRIQUE

FRANCHISE

**TRANSMISSION
REPRISE**

**DÉVELOPPEMENT
CROISSANCE**

**FINANCEMENT
GESTION**

Téléchargez le dossier d'inscription sur
www.salon-entreprise17.fr



Conception & organisation : Atlantika Événements

05 46 28 97 70 ■ www.atlantika-evenements.com

120 EXPOSANTS ■ 30 CONFÉRENCES ■ 4 205 VISITEURS EN 2013

Avec le soutien de



“La participation de l'employeur (et du comité d'entreprise, le cas échéant) est considérée comme un avantage imposable.”

► et 60 % du montant total de la mutuelle, la somme à déclarer peut, selon la grille d'imposition de chaque salarié, modifier leur tranche d'imposition. Par exemple, si un salarié dispose d'une mutuelle de 150 euros par mois et que l'entreprise en paye la moitié, le déclaratif fiscal augmentera de 900 euros sur l'année. L'impact financier est donc considérable.

Les dirigeants, contraints de prendre leurs dispositions pour se mettre en conformité :

- Vérifier la justesse de la déclaration DADS-U de janvier 2014 pour l'année 2013

Les éditeurs comme Sage ont remis en conformité le bulletin de paie adressé au salarié pour savoir combien il doit déclarer.

- Informer les salariés en amont
Les dirigeants doivent prévenir leurs salariés que le montant du net imposable indiqué sur le bulletin de paie de décembre sera

différent de celui qui sera indiqué sur leur déclaration fiscale pré-remplie. Pour être en mesure d'appliquer son droit de rectification, le salarié doit demander une confirmation de son brut imposable à l'employeur et vérifier le montant d'imposition avant de déclarer ses revenus 2013 à l'administration.

- Demander aux salariés de vérifier le montant d'imposition de leurs déclarations

Dès réintégration de la part patronale en 2014, les dirigeants devront en informer les salariés. Ces derniers devront, par précaution, vérifier le montant d'imposition de leur déclaration pour s'en assurer.

À NOTER

La déclaration papier devait être retournée au centre des impôts avant le 20 mai à minuit. Toutefois, si vous avez choisi, comme un Français sur trois en 2013, de déclarer vos revenus en ligne sur impots.gouv.fr, vous bénéficiez de délais supplémentaires. Ceux-ci varient en fonction de votre département de résidence :

- Mardi 27 mai minuit pour les habitants des départements 01 à 19 ;
- Mardi 3 juin minuit pour les habitants des départements 20 à 49 ;
- Mardi 10 juin minuit pour les habitants des départements 50 à 974/976.

Pour vous, il est donc encore temps de contrôler l'exactitude des montants que vous déclarez.

Les points à vérifier sur le bulletin de paie.

100 EMPLOYEURS EN DIRECT

PARIS DU RECRUTEMENT DES JEUNES DIPLÔMÉS

FORUM EMPLOI ET CRÉATION D'ENTREPRISE

ÉCHANGES, ATELIERS-DÉBATS, SIMULATIONS AVEC DES ACTEURS
DE L'ENTREPRENARIAT, DU NUMÉRIQUE ET DE L'INNOVATION SOCIALE

JEUDI 19 JUIN 2014 - 10H/18H

AU CENTQUATRE - 5 RUE CURIAL - PARIS 19^e

M 7 / BUS 54 60 STATION RIQUET  ENTRÉE GRATUITE, SE MUNIR DE CV

INFO, PRÉPARATION :

01 53 95 15 15 / WWW.JEUNE-EMPLOI.FR

MAIRIE DE PARIS 

 **CARREFOURS
POUR L'EMPLOI**
ARMÉES / COLLECTIVITÉS / ENTREPRISES

 maisons des
entreprises et
de l'emploi **PARIS
75**

 **FUTUR
EN
SEINE**
cap digital

 **PARIS
REGION
LAB**
INCUBATEURS

 **afpa**
Association Française
pour le
Perfectionnement
de l'Apprentissage

 **pôle emploi**



Instagram

flickr



Digital planner : tout pour Internet

Le digital planner fait partie de ces nouveaux métiers qui ont émergé avec Internet. Leur mission consiste notamment à aider les entreprises à mettre en place des campagnes de communication efficaces sur la Toile. Un défi dans un secteur en constante mutation. Un sacerdoce qui exige une passion pour le Web.

“Le digital planner doit ouvrir l’entreprise à l’ère digitale.”

Le digital planner vient enrichir la liste des métiers qui sont apparus ces dernières années avec la démocratisation d’Internet. *“Dans la publicité, on avait les mêmes métiers depuis 100 ans : les créatifs, les commerciaux et les planneurs stratégiques, explique Cyril Rimbaud, professeur de stratégie digitale au Celsa et dirigeant de Curiouser. “Les planneurs stratégiques permettent à l’agence de comprendre les consommateurs, les cibles. Mais il n’y avait rien de spécifique à Internet. Les agences considéraient alors le Web comme un média traditionnel. Mais à partir de 2006, il y a eu du changement. Elles se sont aperçues que de plus en plus de monde allait sur Internet et qu’il devenait un média à part entière”, poursuit-il. Le métier de digital planner est né. Sa mission est de faire comprendre aux*

clients le comportement de ses cibles sur Internet et de lui proposer de nouvelles stratégies de communication. “Cela a été un véritable tournant, une révolution pour les agences de publicité”, rappelle Cyril Rimbaud. Concrètement comme l’explique Paul Nathan, directeur de l’Institut du marketing digital de l’ESSCA : “Le digital planner orchestre une campagne digitale de la façon la plus cohérente par rapport aux objectifs de publicité ou de ROI (retour sur investissement, ndlr)”. Un vrai défi pour un média qui est en constante évolution. “Le planneur stratégique avait le temps. Une fois par an, il lisait Francoscopie et le reste du temps quelques livres de sociologie. Là, tous les 6 mois il y a des changements et ce ne sont plus les mêmes sites qui marchent. Le bon planneur est donc quelqu’un qui remet en permanence à jour ses connaissances sur Internet”, illus-

tre Cyril Rimbaud. Un point de vue que semble appuyer Paul Nathan : “Dans le digital, les choses changent tous les jours. Le métier aussi, notamment en fonction de la maturité des clients ou de l’entreprise. Le digital bouscule les hiérarchies et les certitudes dans le temps. Le digital planner doit en permanence être en questionnement”.

UN PASSIONNÉ DU WEB

Le digital planner, outre ses propres tâches, doit aussi être un défricheur pour l’ensemble de l’entreprise. Il doit l’ouvrir à l’ère digitale. *“Il doit être extrêmement pédagogue. Car petit à petit, il va disséminer ses compétences à l’intérieur de l’entreprise. C’est ce qui lui permettra de pouvoir aller beaucoup plus loin”, explique Cyril Rimbaud. En effet, en fonction de l’ouverture de son entreprise ou de son agence au digital, il doit progressivement*

rallier et sensibiliser les collaborateurs à sa cause, leur faire comprendre l'importance d'Internet. Et la liste des qualités nécessaires ne s'arrête pas là. Pour Paul Nathan, il doit être également rigoureux, avoir des qualités humaines importantes pour concilier les demandes des uns et des autres et être polyvalent, c'est-à-dire cumuler des connaissances techniques et d'approche clients. Mais surtout, il doit être passionné par Internet. *"Au minimum, il doit avoir des comptes sociaux qui fonctionnent et un blog. Il faut aussi qu'il possède une très bonne culture marketing, qu'il sache créer des objectifs de marque, des indicateurs de performance et parler le langage de la marque"*, ajoute Cyril Rimbaud. De façon caricaturale, le digital planner est un peu un geek. *"Il doit aimer passer du temps sur Internet : lire, apprendre des choses sans se limiter à l'utilisation des réseaux sociaux. Il doit fréquenter les forums, tester les applications qu'il ne connaît pas. Ce sont des gens qui vont continuer à s'amuser sur Internet au-delà de leur métier"*, insiste Cyril Rimbaud. Il ne doit pas forcément connaître tous les aspects techniques les plus compliqués, mais il est censé savoir se servir des services que procurent Internet et les utiliser à bon escient. Cela passe bien sûr par Facebook, Twitter, Pinterest, l'utilisation des mots clés, etc., à toutes les autres fonctionnalités indispensables à la bonne pratique du métier et pas forcément connues du grand public.

UN MÉTIER QUI SE FORMALISE ?

Bien qu'il soit en constante mutation, le métier s'est aujourd'hui formalisé. *"Les digital planners ont monté leurs équipes. Il y a maintenant des juniors, des*

seniors... Et ils se sont rapprochés des planneurs stratégiques traditionnels", illustre Cyril Rimbaud. Désormais, des écoles proposent même des formations, la plupart en Web marketing. *"Le piège est de se concentrer uniquement sur la technique alors qu'elle doit être au service d'une campagne"*, rappelle Paul Nathan. Celui-ci reconnaît d'ailleurs que

ou d'une formation plutôt orientée vers le commercial et dans le deuxième elle va se tourner davantage vers une personne expérimentée qui peut être un autodidacte. Pour ce qui est de l'évolution, Paul Nathan assure qu'elle est "bonne" car *"les digital planners s'occupent de la mise en œuvre d'une campagne digitale de façon très large, ce qui les*

"Sa mission est de faire comprendre aux clients le comportement de ses cibles sur Internet."

les élèves apprennent surtout le métier via leurs stages. Ainsi, la fonction de digital planner est aussi bien accessible à quelqu'un qui a choisi de faire une formation qui peut aller jusqu'à bac + 5 à une personne qui est autodidacte. Ensuite, les profils recherchés dépendent des entreprises. Certaines privilégient des planners stratégiques très "sérieux" tandis que d'autres sont davantage en quête de créatifs. Dans le premier cas, l'entreprise en question va choisir quelqu'un issu d'une école

oblige à avoir une vision panoramique et à s'informer de tout". La progression peut être particulièrement rapide en agence, surtout dans celles spécialisées dans le digital ou le Web. L'évolution suit en général l'organigramme de l'entreprise, par exemple en devenant chef de projet. ■

Innocentia AGBE



Royaume-Uni

Le marché de l'emploi est déjà reparti !

Le marché de l'emploi britannique est dynamique. De nombreux secteurs recrutent et certains risquent même de se trouver en pénurie de candidats. Pourtant, différentes données sont à prendre en compte avant de sauter le pas, comme le coût de la vie qui peut être élevé et les salaires qui ne sont pas forcément plus hauts à l'embauche.

L'emploi se porte bien au Royaume-Uni. Notre voisin anglais voit son nombre de chômeurs diminuer, une tendance amorcée depuis deux ans. Ainsi selon les chiffres officiels, le taux de chômage est de 6,9 % pour les mois de décembre-février 2014, légèrement en baisse par rapport à la période précédente (7,1 % en septembre-novembre 2013). *“Le marché de l'emploi se portait déjà bien avant. Et le dynamisme est encore plus fort depuis le début de l'année. Dans une étude sortie en janvier, les PME déclaraient que c'est la première année où elles ont un capital de confiance positif avec des projets de recrutements pour 2014”*, illustre Véronique Revington, responsable du service recrutement et ressources humaines à la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne*. Laurence Parry, co-dirigeante du cabinet de recrutement French Ressources constate le même regain d'activité : *“Depuis le début de l'année on a vraiment ressenti qu'il y avait davantage d'offres.*

Même si les recrutements restent relativement longs. Les entreprises marchaient à flux tendu depuis 2008, qui a été une grosse période de récession. Là, on arrive à un niveau d'embauche qui est meilleur”. Ainsi pour François Pétré, conseiller Eures au Pôle emploi international, le marché de l'emploi au Royaume-Uni est *“nettement plus porteur. Il y a presque autant d'opportunités que les marchés français et allemand réunis. Il est réputé pour être un des plus flexibles d'Europe. Il y a un turnover qu'on ne trouve pas en France”*.

FINANCE, INGÉNIERIE, MARKETING DIGITAL...

Ce regain d'activité profite-t-il à tous les secteurs ? À certains plus que d'autres. Sachez que vous êtes particulièrement chanceux si vous cherchez des opportunités d'emploi dans les domaines de la finance ou de l'ingénierie. *“Dans ces secteurs, on va avoir des manques en 2014”*, prévoit Véronique Revington. Les profils de commerciaux sont aussi très recherchés ainsi que

les candidats dans l'informatique. Le marketing digital et le e-commerce recrutent aussi beaucoup. François Pétré ajoute à cela *“la recherche scientifique, le commerce et la grande distribution, les énergies renouvelables et l'environnement”*. Ainsi que le secteur de la santé (coordination, gestion d'établissement). S'il remarque aussi que la finance embauche à nouveau, il a constaté que les entreprises du secteur sont plus vigilantes : *“Pratiquement tous les candidats sont soumis à des tests psychologiques pour juger de leurs capacités et aptitudes face au changement. Les recruteurs regardent également s'ils sont plutôt capables de le supporter ou s'ils ont davantage le profil de quelqu'un qui l'insufflé. Et ensuite, ils les placent dans des catégories différentes”*. Le “business development” recrute aussi. Du côté du niveau d'expérience demandé, Véronique Revington remarque que les offres se partagent de façon assez équilibrée entre profils juniors et seniors. Pour les recherches, elle conseille de ne pas s'arrêter



© Tanyungata / Shutterstock.com

À Bristol au sud-ouest, dans le Kent au sud-est, à Manchester ou comme ici à Birmingham, la vie est moins chère qu'à Londres et il y a des opportunités d'emploi.

uniquement sur les grandes entreprises et de penser à regarder les opportunités qui existent du côté des PME : *“Les petites entreprises sont très dynamiques. Il y a par exemple des start-up qui peuvent être intéressées par les expériences et compétences des Français”*.

Par contre, certains secteurs sont plus difficilement accessibles comme la communication. *“Ils ne sont pas concurrentiels face aux Britanniques, même avec un excellent niveau d'anglais”*, explique Véronique Revington. Laurence Parry cite aussi le métier de comptable car les systèmes sont différents. Sauf si vous rejoignez une structure internationale où on vous embauche pour faire de la comptabilité française.

DES SALAIRES... PAS FORCÉMENT EN HAUSSE

Si Londres, la capitale, reste le centre névralgique du Royaume-Uni, il ne faut pas oublier les autres villes ou régions qui sont aussi dynamiques et offrent des opportunités d'emploi. *“Bristol au sud-ouest, le Kent au sud-est,*

Manchester et Birmingham ne sont pas à négliger”, cite par exemple Véronique Revington. Et puis *“la vie est quand même beaucoup moins chère au niveau des loyers et des transports”*, rappelle Laurence Parry. Par contre selon Véronique Revington, le Pays de Galles et l'Irlande du Nord sont les parties qui risquent d'être moins dynamiques à l'avenir car *“il y a beaucoup d'emplois publics et des coupes sont prévues”*. Mais partir en région plutôt que de s'installer à Londres peut vraiment être un bon calcul. En effet, outre-Manche les salaires ne sont pas forcément plus élevés à l'embauche à part dans les secteurs où certains profils sont plus difficiles à trouver comme dans la finance ou l'ingénierie. *“Les salaires fluctuent vraiment en fonction de différents éléments, notamment du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Par exemple, j'ai recruté pour un poste de directeur financier dans le luxe avec une rémunération très élevée. Alors que pour la même fonction dans un autre secteur, le salaire était divisé de moitié”*, illustre Véronique

“Le dynamisme est encore plus fort depuis le début de l'année.”

Revington. De ce côté, vous pourriez donc être déçu par certaines offres d'emploi. *“Surtout pour les postes de commerciaux. Les salaires de base peuvent être moins intéressants qu'en France mais avec des commissions plus élevées”*, explique Laurence Parry. Ainsi, votre projet doit peut-être davantage être vu sur le long terme car comme le rappelle Véronique Revington : *“Les salaires peuvent être plus faibles en début de carrière mais ils augmentent plus vite”*.

Innocentia AGBE

** Vous pouvez retrouver les annonces d'emploi de la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne sur le www.recruitment-ccfcb.co.uk.*



Osez la promotion !

Si les femmes occupent moins de postes à responsabilités que les hommes, c'est aussi parce qu'elles ne réclament pas toujours d'évolution professionnelle. Or, les promotions ne tombent pas du ciel : il faut les provoquer en exprimant ses envies et en valorisant ses performances.

Par Chloé GOUDENHOFT



Aline CRÉPIN,
responsable de la
RSE du Groupe
Randstad France.

**“Généralement,
les femmes
n'ont pas
l'habitude
de se mettre
en avant.”**

Selon les chiffres clés de l'égalité entre les hommes et les femmes établis par le ministère du Droit des femmes en 2012, 66 % d'entre elles ont poursuivi leurs études après le baccalauréat contre 56 % des hommes, qui ont été plus nombreux à s'orienter vers les filières professionnelles. 50 % des femmes étaient diplômées de l'enseignement supérieur contre 38 % des hommes. Comment comprendre alors qu'en 2014, les femmes doivent travailler plus de 3 mois supplémentaires pour gagner le même salaire annuel qu'un homme, et qu'elles sont moins nombreuses à occuper des postes de direction ? Cette réalité reflète les discriminations auxquelles elles sont confrontées aujourd'hui encore au cours de leur carrière, à cause de stéréotypes et de préjugés toujours bien

ancrés dans la société. Mais pas seulement. Certaines femmes pourtant brillantes ont du mal à accéder à des postes de responsabilité ou à des salaires équivalents à ceux des hommes parce qu'elles n'osent pas demander ou se rendre suffisamment visibles. *“Généralement, les femmes n'ont pas l'habitude de se mettre en avant,* souligne Aline Crépin, responsable de la RSE du Groupe Randstad France. *Il y a une forme d'autocensure qui les pousse à attendre qu'une récompense arrive plutôt que de la solliciter. Elles ont également tendance à arriver à 120 % de leurs objectifs avant de demander une promotion, alors que les hommes vont commencer à faire connaître leur désir quand ils arrivent à 80 % de leurs objectifs.”*

Certaines peuvent aussi se sentir coupables à l'idée de réclamer une nouvelle fonction. *“Si elles*

demandent un poste, elles peuvent avoir tendance à croire qu'elles prennent la place d'une autre personne”, estime Anne-Marie Jonquière, présidente du réseau de Femmes du CEA, qui appartient au Cercle InterElles. *“Elles peuvent également avoir peur de ne pas pouvoir cumuler plusieurs fonctions ou assumer des projets transversaux,* ajoute Aline Crépin. *Ce genre de travail supplémentaire pose moins de problèmes pour les hommes, la plupart d'entre eux n'en font pas un frein. Les femmes ont plus tendance à se focaliser sur la tâche qu'elles ont à faire et à avoir peur de se retrouver surchargées.”*

L'IMPORTANCE DES TEMPS DE SOCIABILITÉ

Pour obtenir une promotion, les femmes doivent donc ne plus attendre d'être au maximum de

leur capacité pour commencer à faire connaître leur ambition. Elles doivent ensuite réussir à se rendre plus visibles. *“Il faut prendre la parole lors des assemblées et dans les groupes de travail, souligne Anne-Marie Jonquière. Mais attention, on ne va pas leur laisser la parole spontanément ! Pour réussir à la prendre et à la garder, il faut faire preuve d’assurance. L’étape suivante consistera à intervenir en tant que personne sachante que l’on consulte et non plus comme une collaboratrice qui intervient de temps en temps.”* La démarche n’a rien d’évident, il faut réaliser une sorte de lobbying de soi pour y parvenir. Il faut savoir parler de son travail et mettre en avant ses réussites. *“Lors de projets transversaux, par exemple, les femmes doivent se démarquer, insiste Aline Crépin. Car c’est à l’occasion de ce type de rendez-vous que l’on rencontre de nouveaux managers. Ils pourront les solliciter pour changer de postes. C’est une manière de créer son réseau professionnel.”* Anne-Marie Jonquière suggère également de ne pas avoir peur des quotas. *“Mon cœur est contre mais ma raison est pour !, résume-t-elle. Même si on aimerait réussir autrement, il vaut mieux les accepter jusqu’à qu’on n’en ait plus besoin”,* et assumer le fait qu’un service manque de femmes et saisir les opportunités s’il y en a.

Le fait d’appartenir à un réseau peut aider à donner un coup d’accélérateur à sa carrière. *“C’est une manière de se faire voir, mais le réseau aide aussi à prendre de l’assurance et agir plus efficacement grâce au groupe. Il peut par exemple promouvoir la prise de parole des femmes ►*



3 QUESTIONS à Sylvie AUDIBERT, directrice du cabinet Audere, coach de cadres et dirigeants.

“Montrez que votre promotion agira dans l’intérêt de l’entreprise”

Pourquoi les femmes ont-elles plus de difficultés à demander une promotion ?

C’est une question de confiance en soi. J’ai travaillé avec des femmes qui ont un très bon CV, très intelligentes, placées sur de très bons postes, mais qui n’arrivent pas à se faire entendre. Cela vient aussi d’une certaine image qu’elles se font d’elles-mêmes et de leur éducation. Dès l’enfance, les garçons sont plus habitués à se mettre en valeur et à la compétition, or l’entreprise est un milieu de concurrence. La plupart des hommes évoluent plus facilement dans ce genre d’environnement, c’est moins le cas pour les femmes, à qui on a demandé, enfants, de rester des petites filles parfaites.

Comment réussir à se prendre au jeu pour une personne chez qui ce n’est pas naturel ?

Déjà, il ne faut pas continuer de croire que le travail a valeur de reconnaissance, comme les femmes ont plutôt tendance à le faire. Il faut donner de la visibilité à ses contributions pour qu’elles soient perçues. Je conseille également d’être moins dans l’émotionnel. Les hommes qui réussissent se concentrent sur leur carrière de manière stratégique. Ils vont se faire connaître et être factuels, en listant sur papier leurs contributions. Quand on reste sur l’émotionnel, on va vouloir se faire promouvoir parce qu’on estime le mériter. Or, il faut donner des faits et dire : je veux

évoluer parce que je suis capable d’apporter telle ou telle chose à l’entreprise et que je possède telles compétences. Il ne suffit pas de dire que cette promotion est légitime. Il faut réussir à sortir du registre du juste et de l’injuste et travailler à montrer que cette évolution est bien dans l’intérêt de l’entreprise. Les femmes peuvent aussi avoir tendance à être très scolaires, alors que les hommes sont plutôt du genre à donner des coups d’accélérateur quand il le faut. Du coup, il résulte que certaines femmes que je rencontre se plaignent de travailler tout le temps. Je leur conseille de prendre du recul sur ce qu’elles ont à faire et de ne pas être perfectionnistes. Il faut quitter le schéma de l’élève consciencieuse qui réussit tout et concentrer son énergie sur ce qui en a le plus besoin.

Quels sont les pièges à éviter pour réussir à évoluer dans une entreprise ?

Je déconseille de faire confiance au manager qui dit : “Je te comprends, attends un peu”. Le résultat a peu de chance d’aboutir, il faut se montrer un peu moins naïf vis-à-vis du monde de l’entreprise. De la même manière, il est important de savoir dire non quand c’est nécessaire. Il ne sert à rien de se faire exploiter, ni de se comporter comme une sage petite fille qui fait tout ce qu’on lui demande ! Cela ne contribue qu’à s’épuiser pour rien.



Isabelle BARTH,
directrice générale
de l'EM Strasbourg.

“La vie est faite d’opportunités, il ne faut pas avoir de plan de carrière trop rigide.”

► ou contribuer à l'équilibre du temps de parole entre hommes et femmes, indique Anne-Marie Jonquière. Néanmoins, le réseau permet d'avancer de manière collective et solidaire, on ne peut pas l'utiliser que comme un marche-pied. Tout dépend de la culture d'entreprise, mais il est rare que les réseaux interviennent parce qu'une promotion est jugée injuste. Mais tout le travail de mentoring et l'accompagnement proposés offrent aux femmes des clés pour comprendre les codes de l'entreprise.” À condition, toutefois, de bien utiliser ces réseaux, or les femmes n'entretiennent pas toujours le même rapport à ces cercles que les hommes. Isa-

belle Barth, directrice générale de l'EM Strasbourg, mène de front une triple vie : mère de six enfants, universitaire qui a obtenu l'habilitation à diriger des recherches et professionnelle qui a évolué dans différentes sociétés et qui a même créé une entreprise. À ses yeux, certaines femmes visent l'efficacité et auront l'impression de perdre leur temps en passant deux heures à une réunion de réseau. “Au contraire, si les hommes ont pu tirer une minute d'utile sur ces deux heures, ils trouveront la réunion géniale ! Ce sont des temps de sociabilité qui ont leur importance. C'est la même chose quant au temps informel passé

dans l'entreprise. Les papas accompagnent de plus en plus les enfants le matin à l'école. Mais cela implique souvent que les mamans partent plus tôt le soir pour aller les récupérer. Or, le créneau de 17 à 19 heures joue un rôle dans les rapports sociaux. Il faut aussi savoir prendre sur son temps pour aller dans le café du coin avec ses collègues.”

IMAGINER D'AUTRES FORMES DE PROMOTION

La promotion se travaille donc en amont, en valorisant ses compétences, en tissant des liens et affirmant son positionnement dans l'entreprise. Mais une fois que tout est en place, il ne reste

VOULOIR ÉVOLUER, CE N'EST PAS ÊTRE SANS FOI NI LOI

Patricia Duarte est aujourd'hui directrice d'agence Randstad à Paris. Alors qu'elle a mis huit ans pour obtenir sa première promotion, elle a ensuite enchaîné les responsabilités pour gravir des échelons tous les dix-huit mois environ. La différence s'est fait sentir à partir du moment où elle a manifesté sa volonté d'évoluer.



Patricia Duarte est rentrée dans le Groupe Randstad en tant que consultante à un poste de commerciale. Elle a dû attendre huit ans pour pouvoir enfin changer de poste et devenir responsable d'agence fin 2008. “J'ai commencé à travailler à 21 ans, alors que je sortais d'école, j'avais besoin de gagner en maturité mais je savais déjà que je voulais évoluer. En revanche, je n'avais jamais manifesté mes désirs de changement. Je pensais que la promotion allait venir d'elle-même.” Son manager de l'époque lui a dit, un jour, qu'elle avait les compétences pour devenir responsable et lui a fait passer le cap. “J'étais assez discrète, confie-t-elle, mais cette première promotion a déclenché en moi un désir plus marqué d'évolution. J'ai compris qu'il fallait que je communique mes envies et que je valorise mes compétences.” Elle est donc entrée en contact avec son N + 1, avec les ressources humaines et avec les personnes qui

travaillent en transverse, mais d'abord de manière informelle. Un peu moins de deux ans après, elle est devenue responsable d'une deuxième agence. Elle a ensuite passé un assessment, une sorte d'évaluation de compétences pour diriger plus de six collaborateurs, en 2011, pour devenir par la suite directrice d'une grande agence. Toujours dans cette même dynamique, elle a obtenu en début d'année le poste de directrice du gros pôle BTP de Randstad à Paris, qu'elle occupe depuis. “Il faut combattre les idées reçues selon lesquelles vouloir évoluer, c'est être sans foi ni loi, ce n'est pas beau, etc. Quand, j'ai obtenu la direction d'une agence, on m'a demandé combien d'hommes j'avais écrasés pour en arriver là. Aucun ! Je ne suis pas une arriviste, je me suis seulement concentrée sur mes compétences et j'ai communiqué mes envies.”

plus qu'à exprimer son désir de changement. *"L'entretien annuel est le bon moment pour évoquer la question d'une évolution,* considère Anne-Marie Jonquière. *Pour valoriser sa rémunération, rien n'interdit, par exemple, de comparer son salaire avec celui de ses collègues. Si vous considérez ne pas être tout à fait prête lors de la demande, vous pouvez proposer de vous former et donner des objectifs à atteindre pour obtenir cette promotion."* Aline Crépin conseille aussi d'arriver avec une proposition de poste ou d'évolution de salaires et non seulement en exprimant le désir pur et simple d'être promue ou augmentée. Pour une question salariale, l'exercice consiste à parler d'abord du poste, du contenu, puis d'émettre sa proposition, en s'assurant de la cohérence du montant avancé. Concernant l'évolution professionnelle, il ne faut pas se concentrer que sur l'évolution verticale. *"Tout le monde n'a pas forcément envie d'être manager,* continue Aline Crépin. *En revanche, il est aussi possible d'évoluer de manière horizontale pour apprendre un autre métier. Il peut être intéressant dans une carrière de passer d'une fonction support à une fonction opérationnelle, par exemple."* Il est aussi utile de resituer son envie d'évolution dans un projet plus large : par exemple, indiquer qu'on souhaite travailler sur un poste opérationnel précis pour pouvoir ensuite rejoindre le comité de direction. Si un poste se libère, il faut, bien sûr, ne pas hésiter à se proposer. *"Il vaut mieux afficher clairement ce que l'on souhaite à long terme, les responsables des entreprises ne peuvent pas le deviner"*, poursuit la directrice RSE de Randstad. Dans les grandes entreprises, il est bénéfique éga-

lement d'en discuter avec les responsables des ressources humaines qui auront une vision plus large et horizontale de l'entreprise.

Le manager direct doit être tenu au courant de ses envies d'évolution avant d'en parler à d'autres supérieurs. Il ne faut pas qu'il ait le sentiment d'être court-circuité, car il pourra aider à accéder à de nouvelles respon-



Anne-Marie JONQUIÈRE, présidente du réseau de Femmes du CEA, qui appartient au Cercle InterElles.

“L'entretien annuel est le bon moment pour évoquer la question d'une évolution.”

sabilités. *"Il ne faut pas non plus qu'il y ait de tabous, notamment au moment de la maternité. Les femmes peuvent parfois craindre la reprise et s'autocensurer de nouveau,* explique Aline Crépin. *Or, elles sont aussi en droit de demander une promotion. Parfois, le manager direct peut porter un regard protecteur et estimer ne pas vouloir mettre une collaboratrice en difficulté en lui accordant une promotion. Mais ce n'est pas à l'entreprise de juger qu'elles seront fatiguées mais à*

elles de s'organiser comme bon leur semble." Car, pour évoluer professionnellement, il faut en effet savoir prendre des risques. *"La vie est faite d'opportunités, il ne faut pas avoir de plan de carrière trop rigide,* suggère Isabelle Barth. *Il ne faut pas se poser trop de questions ni s'enfermer dans une trajectoire linéaire. Les femmes qui ont réussi ont eu une forme d'insouciance. Cela leur a permis de réaliser différentes choses au moment où elles en avaient envie et lorsque c'était opportun. Cela vaut aussi pour les enfants. Il ne sert à rien de cloisonner vies professionnelle et personnelle et d'attendre pour devenir mère, par exemple. Mais il est sûr que c'est plus facile lorsqu'on est accompagné par un conjoint qui nous pousse et nous soutient dans notre carrière..."*

Enfin, lorsqu'on effectue une demande d'évolution, il faut aussi se préparer à recevoir un refus. *"Si la fin de non-recevoir est motivée, je conseillerais de proposer la mise en place de projets permettant, à terme, l'obtention de la promotion elle-même"*, avance Aline Crépin. Si le refus n'est pas justifié, en revanche, il reste la possibilité de se tourner vers d'autres services, voire vers d'autres entreprises pour faire valoir ses compétences. Si des écarts de salaires sont objectivement observés à compétences égales, le recours aux syndicats reste une option. La parité en tant que telle ne représente pas forcément une de leur mission première, mais l'équité entre salariés et le respect d'une rémunération conforme aux tâches exécutées demeurent une de leur priorité. ■



Peut-on sauver ses primes et avantages en nature ?

Treizième mois, prime au résultat, de fin d'année, d'ancienneté ou d'assiduité : quelles que soient leurs formes, les gratifications, tout comme les avantages en nature, sont pour les employeurs un moyen de motiver leurs collaborateurs mais aussi de séduire d'éventuels candidats. Le chef d'entreprise est-il libre de les modifier ou de les supprimer à sa guise ?

Lorsque l'on est à la recherche d'un emploi et que l'on a la chance de voir sa candidature retenue par plusieurs entreprises, l'attribution de gratifications complétant le salaire

“La rémunération est considérée comme un élément essentiel du contrat de travail.”

fixe est souvent un critère important au moment de prendre une décision. Il en est de même des avantages en nature (voiture, vêtements, nourriture ou encore logement), qui constituent eux aussi un élément de salaire venant s'ajouter à la rémunération en espèce. Que se passe-t-il cependant si l'employeur, alors que vous avez d'ores et déjà intégré

l'entreprise, décide finalement de revenir sur leur attribution, ou bien d'en modifier les critères d'obtention ?

Prenons l'exemple d'un cadre dans la vente. Comme tous ses collègues, il touche une prime mensuelle de 300 euros lorsqu'il atteint ses objectifs personnels. Il a également droit à une seconde prime du même montant si le magasin dépasse un certain chiffre d'affaires, ce qui ne s'est jamais produit depuis l'arrivée du salarié et l'ouverture du point de vente, il y a cinq ans, en raison notamment d'un mauvais emplacement. Du jour au lendemain, l'employeur décide que pour obtenir la prime personnelle, les objectifs du magasin devront également être atteints. Les salariés voient ainsi, presque à coup sûr, s'envoler la prime individuelle de 300 euros par mois qu'ils parvenaient auparavant à obtenir

grâce à leurs efforts. Peuvent-ils se défendre ?

Plusieurs situations sont à distinguer. Tout d'abord, la plus simple. Ces primes et leur mode d'attribution sont expressément stipulés dans le contrat de travail. Dans ce cas, l'employeur n'a tout simplement pas le droit d'y toucher sans l'accord du salarié, car la rémunération est considérée comme un élément essentiel du contrat de travail. Et ce, même si l'employeur certifie que le mode de calcul, par exemple, est plus favorable à son collaborateur. Le salarié peut donc s'opposer à cette modification de son contrat. Si face à ce refus, son employeur décide d'un licenciement, celui-ci sera considéré sans cause réelle et sérieuse, donc abusif. À moins que la modification du contrat soit justifiée par des motifs économiques valables.

À noter que les primes peuvent

être également prévues dans le cadre des conventions collectives. Dans ce cas, elles revêtent elles aussi un caractère obligatoire.

DANS LE CADRE D'UN USAGE

Sont également considérés comme contractuels, les gratifications et avantages en nature qui résultent d'un usage dans l'entreprise et ceux prévus par convention ou accord collectif ou engagement unilatéral de l'employeur.

La notion d'usage est toujours un peu ambiguë. Trois critères doivent être remplis : la constance, la fixité et la généralité. Pour commencer, pour créer un véritable usage, une prime, par exemple, doit avoir été versée un certain nombre de fois. Tout ceci est un peu flou et ne peut être analysé qu'au cas par cas. Le Mémento Pratique/Social des éditions Francis Lefebvre cite plusieurs exemples : *“Revêt ce caractère la prime versée d'une manière régulière depuis cinq ans, même si la raison invoquée par l'employeur pour l'attribuer a changé chaque année. Il en va de même d'une prime de vacances ou de fin d'année payée depuis trois années consécutives. En revanche, ne présentent pas ce caractère : la prime annuelle versée une ou deux fois ou la prime mensuelle versée trois fois.”* Ensuite, cette gratification doit toujours être calculée selon les mêmes modalités. Elle ne constitue pas un élément de salaire si son montant a varié d'une année à l'autre ou d'un salarié à l'autre, selon le bon vouloir de l'employeur qui n'a pas suivi de critères précis. Enfin, elle doit être attribuée à l'ensemble du personnel ou à une catégorie bien déterminée. Un seul salarié ne fera pas une généralité, à moins qu'il soit l'unique représentant d'une fonction. Si l'entreprise ne

compte qu'un seul commercial, par exemple.

Le cadre dans la vente évoqué précédemment remplit toutes ces conditions, même si les primes ne sont pas inscrites dans son contrat de travail. Le versement de ces dernières est donc en principe obligatoire.

Toutefois, l'employeur qui souhaite revenir sur l'usage a la possibilité de le dénoncer, en suivant une procédure stricte. Pour mettre fin ou modifier les avantages qui y sont liés, il doit d'abord en

“L'employeur qui souhaite revenir sur l'usage a la possibilité de le dénoncer, en suivant une procédure stricte.”

informer les institutions représentatives du personnel et, de manière individuelle et par écrit, chaque salarié concerné (une simple note de service ne suffit pas). Tout cela bien en amont, pour permettre d'éventuelles négociations (un délai suffisant est exigé, celui-ci s'apprécie au cas par cas). Si ces étapes n'ont pas été respectées, le salarié pourra se retourner contre son employeur.

Il arrive également que des avantages fassent suite à un engagement unilatéral de l'employeur. Celui-ci recouvre des cas plus étendus que l'usage. Il s'agit d'un engagement écrit qui peut avoir été adopté par des notes de service, par des procès-verbaux de réunions de représentants du

personnel ou encore avoir été pris à l'issue de la négociation annuelle obligatoire. L'employeur peut, cette fois encore, le dénoncer, en respectant toutefois la même procédure que pour l'usage.

ACCORD COLLECTIF ET PRIME BÉNÉVOLE

Autre possibilité : les avantages basés sur une convention ou un accord collectif d'entreprise. Dans ce cas, l'employeur qui souhaite revenir sur ces acquis doit, cette fois encore, préalablement dénoncer la convention ou l'accord ou bien négocier une révision du texte, en respectant toute une procédure, notamment un préavis. À défaut de clause expresse dans la convention ou l'accord d'entreprise, ce dernier est fixé à trois mois.

Dans tous les autres cas, une prime sera considérée comme bénévole. L'employeur peut alors décider de manière unilatérale de sa suppression et modifier librement son montant ou ses critères d'attribution. Une nuance cependant, des dommages et intérêts peuvent être dus au salarié qui aurait été discriminé dans l'obtention d'une prime par rapport à ses collègues.

En conclusion, même s'il n'est pas toujours possible de faire le difficile dans une phase de recrutement, il est toujours conseillé de demander à ce que tous les avantages mis en avant soient ajoutés explicitement au contrat de travail ! ■

Mon boss ne me laisse pas manager !

Envahissant, intrusif, votre patron a une idée bien arrêtée du management ou peine à déléguer. De fait, il ne vous laisse pas manager vos équipes et empiète régulièrement sur votre terrain. Une situation qui peut devenir explosive.

Vos fonctions d'encadrement n'en ont que le nom et c'est votre boss qui gère vos équipes à votre place ? Difficile de s'imposer et de faire sa place lorsque la hiérarchie s'en mêle et peine à déléguer. Et pourtant, il est indispensable pour le bien de tous que vous puissiez occuper pleinement vos fonctions. *“Les conséquences peuvent être lourdes, pointe Denis Fernandez, coach en entreprise. Les équipes ne sauront plus qui écouter, le manager manquera de crédibilité, sans compter qu'un bon patron est une personne qui sait déléguer car elle est consciente qu'elle ne sait pas tout faire”.* Autant de risques pour le bien-être de tous au travail et, à terme, pour l'entreprise elle-même. Et dans ce genre de situation, plusieurs profils se dessinent.

DÉLÉGUER ? VOUS AVEZ DIT DÉLÉGUER ?

Impossible pour un manager d'exister si on le prive de son pouvoir décisionnel et de son rôle d'encadrant auprès de son

équipe. *“Cela entraînera la plupart du temps un manque total de motivation, met en garde Évelyne Massardier, psychologue du travail. Certains se contenteront alors de faire le strict minimum puisqu'on ne les laisse pas agir, d'autres rentreront dans des rap-*

“Privilégiez un échange riche, avec les formes, et posez-vous en accompagnant plutôt qu'en accusateur.”

ports de force, tentant ainsi de s'imposer. Or, dans les deux cas, cela ne solutionnera pas le problème”. Beaucoup de chefs d'entreprise investissent énormément dans leur structure, que ce soit en moyens financiers, mais aussi en temps, en énergie... C'est pourquoi, au moment de déléguer certaines tâches, il n'est pas rare

que certains soient tentés de tout diriger, pensant simplement superviser. *“Un manager doit prendre conscience que dans ce cas de figure, le patron n'a bien souvent aucune intention de nuire. C'est plus fort que lui et ce comportement est révélateur d'une grande angoisse, précise Denis Fernandez. Tentez d'ouvrir le dialogue, de communiquer, de lui expliquer votre point de vue sans lui faire directement de reproches. Privilégiez un échange riche, avec les formes, et posez vous en accompagnant plutôt qu'en accusateur”.* Selon lui, des preuves qu'il peut avoir confiance en vous et de la communication devraient vous aider à retrouver votre rôle. N'hésitez pas à lui témoigner de votre investissement au sein de son entreprise et n'abandonnez surtout pas avant d'avoir marqué votre territoire, bien qu'il arrive que cette attitude envahissante et ce besoin de diriger viennent d'ailleurs.

DE DÉSACCORDS EN DÉSACCORDS

Ce n'est pas parce que l'on est chef d'entreprise que l'on est for-

cément compétent à tous les postes qui la composent. Pourtant, certains ont tendance à le penser, ou ont tout simplement une vision managériale différente de leur encadrant. *“Ces situations sont directement sources de désaccords. Elles sont relativement difficiles à surmonter car le dialogue peut vite être rompu, souligne la psychologue du travail. Il est nécessaire dans un premier temps d’argumenter son point de vue, de mettre des mots sur la source de votre agacement. Si vous n’êtes pas d’accord avec la gestion que l’on fait de vos équipes, n’hésitez pas à le faire savoir, on vous paye justement pour faire valoir votre expertise”.* Là aussi, étayez vos propos en donnant des exemples précis à votre hiérarchie.

Toutefois, si votre patron persiste dans une vision des choses qui n’est pas la vôtre, peu importe de savoir qui a tort ou raison. *“Je recommande vivement au manager de se remettre en questions bien sûr, il pourrait tout à fait*

se rendre compte qu’il fait fausse route ou même décider de laisser une chance à son supérieur. Mais cela demande de faire preuve d’une grande ouverture d’esprit et d’une réelle volonté de faire avancer les choses. Or, souvent, l’ego vient jeter de l’huile sur le feu et prend le pas sur l’origine du conflit”, regrette Évelyne Massardier. Alors que faire lorsque le dialogue est en passe d’être rompu ?

QUI COMMANDE ?

“Un manager doit, tout en affirmant son autorité, éviter d’aller au clash avec sa hiérarchie. Cela fait entièrement partie de son travail de savoir gérer ses émotions et de faire preuve d’un certain contrôle de soi, conseille Denis Fernandez. Toutefois, si on ne lui laisse pas la main sur son équipe et qu’il a tout essayé, il n’aura pas d’autre choix que de faire avec ou de partir”. Une situation certes radicale qui en va de l’épanouissement de chacun, y compris de l’équipe elle-

même qui n’a besoin que d’un seul leader. Pour Évelyne Massardier aussi, lorsque la communication devient difficile, mieux vaut prendre une décision. *“À mon sens, il n’existe ni bonne ni mauvaise solution. Le plus important est de choisir en toute connaissance de cause. Ainsi, si l’on décide de continuer l’aventure, c’est en sachant que l’on encadrera peu ses équipes, peut-être en espérant une amélioration à terme. Mais si l’on pense qu’il vaut mieux cesser sa collaboration car on ne conçoit pas le travail sans pouvoir gérer soi-même son service, alors il faut franchir le pas”.*

Difficile pour un chef d’entreprise de faire confiance, d’être à l’écoute d’avis contradictoires, de ne pas manager directement ses salariés... Si de nombreuses raisons peuvent justifier un comportement intrusif vis-à-vis des fonctions managériales, le dialogue reste à privilégier. Le calme avant la tempête ? ■

Julie TADDUNI



PRENEZ VOTRE PLACE !

Denis FERNANDEZ, coach en entreprise :

“Parfois, si un chef d’entreprise se met à encadrer lui-même une équipe, c’est parce qu’un manager a bien voulu lui laisser prendre sa place, sans se manifester. Cela a pu l’arranger à une période. Sans devenir un despote, il faut préserver son territoire, afin de montrer que vous êtes une personne déterminée, qui n’abandonne pas les tâches qui lui sont confiées. Cela ne pourra que rassurer votre hiérarchie.”



Hygiène douteuse d'un collègue : faut-il y mettre son nez ?

À l'heure des open space, vous n'avez sûrement jamais été aussi proche physiquement de vos collègues. Avec les avantages et inconvénients que cela comporte. Comme subir tous les jours la mauvaise hygiène de l'un d'eux. Mais avant de lui dire vos quatre vérités, essayez d'en savoir plus, le problème est peut-être plus compliqué et il ne s'agit pas d'entrer en conflit avec lui.

Remettre en cause l'hygiène d'un collaborateur est une entreprise périlleuse. Pourtant lorsque ce que vous avez identifié comme tel vous importune pour travailler, vous êtes bien obligé de réagir. Une odeur vraiment désagréable, des manquements à la propreté qui peuvent toucher votre santé... ces éléments font aussi partie du

Par exemple, comment pouvez-vous être sûr que la mauvaise odeur de votre collègue n'est pas causée par une maladie qui le fait transpirer ?

DÉ-LI-CA-TESSE

Mais encore une fois, il ne s'agit pas de se taire : *"Il faut mettre en place les conditions pour aborder le sujet. Il faut respecter la personne et être authentique dans la façon de présenter le problème. Le mieux est d'exposer des faits. Vous pouvez lui dire que vous êtes gêné et lui demander d'où vient cette odeur. Et puis exprimez votre émotion en lui expliquant en quoi cela vous gêne. Mais vous ne pouvez pas lui dire : 'lave-toi plus souvent !'"*, développe Hamid Aguiuni. Il faut vraiment être dans une posture d'écoute insiste ce dernier : *"Il faut poser des questions en utilisant la première personne plutôt que le 'tu'. En utilisant des formules comme 'j'ai constaté', 'comment puis-je t'aider ?'. C'est à la personne de régler le problème"*. En fait, vous êtes là pour que votre collègue ait conscience de la problématique et lui proposer votre aide en cas de besoin. Le mieux est que ce soit la personne

qui a la relation la plus positive avec ce collègue qui aille lui parler en face à face. Sinon, c'est le rôle du manager.

SAVOIR LÂCHER PRISE

Les problèmes d'hygiène sont parfois à la frontière entre la propreté et le savoir-vivre ensemble : les collègues qui ne se lavent pas les mains en sortant des toilettes et vous serrent la main par exemple. Dans un premier temps, l'entreprise peut communiquer sur l'importance de l'hygiène et du respect de l'autre pour éviter les transmissions de microbes quand les manquements sont trop nombreux. Sinon, pour les situations au cas par cas, Hamid Aguiuni conseille de savoir aussi lâcher prise : *"Il faut apprendre à affronter un monde où l'on ne peut pas tout contrôler"*, rappelle-t-il. En effet, vous ne pourrez pas changer chaque personne. À vous de prendre les précautions qui vous semblent importantes, par exemple en allant vous laver les mains après une poignée de main douteuse. Tout en vous rappelant que vous ne pouvez pas vivre dans un monde totalement aseptisé.

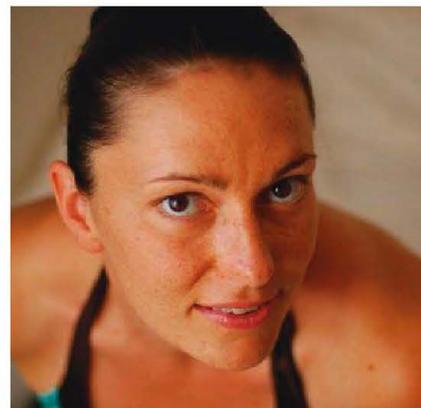
■
Innocentia AGBE

“Il faut vraiment être dans une posture d'écoute.”

“bien travailler ensemble”. Mais comme tout sujet qui touche à l'intime, il faut l'aborder avec une extrême précaution. *"La question est de savoir s'il y a une bonne ou mauvaise intention derrière"*, rappelle Hamid Aguiuni, coach et directeur du cabinet Relation & Performance. En gros, si vous abordez le sujet pour vous moquer, mieux vaut éviter, même si vous espérez que cela fera réagir votre collègue. Car vous ne savez pas ce qui se cache vraiment derrière ce que vous avez pris pour un manque d'hygiène.

En quête de rapports humains

Carine Roehry avait gravi les échelons pour atteindre un poste d'encadrement dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Non satisfaite de son emploi, elle a pris les devants pour se reconverter en professeur de fitness par le biais d'une formation.



Carine ROEHRY, professeur de fitness et de gymnastiques douces.

Carine Roehry n'a pas attendu un licenciement pour franchir le grand pas. Au contraire, elle s'est débrouillée pour conserver son ancien emploi comme roue de secours lors de sa reconversion en professeur de fitness et de gymnastiques douces. À l'origine, elle travaillait dans la restauration et l'hôtellerie. Elle a progressivement évolué pour atteindre un poste d'encadrement en tant que responsable des réservations. Mais elle ne s'épanouissait pas dans son travail. *"Du point de vue humain et relationnel, cela ne me convenait pas"*, se souvient-elle. L'idée d'exercer comme professeur de sport lui est venue par le biais de deux rencontres. Elle pratiquait en parallèle les arts martiaux. Ce sont un professeur de karaté et un préparateur physique qui l'ont encouragée à se lancer.

Il y a 6 ans, elle a donc décidé de faire une demande auprès du Fongecif (Fonds de gestion des congés individuels de formation) pour se former. Cette demande lui a été accordée et elle a suivi une préparation en alternance pendant un an pour passer le BPJEPS (Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation

populaire et du sport). *"Je travaillais une partie de la semaine dans un club de sport, cela m'a permis d'acquérir de la théorie et de la pratique. Mais cela a été une année très chargée. J'avais aussi des devoirs à préparer chez moi."*

LE FRUIT DE L'EXPÉRIENCE

À l'issue de la formation, elle a souhaité poursuivre, en parallèle de sa nouvelle profession, son

"Ce métier a donné un sens que je n'imaginai pas à ma vie."

travail dans l'hôtellerie. *"Cela a duré deux mois, puis j'ai décidé de me consacrer uniquement à ma nouvelle activité."* Les débuts ont été difficiles, car Carine Roehry s'est lancée dans une profession peu ouverte et dans un marché, selon elle, compliqué. *"Je m'en suis sortie grâce à mon passé dans l'hôtellerie. Je travaillais dans le luxe, cette expérience m'a permis d'entrer dans des clubs haut de gamme du fait de mon sens de l'accueil et du contact client."* Depuis, elle tra-

vaille une partie de son temps dans un centre, une autre partie dans une salle qu'elle loue, puis se rend à domicile. Pour s'en sortir, elle reconnaît se faire aider régulièrement par un proche. Néanmoins, elle conserve volontairement une part de temps libre pour pouvoir se former en continu. Ainsi, elle a pu progressivement s'orienter vers les techniques douces qui l'intéressaient. *"Si c'était à refaire, je le referais !, insiste-t-elle. J'ai gagné en termes de rapports humains, ce métier m'a ouverte à de nouveaux objectifs et a donné un sens que je n'imaginai pas à ma vie. Cela m'apprend à m'adapter et à me questionner en permanence, par rapport aux nouvelles pathologies que je rencontre, par exemple."* Pour l'avenir, elle réfléchit à orienter son métier vers une approche handisport. *"J'aimerais me consacrer aux personnes à mobilité réduite"*, explique-t-elle. Elle souhaite aussi poursuivre sa formation, notamment sur des techniques de modelage comme le shiatsu. ■

Chloé GOUDENHOOF

Ce parcours est issu de la série Lignes de vies, produite par Pôle emploi. Retrouvez le reportage sur la reconversion de Carine Roehry sur le site www.pole-emploi.fr, dans les rubriques Actualités puis Médias.



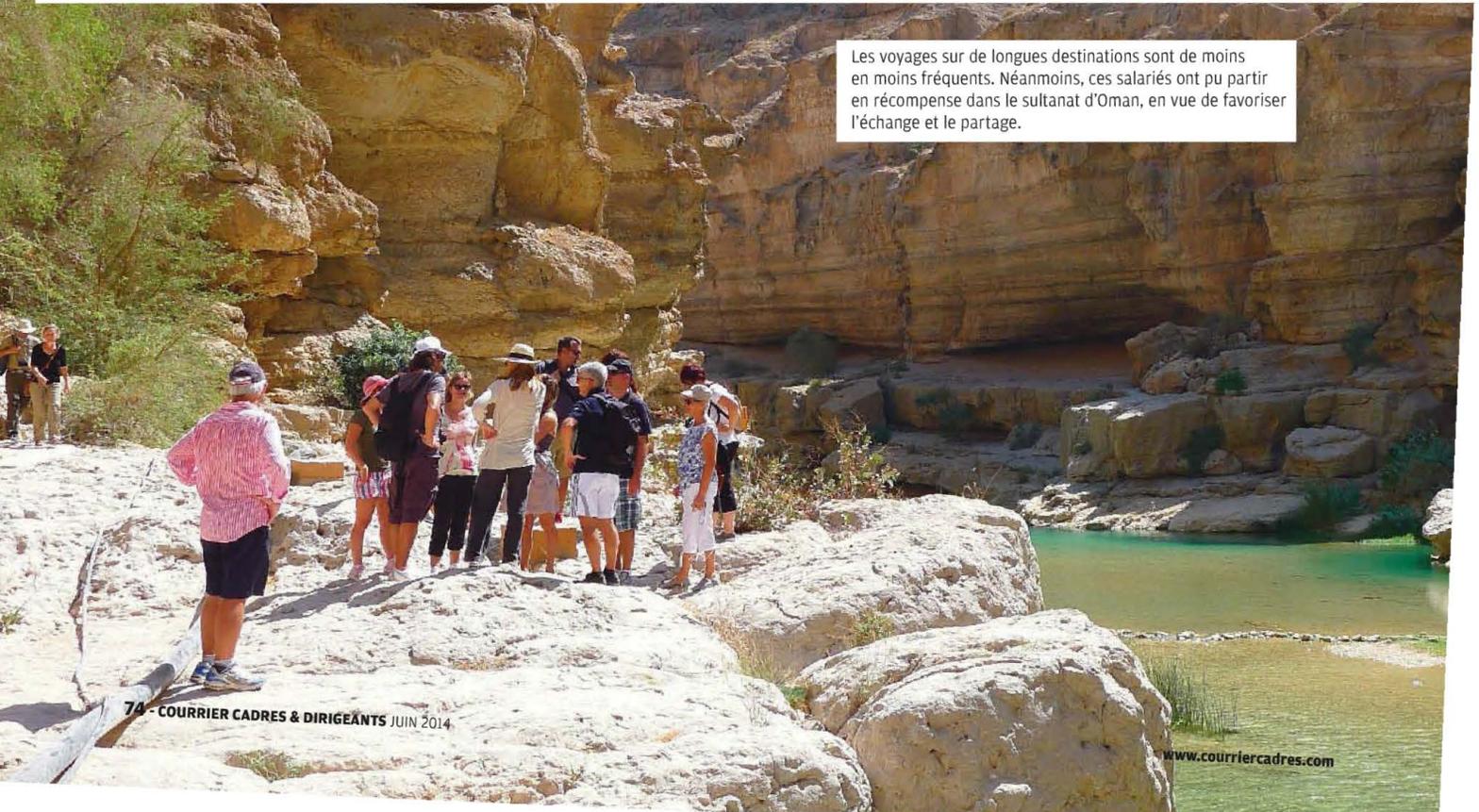
DOSSIER SPÉCIAL



Les entreprises ne mettent plus à l'épreuve leurs salariés par des animations épuisantes comme le saut en parachute, mais cherchent à leur faire faire des activités qui les sortent de l'ordinaire, à l'instar de ce challenge 2ISD.

Rentabilité et écoute du salarié :

LES NOUVELLES VOIES



Les voyages sur de longues destinations sont de moins en moins fréquents. Néanmoins, ces salariés ont pu partir en récompense dans le sultanat d'Oman, en vue de favoriser l'échange et le partage.



Ce voyage de récompense à Engelberg en Suisse avait pour objectif d'assurer la cohésion d'équipe entre salariés.

Crédit : agence Azoka

DE L'INCENTIVE



Crédit : agence Azoka

Pratiqué depuis les années 1970, 1980, l'incentive change de visage. Les sorties sportives et voyages à visée distractive cèdent de plus en plus le pas à des activités pédagogiques à proximité de l'entreprise et mettant en jeu ses valeurs. Le salarié est quant à lui davantage sollicité et impliqué dans une réflexion globale sur l'organisation du travail au sein de sa société.

Dossier réalisé par Chloé GOUDENHOFT

AU SOMMAIRE

- 80** L'incentive nouvelle génération
- 82** Motiver au quotidien
- 84** Valoriser une collaboratrice pour fédérer tous les salariés
- 85** De l'incentive top down au bottom up

L'incentive peut évoquer des séances de karting, des stages de voile, des week-end au Club Med entre collègues... Aujourd'hui, ce type de motivation ou de récompense intra-entreprise existe pourtant de moins en moins. "J'observe un retournement de situation depuis 2010, à la suite de la crise, explique Laurent Tylski, président directeur général d'Aceto Consulting, société de coaching de dirigeants. En 2008 et 2009, les derniers événements à l'ancienne déjà planifiés ont continué de se dérouler. Puis, ces animations ont laissé la place à d'autres pratiques. Les budgets ont commencé à se réduire et les entreprises ont demandé de rentabiliser les événements en travaillant directement sur l'opérationnel." Les sociétés ont donc cherché à réduire les coûts, notamment ce qui revenait le plus cher, comme l'hébergement et le déplacement. "En revanche, faire venir un intervenant est resté abordable en comparaison, observe le PDG d'Acteo Consulting. Les entreprises ont eu tendance à faire venir des personnalités pour animer leurs événements et susciter l'intérêt des salariés, à défaut de les faire voyager loin." Depuis quelques années, la tendance consiste donc à réaliser des économies logis-

tiques. Néanmoins, pour garder sa fibre originelle, c'est-à-dire motiver et fidéliser les salariés d'une entreprise, l'incentive est resté un temps de convivialité et d'activité, malgré les restrictions de budgets. Pour coller à l'air du temps, les événements organisés s'appuient aujourd'hui de plus en plus sur des émissions télévisées. "Nous organisons des événements thématiques du type Koh-Lanta ou Pékin Express, confirme Laurent Tylski. Cela change des activités tradition-



L'épreuve des skis géants, de la société Incenteam, propose aux équipes de travailler la coordination, de suivre les directives du leader pour marcher dans le même sens.

nelles et intéresse les salariés qui connaissent ces émissions. Nous proposons aussi des animations sur la base de séries, comme les Experts, au cours desquelles les collaborateurs ont l'occasion de réaliser des analyses de sang, ce qui

intrigue toujours. Il est important de proposer des activités qui sont à la fois dans la tendance actuelle mais aussi originales, que les salariés ne pourront pas pratiquer ailleurs."

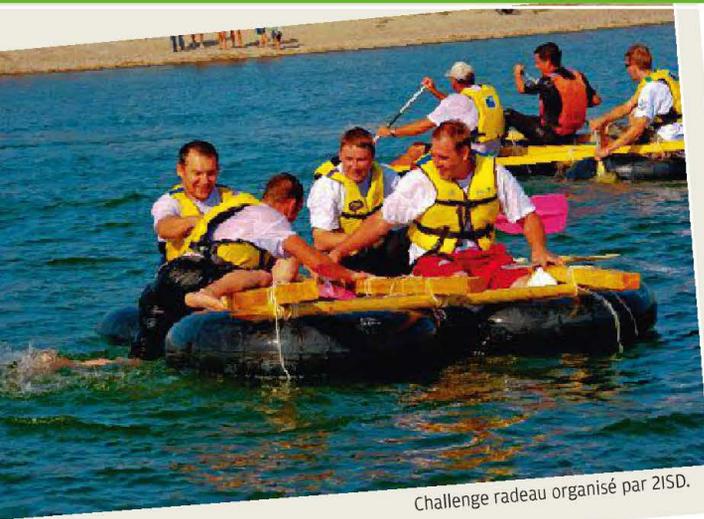
RÉFLÉCHIR SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Matthieu Mangot, dirigeant de 2ISD, une société d'organisation d'incentive et de team-building, précise que, même si les budgets se sont resserrés, les activités purement ludiques ou à visée de remerciement se pratiquent encore. Mais de plus en plus, les entreprises ont commencé aussi à rentabiliser l'événement en lui-même en l'utilisant pour renforcer la performance des collaborateurs. L'heure n'est plus aux sensations fortes, par exemple. "Il est de moins en moins question d'organiser une expérience qui remette en cause l'intégration d'un collaborateur, poursuit Laurent Tylski. Les sorties liées à la prise de risque comme les sauts en parachute ou à l'élastique, ou encore la plongée, qui ne sont pas appréciés de tout le monde, ne

"Nous sommes en train de passer du management participatif de Toyota à un fonctionnement collaboratif."



L'épreuve du bâton d'hélium organisée par Incenteam consiste à poser le bâton au sol alors qu'il a tendance à s'élever dans les airs.



Challenge radeau organisé par 2ISD.

se pratiquent plus. Il est hors de question de faire suivre une excursion spéléologique à quelqu'un qui est claustrophobe, c'est une catastrophe ! Aujourd'hui, l'objectif consiste à vraiment travailler sur les équipes de manière efficiente." Les salariés sont aussi de plus en plus formés au savoir-être lors des événements d'incentive. La valeur ajoutée de l'activité dépendra de la demande de l'entreprise. Il peut s'agir de développer l'esprit d'équipe, d'intégrer de nouveaux collaborateurs lors du rachat d'une structure, de stimuler l'innovation chez tous les salariés...

"Il est possible aussi des les faire réfléchir sur des sujets transverses tels que la simplification de processus, la rationalisation des structures, le choix stratégique d'activité, l'autonomie managériale", précise Laurent Tylski.

Même lorsqu'il s'agit d'incentives classiques, sous forme de jeux de piste ou en tout cas d'activités ludiques, les acteurs du secteur observent que les dirigeants imposent plus souvent des objectifs et souhaitent donner du sens aux activités à programmer. *"Un patron m'a un jour demandé de mettre en compétition sur le terrain ses*



Les incentives travaillent de plus en plus à favoriser la rencontre entre salariés et le travail collectif, comme lors de cette animation de l'agence 2ISD.

équipes commerciales autour de jeux de construction, raconte Matthieu Mangot. L'événement devait renforcer la créativité de chacun mais aussi la cohésion des groupes tout en conservant un aspect ludique. De son côté, le dirigeant voulait observer la manière dont les équipes s'organisaient pour élaborer le projet commun. Il s'agissait de créer un avion en carton par équipe de 8 à 10 personnes. Au final, l'événement a permis de se rendre compte que ce sont les équipes les mieux organisées qui ont été les meilleures."

Quand l'incentive prend la forme d'un concours de ce genre, un coach peut venir lors de la remise des prix pour débriefer l'événement et réfléchir à ce qu'il faut en retenir dans le travail quotidien. Matthieu Mangot a toutefois observé que, concernant ses propres activités, ce type d'intervention était rarement demandé. Elle concerne plutôt les incentives en relation avec des formations. Toutefois, le dirigeant de 2ISD remarque aussi que les entreprises demandent de moins en moins d'épreuves de vraies compétitions. *"La confrontation des salariés les uns aux autres fait place à une concurrence saine et ludique. L'objectif consiste plus à créer des rencontres entre collaborateurs de services différents. Les entreprises veu-*

lent voir comment des personnes qui ne se connaissent pas travaillent ensemble."

SOLLICITER LES SALARIÉS

Mais tout en renforçant l'esprit d'équipe et la performance collective des salariés, l'incentive "post-crise" cherche aussi à conforter la place du salarié au sein de l'entreprise et valoriser sa prise de parole. Il ne s'agit donc plus de l'amuser ou de le récompenser, ni seulement de le rendre performant. L'événement contribue à son épanouissement et à son implication active dans l'entreprise. C'est du moins l'orientation future que semble prendre l'incentive en raison de l'évolution du fonctionnement du monde du travail. *"Nous sommes en train de passer du management participatif de Toyota, c'est-à-dire qui ouvrait les salariés à la prise de décision en réunissant les gens pour réfléchir à un problème sans tenir compte de la hiérarchie, à un fonctionnement collaboratif",* considère Marc Rousse, directeur général d'Azoka, agence événementielle qui organise des séminaires, des conventions et autres temps forts pour entreprises. Ce changement de perspective résulte notamment de l'introduction des nouvelles technologies de communication. En modifiant l'accès à l'information, elles ont bouleversé les rapports entre manager et salariés. *"Le ▶*

► *modèle du sachant qui diffuse son savoir ne fonctionne plus, estime Marc Rousse. L'entreprise représente pour moi une communauté de personnes qui concourent à un même projet. Les actionnaires ne sont rien de plus que des propriétaires d'actions. Or, le rôle du manager consiste encore à recevoir un ordre, à le mettre en forme puis à le transmettre aux collaborateurs et à contrôler qu'il est effectué. Seulement, désormais, pour qu'une entreprise fonctionne, il faut surtout s'entourer de gens motivés ! La grande majorité des collaborateurs sont compétents et possèdent du savoir-faire. Il faut juste leur donner les moyens de se réaliser. Sinon ils se détachent de l'entreprise*



et mobilisent leur énergie à l'extérieur, dans des projets qui les impliquent davantage." Pour repositionner le salarié au centre de son activité, Marc Rousse estime qu'il faut modifier le rôle du manager. Parce qu'ils se démarquent du temps normal de l'entreprise, les

“Ce qui est nouveau lors des incentives, c'est qu'on demande aux salariés leur avis.”

incentives représentent une occasion idéale pour tester autre chose, et notamment des inversions de rôle. Or, ce travail ne peut être réalisé que s'il y a, en amont, compréhension de l'organisation de l'entreprise. “Un client peut nous contacter pour remotiver les équipes commerciales parce que le marché n'est pas bon,

explique le dirigeant d'Azoka. Nous cherchons d'abord à comprendre la problématique managériale à travailler ainsi que les objectifs à atteindre pour savoir quelle activité nous allons proposer et ce que nous allons en faire. Dans le cas du rachat d'une filiale par une

banque, par exemple, des dirigeants peuvent demander l'organisation d'un incentive pour accompagner le changement de façon amusante. Mais pour que l'événement soit efficace, les salariés doivent être invités à réfléchir à ce que ce changement va apporter à l'entreprise.”

Au final, l'objectif de l'incentive

aujourd'hui consiste surtout à faire évoluer la posture du salarié : comment faire qu'au bout de trois jours, il adhère au projet de sa société et y trouve du sens. “Nous privatisons un lieu avec buffet, nous organisons un rallye à cheval, mais ensuite il faut que les salariés réfléchissent par équipes. Ils doivent trouver des éléments concrets à appliquer dans l'entreprise. À l'occasion du débrief de l'activité, il faut aller plus loin et demander aux participants comment ils imaginent qu'ils intégreront l'entreprise de demain. Ce qui est nouveau, c'est qu'on leur demande leur avis et cela change tout.” ■

PROLONGER LES EFFETS DE L'INCENTIVE SUR LE TEMPS DE L'ENTREPRISE

Les nouvelles formes de l'incentive visent la double rentabilité, aussi bien par réduction des coûts que par le développement de nouvelles aptitudes chez les collaborateurs. Du coup, ces événements sont plus délicats à organiser, leur réussite en devient, forcément, plus conditionnée. “L'impact de l'incentive dépendra de la préparation et de l'animation,

souligne Laurent Tylski, dirigeant de la société Acteo Consulting. *Si les salariés arrivent dans un séminaire mal organisé et non productif, cela aura un effet contre-productif, même en termes de bien-être. Les collaborateurs auront l'impression de perdre leur temps. En revanche, si l'incentive conjugue les trois éléments de productivité, d'efficacité et de plaisir,*

il agira positivement sur l'entreprise, ses hommes et ses femmes.” La tendance consiste d'ailleurs à faire prolonger les effets de l'événement longtemps après son déroulement. Il ne s'agit plus de réaliser des sorties “one shot”, comme une parenthèse vis-à-vis du temps de l'entreprise. Non seulement le travail quotidien des salariés est modifié du fait

des thématiques abordées ou des propositions inventées lors du séminaire, mais l'événement lui-même est rappelé au souvenir des participants par le biais de la communication interne, par les blogs, les sites Internet, les CE ou encore par l'affichage de photos des événements “fun” qui ont ponctué l'incentive.

Wonderteam

INNOVATION WONDERBOX

LA 1^{ère} PLATEFORME DE LOISIRS
EN ÉQUIPE POUR STIMULER VOS CIBLES !



- ★ Un site internet donnant accès à plus de **20 000 activités** à pratiquer en groupe
- ★ Des **expériences fédératrices** pour vivre des moments inoubliables
- ★ Une **conciergerie** dédiée à l'organisation et à la réservation de votre prestation
- ★ La **gestion et le pilotage** de votre budget

ÉQUIPES // INCENTIVE // RÉSEAUX // TEAM BUILDING // STIMULATION // FORCE DE VENTE



CONTACT : btob@wonderbox.fr - 01 70 55 49 13

Wonderbox
Business Solutions

L'incentive

nouvelle génération

Pour cumuler réduction des budgets et rentabilité, les agences événementielles comme les entreprises expérimentent de nouveaux types d'incentives. Certaines choisissent la voie des nouvelles technologies ou le dépaysement à proximité. D'autres puisent dans les ressources même de leur société...



La société Saint Michel en incentive aux Jardins de Beauval.

Pour conjuguer rentabilité et stimulation des équipes, les acteurs de l'incentive ne cessent d'imaginer de nouvelles méthodes. Ce renouvellement est d'autant plus important que le loisir n'est plus au cœur des événements. Les salariés sont mis à contribution et doivent réfléchir à des problématiques liées à l'entreprise. Pour éviter qu'ils ne s'ennuient et perdent leur temps, le recours à un animateur de type coach

d'entreprise devient fréquent dans le but de rendre le séminaire vivant mais aussi de réfléchir au sens de l'événement lui-même. Le rythme est très important : tous les salariés doivent se sentir concernés, quels que soient les profils : commerciaux, ingénieurs, etc. Il faut que chacun ait quelque chose de très concret à réaliser. Les coaches ont aussi pour mission de détendre l'atmosphère et de rendre les ateliers de réflexions agréables. "Pour se dégourdir

lors de séminaires, par exemple, nous avons une animation qui consiste à créer du lien réel à partir des pelotes de laine", explique Christian Ménard, dirigeant d'Incen-team, agence organisatrice de séminaires incentives et team-building. *Tous les participants sont invités à se lever et à lancer des pelotes dans tous les sens. À la fin, ils doivent soulever la toile ainsi créée. Au milieu d'un séminaire, cela crée une respiration, tout le monde se lève, joue, rie... Le*

L'ÉTONNEMENT À PROXIMITÉ

Le temps n'est plus aux allers-retours au bout du monde pour émerveiller les salariés. Or, le dépaysement et la surprise restent d'actualité pour fédérer les collaborateurs lors des incentives. Vincent Chevallier Chantepie, directeur commercial de la société Saint Michel, organise par exemple deux incentives par année. Le premier dresse le bilan et fixe les nouveaux objectifs en février. Le second se déroule en juin pour ré-oxygéner les équipes par des activités ludiques et redéfinir les objectifs à mi-parcours. "Je cherche à créer l'effet de surprise et à renouveler les activités chaque année, mais tout en restant dans un

budget raisonnable", précise-t-il. Par exemple, il a pu organiser des balades en chiens de traîneau en Auvergne, ou une visite aux Jardins de Beauval. "Le zoo n'est pas loin et il offre un vrai dépaysement. Nous avons organisé un cocktail en soirée au milieu des girafes, le personnel du zoo nous a expliqué comment les soigner. Un matin, nous avons même réalisé un jogging surréaliste au lever des animaux ! L'idée consiste à participer à des activités inhabituelles avec ce que l'on a sous la main, à quelque chose que les collaborateurs ne feront nulle part ailleurs."

manager qui est sur scène fait ensuite un débrief sur la transversalité, la création de lien, etc. Ce type d'activité permet de redynamiser une salle qui a déjà écouté plusieurs intervenants."

L'INCENTIVE AU SERVICE DE L'INNOVATION

Pour conserver l'attrait des salariés, les activités s'appuient aussi de plus en plus sur l'utilisation des nouvelles technologies. Matthieu Mangot, dirigeant de 2ISD, une société d'organisation d'incentives et de team-building, développe quelques activités en lien avec la technologie. "Je prépare par exemple des rallyes avec tablettes tactiles. C'est un standard indémodable des activités d'incentive, mais décliné de manière plus moderne. Les tablettes sont utilisées en mode urbain, avec des questions, des clips vidéo, des photos... Le rallye progresse grâce à des patches NFC, une sorte de QR code nettement amélioré, qui déclen-

chent des animations ou bien lancent un défi." Ces chasses au trésor 2.0 se pratiquent aussi bien en château, dans des parcs, dans des hôtels... Le recours aux nouvelles technologies contribue à donner une image de modernité à l'entreprise, tout en faisant des salariés des privilégiés qui ont accès à de nouveaux produits. "Ces activités rencontrent un grand succès car elles sont dans la mouvance, à la fois ludiques et novatrices", assure Matthieu Mangot. Auparavant, on utilisait déjà les écrans de téléphones portables et cela plaisait. Aujourd'hui, l'activité a vraiment gagné en confort." Cet attrait en faveur des nouvelles technologies est même utilisé par les entreprises pour inciter leurs salariés à l'innovation. Pour répondre à cette demande, Christian Ménard propose Roboteam, une animation qui consiste à fabriquer en équipes un petit robot. "Le programme répond à plusieurs objectifs, en fonction du public.

"Le concours produit une vraie émulation mais contribue même à renforcer le sentiment d'appartenance."



Les incentives ont de plus en plus recours aux nouvelles technologies et notamment aux tablettes.

La Tesla Roadster électrique qui sert à promouvoir la société Cheops Technology lors d'événements comme ici au festival Jazz in Marciac, est prêtée pendant un mois aux commerciaux et ingénieurs d'affaires qui décrochent la plus belle affaire dépassant les 15 000 euros mensuels.



Il peut s'agir de faire travailler la construction et la programmation, pour les équipes d'ingénieurs par exemple, mais aussi de valoriser l'aspect challenge et la coopération." En même temps, l'activité cherche à favoriser l'esprit d'équipe à l'échelle de l'entreprise. Les différents groupes ne s'affrontent pas, ils avancent aussi en s'aidant les uns les autres. "Plus les équipes coopèrent, plus elles ont de chance d'arriver au résultat." Car si l'activité de construire un robot stimule les salariés par son originalité et par son aspect futuriste, elle n'en reste pas moins pensée pour servir les besoins de l'entreprise. "Avant d'organiser l'événement, nous demandons toujours à l'entreprise quels sont ses objectifs : apprendre à mieux gérer les délais, mieux communiquer entre services, etc."

INVENTER SES PROPRES SOURCES DE MOTIVATION

Pour motiver leurs équipes, des entreprises recourent aussi à leurs propres moyens et inventent leurs méthodes d'incentive. C'est le cas de Cheops Technology, société de data centers qui gère l'informatique de ses clients en mode Cloud.

Passionné des voitures, Nicolas Leroy-Fleuriot, le PDG, avait acheté une Tesla Roadster électrique pour promouvoir la marque lors de salons, d'événements ou de shows. En plus d'autres formes d'incentives plus classiques, telles que des voyages à l'étranger, le dirigeant a eu l'idée d'élaborer un concours sur la base de la performance de ses collaborateurs autour de la voiture. L'ingénieur commercial ou l'ingénieur d'affaires qui a signé le plus gros contrat du mois au-dessus d'un montant de 15 000 euros mensuel, pourra rouler pendant 30 jours au volant de la sportive. "Le prêt de la voiture fonctionne comme une carotte", précise Nicolas Leroy-Fleuriot. Je considère cette motivation comme du salaire non monétaire. C'est une manière de faire la différence avec d'autres entreprises, d'attirer des talents et de fidéliser les salariés. La voiture crée le buzz, mais en étant high tech, elle véhicule aussi les valeurs de l'entreprise. Le concours produit une vraie émulation entre les salariés mais cela demeure bon enfant et contribue même à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise." ■



Motiver au quotidien

Pour booster leurs commerciaux, ou rendre l'ambiance de travail plus agréable, des entreprises font le choix de l'incentive au quotidien. Ces actions servent les objectifs de rentabilité, mais elles contribuent aussi au bien-être des salariés, signe de l'importance grandissante qui leur est aujourd'hui attribuée.

L'incentive ne prend pas seulement la forme de journées spécifiques de loisir ou de team building. La motivation des salariés se travaille aussi dans l'organisation du quotidien. Les initiatives peuvent prendre

la forme d'un aménagement spécifique de l'espace, avec des salles de détente ou de jeux, avec fruits, boissons, barres chocolatées à volonté, pour transformer l'entreprise en une sorte de deuxième maison et rendre l'atmosphère plus conviviale, à l'instar de sociétés telles que Google ou Yahoo!... Laurent Ehrhart, fondateur de Celge.fr, jeune site qui évalue, compare et propose du conseil sur des logiciels de gestion, a instauré ce genre de pratique. Ayant lui-même travaillé 10 ans dans des call centers au Canada, il a baigné dans cette culture et a été initié aux méthodes de management nord-américaines de fidélisation. *"Notre métier consiste à convaincre par téléphone des dirigeants. Je recherche des profils très informatiques et techniques... Pour éviter le turn-over, il a fallu trouver des solutions pour résister à l'échec et faire de cette activité un jeu."* Des challenges ont été mis en place pour encourager les salariés. Par exemple, un petit-déjeuner est offert pour celui qui réalise une action significative, comme la signature d'un contrat, avant 10 heures du matin. Un tournoi de fléchettes est également organisé. *"Plus le collaborateur obtient de bons résultats, plus il gagne de fléchettes et augmente ainsi ses chances de remporter le cadeau."* Laurent Ehrhart change de challenges de manière régulière pour que chaque salarié puisse avoir sa chance et entretenir l'intérêt collectif.

CONFORTER EN PERMANENCE L'ESPRIT D'ÉQUIPE

L'incentive vise le plus souvent des commerciaux car ces salariés sont les plus éprouvés dans leur confrontation aux

clients. Il faut maintenir leur motivation face aux refus rencontrés tous les jours. Néanmoins, favoriser le bien-être des salariés est aussi, et de plus en plus, un objectif recherché. L'action de Celge à l'égard de ses salariés ne se résume pas à booster la performance des

collaborateurs. La fidélisation se crée aussi par des moments de convivialité. Ensemble, ils participent à des animations régulières : paintball, tir à l'arc, balades en péniche... Un baby-foot de même qu'une PlayStation sont à disposition dans les locaux.

Les avantages tels que les bonnes mutuelles, les titres restaurants, les activités et réductions proposés par les comités d'entreprise contribuent aussi au confort et à la fidélisation des salariés. La Caisse centrale des activités sociales (CCAS) d'EDF-GDF Suez ainsi que d'autres acteurs du gaz et de l'électricité s'est donné pour mission de travailler à l'émancipation des salariés. Début avril, un partenariat a notamment été signé avec le ministère de la Culture pour faire entrer l'art dans le monde du travail. Il s'agira entre autres de faire circuler des œuvres dans les entreprises. *"Nous voulons faire découvrir aux salariés des choses qu'ils ne verront pas ailleurs, indique Michel Lebouc, secrétaire général de la CCAS. Nous voulons aussi leur donner la parole. Des animations de médiation seront organisées pour qu'ils posent des questions."* D'autres actions ont déjà été organisées dans les entreprises bénéficiaires, telles que des concerts de jazz, des performances, des initiations à l'art culinaire... Les animations culturelles concernent même les centres de vacances rattachés au CE. L'objectif visé se résume à l'enrichissement culturel personnel des salariés. *"Ma responsabilité consiste à faire que les gens se sentent bien dans leur travail et même en dehors. Quand l'on se sent bien, on devient dynamique et performant."* ■



UN SÉMINAIRE AU CŒUR DE LA BIODIVERSITÉ EN VAL DE LOIRE



COCKTAILS PROCHE
DES ANIMAUX



VISITES GUIDÉES
THÉMATIQUES



TEAM-BUILDING
ET CHALLENGES

UN LIEU HORS DU COMMUN ET DÉPAYSANT POUR VOS ÉVÈNEMENTS



- ~ Hôtel à 500 m du ZooParc ~
- ~ WIFI gratuit ~
- ~ Privatisation possible ~
- ~ 112 chambres ~
- ~ 5 salles de séminaires ~



*À venir :
Hôtel Les Pagodes de Beauval,
128 chambres, 15 salles,
ouverture : début 2015 !*

ZOO PARC de BEAUVAL

Classé parmi les 15 plus
beaux zoos du monde
par Forbes Traveler.



02 54 75 74 38 - service.commercial@lesjardinsdebeauval.com
lesjardinsdebeauval.com

© MAIENGA 2012



Dominique SERRA, directrice de Maienga. a conçu le Rallye des Gazelles pour pousser les salariées à se dépasser tout en obtenant le soutien des collaborateurs.

Lorsqu'elle a créé le Rallye Aïcha des Gazelles en 1990, Dominique Serra a réalisé un acte engagé. "Je voulais valoriser les femmes dans un monde qui ne leur appartenait pas, celui de l'automobile, et mettre à l'œuvre leurs capacités", explique celle qui est aussi la directrice de l'agence organisatrice Maienga. Course d'orientation féminine réalisée durant 15 jours

soit près d'une année avant l'échéance. "Gan Assurances était déjà partenaire du Rallye. Mais c'est lors de vœux de l'entreprise en avril 2013 que nous avons appris que des collaboratrices du groupe allaient y participer." Relayée sur l'Intranet et par communication interne, la sélection a été organisée en trois étapes. Les salariées ont d'abord envoyé un dossier de motivation libre. Celles qui ont été retenues ont

J'ai été impressionnée par le comportement des candidates. Même celles qui avaient vraiment la niaque mais qui n'ont pas été retenues ont soutenu les participantes." À la suite de cette sélection, les 12 pré-finalistes ont passé un entretien devant un jury composé de responsables de Maienga et du Groupe Gan, de la direction et des ressources humaines. "Cet entretien a été l'occasion de parler avec des responsables que nous n'avions pas l'habitude de rencontrer." Au final, quatre salariées ont défendu les couleurs de l'entreprise lors de l'événement. L'engouement face au Rallye a perduré même après son déroulement. "Aujourd'hui, lorsque je me rends à un colloque, des collaborateurs que je ne connais pas forcément commencent toujours par me parler de cette expérience. Cela facilite les rapports et aide au niveau du travail car cette discussion permet de lever des barrières. La phase d'observation initiale est balayée par la conversation. Les langues se délient et on peut continuer à travailler dans un état d'esprit de décontraction." D'un point de vue personnel, Marie Gousset reconnaît avoir fait le plein d'émotions, de sensations, de paysages mais aussi de liberté. Cette aventure lui a enfin permis d'être valorisée au sein de son entreprise et, à ses yeux, ce soutien vis-à-vis des salariées, et plus particulièrement des femmes, contribue à l'aura même de la société et à l'esprit collectif des collaborateurs. ■

Lancé il y a presque 25 ans, le Rallye des Gazelles est une course d'orientation dans le désert organisée pour les salariées d'entreprise. En plus d'offrir aux participantes une expérience de dépassement de soi hors du commun, l'événement génère l'intérêt de l'entreprise rassemblée derrière ses Gazelles participantes.

Valoriser une collaboratrice pour fédérer tous les salariés

dans le désert du Maroc, le Rallye s'adresse à des salariées d'entreprises. Son objectif vise à l'épanouissement personnel comme professionnel, et au dépassement de soi. En même temps, l'événement contribue à fédérer toutes les entreprises autour de leurs "Gazelles" participantes. Marie Gousset, chargée d'étude informatique utilisateur chez Gan Assurances, l'a expérimenté en mars 2014. "L'événement a mobilisé toute la société. Une fois que j'ai été sélectionnée, des collaborateurs me reconnaissaient sur les affiches et me posaient des questions. J'ai obtenu le soutien de collègues que je ne connaissais pas, certains ont même proposé de me prêter des équipements."

SOLIDARITÉ DES SALARIÉES

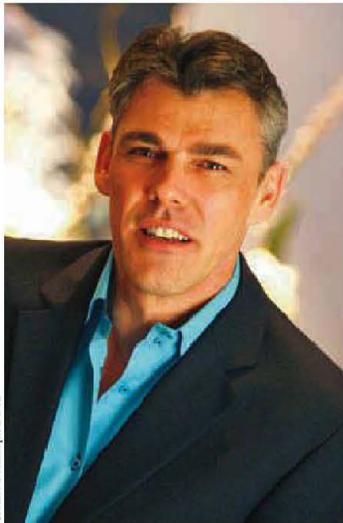
L'événement a pris une grande ampleur au sein de la société parce qu'il a intéressé tous les salariés dès la phase de sélection,

participé à un week-end de sélection. "Les épreuves sont organisées par Maienga en fonction de la culture et des valeurs de l'entreprise", indique Dominique Serra. Les salariées de Gan ont dû passer des épreuves psychologiques et physiques telles que des courses nocturnes avec lampes frontales en équipe, parcours du combattant, courses d'orientation... "Ce week-end était très beau, pour l'aspect sportif qui était demandé, mais aussi pour l'ambiance, souligne Marie Gousset. Cela a créé une vraie solidarité entre nous pendant la sélection comme après.



"Nous n'avions pas passé de dunes lors des préparations. J'ai pu franchir la première sereinement en me remémorant la théorie et en m'appuyant sur mon tandem, qui m'indiquait s'il fallait y aller à fond, ralentir, s'il y avait un danger, etc."

Le Rallye a mis les Gazelles dans une situation d'autonomie et de liberté complète. Pour Marie Gousset, la coopération avec ses coéquipières et la confiance ont été déterminantes.



Credit : Dominique David

Laurent TYLSKI, dirigeant de la société Acteo Consulting.

En quoi les incentives que vous animez aujourd'hui sont-ils différents de ce que vous pouviez faire il y a quelques années ?

Auparavant, lors des sessions d'incentive, les informations descendaient de manière verticale du PDG vers les salariés, lors d'un discours introductif. L'accent était mis sur le fun et le ludique, contre une heure ou deux de théorique. Aujourd'hui, ce qui relève du loisir est vraiment réduit. Cela peut consister à faire intervenir une "star", telle qu'un sportif de haut-niveau, ou bien faire venir des acteurs, organiser un jeu de rôle... Ces animations sont d'ailleurs parfois annexes et proposées à ceux qui souhaitent y participer sur le week-end. Lorsque les incentives ne consistaient presque exclusivement qu'en de l'amusement, les salariés acceptaient de "sacrifier" leur week-end. Aujourd'hui, ce n'est plus possible. Il faut cependant toujours créer des moments de convivialité, lors des déjeuners ou des repas, notamment. Par exemple, j'avais organisé un séminaire à la station de ski de La Clusaz. Le soir, les salariés ont été transportés en dameuses jusqu'à un restaurant au sommet des pistes pour une soirée dan-

sante. Il faut organiser des événements différenciants de ce type pour marquer les collaborateurs. Mais le gros des séminaires est désormais consacré à des animations productives.

Quelles formes ces animations prennent-elles ?

Il s'agit de workshops, c'est-à-dire d'ateliers collectifs, organisés pour que les salariés s'imprègnent et s'approprient les valeurs de l'entreprise. Ils peuvent être invités à réfléchir à des problèmes concrets. Par exemple, un de mes clients voulaient trouver une solution au turnover dont souffrait sa société. Les salariés ont eu deux jours pour trouver comment fidéliser les collaborateurs. L'information n'est donc plus seulement en descente, c'est-à-dire top down, mais elle remonte, dans le sens bottom up.

Pourquoi les entreprises cherchent-elles à impliquer leurs salariés ?

Cela permet de les faire communiquer entre eux. Entre les 35 heures, la réduction du nombre d'assistantes, les échanges par mails qui supplantent les rendez-vous en face-à-face et les coups de téléphone, les salariés ont de moins en moins l'occasion

De l'incentive top down au bottom up

La crise a eu un impact sur le fonctionnement des entreprises. L'incentive "fun" et dépensier a laissé la place à des séminaires productifs et impactant l'entreprise. Laurent Tylski, PDG d'Acteo Consulting, considère que les salariés ne sont plus seulement destinataires du message descendant des PDG. Ils deviennent désormais acteurs et forces de proposition lors des incentives.

de se rencontrer, surtout s'ils travaillent sur différents sites. Les sous-groupes de travail lors d'ateliers permettent de créer des échanges entre des collaborateurs qui n'ont plus l'occasion de se rencontrer. Mais ces workshops sont aussi l'occasion de laisser les salariés s'exprimer sur des sujets qu'ils n'ont pas l'occasion d'aborder au sein de l'entreprise, notamment sur des questions stratégiques. L'incentive produit ainsi des effets dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise : les collaborateurs accepteront plus facilement d'appliquer une mesure qu'ils ont participé à valider qu'un ordre qui leur vient de managers. Ils deviennent ainsi co-auteurs des décisions. ■

Corporate venture : “Le phénomène s’accélère depuis quelques années”



Par **Franck SEBAG**,
associé chez EY.

Le corporate venture permet à de grands groupes d’investir dans des PME innovantes. Le financement étant une des principales problématiques de ces structures, ce système peut leur permettre de poursuivre leur développement. Mais il comporte aussi des risques. Les conseils de Franck Sebagn, associé chez EY.

Propos recueillis par Innocentia AGBE

Comment est apparu le corporate venture ?

Pour financer les entreprises en France, il y avait plusieurs canaux disponibles qui étaient la dette ou du financement par des fonds d’investissement. Historiquement, ces derniers étaient plutôt financés par des banques et des assurances. Mais il y a quelques

années, ce type de financement s’est tari car les banques et les assurances ont eu de nouvelles règles prudentielles qui leur imposaient de moins investir dans ce type de produit. Certaines grandes entreprises y ont vu l’opportunité d’accélérer leurs investissements directement ou indirectement auprès d’entreprises

Les grandes entreprises utilisent-elles vraiment ce système ?

Le phénomène s’est accéléré. Par exemple, Orange et Publicis ont créé un fonds d’un peu plus de 300 millions d’euros avec Iris Capital. Il est dédié au numérique. D’autres sociétés comme GDF-Suez ou la SNCF ont également créé des fonds dans le secteur.

En tant que PME innovante, comment dois-je faire pour pouvoir profiter du corporate venture ?

La plupart du temps, à chaque type de corporate venture est attaché un secteur d’activité. Puis, il existe des fonds de corporate venture directs ou indirects. Par exemple, Schneider en a un qui s’appelle Schneider Ven-

ture. Il investit directement dans des entreprises. Tandis que certaines entreprises placent de l’argent dans des fonds qui investissent dans des sociétés. C’est le cas d’Orange Publicis qui a mis son argent chez Iris Capital. Pour aller chercher ces fonds, il faut envoyer un document de synthèse de la société et un business plan. Il y a aussi la possibilité de passer par des leveurs de fonds professionnels. Leur métier est d’aller chercher l’argent. Ils jouent le rôle d’intermédiaires. C’est vrai que cela peut paraître un peu compliqué de se lancer dedans seul si on ne connaît pas cet univers.

Certains secteurs sont-ils plus favorables que d’autres pour obtenir un corporate venture ?

Quand on parle de PME innovantes, ce qui ressort en premier c’est clairement tout ce qui concerne la technologie en général. Par exemple, ce qui touche à Internet ou au software. Le deuxième secteur tourne autour

“Pour pouvoir lever de l’argent, il faut avoir un plan d’affaires en croissance et une vision un peu ambitieuse de l’avenir.”

années, ce type de financement s’est tari car les banques et les assurances ont eu de nouvelles règles prudentielles qui leur imposaient de moins investir dans ce type de produit. Certaines grandes entreprises y ont vu l’opportunité d’accélérer leurs investissements directement ou indirectement auprès d’entreprises

des sciences de la vie avec, entre autres, la biotechnologie ou l'appareillage médical. En troisième, on retrouve ce qu'on appelle le cleantech, c'est-à-dire l'énergie verte. Cela va du stockage d'hydrogène à toutes les nouvelles manières de moins consommer d'énergie.

À quel stade de son développement est-il intéressant de faire appel à ce système ?

Pour pouvoir lever de l'argent, il faut avoir un plan d'affaires en croissance et une vision un peu ambitieuse de l'avenir, afin notamment d'être en capacité de rendre l'argent avec un bon rendement pour l'investisseur. Car un fonds qui investit en direct, son intérêt est d'être au courant des innovations mais aussi de ne pas perdre d'argent. Le plan d'affaires de la PME en question doit donc montrer qu'elle sera au moins en capacité de rendre l'argent dans un délai qui est plus ou moins long. On ne parle pas d'un an mais d'horizons qui peuvent être de 5 à 7 ans. Le bon moment pour se lancer dedans est donc quand la société est à un point d'inflexion, par exemple pour accélérer voire financer une acquisition ou pour se développer à l'international.

À quoi faut-il faire attention ?

Ce système porte au moins autant de risques que quand on ouvre son capital. Il y a beaucoup d'avantages mais cela crée aussi des obligations. Car vous allez devoir mettre en place plus de reporting, c'est-à-dire monter en puissance au niveau de la gouvernance de la société. Il faut être plus transparent en ce qui concerne les organes de gestion de l'entreprise. Ensuite, il faut être bien conseillé juridiquement.

Car quand on ouvre son capital, on attache de nouveaux instruments, comme des packs d'actionnaires par exemple. Ce sont des choses qu'il faut savoir bien maîtriser pour ne pas se retrouver en situation délicate par la suite.

le financement. Les gouvernements successifs essayent donc de trouver les moyens d'attirer le plus d'argent possible vers elles. ■

“Vous avez la possibilité de passer par des leveurs de fonds professionnels.”

Pour l'instant, le dispositif a-t-il vraiment boosté les PME innovantes ?

Le phénomène s'accélère depuis quelques années. D'ailleurs dans la dernière loi de finance, il y a un avantage fiscal pour inciter les grandes entreprises à créer ces fonds de corporate venture. Car beaucoup de baromètres ont montré que les principales difficultés des PME en France étaient



QUELQUES EXEMPLES DE FONDS FRANÇAIS :

- OP Ventures (Orange/Publicis /Iris Capital), spécialisé dans le numérique.
- Aster Capital (Alstom/Solvay/Schneider Electric/European Investment Fund), spécialisé dans le cleantech.
- Electranova Capital (EDF/Allianz/Id invest Partners), spécialisé dans l'énergie et le cleantech.
- Technocom 2 (Seb Alliance/Orange/Alcatel-Lucent/Soitec/Fonds national d'amorçage (CDC Entreprises), spécialisé dans le numérique.
- Ecomobilité Ventures (SNCF/Total/Orange), spécialisé dans la mobilité durable.
- Blue Orange (Suez), spécialisé dans les nouvelles technologies de l'eau et des déchets.
- SFR Développement (SFR), spécialisé dans la téléphonie, Internet, la communication, la distribution, la santé et les nouveaux contenus.
- Total Energy Ventures (Total), spécialisé dans l'énergie et le cleantech.

Source : Afic, activité du capital-investissement 2012 via l'étude de Croissance Plus, "Quelles nouvelles sources de financement pour les entreprises ?".

S'appuyer sur les compétences d'un senior

Les entrepreneurs ont parfois besoin de l'accompagnement d'un expert mais n'ont pas toujours les moyens de s'offrir ses services. La société Louerunsenior.com a justement été créée pour répondre à cette demande : elle sert de plate-forme intermédiaire entre experts en mal d'opérationnel et entreprises dans le besoin.

“**L**ouerunsenior.com est né d'un double constat, avance David Rudnianski, co-fondateur et président du site. *D'un côté, il y a en France des seniors très compétents dont on a du mal à utiliser les savoir-faire. De l'autre, des sociétés ont besoin de trouver des solutions à des problèmes précis mais n'ont pas les moyens d'embaucher des experts. Notre site a pour objectif*

de les mettre en relation.” Opérationnel depuis janvier 2014, le site propose aux entreprises de déposer leur besoin sous forme d'annonces en ligne. Si la demande est clairement définie, l'un des 500 experts aujourd'hui actifs pourra se connecter directement pour leur répondre. En revanche, si la difficulté rencontrée par la société demandeuse n'est pas clairement identifiée, le site propose de redéfinir le besoin pour orienter la mission vers l'expert le plus adéquat. Les entreprises rétribuent ensuite les experts, et la société Louerunsenior.com récupère 15 % sur le montant qui lui est reversé. *“Les seniors qui sont référencés sur le site ont été sélectionnés de façon rigoureuse, poursuit le président. Nous choisissons des experts qui sont seniors au sens de l'entreprise, c'est-à-dire qui ont entre 45, 50, voire 60 ans. Il peut s'agir d'anciens salariés qui ont quitté leurs entreprises mais qui ont déjà accompli une mission, ou bien d'indépendants.”*

AFFINER SA STRATÉGIE

Le site s'adresse à trois différents types de demandeurs. Les PME, TPE, PMI et chefs d'entreprises qui se trouvent débordés pourront recourir aux services temporaires d'un consultant expérimenté. *“Par exemple, dans une entreprise de 25 salariés ou de taille intermédiaire, un dirigeant peut avoir besoin ponctuellement d'un expert chevronné pour gérer une charge supplémentaire de travail, servir de DAF ou de res-*

ponsable RH juste quand le besoin se fait sentir.” Les grands groupes peuvent également avoir affaire aux seniors du site pour bénéficier, toujours temporairement, d'une expertise très précise, par exemple, au moment de se lancer sur un nouveau marché, sur un nouveau pays ou pour ouvrir une nouvelle chaîne de production. *“Si une grande entreprise veut initier une nouvelle technologie, par exemple, elle pourra trouver sur le site un expert qui va la renseigner sur la manière de procéder pour déposer un brevet, de savoir quelle stratégie adopter pour revendre le brevet, etc.”* Enfin, les cabinets de conseil ont également recours au site pour trouver des experts très pointus sur des domaines particuliers, sous une forme de sous-traitance. Les jeunes entrepreneurs peuvent également recourir au site mais à condition d'être suffisamment avancés dans leur projet. *“Les seniors pourront les accompagner par exemple sur la levée de fonds, parce qu'ils ont un bon réseau de business angels ou d'investisseurs.”* Il est possible d'accéder au service d'un expert référencé pour quelques milliers d'euros, puis de compléter par une variable. *“En revanche, il n'est pas possible de ne payer qu'en variable, car non seulement cela freine la motivation des experts, mais aussi l'implication de l'entreprise n'est pas la même. Mais le fixe imposé reste souvent abordable pour les entrepreneurs qui ne disposent pas encore de beaucoup de fonds.”*

■
Chloé Goudenhooff



booster academy

L'avenir appartient aux meilleurs

un réseau de franchise dédié « aux Femmes et Hommes d'exception au cœur de l'innovation commerciale. »



Témoignage

Jean-René Guillaumet,
franchisé Booster Academy de l'Est
parisien (Charenton-Le-Pont)

Suite à la prise de contact, de la réflexion, à la prise de décision, à l'évaluation de mes compétences commerciales et à la mise en pratique d'entraînement en réel, je suis vite arrivé à la conclusion que j'étais prêt à développer mon entreprise en m'adossant au concept en Franchise de Booster Academy. J'ai débuté mon activité en me contentant de louer un espace pour le déroulement des entraînements vendus. Avant d'avoir à investir le moindre euro dans l'ouverture d'un centre physique, je me suis confronté à la réalité du business en cœur de ville. En revanche, Booster Academy m'a donné tout de suite accès à la totalité de son Kit Succès (méthodes d'entraînements uniques et personnalisées, programmes construits sur mesure, outils marketing, outils de CRM/Bases de données).

Ce concept s'adresse à une clientèle qui cherche à muscler ses ventes. *« Les PME en croissance par exemple, sont de très bons professionnels doublés d'excellents gestionnaires. En revanche, ils n'ont pas ou peu de compétences commerciales. Or, ils ont besoin de ces compétences commerciales solides pour développer leur chiffre d'affaires. En effet, sans vente pas de business »*, explique Annie-Paule Abihssira, directrice du développement Booster Academy

Pour devenir un franchisé Booster Academy, le candidat doit avoir une personnalité altruiste et humaniste et bien sûr une appétence commerciale. Dans la prestation de service aux entreprises plus que dans tout autre secteur d'activité, la réalité du savoir-faire et de la méthodologie apportés par le franchiseur doit être validée: c'est en effet sa seule valeur ajoutée ! Suite à la signature du contrat, le franchisé suit un parcours de montée en compétences de 6 semaines avec UN NIVEAU D'ACCOMPAGNEMENT INÉGALÉ.

BOOSTER ACADEMY repose aussi sur l'omniprésence médiatique de la marque Booster Academy. Lauréat du célèbre prix BFM Académie, partenaire de plusieurs magazines économiques, chroniques au sein de plusieurs émissions de BFM Business, membre active de CROISSANCE PLUS et de BPI EXCELLENCE. Pas de doute, le degré d'exposition de Booster Academy est celui que l'on réserve en théorie aux sociétés florissantes de produits ou services de grande consommation. ■



CONTACT

Développement réseau :
Annie Paule Abihssira
ap.abihssira@booster-academy.com

www.booster-academy.fr

“Aujourd’hui plus de 10 000 entreprises ont bénéficié de nos entraînements, 85% d’entre elles nous recommandent et 60% nous ont envoyé plusieurs collaborateurs”

Signé, c'est signé !

Certains franchisés croient détenir un droit de rétractation une fois le contrat signé. D'un point de vue légal, ce n'est pas le cas ! Le contrat de franchise engage les parties prenantes comme un mariage et se défaire de cet engagement relève du droit commun. Il est donc important de mettre tout en œuvre en amont de la signature pour ne pas regretter son choix d'enseigne a posteriori...

Il n'existe aucun droit de rétractation en franchise. Une fois que le contrat est signé, le franchisé ne dispose pas de laps de temps pour revenir sur sa décision et il devient compliqué de se défaire des engagements contractés auprès du franchiseur... Le délai de rétractation ne concerne que les consommateurs dans le cadre de la vente par correspondance ou le démarchage à domicile. "Le

contrat de franchise est signé entre professionnels, explique Stéphane Grac, avocat au Barreau de Nice. Il engage les parties prenantes de la même manière qu'un mariage. Pour s'en défaire, il faut recourir au droit commun. Il est même plus difficile d'en sortir ! C'est un contrat à durée déterminée, il faut aller jusqu'au bout." Et il n'y a donc pas de période d'essai. Le seul moment de réflexion dont dispose le futur franchisé consiste

au temps qu'il prendra à choisir son enseigne et aux 20 jours minimum qui succèdent la remise du DIP (document d'information précontractuelle). Une fois qu'il a signé le contrat, le franchisé est tenu de payer le franchiseur jusqu'à la fin de la durée prévue.

RÉSILIATIONS SOUS CONDITIONS

Pour autant, est-il vraiment impossible de rompre un contrat de franchise sans trop de dégâts financiers pour le franchisé ? Tout dépend des circonstances. "Le franchiseur n'a pas intérêt à garder des franchisés qui ne souhaitent plus travailler sous son enseigne, c'est une question de bon sens, souligne toutefois Stéphane Grac. Il doit donc être possible de trouver un accord commun, mais ce sera au bon vouloir du franchiseur." Si le souhait de ne pas poursuivre l'aventure est dû à des problèmes externes et qui justifient de manière objective l'abandon du projet (comme dans le cas d'un problème de bail ou

FAIRE LE BON CHOIX POUR ÉVITER LA RUPTURE DE CONTRAT

L'absence de délai de rétractation ou de période d'essai rend d'autant plus important le temps de réflexion avant de se lancer en franchise. Néanmoins, pour Stéphane Grac, avocat au Barreau de Nice, les 20 jours de réflexion obligatoires entre la remise du DIP (document d'information précontractuelle) et la signature sont insuffisants pour se faire une idée de ce qui attend le futur franchisé. "Même si le candidat disposait d'un à deux mois, ce ne serait pas suffisant, ajoute-t-il. Je conseillerais de chercher à accéder à tous les documents disponibles et de prendre du recul. Il faut faire la différence entre le concept économique et le concept architectural. Une belle enseigne ne cache pas toujours une machine qui fonctionne bien."

Il est également possible de bien discuter avec les franchisés ou d'effectuer un stage en entreprise pour se rendre compte de la réalité d'une profession. Néanmoins, Stéphane Grac conseille de rester vigilant. "À l'intérieur d'un réseau, les franchisés ne disent pas toujours comment se passent réellement les choses, et certains franchiseurs envoient les candidats dans leurs succursales."

une difficulté de prêt, par exemple), il faudra voir s'il n'est pas possible de négocier à l'amiable avec le franchiseur. Certaines franchises conçoivent d'ailleurs des clauses de résiliation permettant de prévoir les conditions de rupture de contrat. *"Cela peut être le cas lorsqu'un franchisé n'arrive pas à atteindre un chiffre d'affaires minimum au bout d'un ou deux ans, mais ce type de clause reste rare."* Il existe sinon des cas de force majeure qui per-

“La nullité du contrat peut être prononcée si l'insuffisance ou l'inexactitude de l'information a vicié le consentement du franchisé.”

mettent de mettre fin à un engagement : des phénomènes exceptionnels tels que les incendies, les inondations, un tremblement de terre... mais aussi dans le cas d'un décès, ou quand le franchisé présente la preuve d'une maladie comme le cancer. Dans des circonstances de ce genre, le franchiseur peut mettre en place un système de passation pour qu'un nouveau franchisé reprenne le point de vente.

FRANCHISEUR EN TORT

Néanmoins, le franchisé peut toujours demander l'annulation du



contrat, ainsi que le remboursement du droit d'entrée, voire des frais d'aménagement du magasin et des royalties, s'il peut prouver que son consentement a été vicié par le non-respect de la loi Doubin, c'est-à-dire la remise du DIP 20 jours avant la signature du contrat. *"De même, indique la page dédiée au contrat de franchise sur le site de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises), la nullité du contrat peut être prononcée si l'insuffisance ou l'inexactitude de l'information a vicié le consentement du franchisé. Enfin, une information inexacte peut lui ouvrir droit à des dommages et intérêts."* ■

Chloé GOUDENHOOF

LES DROITS DU FRANCHISEUR

Le franchisé ne peut donc quasiment pas rompre le contrat de franchise sans en passer par la justice. Néanmoins, le franchiseur n'a pas non plus les pleins pouvoirs à cet égard. Selon le site de la Fédération française de la franchise, *"la durée [du contrat] est fixée de façon à permettre au franchisé un amortissement raisonnable des investissements spécifiques à la franchise."* Le franchiseur doit donc laisser à l'entrepreneur la totalité de la période du contrat pour faire ses preuves. Si au bout du contrat, ce n'est toujours pas chose faite, le responsable de l'enseigne informe *"le franchisé avec un préavis suffisant de son intention de ne pas renouveler l'ancien contrat arrivé à son terme ou de ne pas signer un nouveau contrat."* Il peut néanmoins se protéger dans le cadre des clauses de résiliation. Un premier type de résiliation* nécessite que soit d'abord envoyée une lettre recommandée qui rende compte du comportement fautif du franchisé. Le contrat peut alors lui donner *"la possibilité de se mettre en conformité dans un délai raisonnable"*. Cette catégorie de résiliation concerne tout manquement aux obligations issues du contrat (défaut de paiement, utilisation non autorisée de la marque...). Le contrat doit également lister de façon claire *"les circonstances graves pouvant entraîner une résiliation sans préavis."* Il peut s'agir de la non-ouverture d'un point de vente avant une date convenue, de la dissolution volontaire de la société du franchisé, du non-respect des clauses d'agrément ou de préemption...

* Autre source : Gilbert Mellinger, conseil en développement et management des réseaux et membre du Collège des Experts de la FFF, dans une tribune publiée sur le site de *L'Officiel de la franchise*.

Parlons-en !

Forfait jours

Un an après avoir été invalidé par la Cour de cassation, le forfait en jours mis en place dans le secteur des bureaux d'études et sociétés en conseil renaît avec l'avenant de révision à l'accord de branche signé le 1^{er} avril 2014. Charlotte Michaud, avocat associé Flichy Grangé Avocats, Pôle Négociation collective et durée du travail, a apporté ses explications sur courriercadres.com. Un sujet qui a suscité ce commentaire (<http://goo.gl/UDxRng>).

Syndicat-7s, le 10 avril : "Cet accord n'est pas très contraignant pour l'employeur. Aucun moyen de contrôle mesurable. Le salarié soumis au forfait jours sera 'libre' de faire 218 X 12h/jour soit plus de 2 600 heures par an ! Quand on voit les horaires pratiqués dans les entreprises adhérentes à cette CCN et le taux de burn-out, nous avons de quoi être inquiets".

Géolocalisation

Cadre commercial, je sillonne les routes jour après jour. Mon entreprise envisage d'équiper mon véhicule professionnel (et ceux de mes collègues) d'un système de géolocalisation pour savoir quels sont précisément les déplacements réalisés. En a-t-elle le droit ?

Marc V.

LA RÉPONSE DE LA RÉDACTION :

La géolocalisation est effectivement autorisée. Mais celle-ci ne peut se faire que dans un cadre strict, comme est venu le rappeler un arrêt de la Cour de Cassation de novembre 2011. Car qui dit géolocalisation, dit dispositif de contrôle mis en place par l'employeur. Par conséquent, trois notions entrent en scène : transparence, proportionnalité et finalité. Le salarié doit être impérativement informé de l'existence de cet outil de contrôle et ce dernier doit être déclaré à la Cnil. L'utilisation qui sera faite des données (la finalité) doit être validée par la Commission nationale de l'informatique et des libertés. Et cette finalité ne peut

ILS L'ONT DIT SUR TWITTER !



Courrier Cadres @courriercadres · 30 avr.

La symétrie des attentions, condition du bien-être au travail [courriercadres.com /carriere/conseil...](http://courriercadres.com/carriere/conseil...)

Ouvrir

↳ Répondre 🗑 Supprimer ★ Favori ⋮ Plus



Ellen Guichard @EllenGuichard · 30 avr.

@courriercadres Bien d'accord ! 5 conseils concrets pour rendre ses collaborateurs + heureux : bit.ly/1gTE13F

🗨 Masquer la conversation

↳ Répondre ↻ Retweeter ★ Favori ⋮ Plus

être détournée, sous peine de sanction. La question de la proportionnalité est plus difficile à trancher. Un cadre libre de s'organiser comme il l'entend et qui remet un rapport sur ses activités, étayé par des résultats concrets, ne devrait en principe pas pouvoir être contrôlé par un dispositif de géolocalisation. Dans le cas qu'elle traitait en novembre 2011, la Cour de Cassation a précisé par exemple que ce système ne pouvait être utilisé comme moyen de contrôle des heures effectivement réalisées que s'il n'existe aucun moyen de faire autrement ! La question est donc complexe et sujette à débats.

Durée maximale de travail

Je suis sur un poste cadre mais je ne suis pas rémunéré au forfait jour. Légalement, quelle est la durée maximum de travail ?

Nicolas D.

LA RÉPONSE DE LA RÉDACTION :

Les 35 heures ne sont bien évidemment qu'une base, servant au départ du décompte des heures supplémentaires. Il est possible d'aller nettement plus loin mais dans une certaine limite tout de même. Les durées maximales de travail effectif sont fixées à 10 heures par jour ; 48 heures par semaine (ou jusqu'à 60 heures maximum si des circonstances exceptionnelles le justifient) ; 44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives (jusqu'à 46 heures maximum, sous conditions).

À noter également que les salariés doivent pouvoir profiter d'un repos quotidien de 11 heures au minimum et d'un repos hebdomadaire de 24 heures auquel s'ajoutent les heures de repos quotidien.

Enfin, sachez que l'on considère comme période de travail effectif, tout moment durant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir se consacrer librement à des occupations personnelles. Ce qui signifie clairement qu'une pause déjeuner entrant dans ces critères sera décomptée comme du temps de travail. ■

ÉCRIVEZ-NOUS !

Vous aussi, réagissez à nos articles sur le site de *Courrier Cadres* www.courriercadres.com ou sur notre compte Twitter [@courriercadres](https://twitter.com/courriercadres).

Vous pouvez également nous écrire pour poser vos questions à la rédaction :

- par mail, à redaction@courriercadres.com
- par courrier, à Rédaction de *Courrier Cadres*, 125 rue Aristide Briand, 92300 Levallois-Perret.

CHRONIQUE D'HERVÉ BOMMELAER*



RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE GRÂCE AU RÉSEAU

Pour réussir son intégration dans une nouvelle entreprise, il faut concilier deux éléments : les compétences et la création d'un réseau à l'interne. Car vous serez jugé autant sur votre savoir-faire technique que sur vos qualités relationnelles.

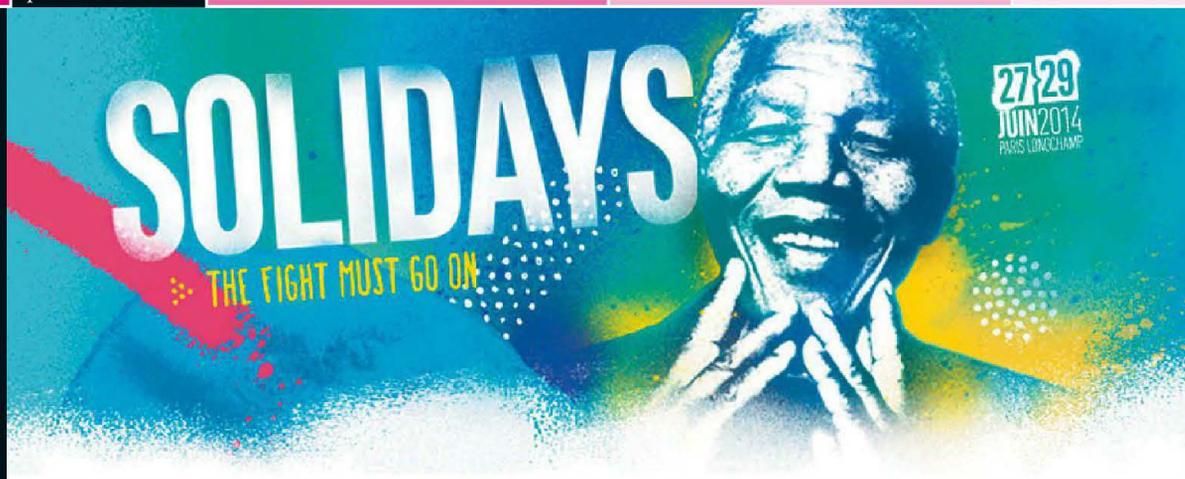
À vous d'écouter, d'observer et de comprendre afin de décoder la culture et les us et coutumes de votre nouvelle tribu. Faites preuve d'humilité - mais pas de timidité - et jouez bien le jeu de l'équipe au lieu de commencer à dribbler tout seul sans faire de passes à vos nouveaux équipiers.

Le Réseau en interne consiste à créer des partenariats professionnels au sein de votre nouvelle entreprise. Ces alliances positives concernent tout le monde : il s'agit non seulement de se rapprocher de ses supérieurs hiérarchiques et de ses pairs, mais aussi de tout le personnel de la société : collaborateurs, hôtesse, assistantes, responsables administratifs, etc.

Ces alliances positives et tacites vont faciliter votre travail et accroître votre efficacité. Mais, attention, ces liens se tissent jour après jour et ne fonctionnent que si l'on est prêt à donner avant de recevoir.

Le Réseau n'est pas seulement un outil indispensable pendant la recherche d'emploi. C'est un art qu'il faut continuer à exercer une fois en poste en entreprise et ne plus jamais arrêter. N'oubliez pas qu'aujourd'hui, plus que jamais, le choix se fait entre *Networking* et *Not Working*.

**Hervé Bommelaer est consultant en transition de carrière (Enjeux & Dirigeants Associés). Il est l'auteur de Trouver le bon job grâce au réseau et de Booster sa carrière grâce au réseau, aux Éditions Eyrolles.*



Solidays

Vanessa Paradis, De la soul, Franz Ferdinand, Patrice, Fauve, Skip The Use, Metronomy... comme chaque année, le festival organisé par Solidarité Sida a concocté un savoureux cocktail pour plaire à tous les amateurs de musique, dans une ambiance chaleureuse et familiale. Pour cette édition, un hommage sera rendu à Nelson Mandela. Découvrez le programme sur www.solidays.org.

Solidays, du 27 au 29 juin, Hippodrome de Longchamp.



Tour du monde des terres françaises oubliées

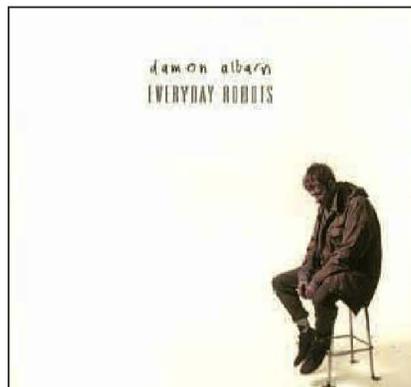
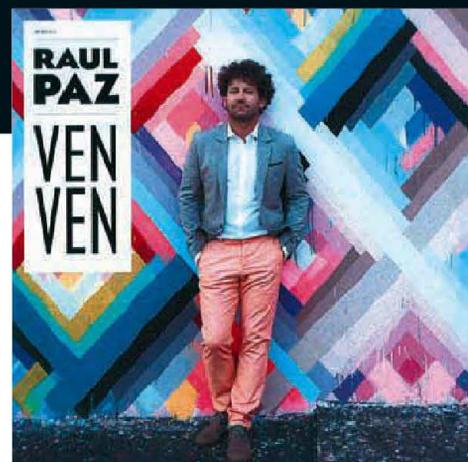
Que vous soyez passionné par Jules Verne ou un amateur d'histoire dans tout ce qu'elle a de plus surprenant, découvrez cet ouvrage de Bruno Fuligni. Il vous mènera au bout du monde vers ces terres françaises qui semblent n'appartenir à personne et qui constituent pourtant un petit empire discret, clandestin et étonnant.

Tour du monde des terres françaises oubliées, de Bruno Fuligni, aux Éditions du trésor, 144 pages et une magnifique carte illustrée, 17 euros.

Ven ven

Après 200 000 albums vendus en France et 4 ans d'absence, Raul Paz revient avec ce nouvel opus studio, enregistré à Cuba. L'occasion pour lui, une fois encore, de s'éloigner des clichés de la musique cubaine et de plonger ses racines dans un bain métissé.

Raul Paz, Ven Ven, chez Naïve.



Everyday Robots

L'ex-Blur revient avec son premier album solo. Après ses escapades à travers le monde au fil de ses envies, des projets les plus riches

et les plus efficaces (Gorillaz, Mali Music, Dr Dee, Africa Express...), il a reposé l'an dernier ses valises dans la banlieue de Londres pour enregistrer cet opus. Une sorte de retour aux sources pour un album personnel teinté de nombreuses influences, et porté par son timbre de voix. On y retrouve des morceaux d'une douceur nostalgique et quelques tubes enjoués et entêtants comme Mr Tembo.

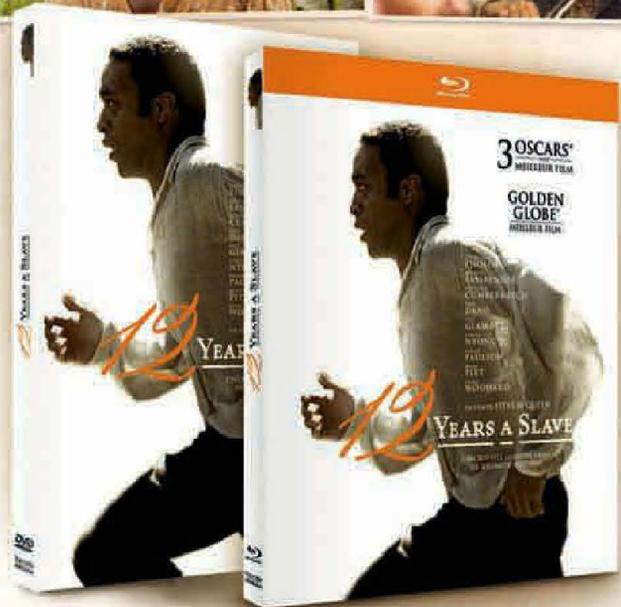
Damon Albarn, Everyday Robots, chez Parlophone.

12 YEARS A SLAVE

UN FILM DE STEVE MCQUEEN

3 OSCARS®
DONT
MEILLEUR FILM

GOLDEN
GLOBE®
MEILLEUR FILM



« UN CHEF-D'ŒUVRE »

★★★★ LE FIGARO

« UNE INTERPRÉTATION
EXCEPTIONNELLE »

★★★★ ROLLING STONE

« UN REGARD PUISSANT
SUR L'ESCLAVAGE »

★★★★ STUDIO CINÉ LIVE

LE FILM DE L'ANNÉE
EN DVD, BLU-RAY ET VOD AVEC



PARIS
PREMIERE

ALLOCINE

20
minutes

sélection
PREMIERE

Le Monde

un événement
Télérama



CONSO

par Julie TADDUNI

La rédaction de Courrier Cadres a sélectionné des nouveautés et des éditions limitées pour vous faire plaisir, ou faire plaisir...



Musique maestro

Une magnifique platine pour les amateurs de musique.

Platine Carbon Esprit chez Thetops.fr. Prix : 439 euros.



Papa branché

Un casque qui allie protection et design.

Casque X-Lite Nolan X-1003 par Nolan Group France. Prix : à partir de 499,99 euros.

Place au sport

Et si vous vous (re)mettiez en selle avec l'arrivée des beaux jours ?

Bike road elite chez Skoda. Prix : 2 187 euros.



La pointe de l'élégance

Signez vos documents avec classe !

Stylo plume Line D noir et palladium par S. T. Dupont. Prix : 425 euros.

Cadeau gourmand

Un vinaigre balsamique 12 ans d'âge élevé dans des fûts de bois, pour les amateurs de cuisine.

Vinaigre balsamique 12 ans d'âge IGP Acetaia Leonardi chez www.lesproducteursdecaraactere.com. Prix : 84 euros.



Avis aux gourmets

Un coffret idéal pour les amateurs de grands jambons crus.

Coffret Ham Solo chez www.lesgrandsdespaigne.fr. À partir de 63 euros les 300 grammes.



MOULIN ROUGE® PARIS



Feerie

LA REVUE DU PLUS CÉLÈBRE
CABARET DU MONDE !

DINER ET REVUE À 19H À PARTIR DE 185 €
REVUE À 21H ET À 23H : 112 €

MONTMARTRE

82, BLD DE CLICHY - 75018 PARIS
TEL : 33(0)1 53 09 82 82

THE SHOW OF THE MOST FAMOUS
CABARET IN THE WORLD !

DINNER & SHOW AT 7PM FROM €185
SHOW AT 9PM & 11PM : €112

WWW.MOULIN-ROUGE.COM

FACEBOOK.COM/LEMOULINROUGEOFFICIEL

Envie de voyage

Un sac parfait pour toutes vos escapades.

Sac de week-end en tweed gris chez Marks and Spencer.
Prix : 188 euros.



L'étui mode

Une pochette pour protéger votre tablette et qui devient un vrai accessoire de mode.

Pochette iPad en cuir chez Eastpak.
Prix : 78 euros.

Devenez un pro du cocktail

Paré de votre mallette, Tom Cruise n'aura qu'à bien se tenir !

Malette 15 outils pour barman chez Thetops.fr.
Prix : 179,99 euros.



Tout pour la musique

Quand un casque devient un bel objet...

Casque audio avec pochette chez Lexon. Prix : 89 euros.



Direction Marseille

Un sac en coton biologique qui vous emmène directement sur le vieux port.

Tote bag Marseille par Petite Mila.
Prix : 15 euros.



Comme un cocon

Un fauteuil design en rotin pour les amoureux de déco.

Fauteuil Luanda chez Kave Home.
Prix : 339 euros.

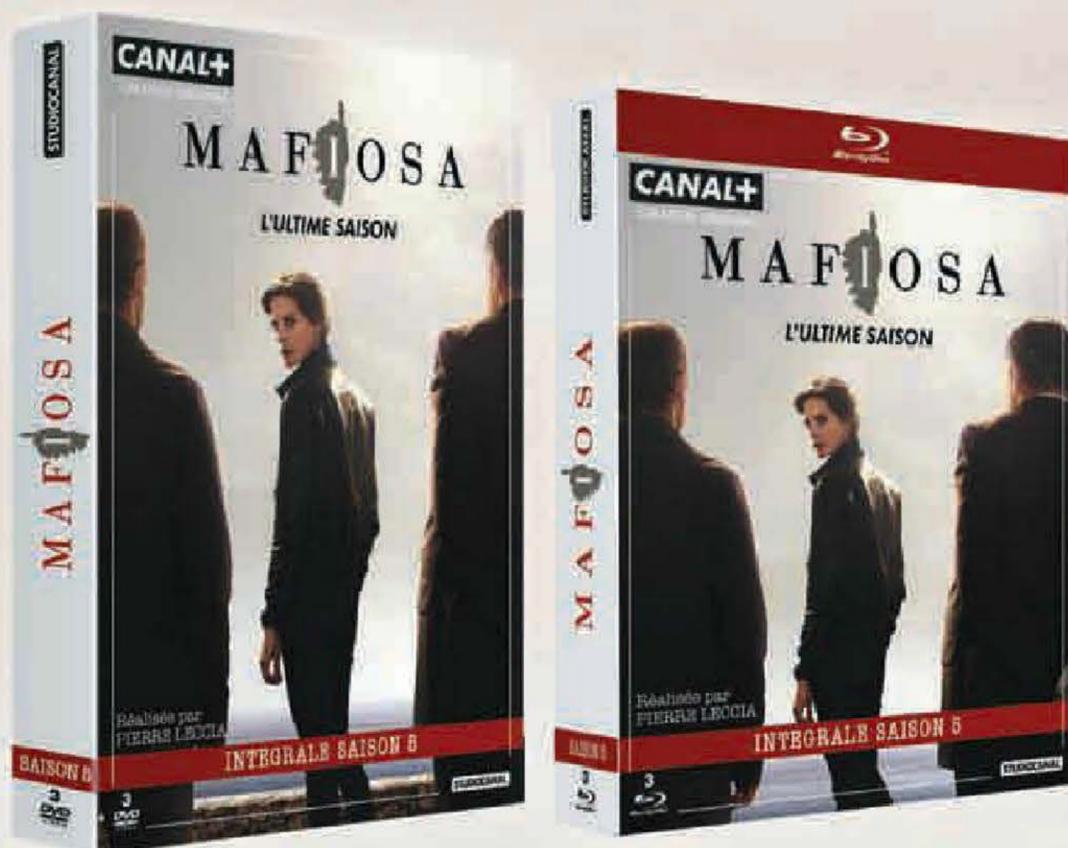


CANAL+

CREATEUR ORIGINAL

MAFIOSA

INTEGRALE SAISON 5



**INCLUS UN BONUS EXCLUSIF :
"MAFIOSA, FICTION ET REFLEXION"**

DISPONIBLE EN DVD ET POUR LA PREMIERE FOIS EN BLU-RAY™

Ciné Télé
Obs

CANALPLUS.FR

STUDIOCANAL

EST.
1887

Glenfiddich

SINGLE MALT

En conservant la distillerie dans
notre famille, nous avons préservé le
caractère unique de notre whisky.

GLENFIDDICH DISTILLERY



DISTILLERIE FAMILIALE DEPUIS 1887