

Les Echos BUSINESS

LE JOURNAL DU BOARD

SPÉCIAL LEADERS RESPONSABLES



Les lauréats des Trophées du leader responsable. De gauche à droite : Nicolas Cordier (Leroy Merlin), Laurence Vandaele (Nexans), Philippe Salle (Elior et Cancer@Work), Mansour Zoberi (Casino), Jacques Huybrechts, représentant l'entrepreneur Gérard Bertrand, Clémentine Pacitti (Klépierre), Dominique Etourneau (Groupe ADP). Photo Bruno Levy pour « Les Echos Business »

Ambitions durables

LA
CHRONIQUE
de Muriel Jasor



Angèle de Munter

Deux Français sur trois seraient prêts à payer plus pour un produit ou un service délivré par une entreprise engagée dans une démarche bénéfique pour la société et l'environnement, nous apprend un tout récent sondage OpinionWay pour la Fédération du commerce coopératif et associé. Alors que Donald Trump prend le fort regrettable décision de sortir les Etats-Unis de l'Accord de Paris sur le climat, la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) des entreprises est toujours plus plébiscitée par les citoyens. Du reste, les formations sur le sujet se multiplient sous les formes les plus diverses, y compris celles de MOOC, comme à l'Essec, depuis peu, sur le reporting extrafinancier et la stratégie RSE. Autant dire que la soirée des Trophées du leader responsable de jeudi 1^{er} juin, en pleine Semaine européenne du développement durable et clôturée avant les déclarations malheureuses du président des Etats-Unis, revêtait tout son sens. Les sept lauréats partagent l'ambition commune de contribuer à infléchir les comportements et les mentalités – au sein comme à l'extérieur de leur entreprise – pour construire un monde durable, autrement dit un environnement plus solidaire, responsable et significatif. Un jury de neuf personnes (en photo sur echo.st/m310145), présidé – comme celui de l'an dernier – par Jean-Paul Bailly, ancien patron de La Poste et président du réseau Les entreprises pour la cité, a récompensé divers profils : un PDG très engagé, un spécialiste de la déconstruction des stéréotypes, un atypique directeur des achats, une ingénieure pro de l'immobilier et du développement durable, un intrapreneur social dévoué aux publics en situation de précarité, un viticulteur bio passionné d'engagement sociétal et une pionnière de la RSE. Tous ont témoigné qu'entreprendre une démarche bénéfique pour la société et l'environnement revenait à participer au bien commun, et donc à renforcer sa réputation et son image. Un tel engagement réduit aussi les coûts, notamment par la chasse au gaspi, suscite l'intérêt des clients, donc dope le chiffre d'affaires, améliore la rentabilité et – le Graal – est source de fierté pour les collaborateurs. « On ne saurait être un grand leader sans être un leader responsable », a conclu Jean-Paul Bailly. A bon entendeur... ■

RSE : les patrons passent des paroles aux actes

PALMARÈS // « Les Echos Business » ont décerné jeudi 1^{er} juin les Trophées du leader responsable. Dans un contexte politique marqué par la décision de Donald Trump, les dirigeants affirment plus que jamais leurs engagements.



L'EXEMPLE
À SUIVRE

Chrystèle Gimaret

(Dirigeante d'Artupox)

– LAURÉATE DES TROPHÉES DU LEADER RESPONSABLE DANS LA CATÉGORIE SOCIAL L'AN PASSÉ, LA FONDATRICE DE L'ENTREPRISE DE NETTOYAGE ÉCOLOGIQUE A VU SON ACTIVITÉ SE DÉVELOPPER.

10 % de chiffre d'affaires supplémentaire, neuf équivalents temps plein en plus... En une année, Artupox a connu une croissance qui a de quoi faire des envieux. « Ce développement est très certainement lié au Trophée que nous avons reçu l'an dernier, confie la fondatrice de l'entreprise de nettoyage écologique, Chrystèle Gimaret. Beaucoup de contacts noués avant s'étant concrétisés juste après. » Au rang des innovations, celle qui veut favoriser les interactions entre ses salariés et ses clients a investi dans un chariot autoporté qui suit les « hôtes de propreté » à la trace. « Cela améliore leurs conditions de travail, réduit le risque d'accidents du travail et de troubles musculo-squelettiques », se réjouit-elle. ■

Vincent Bouquet Marie-Sophie Ramsbacher

La RSE se pose désormais en sujet des plus clivants. Vendredi, les PDG de Tesla et Disney ont « lâché » Donald Trump. Déçus du retrait des Etats-Unis de l'accord de Paris, les dirigeants de GE, General Motors et Chevron ont réaffirmé leur détermination à poursuivre leurs efforts pour réduire leurs émissions de CO₂. En France, aussi, la stupeur est unanime, car aucune organisation ne fait totalement fi de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale, comme l'a montré la 2^e édition des Trophées du leader responsable, organisée par « Les Echos Business ». Chaque entreprise, bien sûr, interprète et s'approprie différemment cette responsabilité : Philippe Salle (Elior) se préoccupe des conditions de travail des malades, Nicolas Cordier (Leroy Merlin) aide les mal-logés, Dominique Etourneau (ADP) met du « care » dans ses relations fournisseurs...

Il reste que trouver une cause à défendre, intégrer de l'éthique dans ses pratiques n'est pas si simple, car la menace du « green » et du « social washing » plane. Lorsque les pratiques opérationnelles démentent les discours, comme la tragiquement démontré l'effondrement du Rana Plaza en 2013 à Dacca, au Bangladesh, la notoriété et l'image des marques – en l'occurrence des enseignes de fast fashion – sont éreintées. Récemment, AccorHotels, Courtepaille et la SNCF ont, eux aussi, touché les limites des belles intentions, épinglés pour leurs

pratiques de recrutement discriminatoires, loin des professions de foi de leurs sites. Autant de dissonances que les consommateurs ne cautionnent plus, comme l'explique Clémentine Pacitti, lauréate 2017 des Trophées. Abercrombie & Fitch en fait l'amère expérience. Au sommet dans les années 2000, la marque n'en finit plus de dévisser depuis que des révélations sur des discriminations ont contribué à ternir son image.

Une course de fond

« Faire ou ne rien faire, là est toute la question », s'interroge encore Romain Ferrari, directeur général délégué de la société du même nom, lauréate 2016 des Trophées. Pourtant soucieux de son empreinte environnementale, le dirigeant constate que « le marché peine à faire de la RSE un critère déterminant, quand bien même les investisseurs, jusqu'aux fonds, émettent des signaux positifs en ce sens. En dehors des offres engagées sur des préoccupations égotiques, comme le bio dans l'agroalimentaire, les bénéfices restent difficiles à traduire ».

Une étude réalisée par Michael Barnett (université d'Oxford) et Robert Salomon (université de New York) apporte peut-être un élément de réponse. Selon leurs travaux, qui ont disséqué les facteurs de performance de 1.214 entreprises entre 1998 et 2006, celles-ci doivent soit intégrer la responsabilité sociale dans leur modèle, soit l'ignorer complètement, car les demi-mesures se soldent par des performances médiocres. « Ils ont réussi à démontrer que les entreprises qui affichent de faibles résultats ou, a

contrario, des résultats élevés en matière de performance sociale, enregistrent de bons résultats financiers. Symétriquement, les sociétés qui ont une bonne performance sociale réalisent également de bons résultats en termes de bénéfice et de rendement de l'actif », détaille Romain Ferrari. Barnett et Salomon ont décrypté ces résultats : selon eux, l'engagement en matière de RSE attaque dans un premier temps inévitablement la rentabilité de l'entreprise, avec le risque d'être taxé d'« écoblanchiment ». Mais, avec le temps, les parties prenantes – salariés, fournisseurs etc. – apprécient les retombées, et l'entreprise commence à en tirer les premiers bénéfices – baisse des frais de transaction, augmentation des prix, etc. La RSE demande donc patience et doigté. Les entreprises l'ont compris et se professionnalisent. Les as de la communication ont laissé la place à des pointures. Nexans a confié les rênes de la RSE à Laurence Vandaele (Coup de cœur de la rédaction), qui a acheté des matières « durables » pendant dix ans avant de déployer une stratégie et de piloter un comité RSE transverse. L'Oréal a choisi une ex-dirigeante de la Halde, Alexandra Palt, pour piloter sa responsabilité sociétale et verte. Les entreprises se sont aussi équipées : elles conduisent des analyses de matérialité pour prioriser les enjeux et cartographient les risques. « Sous la pression des investisseurs, elles se plient peu à peu au rapport intégré et juxtaposent informations financières et extrafinancières », constate Laurence Vandaele. Parfois, leurs demandes vont même plus loin, comme celles des actionnaires d'ExxonMobil. Réunis en AG, ils ont adopté mercredi dernier une proposition pour contraindre le pétrolier à évaluer l'impact financier des politiques publiques sur le climat sur son activité. Et, vendredi 2 juin, ExxonMobil d'affirmer qu'il défendrait l'Accord de Paris qui constitue « un important pas en avant ». ■

Portaits des lauréats en pages suivantes

Direction générale Philippe

Salle soutient la fibre sociale

de l'entreprise // P. 02 |

Ressources humaines

Mansour Zoberi, son combat contre

les stéréotypes – Dominique Etour-

neau prend ses fournisseurs à

cœur – Clémentine Pacitti,

l'ambassadrice « verte » de Klé-

pierre – Nicolas Cordier réconcilie

le social et le business – Gérard

Bertrand, apôtre de la biodiversité

// PP. 03 À 05 |

Finance Buffalo Grill simplifie

la vie de ses restaurants // P. 06 |

Juridique Les « Best Lawyers »

2018 sont... // P. 07 |

Carrière La masterclass

de Laurence Vandaele // P. 08 |

SUIVEZ-NOUS SUR   

direction générale

37,5 %
DES CONSEILS D'ADMINISTRATION n'ont aucune présidente de comité (Ethics & Boards).



DIRIGER UNE ENTREPRISE DÉTENUE PAR UN FONDS

Le portrait-robot du dirigeant d'entreprise dont l'actionnaire est une société d'investissement regroupe six aptitudes principales, selon le cabinet américain DHR : savoir penser en propriétaire, identifier ce qui dégage de la valeur, prendre le pouls de la santé organisationnelle de l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés, placer les performances du management au centre – et les reconnaître –, et maîtriser les aspects financiers de l'activité. Plus d'infos sur echo.st/dg



SPÉCIAL TROPHÉES DU LEADER RESPONSABLE

Philippe Salle soutient la fibre sociale de l'entreprise

GRAND PRIX //
Le président de Cancer@work et PDG d'Elior plaide en faveur d'un autre statut pour le malade.

Marie-Sophie Ramspacher
msramspacher@lesechos.fr

Ce printemps, sept nouvelles entreprises du Groupe BPCE, parmi lesquelles plusieurs Caisses d'Épargne et Banques Populaires régionales, ont signé la charte de Cancer@Work. Philippe Salle, président de l'association, qui s'est vu décerner à ce titre le Grand Prix des Trophées du leader responsable des « Echos Business », n'a pas eu à faire le forcing pour les sensibiliser. « Les premiers signataires sont les plus compliqués à décrocher. Depuis l'adhésion de grands noms comme AXA et la SNCF, l'effet boule de neige fait son œuvre car la cause est belle », explique modestement le PDG d'Elior. Président de l'association depuis sa fondation par Anne-Sophie Tuszynski en 2012, Philippe Salle ne cherche pas à siphonner l'annuaire du SBF 120 mais à modifier l'approche du malade, un statut nébuleux dans l'entreprise. « Jusqu'ici, les options s'offrant au malade sont limitées, soit l'arrêt maladie et une forme d'isolement – le travail représentant le plus grand intégrateur social –, soit la reprise d'une activité sans aménagements ni précautions particulières, ce qui suppose une guérison totale. » Or dans le traitement du cancer, la notion de guérison est longue à confirmer. Avec courage – car l'idée choque encore l'opinion publique – le patron du géant de la restauration collective plaide en faveur de temps partiels pour certains salariés dont

le traitement permettrait, aux yeux des médecins, de maintenir une activité professionnelle. Si le président Salle tient cette posture, c'est aussi parce que le profil des malades évolue : en France, sur 385.000 nouveaux cas de cancer diagnostiqués chaque année, 40 % concernent des personnes en activité. « Le cancer frappe des actifs de plus en plus jeunes, notamment les femmes à travers le cancer du sein, avec des effets sur leur emploi, et le risque de précarité pour celles qui n'ont pas d'emploi. » Selon les chiffres de Cancer@Work, la survie d'un cancer diminue par trois la possibilité de rester en poste et réduit de 30 % les chances de retrouver un emploi, avec un taux de chômage de 13 points supérieur au taux global.

Adapter la pratique managériale et favoriser le sur-mesure

Le credo du président est d'interpeller l'entreprise sur sa vocation sociale : « Dans la mesure de ses contraintes économiques, une organisation doit pouvoir dégager quelques journées de travail par mois à un salarié volontaire, adaptées au rythme de ses traitements. » Signer la charte de Cancer@Work suppose ainsi d'adapter les pratiques managériales et de favoriser le sur-mesure pour réussir le retour à l'emploi : aménagement du temps de travail, temps partiel thérapeutique, reconfiguration des missions, glissement de poste provisoire, télétravail, formation de réadaptation etc. « La solution ne peut être que propre à l'entreprise et spécifique au métier », rappelle le PDG, qui a mandaté, chez Elior France, les DRH de chacun des trois marchés afin de mener cette réflexion en interne. Pour convaincre ses différents auditeurs, le PDG a coutume de dire « que si la maladie fortifie une personne, elle fortifie l'entreprise », un argumentaire en forme de slogan pour montrer que le cancer peut intégrer une stratégie d'entreprise. Il restait toutefois à le prouver. Pour nourrir cette thèse, Cancer@Work a



ENGAGÉ. Philippe Salle, PDG d'Elior, veut convaincre ses pairs que le cancer peut intégrer une stratégie d'entreprise. Photo Xavier Popy/RÉA

fait appel cette année aux études chiffrées de l'économiste Nicolas Bouzou, fondateur d'Asterès. Sa méthode a consisté à étudier les « coûts de friction » générés par l'arrêt de travail : l'indemnisation de l'employeur, les pertes de productivité résultant d'une absence, la facture du recrutement et du remplacement du malade. Surprise, les coûts « épargnés » pour les entreprises en cas d'aménagement du poste et des horaires sont évalués selon Asterès entre 74 et 491 millions d'euros sur une facture totale de 525 millions annuels. A ces gains monétaires, Anne-Sophie Tuszynski ajoute que d'expérience « la démarche d'aménagement des postes développe l'entraide et renforce la cohésion des équipes ». D'ores et déjà, Philippe Salle réfléchit à d'autres leviers de persuasion car Cancer@Work s'est fixé pour objectif de sensibiliser, d'ici à 2018, un million de salariés – contre 400.000 à ce jour. Convaincu que la prise de conscience viendra d'une

action conjointe des secteurs privé et associatif, le président engagé n'attend rien des pouvoirs publics, ni du nouvel exécutif. « Vu l'état des finances du pays, il n'est pas raisonnable d'espérer des subventions, d'autant qu'à des allègements éventuels de taxes seraient liées des contreparties qui alourdiraient encore notre tâche », estime-t-il. Le président espère en revanche une meilleure répartition des fonds de recherche, disséminés sur de multiples causes. « Sur l'immunothérapie, considérée par la communauté scientifique et médicale comme une véritable révolution thérapeutique, les fonds alloués sont bien trop faibles. »



À NOTER
Bernard Michel (président de Gecina) et Gilles Schnepf (PDG de Legrand) étaient également nommés dans la catégorie Leader responsable.

AFFAIRES STRATÉGIQUES



VALÉRIE GAUTHIER
Professeur associé à HEC Paris, Leadership Chair Pernod Ricard
gauthier@hec.fr

« Descendre de son échelle »

La question du dialogue social est au cœur des enjeux auxquels nous faisons face aujourd'hui. L'une des clefs de la réussite des entreprises et de leurs dirigeants repose sur la capacité à rétablir un échange constructif entre les parties qui s'opposent ou divergent. Pour la mise en œuvre, il existe un moyen propre à la dynamique du savoir-relier*, relevant d'une aptitude à créer des relations de qualité : il s'agit d'apprendre à « descendre de son échelle ». Je m'explique. La peur du conflit, et des tensions qui y sont associées, nous pousse souvent à camper sur nos positions, à rester « en haut de notre échelle », raidi dans ce que l'on pense être la vérité, une vérité remplie de préjugés. Il faut alors apprendre à se mettre à la place de l'autre en posant des questions ouvertes pour revenir à des faits, à des réalités premières. Le questionnement sincère et constructif ouvre à la perception et à la vérité de l'autre face à une situation donnée. Ce travail constitue une force que le dirigeant devrait exploiter pour engager le dialogue social et aller vers une compréhension commune des enjeux ou conflits pour ouvrir ensemble un chemin vers la solution. Cette ouverture par le questionnement permet, dans un premier temps, de mieux utiliser notre capacité d'observation et d'écoute. Grâce à ces sens, le leader ouvre le dialogue en facilitant la parole de l'autre. Le questionnement permet d'abord de lever le voile des préjugés, des hypothèses faussées par le jugement et d'éviter les interprétations ; il permet de se préserver des conclusions hâtives qui mènent tout droit aux incompréhensions et aux conflits. Puis vient l'argumentation, la capacité à convaincre et à influencer l'autre en tenant compte de son point de vue parce qu'il a été entendu, avec sincérité. Alors, le dirigeant peut exercer un pouvoir d'influence empreint d'intelligence sensible et de reconnaissance de l'autre. La démarche lui permettra d'exercer son rôle de traceur de chemins où chacun va trouver sa place. Cette approche du dialogue par l'exercice du questionnement et de l'argumentation met en avant une capacité à fédérer les autres. C'est indispensable dans nos entreprises en marche vers un avenir plein d'entraide. Alors suivons-les !

* « Le Savoir-Relier ». Valérie Gauthier. Eyrolles (2014)

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Christian Schmidt de La Brélie

(Directeur général, Klesia)

Le groupe de protection sociale qu'il dirige lance le Cercle de l'entreprise et de l'intérêt général. « Plus de la moitié des Français souhaitent aujourd'hui que les entreprises jouent un rôle plus important pour le bien commun [...]. Certaines sont pionnières. Avec la création de ce Cercle, nous voulons les identifier, les distinguer et encourager une démarche vertueuse pour tous », explique-t-il. Sont déjà, notamment, membres : Eric Leandri (fondateur et PDG de Qwant), Nicolas Sekkaki (président d'IBM France), Jean-Claude Labrune (président de Cegedim), Philippe Salle (PDG d'Elior Group) ou Sébastien Bazin (PDG d'Accor). ■



Augustine Detienne/Klesia

RSE : les 3 questions clefs du board

GOVERNANCE //
La responsabilité sociétale et environnementale devient un catalyseur de compétitivité, et un sujet d'administrateurs.

Valérie Landrieu
[@ValLandrieu](https://twitter.com/ValLandrieu)

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est désormais aussi une affaire d'investisseurs et de compétitivité. Les grands fonds de pension intègrent d'ailleurs les performances RSE dans leurs analyses. « Les conseils évaluent de plus en plus la stratégie RSE de l'entreprise, mais négligent encore trop souvent la question des leviers internes, en termes de talents et de leadership », observent toutefois Jeremy Hanson et Sachi Bora, deux associés du

cabinet Heidrick & Struggles*. L'année dernière, Larry Fink, le PDG de BlackRock, avait pris la plume pour insister auprès des dirigeants sur la notion de création de valeur à long terme et ses aspects RSE. « Vos conseils d'administration l'ont-ils bien prise en compte ? » leur demandait-il. Jeremy Hanson et Sachi Bora proposent, eux, aux conseils de se poser trois questions pour se saisir efficacement du sujet.

1 L'entreprise est-elle dotée d'un système d'alerte précoce ?

Alors que, selon une étude menée par Wharton Executive Education, 60 % des cadres dirigeants disent avoir noté que leurs organisations avaient été affectées sur les cinq dernières années, par au moins trois événements inattendus et que 97 % d'entre eux pointent le manque de temps pour y faire face, les deux consultants préconisent d'établir très en amont un système d'alerte lié

aux thématiques RSE. Car, rappellent-ils, les conséquences d'un manque d'attention en la matière sont dramatiques, y compris en termes commerciaux. Et « les conseils doivent s'assurer que la direction exécutive suit systématiquement ces indicateurs », font-ils valoir.

2 Le comité exécutif dispose-t-il des bons profils ?

Conséquence directe pour le conseil : s'assurer que le comité exécutif contient les bonnes compétences pour pousser les performances de l'entreprise sur le sujet. « La RSE suscite un certain nombre de questions interdisciplinaires et de compétences interfonctionnelles », alertent Jeremy Hanson et Sachi Bora. Les deux consultants préconisent ainsi d'intégrer dans la salle des commandes des profils dotés de connaissances en matière d'environnement et de technologies, notamment, mais aussi de personnalités capables de communiquer et de générer un climat de confiance.

3 L'organisation peut-elle faire de la RSE un catalyseur ?

Enfin, « il ne s'agit pas de prendre sagement la mesure du respect de l'environnement et de la société, mais d'en faire un catalyseur pour pivoter à un rythme plus rapide que les autres », expliquent Jeremy Hanson et Sachi Bora. Au conseil d'administration, donc, de s'intéresser à l'organisation de l'entreprise pour contrôler si la RSE peut être abordée dans un état d'esprit de compétiteur. Heidrick & Struggles a justement déterminé treize facteurs permettant d'évaluer la mobilisation, l'exécution, la transformation et l'agilité de l'entreprise...

* Governance Challenges 2017 : board oversight of ESG (National Association of Corporate Directors)



À NOTER
Depuis son arrivée en 2009 chez Unilever, le CEO Paul Polman a placé la RSE au centre de la stratégie.

direction des ressources humaines



PROCTER & GAMBLE AMIENS SE MOBILISE AUSSI CONTRE L'EXCLUSION

Le 12 juin, 400 salariés de l'usine d'Amiens constitueront 10.000 kits d'hygiène pour l'Agence du don en nature qui les mettra ensuite à disposition de ses 750 partenaires. L'an dernier, l'association a collecté 32,2 millions d'euros de produits de première nécessité auprès de 130 entreprises partenaires – dont Leroy Merlin (lire page 4).

15/06

DOMAINE DE LA BUTTE RONDE
10^e université Compétences et Talents du Club DéciDRH
Parmi les thèmes, quels comportements attendus dans le futur ?



SPÉCIAL TROPHÉES DU LEADER RESPONSABLE

Mansour Zoberi, son combat contre les stéréotypes

ÉTHIQUE // Directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité de Casino, sociologue, il mise sur des livrets didactiques pour appeler au « bien vivre-ensemble ».

Marie-Sophie Ramspacher

Rencontre avec un éternel optimiste. Se projetant d'ores et déjà en 2025, le directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité de Casino entrevoit un taux d'emploi des personnes en situation de handicap au-delà des 6 % et un principe de parité entré dans les mœurs. « Pour que les causes avancent, il faut du positivisme et de la franchise. Aborder le sexisme dans l'entreprise et le sujet de l'apparence physique constitue des avancées remarquables. C'est en mettant des mots éloquents que les sujets deviennent des acquis de société », explique le colauréat des Trophées du leader responsable des « Echos Business », catégorie Éthique. Chiffres à l'appui, le dirigeant, qui est aussi le président de l'Association française des managers de la diversité (AFMD), apporte une autre démonstration chiffrée, la réalité de son entreprise : un taux d'emploi des handicapés de 13 % – soit le double de l'obligation légale –, 26 % des salariés sous la barre des 30 ans, et un label égalité professionnelle décerné avec cons-

tance par l'Afnor depuis 2013 qui s'incarne par une courbe à faire pâlir les envieux : la part de femmes dans l'encadrement est passée de 6 % en 2005 à 38 % en dix ans. Ce bilan, distinctif dans la grande distribution, est le fruit d'une politique énergique qui s'appuie sur une collection de vade-mecum des bonnes pratiques aux libellés explicites : « Gérer la diversité religieuse en entreprise » (2010), « Lutter contre les discriminations et les stéréotypes » (2012), « L'orientation sexuelle et l'identité de genre, comprendre et agir dans l'entreprise » (2013), ou encore « L'apparence physique, déconstruire les stéréotypes et vaincre les préjugés » (2014). Chaque opus démontre, croquis et saynètes à l'appui, combien la banalisation des stéréotypes sur les jeunes, les gays, les femmes, les pratiquants ou encore les obèses nuit au « bien vivre-ensemble ».

Lutter contre le sexisme
Dernier en date, le guide « Égalité professionnelle femmes-hommes : lutter contre le sexisme ordinaire ». Au sommaire, trois leçons de choses sur le sexisme hostile – une forme d'incivilité et d'irrespect, rappelle le guide –, le sexisme dissimulé par



Laurent Cerino/REA

l'humour – le plus difficile à contrer – et le sexisme infantilisant – le plus répandu à travers des réflexions banalisées telles que « Comment ça va, ma petite ? » ou encore « En forme, ma jolie ? ». Distribué à plus de 10.000 managers et dirigeants à l'occasion d'une vaste opération de sensibilisation interne, celle-ci a été orchestrée en novembre 2016 de concert avec la campagne menée par la ministre des Droits des femmes. Laurence Rossignol a de son côté édité un « Kit pour agir contre le sexisme », recueil de fiches juridiques, managériales et pratiques destiné aux entreprises et aux administrations. Sociologue reconnu par ses pairs pour avoir travaillé dès 2005 au côté

de tous les acteurs impliqués sur l'égalité des chances, les quartiers et les discriminations – depuis Claude Bébear, le fondateur de l'Institut Montaigne, jusqu'aux ministres de l'Emploi, de la Ville et de l'Éducation successifs –, Mansour Zoberi est devenu un interlocuteur officiel de l'exécutif. Reste que sa mission de conviction n'est jamais achevée. Ces jours-ci, ses équipes apportent la dernière touche à un module d'e-learning sur la prévention des discriminations. Destiné à tous les managers en position de recruter, il sera suivi à partir du mois de juin par 2.500 directeurs et dirigeants à l'occasion d'une vaste opération de sensibilisation interne, celle-ci a été orchestrée en novembre 2016 de concert avec la campagne menée par la ministre des Droits des femmes. Laurence Rossignol a de son côté édité un « Kit pour agir contre le sexisme », recueil de fiches juridiques, managériales et pratiques destiné aux entreprises et aux administrations. Sociologue reconnu par ses pairs pour avoir travaillé dès 2005 au côté



À NOTER
Didier Terrolle (vice-président excellence RSE, Sanofi) était également nommé dans la catégorie Éthique.

SOCIALEMENT VÔTRE



MARIE HAUTEFORT
Juriste aux éditions Lamy

Peut-on perdre son statut de cadre à la suite d'une fusion ou une cession d'entreprise ?

La société Cegetel engage, fin 1999, une « responsable de groupe » qui, selon la convention collective des télécommunications à laquelle l'entreprise est rattachée, est classée comme cadre. En 2007, le service est transféré à la société Aquitel qui applique une autre convention collective, celle des prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire. Aquitel reprend le personnel en vertu de l'article L. 1224-1 du Code du travail. Pendant quinze mois, c'est-à-dire pendant le délai de préavis et de survie de l'ancienne convention collective, le bulletin de paye de la salariée reste identique mais, au 16^e mois, elle s'aperçoit que son emploi et son classement ont changé : elle n'est plus responsable de groupe mais « superviseur », et surtout, elle n'est plus cadre mais agent de maîtrise. Elle saisit les prud'hommes en vue de revenir à la situation précédente. A ses yeux, le statut de cadre fait partie de son contrat de travail qui devait être poursuivi par le reprenneur dans les mêmes conditions qu'avant la cession. La Cour de cassation n'est pas d'accord : si le statut de cadre était mentionné sur le contrat de travail, c'était à titre purement informatif, comme une conséquence de la convention collective, ce n'était pas un engagement contractuel volontaire. Or, si par l'effet de l'article L. 1224-1, les contrats de travail sont transférés, il en va autrement du statut collectif qui n'est pas transmissible. Il appartenait aux partenaires sociaux de négocier un accord de substitution qui aurait pu décider du maintien du statut de cadre mais, en l'absence d'un tel accord, la salariée perdait le bénéfice de l'ancienne convention et donc du statut cadre à l'issue du délai de survie (Cass. soc., 20 avr. 2017). ■

Dominique Etourneau prend ses fournisseurs à cœur

ÉTHIQUE // Le directeur des achats du Groupe ADP adopte une politique favorable aux PME locales.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Dans la grande famille des acheteurs, Dominique Etourneau ne fait plus partie de ceux dont la réduction des coûts est l'unique mission. « En une quinzaine d'années, le métier s'est profondément transformé, assure-t-il. Peu à peu, de nombreux acheteurs, notamment publics, ont pris conscience de l'impact de leurs décisions sur les tissus de fournisseurs locaux et nationaux. » Colauréat des Trophées du leader responsable dans la catégorie Éthique, le directeur des achats du Groupe ADP depuis 2009 promeut une approche responsable des relations fournisseurs car « sans tissu local fort, il ne peut pas y avoir d'aéroport fort, souligne-t-il. De surcroît, en tant que groupe détenant à 51 % par l'Etat, nous avons un devoir d'exemplarité sur cette question ». Là où certaines grandes entreprises profitent de leur position commerciale dominante pour malmenier leurs fournisseurs, le Groupe ADP préfère entretenir avec eux un rapport équilibré, fondé sur un respect mutuel. « Cela en passe, d'abord, par des délais

de paiement honorés pour 90 % de nos 100.000 factures, précise-t-il. Sauf en cas de litiges, nous pratiquons d'ailleurs, la plupart du temps, le paiement anticipé par rapport aux obligations légales. » Résultat : le délai moyen de paiement affiché par le groupe aéroportuaire – détenteur du label « relations fournisseur responsables » – s'établit à 47 jours.

Informers les fournisseurs
Pour être en mesure d'attribuer 90 % de ses 1,7 milliard d'euros d'achats annuels à des acteurs locaux, Dominique Etourneau organise des réunions régulières pour leur exposer les besoins du groupe dans les années à venir et la méthode pour devenir un fournisseur référencé. « Cela permet aux PME de mettre, si besoin, à niveau leurs capacités de production pour répondre à un appel d'offres ambitieux, mais aussi de rencontrer des grands groupes dont elles pourraient devenir des sous-traitants dans le cadre de très gros contrats », explique-t-il. Quant aux 1.000 fournisseurs qui sont sous contrat avec le Groupe ADP, ils sont invités à participer à des conférences téléphoniques, organisées une fois

par an, pour les prévenir des évolutions dans les attentes comme dans les process du groupe. « Rien n'est plus démotivant pour un fournisseur que de ne pas être tenu informé, cette reconnaissance du directeur des achats. C'est l'un des piliers d'une relation saine. » Mais, aussi louable soit-elle, cette « préférence » pour les « petits » fournisseurs ne s'entrechoque-t-elle pas avec les contraintes économiques qui voudraient qu'une entreprise achète toujours au meilleur prix ? « Ce n'est absolument pas contradictoire, répond tout de go Dominique Etourneau. Pour tous les projets supérieurs à 3 millions d'euros, nous adoptons une stratégie de massification qui nous oriente, naturellement, vers les grands groupes. Mais cela ne leur interdit en rien de sous-traiter leur activité à des PME. Nos affaires courantes en maintenance et travaux de rénovation sont en général inférieures à 3 millions d'euros, et pour la plupart, accessibles à nos PME locales. » Surtout, l'agilité des petites structures sied bien au Groupe ADP qui table sur la grande réactivité de ses fournisseurs.



ADP

Cette stratégie RSE – qui ne se limite pas aux achats – a permis au groupe d'entrer dans la catégorie des sociétés « écoresponsables » et de disposer d'une cotation extrafinancière qui la place dans le scope d'investisseurs sensibles à ces thématiques. « Au-delà de l'Etat, le marché boursier est de plus en plus préoccupé par la RSE, note Dominique Etourneau. Si notre stratégie n'a pas été initialement guidée par cet objectif, cette nouvelle image doit être aujourd'hui prise en compte. » D'autant qu'en matière d'image, le Groupe ADP n'a pas le droit à l'erreur. ■

ILS ONT BOUGÉ

Coraline Mouellic est nommée responsable RH du groupe Gambetta // **Clara Da Conceição** prend la direction RH d'IPG Contacts Services // **Aurélien Lainé** devient directrice RH de Babilou. En partenariat avec **Nomination.fr**

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Olivier Cueille

(Cofondateur, microDON)

Les entreprises sont généreuses ! Selon le dernier Baromètre du Don sur salaire, 205 sociétés ont pratiqué l'arrondi sur salaire en 2016 pour une collecte totale de 467.263 euros. « 102.600 salariés exactement se sont impliqués, ce qui démontre que cette opération constitue à la fois un levier d'engagement des salariés comme de leur organisation. Depuis le début de l'année, 10 nouvelles entreprises nous ont déjà rejoint », s'étonne lui-même Olivier Cueille. ■



DR

direction des ressources humaines



Stéphane de Sakutin/AFP

LE TÉLÉTRAVAIL À L'AGENDA DE MURIEL PÉNICAUD

La ministre du Travail, Muriel Pénicaud (photo), recevra cette semaine un rapport sur le télétravail. Au sommaire, plusieurs recommandations pratiques (audit du domicile, prise en charge des accidents du travail et de trajet pour les télétravailleurs occasionnels), fruits d'une concertation conduite par Pierre Beretti, chef de file de la délégation patronale, avec les partenaires sociaux.

6-7-8

JUILLET EN PAYS D'AVIGNON

Colloque « Gouverner c'est agir » organisé par le Groupe IGS à la Maison Jean Vilar afin de réfléchir au management.

SPÉCIAL TROPHÉES DU LEADER RESPONSABLE

Clémentine Pacitti, l'ambassadrice « verte » de Klépierre

GREEN // Chargée du développement durable sur l'ensemble du périmètre européen couvert par le spécialiste des centres commerciaux, la jeune femme promeut une RSE intégrée au business.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Clémentine Pacitti a la RSE chevillée au corps. Alors que certains, au gré de leur carrière, se sont laissés progressivement séduire par les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, la lauréate des Trophées du leader responsable dans la catégorie Green, elle, avait tout planifié. Motivée par « un intérêt personnel », elle s'est lancée dans des études d'ingénieur en environnement à l'Institut supérieur de l'environnement. « Je me suis alors rendu compte qu'il était difficile de séparer les différentes thématiques qui composent la RSE, explique-t-elle. J'ai donc opté pour un master spécialisé en management du développement durable à HEC afin d'avoir une vision plus globale. »

Une fois double-diplômée, la jeune femme pousse la porte de Rexel où, en 2008, un poste de chef de projet RSE vient de se créer. « Là, j'ai découvert une dimension très sociale de la RSE avec une valeur du capital humain très intégrée et un important panel de sujets relatifs aux enjeux sociaux et sociétaux portés par le groupe », souligne-t-elle. Après un passage chez Bouygues Construction, où elle a eu la charge pendant quatre ans de la coordination du développement durable, elle rejoint Klépierre, en 2016, pour prendre les fonctions de sustainability senior manager sur l'ensemble du périmètre européen. Elle y découvre « une démarche intégrée définie comme un des quatre piliers de la stratégie d'entreprise », précise-t-elle. Outre le travail nécessaire sur les déchets et la consommation d'eau, elle œuvre, plus globalement, à améliorer les performances énergétiques de ces gigantesques surfaces. « Les ordres de grandeur sont

tellement importants qu'il s'agit autant d'une préoccupation environnementale qu'économique pour Klépierre », fait-elle remarquer.

Hierarchiser les thématiques

Parce que les centres commerciaux sont particulièrement pourvoyeurs d'emplois – l'entreprise estime qu'elle en génère près de

« Nous devons veiller à créer un écosystème vertueux, notamment lorsque nous sommes situés dans des territoires difficiles en banlieue ou en grande banlieue. »

74.000 de façon indirecte dans les seize pays européens où elle est implantée –, Clémentine Pacitti se soucie aussi de leur ancrage local afin de garantir leur intégration au sein de la communauté où ils sont édifiés. « Ces villes en miniature drainent beaucoup de flux de personnes et d'informations et tissent un lien très fort avec leur environnement immédiat, assure-t-elle. Nous devons donc veiller à créer un écosystème vertueux, notamment lorsque nous sommes situés dans des territoires difficiles en banlieue ou en grande banlieue. » Autant de thématiques qui, aussi éloignées soient-elles de l'intérêt pour les matériaux de construction qu'elle avait développés chez Bouygues, ont toutes forgé chez elle une même conviction : pour faire infuser les thématiques RSE au sein d'une entreprise, il faut impérativement qu'elles soient directement reliées aux

sujets « business ». « Ce ne doit pas être une action parallèle mais pleinement intégrée, quitte à ne pas tout embrasser, ajoute Clémentine Pacitti. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser les thématiques et de focaliser l'action, en fonction des spécificités de chaque entreprise, sur celles qui ont un impact direct sur la conduite des affaires. »

Serait-ce alors la fin du « green washing » pour lequel plusieurs organisations se sont fait épingle ? « Sous la pression des investisseurs et de la société civile qui s'organise autour des entreprises, je pense qu'il tend effectivement à se réduire, poursuit la jeune femme. L'intégration de la RSE dans la stratégie s'étant professionnalisée, les connaissances des consommateurs étoffées et la visibilité accrue notamment grâce aux réseaux sociaux, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'avoir une action et une communication dissonantes. »

Mais il y a plus. Selon Clémentine Pacitti, loin du tassement que l'on pouvait craindre, l'intérêt des équipes dirigeantes pour la RSE va même croissant. « Elles ont bien compris que si la RSE suppose des dépenses, elle peut aussi être créatrice de valeur », note-t-elle. Et alors devenir vecteur de performance.



À NOTER

Bertrand Bonhomme (Sustainable Development Vice President, Michelin), Virginie Gatin (directrice du développement durable et de la qualité, JCDecaux) et Gilles Vermot-Desroches (directeur développement durable, Schneider Electric) étaient également nommés dans la catégorie Green.

Nicolas Cordier réconcilie le social et le business

SOCIAL // Intrapreneur social chez Leroy Merlin, il implique les salariés auprès des mal-logés. Objectif : accompagner la rénovation de leur habitat, les préparer et les former à la vie autonome.

Marie-Sophie Ramsbacher
@msramsbacher

Le geste des entreprises envers les exclus se résume souvent à la politique du carnet de chèques. Un réflexe que Nicolas Cordier essaie de gommer en multipliant pour Leroy Merlin des initiatives de « social business ». Comprendre des projets combinant un impact social et une logique économique. Eu égard au savoir-faire du groupe, l'amélioration de l'habitat, l'intrapreneur, lauréat des Trophées du leader responsable dans la catégorie Social, s'emploie à coordonner des réponses concrètes au mal-logement et aux problèmes des « non-clients » en situation de précarité. « L'emménagement dans un logement social est un moment complexe, les bénéficiaires arrivant dans la plupart du cas avec deux sacs de vêtements pour tout bagage dans un logement propre mais vide », décrit Nicolas Cordier pour illustrer l'une des initiatives de Leroy Merlin, qui vise l'équipement solidaire de logement.

Ce projet embarque autour d'un chantier d'aménagement plusieurs associations telles que la Banque solidaire de l'équipement d'Emmaüs Défi et l'Agence du don en nature, qui redistribuent des équipements neufs apportés par des partenaires – dont Leroy Merlin qui recycle ici les surstocks de ses entrepôts. L'action est particulièrement énergivore car le logement s'anticipe aussi avec familles.

Certains bénéficiaires ont perdu les réflexes à avoir – comme s'inquiéter d'une fuite d'eau – et la pédagogie prend du temps. « Le véritable frein étant l'absence de savoir-faire et de confiance de ces nouveaux habitants, l'idée est de leur apprendre à faire par eux-mêmes, avec le prêt d'outils, et à se débrouiller sur le long terme tout en créant du lien social », développe Nicolas Cordier. Dans le cadre de ces actions intitulées « autoréhabilitation accompagnée », les conseillers de vente de Leroy Merlin animent avec les Compagnons bâtisseurs des ateliers collectifs de bricolage (plomberie, électricité, peinture, etc.) dans les quartiers de Toulouse, Marseille, Rennes, Bordeaux et Lille. Un réseau d'entreprises fournit les matières premières et les collectivités territoriales mettant les locaux à disposition. A l'appui, le réseau Eco habitat intervient ponctuellement, par exemple en Picardie, pour suggérer des solutions durables de rénovation énergétique qui permettront d'épargner la facture de ces nouveaux consommateurs.

Une direction générale convaincue

D'autres ateliers solidaires – dont l'objectif est aussi d'acquérir quelques notions de maintenance locative –, organisés cette fois par Emmaüs Solidarité à Paris dans les magasins de Vitry-sur-Seine puis de Nanterre, visent à préparer l'intégration de personnes hébergées jusque-là dans des structures d'accueil. Ultracomplexes à mon-

ter, ces opérations ont fini par emporter l'adhésion sans condition de la direction générale que Nicolas Cordier a su convaincre.

Cette mission d'accès à un habitat digne fait désormais partie de la vision de l'entreprise, avec un double bénéfice : les directeurs de magasin y voient un puissant facteur d'engagement et les salariés évoluent positivement cette transmission des compétences qui permet de se sentir utile. « En entrant en relation avec d'autres populations, les différents acteurs de l'entreprise découvrent une autre manière d'exercer leur métier, ce qui représente un enjeu crucial pour réinventer nos manières d'être commerçant en tant que partie prenante sur un territoire », conclut Nicolas Cordier.

En trois ans, 125.000 habitations ont été réhabilitées et plus de 450 personnes ont suivi les ateliers de préparation au relogement de Leroy Merlin. Chapeau !



À NOTER

Arnaud Bosom (directeur général adjoint RH et RSE, TFI), Claude Fromageot (directeur du développement durable, Yves Rocher) et Olivier Guilbaud, président du Laboratoire Science et Nature) étaient également nommés dans la catégorie Social.



Erwan Floc'h

13/06

8^e CITIZEN DAY DE L'ORÉAL
6.700 collaborateurs mobilisés en France auprès d'une centaine d'associations, en faveur du handicap et de la lutte contre la précarité.



LES CONJOINTS EXPATRIÉS SACRIFIENT LEUR CARRIÈRE

Une étude menée par Expat Communication, la Caisse des Français de l'étranger et Humanis révèle que si près de 60 % des expatriés considèrent leur expérience à l'international comme une promotion, celle-ci constitue une rétrogradation pour la carrière de leur conjoint qui acceptent des postes inférieurs à leurs attentes et à leurs qualifications.



SPÉCIAL TROPHÉES DU LEADER RESPONSABLE

Gérard Bertrand, apôtre de la biodiversité

SOCIÉTAL // Le vigneron propriétaire généralise la biodynamie en Languedoc, une méthode culturelle doublée d'un projet sociétal.

Marie-Sophie Rampacher
@msrampacher

C'est un livre, tombé dans ses mains par hasard, qui a introduit la biodynamie dans ses domaines. Utilisé aussi bien en jardinage qu'en viticulture, le « Calendrier des semis » de Maria Thun, inspiré par les travaux du philosophe occultiste Rudolf Steiner, devient, il y a dix ans, le livre de chevet de Gérard Bertrand, président du groupe du même nom. Pionnière de l'agriculture biodynamique, cette chercheuse allemande est pourtant controversée : elle défend que la position des astres détermine les jours favorables aux travaux (travail du sol en jour racine, taille en jour feuille, etc.). « En 2002, c'est d'abord une démarche personnelle qui m'a conduit à expérimenter cette méthode culturelle sur une petite parcelle de 4 hectares », relate Gérard Bertrand, homéopathe revendiqué, lauréat des Trophées du leader responsable des « Echos Business » dans la catégorie Sociétal. Son équipe de vigneronnes le prend « pour un original ». Utiliser une eau « dynamique », pulvérisée sur les rangs de vigne, enrichie de décoctions végétales, suscite au mieux du scepticisme. Ce travail de la terre, qui consiste « à valoriser le sol et la plante dans son environnement naturel » va bien au-delà de la seule exclusion des produits de synthèse. En outre, entretenir ainsi la vigne mobilise trois fois plus de main-d'œuvre que l'approche conventionnelle pour des rendements inférieurs de 20 à 25 %. Le pari, qui est aussi économique, avec un surcoût important sur le produit fini, pourtant fonctionnel. « Ce changement de paradigme a débouché sur un marché et des consommateurs sensibles à la démarche, prêts à dégager un budget plus élevé pour une bouteille. »

Le changement de méthode culturelle se fera à petite vitesse. Entamé en 2002 au Domaine de Cigalus, dans l'Aude, Gérard Bertrand augmente prudemment son quota de terres – 4,20 puis 100 hectares. « Avant de changer le mode de traitement de la vigne, il faut éliminer les problèmes de voisinage, les terres cultivées en mode traditionnel qui pourraient contaminer les autres. » Très vite, Le Château La Sauvageonne et le Château l'Hospitalet décrochent le label Demeter, sceau de qualité de la biodynamie.

Unique actionnaire de son entreprise familiale, le chef d'exploitation, qui a seulement dû convaincre son banquier, reconnaît le « changement culturel » imposé à ses salariés. « Une viticulture pensée dans le respect de la biodiversité a fini par emporter l'adhésion. Lorsque la RSE n'est pas un concept, ni une addition de statistiques ou d'indicateurs, mais une pratique opérationnelle, les équipes marchent. »

Clef de développement du groupe Gérard Bertrand, la biodynamie, a fait prospérer ses affaires. Propriétaire de 60 hectares il y a dix ans, négociant, il en possède désormais 600 et vend 20 millions de bouteilles chaque année – dont la moitié à l'étranger.

Pour veiller à la santé de ses 11 domaines dispersés sur plusieurs départements, le vigneron propriétaire n'a éprouvé aucune peine à recruter ses 300 salariés. Politique d'actionnariat salarié, centre de vacances, promotion interne, il a développé une solide politique RH :

Dernière initiative en date, son ralliement au projet d'agroforesterie de la Fondation GoodPlanet présidée par Yann Arthus-Bertrand, qui renoue avec une tradition séculaire : replanter des arbres au cœur des parcelles agricoles.

« Je m'attache à préserver l'engagement à travers une politique de développement durable volontariste, participant entre autres à la réduction des gaz à effet de serre. Autour d'une telle feuille de route, il ne peut y avoir qu'adhésion. »

Dernière initiative en date, son ralliement au projet d'agroforesterie de la Fondation GoodPlanet présidée par Yann Arthus-Bertrand, qui renoue avec une tradition séculaire : replanter des arbres au cœur des parcelles agricoles. « Certaines générations d'agricul-

teurs ont cultivé sans arbres en oubliant leur valeur agronomique. Le nombre de plantations sur les parcelles aurait été divisé par quatre. » Le viticulteur s'est engagé à planter 10.000 feuillus qui permettront de retenir l'eau, de lutter contre l'érosion, de bonifier in fine le potentiel de ses terres tout en faisant revenir de nombreuses espèces (oiseaux, abeilles) etc. A date, près de 3.000 ont été plantés.



Ulrich Lebeuf

Les Echos
BUSINESS
LE JOURNAL DU BOARD

EN PARTENARIAT AVEC :
GENERALI



a été décerné

Judi 1^{er} juin par la rédaction des Echos Business et son comité d'experts



à **Philippe SALLE**
Président-directeur général,
ELIOR GROUP
Président,
CANCER@WORK

LE TROPHÉE DU LEADER GREEN



Clémentine PACITTI
Sustainable Development
Senior Manager, **KLÉPIERRE**

LE TROPHÉE DU LEADER SOCIAL



Nicolas CORDIER
Intrapreneur social,
LEROY MERLIN

LE TROPHÉE DU LEADER SOCIÉTAL



Gérard BERTRAND
Président,
GÉRARD BERTRAND

LE TROPHÉE DU LEADER ÉTHIQUE



Dominique ETOURNEAU
Directeur des achats,
GRUPE ADP



Mansour ZOBERI
Directeur de la promotion, de
la diversité et de la solidarité,
GRUPE CASINO

LE COUP DE CŒUR DE LA RÉDACTION



Laurence VANDAELE
Directrice RSE, **GRUPE NEXANS**
Secrétaire générale,
FONDATION D'ENTREPRISE NEXANS

Retrouvez le dossier de la rédaction sur les lauréats : portraits, vidéos et interviews sur business.lesechos.fr



À NOTER
Xavier Drago (directeur du développement durable, Air Liquide) et Alice Steenland (directrice de la responsabilité d'entreprise, AXA) étaient également nommés dans la catégorie Sociétal.

direction financière

RDV

LE 21 JUIN
à 17 heures au Club Confair
pour une conférence autour
du « credit value adjust-
ment » organisée par l'AFTE
à destination des trésoriers.



LES DAF FRANÇAIS TOUJOURS PLUS OPTIMISTES

Tendance déjà soulignée par la précédente édition du baromètre de l'humeur des directeurs financiers réalisé par Deloitte, l'optimisme est plus encore de mise au premier trimestre 2017 en France. Neutres face à la conjoncture il y a un an, les répondants sont désormais 37 % à se dire optimistes, voire très optimistes, quant à la situation actuelle. En savoir plus : echo.st/m309290.

Buffalo Grill simplifie la vie de ses restaurants

ORGANISATION //

Le directeur financier du spécialiste de la viande grillée, Thomas Nepveux, a instauré une logique de client interne entre son service et les managers locaux. Objectif : leur faire gagner un temps précieux pour leur développement.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Dans un secteur de la restauration où certaines enseignes, comme celles du Groupe Flo, sont en difficulté, Buffalo Grill surfe, de son côté, sur une dynamique « porteuse ». Cette dernière lui a, en l'occurrence, permis d'ouvrir 25 nouveaux restaurants depuis septembre 2015, se réjouit son directeur financier, Thomas Nepveux. Pour soutenir ce développement, outre le travail permanent sur le pricing qu'il conduit « afin de garantir aux clients le meilleur rapport qualité-prix », le grand argentier du spécialiste de la viande grillée mise sur une plus grande autonomie de ses 250 directeurs de restaurant. « Ce sont eux les vrais rois de l'entreprise, assure-t-il. Nous devons donc tout faire, au siège, pour leur dégager du temps afin qu'ils puissent se concentrer sur leur business. » Dans cette perspective, Thomas Nepveux a voulu les délester de certaines lourdeurs administratives, comme la gestion des factures. Auparavant, les 240.000 missives envoyées chaque année par quelque 4.000 fournisseurs différents suivaient un circuit « d'une complexité infinie » qui, de surcroît, ne les conduisait pas toujours au bon destinataire et générait un « flux de papier incessant, source d'imprécisions et de retards de paiement », se souvient le directeur financier.

Une coopération accrue
Pour mettre fin à ce fonctionnement erratique, les processus ont été digitalisés, un outil a été installé et de nouvelles règles instaurées. Désormais, les fournisseurs envoient leurs factures sur une boîte postale unique comportant un processus de dématérialisation. « Les sources d'erreurs et de perte de temps se sont considérablement réduites, fait remarquer Cyrille Breucq, associé chez June Partners, qui a épaulé Buffalo Grill dans cette transformation. L'équipe comptable peut se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée



Jérôme Meyer-Bisch pour « Les Echos Business »

améliorant la qualité de service rendu. » Grâce à la réduction du délai de validation des factures – passé, en moyenne, de 30 à 5 jours –, les fournisseurs y trouvent aussi leur compte. Depuis novembre 2016, date d'entrée en vigueur de ce système, leurs critiques, habituellement récurrentes, se sont « très largement atténuées », selon Thomas Nepveux. Une logique de « client interne » s'est mise en place entre les financiers du siège et les directeurs de restaurant. A l'instar des clients qui sont invités à noter la qualité du service dans les restaurants, les seconds sont encouragés à évaluer le service interne rendu par les premiers. Mieux, pour établir plus

aisément une relation entre ces deux parties, des road shows conduits par les cadres sont organisés en région, devant les directeurs de restaurant. Enfin, des cycles de formation, pilotés par la finance à destination des managers, ont aussi été instaurés. Objectif : les aider à mesurer leurs performances financières pour optimiser leur développement. « Nous leur fournissons notamment des outils d'aide à la décision pour leur permettre de mieux prévoir leur activité, et donc de mieux anticiper la planification des équipes et le niveau de leurs commandes », précise Thomas Nepveux. Résultat : une économie de plusieurs millions d'euros d'heures de personnel. Et ce n'est qu'un début. ■



Thomas Nepveux, directeur financier de Buffalo Grill. Photo Buffalo Grill

Déontologie : nouvelles règles pour les CAC

AUDIT // Annoncé puis repoussé à plusieurs reprises, le nouveau Code de déontologie des commissaires aux comptes est entré en vigueur le 1^{er} juin.

Pour les commissaires aux comptes, la boucle est bouclée. Dernière brique de la réforme européenne de l'audit, le nouveau Code de déontologie qui encadre la profession est entré en vigueur le 1^{er} juin dernier. « Il s'agit d'une reprise de nombreux items qui émanent directement de la réforme comme la différence entre les mandats EIP et non-EIP ou la liste des services interdits, explique Nathalie Lutz, vice-présidente de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes (CRCC) de Paris. S'il n'y a aucune surprise majeure, cela devrait permettre à la profession, qui n'en a pas encore bien pris la mesure, de s'emparer plus facilement de ces changements. » Au cœur de cette bible déontologique, la notion d'indépendance des commissaires aux comptes

occupe une place très importante. « Dans la façon dont cette version est rédigée, elle paraît renforcée, même si elle était déjà un des moteurs essentiels du précédent Code », souligne Nathalie Lutz. Pour autant, quelques règles apparaissent encore floues aux yeux des professionnels. Il en va ainsi des conflits d'intérêts « potentiels » dans lesquels, en vertu de l'article 5, ils doivent veiller à ne pas se compromettre. « On ne sait pas exactement ce que cela recouvre, regrette Jean-Luc Flabeau, président de la CRCC de Paris. Idem pour l'interdiction de sollicitations et de cadeaux qui est désormais imposée par un article spécifique [10-2, NDLR] mais dont la valeur doit être fixée par un arrêté qui n'est toujours pas sorti. »

Un formalisme corsetant
La disparition de la notion de diligences directement liées à la mission du commissaire aux comptes (DDL) au profit des services annexes à la certification des comptes (SACC) génère aussi quelques inquiétudes. « Contrairement à la situation antérieure, tout ce qui n'est pas formellement proscrit par la liste des services interdits est désormais autorisé, ce qui veut dire que le domaine des

possibles pour les commissaires aux comptes est potentiellement plus vaste », constate Jean-Luc Flabeau, qui y voit « un sujet d'attention très fort justifiant une surveillance des autorités de contrôle de la profession ».

Mais si, selon Nathalie Lutz, ce Code rend effectivement « plus large » le champ d'action des commissaires aux comptes, l'encadrement de leur indépendance y est parallèlement strictement précisé. « Désormais, avant d'accepter tout mandat, nous devons vérifier que la situation dans laquelle nous sommes n'est pas mentionnée dans les différents articles du Code, précise-t-elle. C'est un fonctionnement corsetant car il impose un formalisme très lourd pour se protéger lors de tout contrôle des comités d'audit ou du Haut Conseil du Commissariat aux comptes. Les confrères vont, forcément, trouver cela très contraignant. » — V. B.



À NOTER
L'intégralité du Code est disponible sur echo.st/m309922

DES CHIFFRES ET DES LETTRES

Isabelle Levy-Lehmann - DR



RENÉ RICOL ET TANGUY DU CHESNAY
Associé-fondateur et associé de Ricol Lasteyrie Corporate Finance, membre du réseau EY

Digital recherche conseil, et inversement

Le digital a placé dans de nombreux domaines d'activité le consommateur au cœur de l'action des entreprises, l'usage ayant souvent supplanté la solution et le produit. Le client, (re)devenu roi, dispose d'un pouvoir numérique qui lui permet un accès quasi illimité à l'information, la comparaison en temps réel et une consommation omnicanale optimale. Revers de la médaille, il est sollicité de toutes parts, par différents vecteurs de son quotidien analysés par sa carte SIM, ses paiements, sa géolocalisation, et sa navigation Internet. Aujourd'hui, une société orientée B to C se doit d'interagir au mieux avec ses clients, sa prise de parole reposant sur des actions marketing et technologiques qui progressivement convergent. L'évolution des supports et la sélection des approches pour une meilleure « expérience client » se retrouvent à la croisée des chemins des offres des acteurs des services informatiques et groupes publicitaires. Ces derniers se livrent à de vives batailles lors de recherche de compétences (voire débouchage), réponse à appels d'offres ou acquisitions potentielles. En témoigne la croissance exponentielle d'Accenture Interactive, désormais 6^e agence média au monde, ou encore l'idée désormais évoquée par certains d'un rapprochement entre publicitaires et sociétés du numérique.

Dans cette convergence accélérée, les réponses passent par l'évolution des business models (tel Valtech, de l'IT vers l'agence) ou encore par l'émergence de modèles organisationnels de type plate-forme de compétences. Dans ce monde en mutation, le recours aux opérations M&A – illustré entre autres par l'acquisition de Sapient par Publicis – devrait également indéniablement favoriser les acteurs les plus ambitieux et visionnaires des « services professionnels ». ■

ILS ONT BOUGÉ

Olivier Vaury est le nouveau DAF de ManoMano // **Grégoire Frèrejacques** est nommé directeur général adjoint chargé des fonctions support et de la direction administrative et financière de l'Agence nationale de l'habitat (Anah) // **Daniel McLaughlin** prend la direction financière et opérationnelle de CloudBees. En partenariat avec Nomination.fr

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Neil M. Schloss

(Directeur financier pour les activités mobilité, Ford)

Dans le cadre du grand remaniement qui touche actuellement l'équipe dirigeante de Ford, désormais sous la houlette de Jim Hackett après le départ de Mark Fields, Neil M. Schloss prendra les rênes financières des activités mobilité du constructeur américain à compter du 1^{er} août. Il participera ainsi à la stratégie de redressement de l'entreprise qui fait face à une chute de ses bénéfices et du cours de son action en Bourse. ■



Ford

direction juridique

★ LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

JIM CALLAGHAN, DIRECTEUR JURIDIQUE EMEA, UBER

Coup dur pour Uber. Un peu moins d'un an après sa nomination au poste de directeur juridique Europe, Moyen-Orient et Afrique, Jim Callaghan jette l'éponge. Venu d'Etihad Airways dont il avait piloté le département juridique pendant sept ans, il quitte ses fonctions pour se consacrer à sa famille, selon la plate-forme. Une décision qui tombe à un mauvais moment pour Uber alors que son activité européenne est menacée, dans certains pays, par des décisions de justice. ■



RDV

LE 14 JUIN
au Forum Legal & RH pour faire le point sur les réponses juridiques qui peuvent être apportées aux comportements addictifs en entreprise.



Les « Best Lawyers » 2018 sont...

EXCLUSIF // La revue juridique américaine réalise, pour la huitième année de suite, son classement des meilleurs avocats français reconnus par leurs pairs. 38 professionnels sont ainsi désignés « Lawyers of the year » mais, parmi eux, ne figurent que 17 nouveaux visages et 3 femmes.

Nom	Société	Spécialité
Joseph Aguera	Joseph Aguera & Associates	Droit social
David Aknin	Weil, Gotshal & Manges	LBO / « Private Equity »
Bertrand Andriani	Linklaters	Droit minier
Jean-Georges Betto	Betto Seraglini	Arbitrage international
Gauthier Blanluet	Sullivan & Cromwell	Droit fiscal
Gaëtan De La Bourdonnaye	Cabinet Ratheaux	Droit des affaires
Nicolas Brice	Jones Day	Droit réglementaire
Pierre-Yves Chabert	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton	Marchés de capitaux
Emmanuel Daoud	Cabinet d'avocats Vigo	Droit pénal
Jean-Michel Darrois	Darrois Villey Maillot Brochier	Droit des affaires
Pierre Deprez	Deprez Guignot Associés	Droit de la publicité
François Duteil	Duteil Avocats	Fusions-acquisitions
Emmanuel Fatôme	De Pardieu Brocas Maffei	Investissement / Droit de l'immobilier
Emmanuel Fauray	CMS Bureau Francis Lefebvre	Droit fiscal
Christiane Féral-Schuhl	FERAL-SCHUHL SAINTE-MARIE	Nouvelles technologies
Eduardo Fernandez	Willkie Farr & Gallagher	Capital-risque
Simon Foreman	Courrégé-Foreman	Aviation
Marc Fornacciarri	Dentons	Droit administratif
Olivier Fréget	Fréget Tasso de Panafieu	Télécommunications
Louis De Gaulle	De Gaulle Fleurance & Associés	Droit des médias
Jean-Pierre Grandjean	Clifford Chance	Droit bancaire
Emmanuel Guillaume	Baker & McKenzie	Droit de l'énergie
Jacques-Philippe Gunther	Willkie Farr & Gallagher	Droit de la concurrence
Thierry Laloum	Willkie Farr & Gallagher	Financement et développement de projets / Droit des finances publiques
Romarc Lazerges	Allen & Overy	Droit public
Vonnick Le Guillou	DLA Piper	Droit des transports
Hervé Letréguilly	Shearman & Sterling	Droit des valeurs mobilières
Jonathan Lewis	Clifford Chance	Financements structurés
Thierry Mollet-Viéville	Duclos, Thorne, Mollet-Viéville & Associés	Propriété intellectuelle
Sébastien Prat	Bredin Prat	Fusions-acquisitions
Jacques-Antoine Robert	Simmons & Simmons	Biotechnologies
Eduardo Silva Romero	Dechert	Arbitrage et médiation
Christopher R. Seppälä	White & Case	Droit de la construction
Bruno Serizay	Capstan	Droit social
Nicolas De Sevin	CMS Bureau Francis Lefebvre	Avantages sociaux
Georges Terrier	Davis Polk & Wardwell	Contentieux
Yves Wehrli	Clifford Chance	Droit du sport
Victoria Westcott	White & Case	Financement d'actifs

• LES ÉCHOS • / SOURCE : BEST LAWYERS

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

Si le renouvellement est à l'œuvre dans la classe politique, il n'en va pas tout à fait de même dans le classement « Best Lawyers 2018 » des meilleurs avocats français. Dévoilée en exclusivité par « Les Echos Business » (voir ci-dessus), cette huitième édition dans l'Hexagone qui couronne 38 « Lawyers of the year », issus de 32 cabinets différents, ne compte que 17 nouveaux noms. Champion toutes catégories parmi les « récidivistes », Pierre-Yves Chabert (Cleary Gottlieb Steen & Hamilton) est même cité pour la cinquième fois pour ses connaissances particulièrement pointues en marchés de capitaux. Suivent Bertrand Andriani (Linklaters), Pierre Deprez (Deprez Guignot Associés) et Louis De Gaulle (De Gaulle Fleurance & Associés), tous

les trois distingués pour la quatrième fois respectivement en droit minier, droit de la publicité et droit des médias. Habités au titre de « Lawyer of the year », Alexandra Bigot (Willkie Farr & Gallagher), Anne Lapiere (Norton Rose Fulbright), Alain Maillot (Darrois Villey Maillot Brochier) et Jean Veil (Veil Jourde) ont, en revanche, été « oubliés » cette année par leurs confrères – et concurrents – dans ce classement réalisé à l'applaudimètre. Ils cèdent leur place à Jonathan Lewis (Clifford Chance) en financements structurés, Thierry Laloum (Willkie Farr & Gallagher) en financement et développement de projets, François Duteil (Duteil Avocats), Sébastien Prat (Bredin Prat) en M&A, et Georges Terrier (Davis Polk & Wardwell). Parmi eux, seuls Jonathan Lewis et Sébastien Prat sont des « primo-accédants ». Moins de nouveaux visages, donc, mais aussi moins de femmes. Alors

qu'elles étaient 14 « Lawyers of the year » l'an passé sur 42 primés, elles ne sont plus que... trois cette année. Seules Christiane Féral-Schuhl (Féral-Schuhl Sainte-Marie), Vonnick Le Guillou (DLA Piper) et Victoria Westcott (White & Case) représentent la gent féminine. Sur un total de 38 professionnels récompensés, il est peu de dire que ce cru est éloigné de la stricte parité.

Une majorité de Français

Outre les avocats, « Best Lawyers » récompense cette année, pour la première fois, les meilleurs cabinets de la place parisienne. Identifié comme le spécialiste du contentieux et des M&A, Bredin Prat est cité à deux reprises, tout comme De Pardieu Brocas Maffei en droit de l'immobilier et des restructurations. Parmi les autres cabinets français, Altana est distingué en droit de la construction, BOPS pour sa pratique assurances, Capstan en droit social,

CMS Bureau Francis Lefebvre en fiscalité, Darrois Villey Maillot Brochier en droit des affaires, Duclos, Thorne, Mollet-Viéville & Associés pour sa pratique propriété intellectuelle, De Gaulle Fleurance & Associés en technologies de l'information, Gide en finance, et Soulez Larivière & Associés en droit pénal. Du côté des Anglo-Saxons figurent Cleary Gottlieb Steen & Hamilton en marchés de capitaux, Freshfields Bruckhaus Deringer en arbitrage et médiation, Jones Day en droit de l'environnement, Latham & Watkins en droit bancaire, Taylor Wessing en droit des médias, Weil, Gotshal & Manges en private equity, et Willkie Farr & Gallagher en droit de la concurrence.



À NOTER
L'intégralité du classement est à retrouver sur echo.st/dirju

AU NOM DE LA LOI



FRANCIS DONNAT
Secrétaire général de France Télévisions et expert du Club des juristes

Must carry sur Internet : des perturbations dans la réception du droit de l'Union ?

Quelle articulation entre les dispositions sur l'audiovisuel de la loi de 1986 et la réglementation européenne sur la diffusion de vidéos en ligne ? Telle est en substance la question que le Conseil d'Etat vient de poser à titre préjudiciel à la Cour de justice de l'Union européenne dans le cadre d'un litige qui peut être résumé comme suit. La société Play Media entend proposer un service de visionnage des programmes de télévision en flux continu et en direct sur Internet, en se rémunérant principalement par la diffusion de messages publicitaires. Elle se prévaut, pour ce faire, de la qualité de « distributeur de services » au sens de la loi de 1986 et des dispositions qui instaurent une obligation de reprise (must carry) des programmes édités par France Télévisions et de son corollaire, à savoir l'obligation qu'il y aurait pour France Télévisions d'accepter cette diffusion. Cette dernière, qui diffuse elle-même ses programmes sur Internet, a contesté la mise en demeure qui lui avait été faite par le CSA de ne pas s'opposer à la reprise de ses programmes par Play Media.

La difficulté du litige soumis au Conseil d'Etat tient au fait que la notion française de « distributeur de services » n'a pas d'équivalent en droit communautaire. Celui-ci (article 31.1 de la directive 2002/22) subordonne la possibilité pour les Etats membres d'imposer le must carry à l'existence d'un nombre significatif d'utilisateurs finals de réseaux de communications électroniques qui les utilisent comme moyen principal pour recevoir des émissions de télévision. Le droit français, pour sa part, prévoit le must carry pour les « distributeurs de services », qu'ils soient ou non exploitants des réseaux de communications électroniques et sans, par ailleurs, reprendre les conditions prévues par la directive 2002/22, notamment celle du nombre significatif d'utilisateurs finals. Ce décalage explique les questions posées à la CJUE, qui tendent en substance à savoir si le droit français pouvait imposer une règle de must carry hors du cadre de la directive, sans en reprendre les conditions, à des entreprises qui n'exploitent pas de réseaux de communications électroniques, et de surcroît à une entreprise qui diffuse elle-même ses propres programmes sur Internet, respectant ainsi l'objectif d'intérêt général tendant à garantir l'accès le plus large possible aux programmes de France Télévisions. La question est pour le moins délicate, sachant que l'article 31.1 de la directive prend le soin de préciser qu'une obligation de must carry ne peut être imposée que si elle est nécessaire et proportionnée à la poursuite d'objectifs d'intérêt général. Voilà assurément une belle affaire posant, au travers de la question de l'articulation entre droit national et droit de l'Union, celle de la façon dont la loi de 1986 appréhende les nouveaux usages en ligne. ■

ILSONT BOUGÉ

Alexandre Dejardin rejoint le cabinet Jeausserand Audouard comme associé // Rachel Campbell et Christopher Theris sont promus associés dans le bureau parisien du cabinet Herbert Smith Freehills.

En partenariat avec **Nomination.fr**

vos carrière

RDV

RECRUTEMENT

Plus de 200 postes à pourvoir lors d'une soirée exclusivement réservée aux femmes ingénieures. Le 6/06 à partir de 18H à l'UGC Ciné Cité Bercy.



UN MOOC ESSEC SUR LA STRATÉGIE RSE

L'Essec lance un nouveau MOOC, en partenariat avec Deloitte, sur le reporting extrafinancier et la stratégie RSE. Disponible sur la plate-forme en ligne Coursera, il débutera le 5 juin. Pour la première session, l'inscription, gratuite, est ouverte jusqu'au 10 juin. Une session débutera ensuite toutes les 4 semaines. Certification Coursera possible après validation par quiz (46 euros).



SPÉCIAL TROPHÉES DU LEADER RESPONSABLE

LA MASTERCLASS DE LAURENCE VANDAELE //



Nexans

« L'implication du DG, quelle chance ! »

Coup de cœur de la rédaction, la directrice RSE de Nexans pilote un groupe de travail au sein du Collège des directeurs du développement durable qui lui donne une vision à 360 degrés des (meilleures) pratiques en la matière.

—Propos recueillis par
Marie-Sophie Ramspacher

Au sein du Collège des directeurs du développement durable, vous dirigez le groupe de travail politique et reporting. Est-ce à dire que la RSE est d'abord une question de chiffres ?

Pas du tout ! Le reporting est un élément de langage, il permet notamment de raconter l'histoire de l'entreprise et de valoriser ses actions. Chez Nexans, ce n'est pas vécu comme une contrainte mais comme un outil qui permet entre autres de s'inscrire dans le respect de l'article 225 du Grenelle II sur le devoir de transparence en matière d'informations sociales, environnementales et sociétales. En cela,

le reporting devient même une opportunité, car en « reportant » une donnée, on lui porte une attention particulière, on la pilote, et de facto on l'améliore, avant de l'utiliser pour communiquer avec les investisseurs, les clients et les collaborateurs.

Ce reporting permet-il d'évaluer le ROI des stratégies de développement durable ?

Le retour sur investissement en l'espèce est infiniment complexe à déterminer car l'échelle temps des actions diffère selon que l'on se situe sur le terrain financier ou social et environnemental... Le recours aux chiffres n'est pas forcément destiné à monétariser un projet mais à démontrer aux actionnaires, aux investisseurs et aux syndicats que celui-ci peut créer de la valeur.

Le directeur financier met-il toujours le pied sur le frein ?

Il est vrai que dans l'entreprise, deux silos s'opposent traditionnellement, le financier et l'extrafinancier ! Pourtant peu à peu, et notamment grâce au reporting intégré, ces réticences disparaissent. Le levier de changement est d'ailleurs venu des investisseurs eux-mêmes qui depuis cinq ans environ s'intéressent lors des road shows à cette soft law. Pour certains fonds, c'est un critère majeur de sélection.

Comment Nexans peut-il réduire son impact environnemental en tant que fournisseur du BTP, de l'industrie minière et pétrolière ?

Déjà en utilisant des matières premières recyclables – le cuivre, le plastique et l'aluminium – pour des câbles qui ont une durée de vie parfois très longue, puis en déployant de multiples actions : développement des énergies renouvelables pour les clients et sur les sites de production, recyclage des déchets et des emballages dans une démarche d'économie circulaire, prévention des risques de pollution. Nexans a même déployé un label interne – l'EHP (Environnement hautement protégé) – plus exigeant que la norme ISO 14001.

Problème, vos clients n'ont pas toujours le même point de vue...

C'est juste, d'où l'intérêt de proposer aux grands comptes de la co-conception qui réponde aux impératifs de chacun. Pour un constructeur qui souhaite diminuer l'encombrement des 5 kilomètres de câbles par automobile, nous déclinons du plus léger, faisons appel à des matériaux « verts », tout en conciliant performances économique et environnementale.

Les questions de RSE avancent-elles mieux lorsque le dirigeant est objectif ?

Une partie de la part variable du directeur général de Nexans, Arnaud Poupard-Lafarge, intègre des critères de RSE. Lui-même a ensuite cascadié ces indicateurs au sein de l'organigramme, ce qui a contribué à faire de la RSE une question transversale. Mais c'est surtout son implication en tant que président du comité RSE et de la Fondation Nexans qui constitue un signal fort tant en interne qu'en externe. Pour la directrice RSE que je suis, quelle chance !

L'échec relatif de la COP21 n'a-t-il pas refroidi l'ardeur des entreprises ?

Au contraire ! L'événement a conduit des dizaines de chefs d'entreprise à débattre de ces enjeux, à porter plus loin encore leur regard et à affiner leur vision de long terme. Ce mouvement a également été porté par la loi sur le devoir de vigilance avec l'inscription d'une nouvelle obligation en matière de protection des droits d'humains et de l'environnement. Directeurs du développement durable et directeurs financiers n'ont plus qu'un choix : travailler ensemble !



À NOTER

Laurence Vandaele était en concurrence avec Saïd Hammouche, le président fondateur de Mozaïk RH et Marine de Beaufort, fondatrice de Voy'Agir.

ARRÊT SUR SOI

L'effet psychologique

Le nouveau président de la République n'est là que depuis quelques jours. Et, alors que, par définition, rien n'a encore été réalisé, et que l'on ne sait pas s'il aura les moyens législatifs de tenir ses promesses, le moral des cadres et des chefs d'entreprise n'a jamais été aussi haut. De même, la voix de la France dans le concert international a retrouvé une part de son autorité déclinante. Comment se fait-il que le simple style d'un individu, sa personnalité, puisse autant influencer son environnement ?

Le phénomène est analogue en entreprise, où l'impact du dirigeant sur son organisation est considérable. Lui-même, la plupart du temps, ne le mesure pas complètement. Et d'ailleurs, il n'a pas toujours l'influence qu'il souhaiterait avoir. Ainsi, le dirigeant contrôlant et perfectionniste réfrène ses équipes bien au-delà de ce qu'il souhaiterait. Et donc, il tente de contrebalancer cet effet par un discours de l'audace et de la prise de risque. En vain. C'est que le dirigeant est avant tout un producteur d'émotions... L'effet produit par ses comportements domine les discours et crée les conditions de l'enthousiasme et de la confiance chez les colla-

borateurs. Certes, ces derniers peuvent donner des explications qui rationalisent leur ressenti mais ce qui produit ce ressenti leur échappe en partie. C'est une impression générale, essentiellement induite par le boss. Cela lui fait porter une responsabilité importante qui va bien au-delà de ce qu'il réalise concrètement. Encore faut-il que lui-même en prenne conscience et qu'il agisse en conséquence.

Le dirigeant ne serait-il qu'un média de communication ? Et, donc, tout ce qu'il dit, fait, montre, exprime devrait être pesé, calculé, contrôlé ? Ce n'est évidemment pas possible et ceux qui cherchent à s'en rapprocher induisent la perception d'une attitude artificielle, fausse. Rien de ce qu'ils sont vraiment ne transparait. Il faut de l'authenticité. Certes, mais le dirigeant authentique n'a pas toujours les comportements qui correspondent à la dynamique managériale qu'il veut créer. L'un manque de chaleur et ne fait jamais de compliment. L'autre, toujours dans la séduction, dit oui à tout et provoque ensuite des déceptions. Comment combiner l'authenticité avec la qualité de l'effet produit ? D'abord, en ne prenant pas

l'authenticité de façon globale. Certes, il est important d'agir en fonction de ce que l'on est, mais probablement pas sur tout, et pas toujours. Surtout, cela suppose aussi d'accepter qu'il y a des particularités dans sa personnalité qu'il est nécessaire de faire évoluer. Autrement dit, si l'authenticité est associée à l'arrogance de croire que tout ce qui vient de soi doit s'exprimer, le dirigeant imprime dans son organisation autant ses défauts que ses qualités.



ET APRÈS ?

Le dirigeant doit prendre conscience de l'importance de l'impact qu'il produit sans même en avoir l'intention. Ce qui signifie qu'il doit toujours se poser la question de l'effet qu'il veut produire et qu'il doit régulièrement vérifier que cet effet correspond à son intention. L'effet psychologique est un ressort très puissant. On constate avec le changement à la tête de l'Etat qu'il peut donner le meilleur, comme le pire.



ÉRIC ALBERT

Associé gérant d'Uside
www.uside.fr

LU POUR VOUS

Les 5 idées à retenir de... « La chute de l'empire humain »

de Charles-Edouard Bouée (Grasset)

Aujourd'hui, les questions de la fin de l'homme ou de la chute de notre civilisation sont posées par des scientifiques, des chercheurs, des historiens, des dirigeants politiques. Une nouvelle menace se profile : l'obsolescence de l'homme provoquée par une course sans fin vers un univers d'ultratechnologies. C'est une machine qui retrace ici l'histoire de l'intelligence artificielle.

1 Naissance de l'intelligence artificielle

Un des mathématiciens et informaticiens les plus prometteurs d'Amérique, John McCarthy, s'inscrit dans la logique d'Alan Turing. Il emploie pour la première fois l'expression « intelligence artificielle » (IA) au séminaire de Dartmouth dans les années 1950. Le cryptage allemand pendant la Seconde Guerre mondiale reposait sur des clefs élaborées de façon aléatoire. Ainsi se multiplient les combinaisons presque à l'infini. L'ordinateur allait influencer sur les façons de penser et de travailler.

2 Des geeks avant l'heure

Si la machine aspire à imiter le cerveau, commençons par comprendre son fonctionnement. En 1997, un ordinateur d'IBM, le Deep Blue, défait le champion du monde d'échecs, le Russe Garry Kasparov. C'est une première étape vers la combinaison d'une puissance de calcul considérable.

3 Un pont entre langage et neurobiologie

La maîtrise du langage ouvre un marché extraordinaire à l'IA. Elle débarrasse l'avocat ou l'expert-comptable de la partie exténuante du travail pour se consacrer à son client. Des assistants virtuels, ou chatbots, apparaissent. Les algorithmes s'insinuent progressivement dans notre vie et guident nos choix de consommation, ils permettent aux machines de lire des textes.

4 Un peu de science-fiction

Il y a du surhomme dans le robot. Il a toujours été un objet de fantasmes. Si l'IA se déploie dans les entreprises et les foyers, les machines risquent de parler entre elles, l'homme n'étant plus que le témoin muet de ces conversations !

5 Nouveau pacte faustien

En réalité, cette fin de l'empire humain ne verra pas le jour. L'omniprésence des intelligences artificielles dans la vie quotidienne créerait un sentiment d'ennui. A quoi sert d'apprendre si les machines savent tout ? Mieux vaut encore la jungle que les déserts glacés des robots. — Régine Turmeau



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

Web

SUR
BUSINESS.LESECHOS.FR

● Aujourd'hui, toutes les applications sont critiques. Les informaticiens n'ont plus le droit de faillir. echo.st/m310042

LES ECHOS FORMATION LES NOUVEAUX MOYENS DE PAIEMENT

Quelles sont les opportunités liées aux nouvelles solutions digitales ? Quels sont ces nouveaux moyens de paiements en France et à l'étranger et qui sont ces nouveaux acteurs ?

www.lesechos-formation.fr/moyens-paiement.htm
Un service proposé par Les Echos Solutions